

Avances en la transformación de BBVA

Durante el 2017, BBVA ha seguido avanzado en la consecución de su **Propósito**, poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era, a través de productos y servicios que ayudan a las personas a tomar mejores decisiones financieras y cumplir sus objetivos vitales.

En este sentido se han dado pasos importantes en el desarrollo de las seis **Prioridades Estratégicas** del Grupo, alineadas con el Propósito, para lograr avanzar en dicho proceso de transformación.

Prioridades Estratégicas

 La mejor experiencia de cliente	 Ventas digitales	 Nuevos modelos de negocio
 Optimización de la asignación de capital	 Liderazgo en eficiencia	 El mejor equipo

1. La mejor experiencia de cliente

El principal foco del Grupo BBVA se centra en ofrecer la mejor experiencia de cliente, que esta se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; incrementar su *empowerment* y ofrecerle un asesoramiento personalizado.

En el **2017**, BBVA ha aumentado el *empowerment* de sus clientes al aumentar el número de productos disponibles como *do it yourself* (hazlo tú mismo), de forma que puedan interactuar con BBVA en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Como consecuencia de ello, Forrester Research, en su estudio 2017 Global Mobile Banking Benchmark, ha considerado la aplicación de BBVA en España como la **mejor aplicación de banca móvil del mundo**.

Asimismo, se han producido avances destacados en la mejora de la experiencia de cliente en cuanto al modelo de relación y a productos y funcionalidades se refiere.

- En el **modelo de relación** se han lanzado varios proyectos: el asistente móvil virtual MIA y el Facebook Messenger BOT (Turquía), el chat en directo (México), la herramienta front-office (Perú) y el pase rápido en oficinas (España).

- En cuanto a **nuevos productos y funcionalidades** desarrolladas destacan, entre otros: Bconomy y BBVA Cashup (España), Tuyyo y préstamos digitales a no clientes (Estados Unidos), BBVA Plan - objetivos financieros y BBVA *Check up* situación financiera (México), *login* vía reconocimiento ocular y Garanti Pay (Turquía), tarjetas de crédito *one-click* (Argentina) y microseguros de robo por retirada de efectivo en cajeros (Colombia).

En definitiva, BBVA tiene un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un **objetivo** muy ambicioso: ser líder en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que opera.

Para conocer el grado de recomendación de los clientes, y por ende, su grado de satisfacción, el Grupo aplica la metodología **Net Promoter Score** (NPS), tal y como se explica en el apartado de Relación con el cliente. La interiorización y aplicación de esta metodología se ha traducido en un incremento constante de la confianza de los clientes, que reconocen a BBVA como una de las entidades bancarias más seguras y recomendables en cada uno de los países en los que está presente.

Net Promoter Score (NPS) (31-12-2017)

 España #1	 Colombia #1
 México #1	 Perú #1
 Turquía #1	 Paraguay #1
 Argentina #1	 Venezuela #1

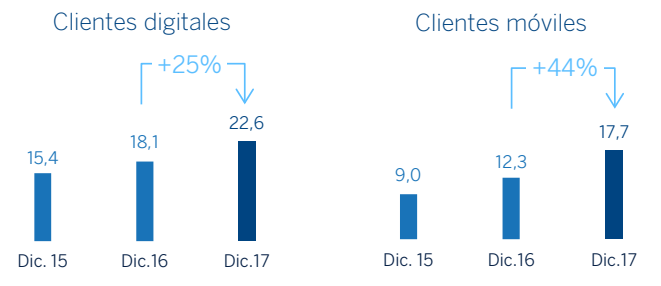
Grupo Peer: España: Santander, CaixaBank, Bankia, Sabadell, Popular // México: Banamex, Santander, Banorte, HSBC // Turquía: AKbank, Isbank, YKB, Deniz, Finanz // Argentina: Galicia, HSBC, Santander Río // Colombia: Davivienda, Bogotá, Bancolombia // Perú: Interbank, BCP, Scotiabank // Paraguay: Continental, Itaú, Regional // Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela.

2. Ventas digitales

Para BBVA es fundamental impulsar la **digitalización** para su transformación y potenciar el negocio en los canales digitales. En este sentido se está desarrollando una importante oferta digital de productos y servicios.

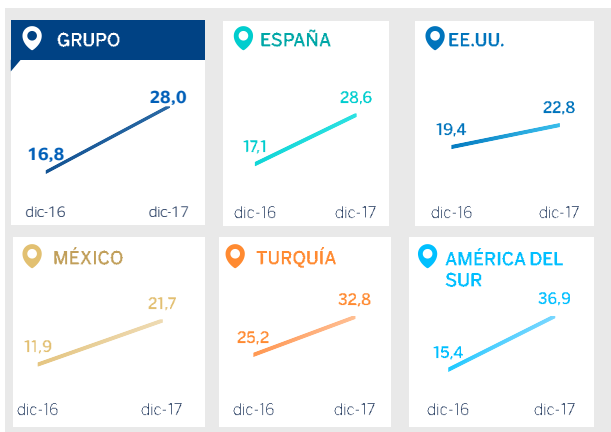
El modelo de relación de BBVA está evolucionando para adaptarse al perfil multicanal del cliente. El número de **clientes digitales y móviles** del Grupo BBVA ha crecido considerablemente durante el 2017. Se ha alcanzado el punto de inflexión del 50% en clientes digitales en la mayoría de los países donde BBVA está presente (España, Estados Unidos, Turquía, Argentina, Chile y Venezuela).

Cientes digitales y móviles (Grupo BBVA. Millones)



Adicionalmente se está realizando un impulso importante de las **ventas por canales digitales**, que están teniendo una evolución muy positiva en todos los países. En el 2017 se vendieron cinco millones de unidades a través del teléfono móvil en el Grupo.

Evolución de las ventas digitales (Por geografía. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



3. Nuevos modelos de negocio

El desarrollo de los nuevos modelos de negocio es una de las Prioridades Estratégicas del Grupo. Durante el ejercicio **2017**, BBVA ha continuado consolidándose como uno de los bancos de referencia en transformación digital y actividad en el ecosistema de emprendimiento. En este sentido se han seguido desarrollando y ejecutando nuevos modelos de negocio a través de cinco palancas: i) explorar, ii) construir, iii) asociarse, iv) adquirir e invertir y v) capital-riesgo.

i. Explorar: búsqueda de nuevas oportunidades de negocio procedentes de compañías (*startups*) y conexión de las soluciones encontradas con los proyectos internos, buscando un impacto real. Para lograr poner al alcance de los clientes las oportunidades de esta nueva era, la innovación abierta es un factor clave. BBVA conecta con el ecosistema *fintech* en todo el mundo para crear oportunidades de colaboración que se plasmen en

proyectos e iniciativas concretos que busquen un impacto real. Este trabajo tiene tres dimensiones principales:

- Primero se identifican las necesidades y oportunidades dentro de BBVA originadas en la estrategia global y local. Este trabajo se realiza de forma continua con todos los equipos de negocio y áreas transversales.
- Segundo se atrae y contacta con las mejores *startups* de todo el mundo que están trabajando en la transformación de la industria, a las cuales se somete a un proceso de evaluación con el objetivo de entender sus fortalezas y posibilidades de colaboración con el Grupo.
- Tercero se conecta a dichas *startups* con los equipos de BBVA adecuados, en función de las necesidades. En este proceso se busca generar colaboraciones reales, con posibilidades de llegar "a las manos de nuestros clientes". En total, durante el año 2017 se han generado 22 colaboraciones.

Dentro de las principales actividades de exploración, cabe resaltar que en el 2017 tuvo lugar la novena edición de la competición de *startups fintech* **BBVA Open Talent**, de la cual se proporciona mayor detalle en la sección de Experiencia de cliente ([Nuevo ecosistema digital](#)).

Asimismo, el Grupo cuenta con una red de espacios que son el punto de encuentro entre BBVA y el ecosistema. La red de **BBVA Open Space** incluye, actualmente, Madrid, Bogotá y México. En el 2017, más de 30.000 personas han visitado el espacio de Madrid, en el que destacan actividades como la realización de eventos, talleres, cursos y charlas con el objetivo de liderar la conversación *fintech* en España, generar reputación entre los principales grupos de interés y fomentar el cambio cultural en los equipos de BBVA. En este sentido se ha compartido espacio de trabajo con *startups*, inversores y otros agentes para intercambiar conocimiento y experiencias, y para mostrar el compromiso y apoyo de BBVA al crecimiento del ecosistema. Por su parte, la actividad de investigación en diseño llevada a cabo en el *living lab* de BBVA Open Space incluyó 35 pruebas de campo asociadas a proyectos de mejora del Grupo. En definitiva se trata de un lugar de encuentro, de innovación y de aprendizaje para *startups* y para BBVA.

Además, BBVA ha estado presente en los eventos más relevantes relacionados con las nuevas tendencias y avances del universo *fintech* (Money2020, Next Money, Seedstars, etc.).

ii. Construir: BBVA ha decidido apostar también por un modelo de incubación interna en el que se combina el talento y *know-how* interno con la colaboración de emprendedores en "residencia". Durante el 2017 se han lanzado seis compañías al mercado:

- **Muno:** una nueva forma de ofrecer seguros diseñada específicamente para los autónomos, 100% digital y centrada en los conceptos de comunidad, riesgo equitativo y conveniencia. Se lanzó en España en el mes de mayo y tiene entre sus planes ampliar su cartera de productos y geografías.
- **Trustu:** una plataforma *online* que facilita financiación a las pymes españolas. Trustu utiliza las oportunidades que va a ofrecer la Directiva de Servicios de Pago, PSD2, para poder mejorar la oferta al segmento de la pequeña empresa. El producto se lanzó en verano del 2017 y está actualmente siendo testado.
- **Denizen:** nace con vocación de convertirse en el banco para los expatriados, ofreciendo una única cuenta bancaria con números locales en cada uno de los países en los que operan. Ha comenzado su andadura en el corredor entre Europa y Estados Unidos.
- **Azlo:** el banco 100% *online* para pequeñas empresas en Estados Unidos. Actualmente existen más de 5.000 clientes en lista de espera para recibir una invitación y 400 cuentas ya creadas.
- **Covault:** una solución biométrica de alta seguridad para proteger y compartir la identidad *online* y que ha sido lanzada el pasado mes de diciembre.
- **Tuyyo:** una aplicación de envío de dinero de manera segura y rápida a través del móvil con la posibilidad de recogerlo en un cajero automático. La aplicación se ha estrenado en el corredor entre Estados Unidos y México.

iii. Asociarse a través de alianzas estratégicas: el posicionamiento de BBVA como banco líder en muchas geografías, junto con su reputación digital, han suscitado el interés de distintas compañías, tanto *fintech* como tecnológicas. El objetivo es alcanzar acuerdos que permitan el beneficio mutuo de ambas partes, al mismo tiempo que contribuya a entregar a los clientes una mejor propuesta de valor. Durante el **2017**, los equipos de BBVA han tenido un rol activo en el ecosistema, el cual se está materializando en acuerdos con compañías como Alipay, Raisin, Walmart, Amazon y Ripple.

iv. Adquirir e invertir: gracias a este rol activo en el ecosistema *fintech*, BBVA es ya considerado como un atractivo inversor para las *startups* que buscan, más allá de un inversor financiero, un aliado estratégico. Para BBVA, la inversión en este tipo de compañías supone una aceleración en su transformación digital y una buena manera de incorporar nuevos productos y mercados, así como talento y capacidades digitales y emprendedoras. La actividad en esta área ha seguido siendo intensa durante el 2017, con más de 130 compañías evaluadas como potenciales objetivos. Se han completado dos operaciones:

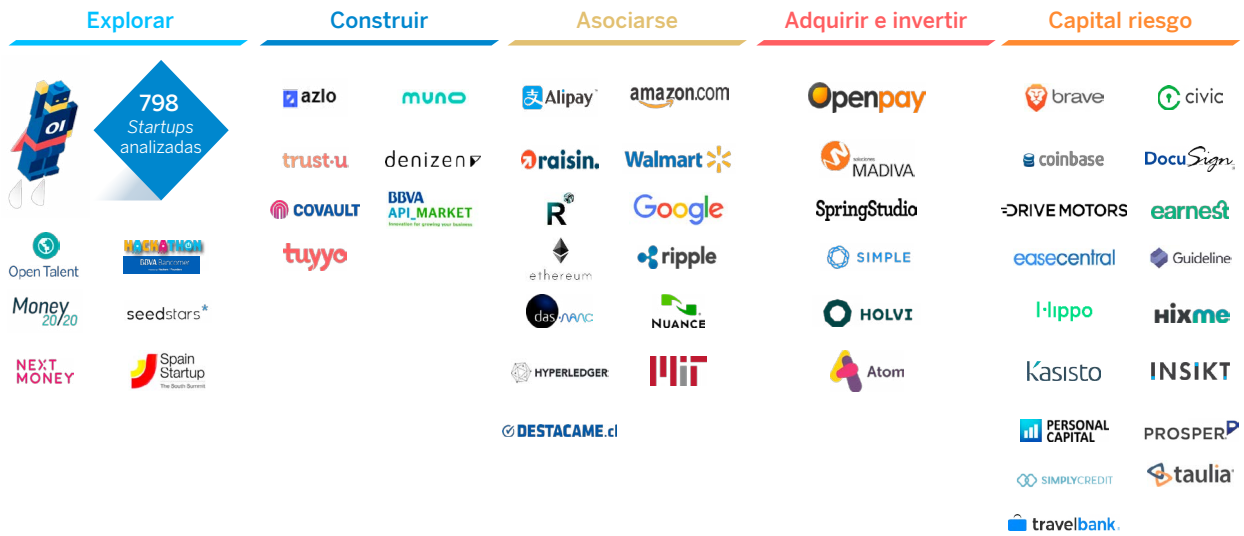
- La ampliación de capital de ATOM, con el objetivo mantener la participación, del 29,5%, adquirida en el año 2016 en el primer banco digital con licencia propia del Reino Unido.
- Se hizo efectiva la compra de Openpay, *startup* mexicana de soluciones de pagos *online*.

v. Capital-riesgo: como complemento a las actividades estratégicas, BBVA invierte, a través de la firma independiente de capital-riesgo, Propel Venture Partners, en *fintechs* y *startups* que están “repensando” la industria financiera. El objetivo de BBVA no es controlar a estas compañías, sino tener un papel de aliado y/o consejero en todos aquellos aspectos que la empresa pudiera llegar a necesitar, por lo que las participaciones que se toman son minoritarias, de hasta un 20%.

Durante el **2017**, Propel ha seguido con la actividad que venía manteniendo y ha adquirido una posición relevante en diversas *startups*. Hasta la fecha se han realizado 24 inversiones en diferentes *startups*, que abarcan tanto ámbitos financieros relacionados con los seguros (Hixme, Hippo), pagos, financiación (Prosper, Earnest, Insikt), gestión de activos (Personal Capital, Guideline) y *blockchain* (Coinbase, Civic, Brave), entre otros.

También hay que destacar la creación de un fondo internacional, Propel Venture Partner International, con el objetivo de realizar inversiones fuera de Estados Unidos, también gestionado por el equipo de Propel. Este fondo formará parte de los 250 millones de dólares que BBVA comprometió en su día a Propel Venture Partners.

Nuevos modelos de negocio

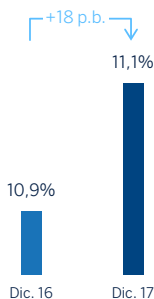


4. Optimización de la asignación de capital

El objetivo de esta prioridad se centra en mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, así como en simplificarlo y focalizarlo en las actividades más relevantes.

Durante el 2017 se han continuado los esfuerzos para sensibilizar a la Organización de la importancia que tiene la correcta asignación del capital. Para ello se ha trabajado en el desarrollo de nuevas herramientas para la correcta medición de la rentabilidad de cada actividad. Dichas herramientas están siendo incorporadas en la gestión y en los procesos corporativos. Y todo ello está permitiendo al Grupo seguir avanzando en solvencia. Así, el ratio de capital CET1 *fully-loaded* se situó, a finales del 2017, en el 11,1%, un aumento de 18 puntos básicos desde el cierre del año previo.

CET1 *fully-loaded* (Evolución interanual en puntos básicos)



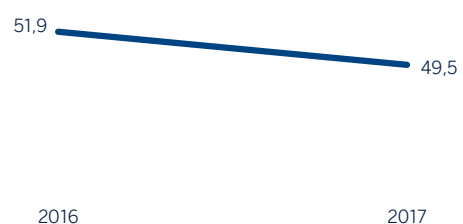
5. Liderazgo en eficiencia

En un entorno de menor rentabilidad para la industria financiera, la eficiencia se convierte en una prioridad esencial en el plan de transformación de BBVA. Dicha prioridad se basa en construir un nuevo modelo de organización que sea lo más ágil, sencillo y automatizado posible.

En este sentido, a lo largo del 2017 se han identificado las palancas clave y se han definido los planes de acción necesarios para hacer que este cambio sea una realidad. De este modo se está transformando el modelo de distribución, la arquitectura de sistemas, el modelo de operaciones, las estructuras organizativas y los procesos. Todo ello sin perder el foco en ofrecer la mejor experiencia de cliente.

En el 2017, el ratio de eficiencia del Grupo terminó en el 49,5%, nivel inferior al existente en el ejercicio previo (51,9%).

Evolución del ratio de eficiencia (Grupo BBVA. Porcentaje)



6. El mejor equipo

El activo más importante del Grupo de BBVA son las personas que lo componen y, por eso, una de las seis Prioridades Estratégicas es "El mejor equipo". Esto supone atraer, seleccionar, formar, desarrollar y retener al mejor talento allá donde esté.

El Grupo BBVA ha desarrollado nuevos modelos de gestión de personas y formas de trabajo que han permitido que el Banco siga transformando su modelo operativo, pero que también han favorecido la capacidad de convertirse en una *purpose-driven company*: en una compañía en la que todas las personas estén realmente inspiradas y motivadas por el mismo Propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.