

### 2.2.3. Estados Unidos



2016  
€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

459 Mill. €

-11,5% vs. 2015

- Foco en crecimiento selectivo y rentable.
- Positiva evolución de los depósitos.
- Tendencia de menos a más a lo largo del año.
- Mejora de los indicadores de riesgo a lo largo del año.

#### Definición del área

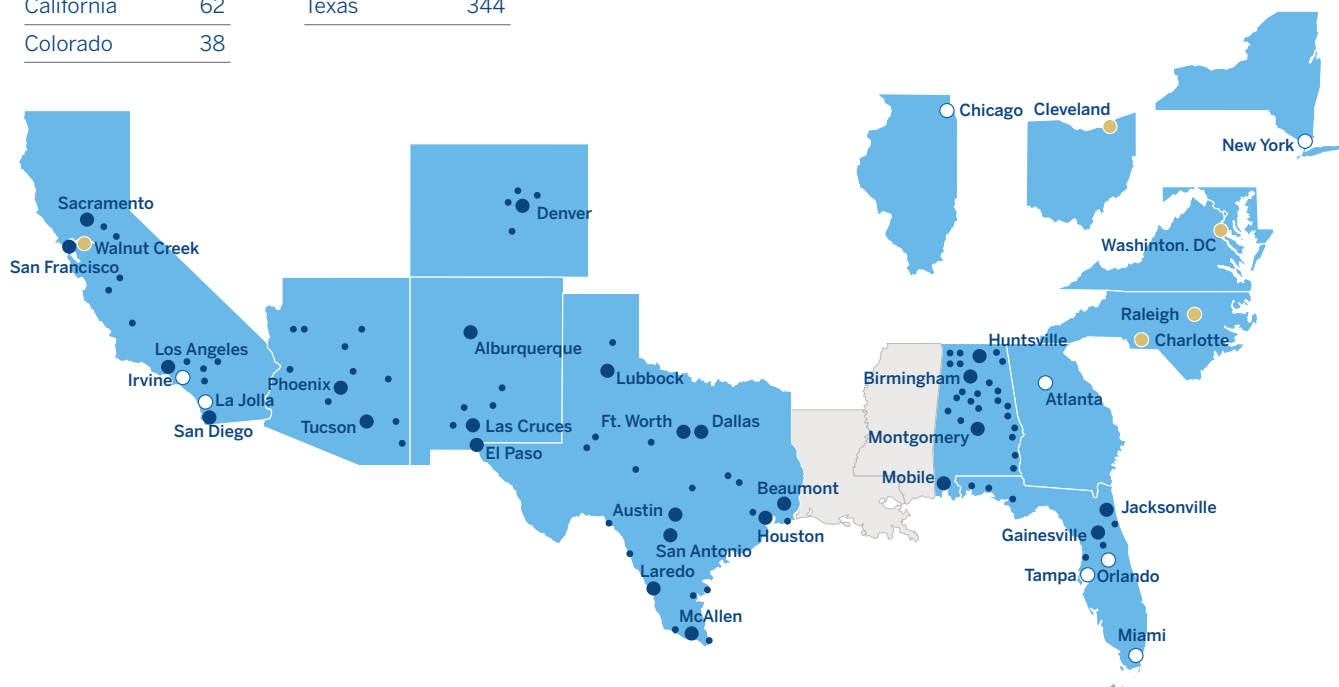
Esta área incorpora los negocios que el Grupo desarrolla en Estados Unidos a través del grupo BBVA Compass y la oficina de BBVA en Nueva York.

**BBVA Compass** es una entidad bancaria que cuenta con 672 sucursales a lo largo de todo el territorio de Estados Unidos. Se trata del vigésimo-segundo banco más grande de Estados Unidos en términos de cuota de mercado en depósitos.

Presencia de BBVA Compass

#### SUCURSALES POR ESTADO

Alabama	89	Florida	45
Arizona	75	Nuevo México	19
California	62	Texas	344
Colorado	38		



● Sucursales    ● Oficinas de banca comercial    ○ Oficinas de banca comercial y banca privada

#### Prioridades de gestión

##### Evolución de la hoja de ruta estratégica para el área

Durante el año **2016**, BBVA Compass ha continuado avanzando en su hoja de ruta estratégica, perfeccionando

una propuesta de valor diferencial, alineada con las seis Prioridades Estratégicas definidas para el Grupo y centrada en un crecimiento rentable. En este sentido, el área cuenta con un modelo de aproximación distinto para cada segmento

y producto / servicio ofertados, del mismo modo que ha de gestionar adecuadamente el *mix* de negocio con la finalidad de perseguir dicho crecimiento rentable.

Más concretamente, la filial del Grupo BBVA en Estados Unidos ha continuado trabajando en torno a las siguientes

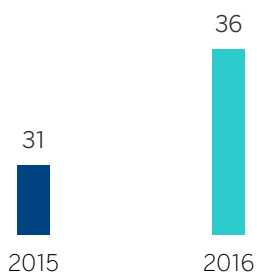
#### Prioridades Estratégicas:

A. Con el objetivo de proporcionar la **mejor experiencia a sus clientes**, fijando un nuevo estándar, BBVA Compass ha focalizado sus esfuerzos en la mejora de los procesos y la creación de soluciones “hazlo tú mismo”. Así, las principales iniciativas que se han llevado a cabo en 2016 han estado enfocadas, fundamentalmente, en la mejora de los procesos relacionados con:

- La apertura de cuentas e incorporación de nuevos clientes a la entidad.
- *Contact center*.
- Solicitud y mantenimiento de tarjetas de crédito y débito.
- Concesión de hipotecas.
- Otros servicios / reclamaciones.
- Gestión de tesorería.

Fruto de estas iniciativas y de muchas otras, los resultados de BBVA Compass en términos de satisfacción de la clientela, medida a través de la herramienta Net Promoter Score (NPS) han mejorado.

Net Promoter Score (NPS) (BBVA Compass. Porcentaje)

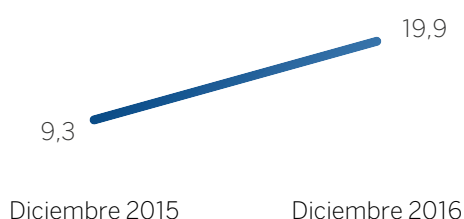


Para **2017**, los objetivos del área se focalizan en aumentar la retención, incrementando la base de clientes objetivo, fundamentalmente de banca privada y minorista.

B. Para **impulsar las ventas digitales**, el área ha estado trabajando a lo largo de 2016 en diferentes iniciativas

clave para favorecer la transición de los clientes hacia los canales digitales, con las llamadas soluciones “hazlo tú mismo”, el desarrollo de nuevas funcionalidades punteras o proyectos en colaboración con las sucursales; todo ello sin olvidar las iniciativas para prevenir el fraude y mejorar la ciberseguridad. Un ejemplo de éxito es el lanzamiento *online*, en octubre de 2016, de “Signature Express Loan”, un crédito al consumo cuyo proceso de contratación se realiza totalmente *online*.

Ventas digitales (BBVA Compass. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



En **2017**, BBVA Compass seguirá impulsando las ventas digitales a través de una adecuada fijación de precios, una atractiva propuesta de valor impulsada por el *marketing* digital y el apalancamiento en la tecnología y el *big data*. También se avanzará en el lanzamiento *online* de nuevos productos, como contratación de tarjetas de crédito, etc.

C. En el ámbito del desarrollo de **nuevos modelos de negocio**, BBVA Compass ha apostado por abrir su plataforma tecnológica a terceros para permitir que otros creen negocios sobre estos soportes. Es lo que se conoce como Open APIs u *open application program interface*, es decir, interfaz de programación de aplicaciones abierto. En este sentido, la *startup* Dwolla, conectada a la API de BBVA Compass, ofrece sus sistemas de pagos en tiempo real a los clientes del banco. Los clientes de Simple pueden disfrutar, igualmente, de los beneficios que supone el estar conectados a la plataforma de BBVA Compass, al haber sido migradas sus cuentas a dicha plataforma.

Esta plataforma supondrá una ventaja competitiva que permitirá conseguir unos resultados y un posicionamiento diferenciales para el banco.

De cara a **2017** se trabajará en el desarrollo de los siguientes productos y servicios en la plataforma abierta:

- Cuentas para empresas.
- Emisión de tarjetas de débito.

- *Know your customer* (KYC, por sus siglas en inglés), es decir, procesos para identificar a los clientes y verificar su identidad.
  - Medios de pagos.
  - Préstamos.
  - Procesos operativos.
- D. Para **optimizar la asignación de capital**, el área está centrando sus esfuerzos en generar crecimiento de manera orgánica, a través de la diversificación de la cartera crediticia, con foco en aquellos segmentos más rentables y con una adecuada rentabilidad ajustada al riesgo. A lo anterior se suma el desafío de generar nuevas fuentes de ingresos por comisiones y controlar los gastos, en un entorno de tipos de interés aún bajos y con una cuenta de resultados impactada en 2016 por el deterioro del sector de *oil & gas* ocurrido, sobre todo, durante el primer trimestre del ejercicio.
- E. Para conseguir el **mejor nivel de eficiencia**, además de en un estricto control de los costes, BBVA Compass está trabajando en una revisión continua de su forma de operar, para adaptarse a un sector que está cambiando constantemente. Esto supone ajustar:
- El modelo, definiendo nuevos prototipos de oficinas que se apalancan en las nuevas tecnologías.
  - Los procesos, con nuevas prácticas de gestión de la operativa diaria en las sucursales.
  - Las estructuras, es decir, ajustar el tamaño de la red a los nuevos comportamientos de los clientes para optimizar la rentabilidad.
- F. Por último, con la finalidad de **atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor equipo**, el área está llevando a cabo diversas iniciativas enfocadas en:
- El establecimiento de un sentimiento de pertenencia a un “equipo de equipos” por parte de la plantilla.
  - Una nueva actitud.
  - Mejora de la comunicación con los empleados.
  - Incentivación de la diversidad y la inclusión.
  - Creación de comunidades *online* que fomenten las mejores prácticas.
  - Establecimiento de un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo.
- En el [Informe de Gestión](#) se puede encontrar una exposición más detallada del entorno macro y sectorial, la actividad y los resultados de esta área de negocio.