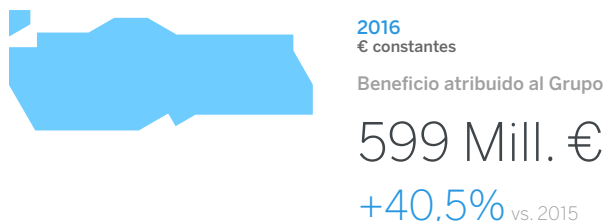


2.2.4. Turquía



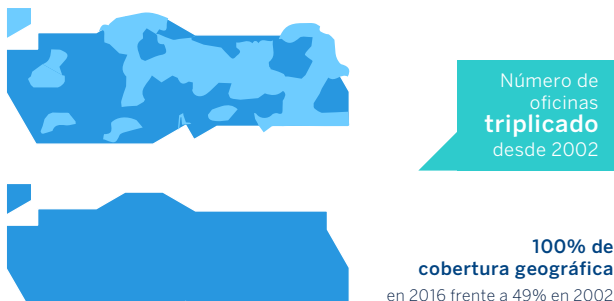
- Foco en el crecimiento rentable, impulsado principalmente por banca de empresas.
- Crecimiento del margen de intereses impulsado por gestión de precios y actividad.
- Evolución de los gastos en línea con la inflación.
- Probada capacidad de gestión de riesgos en un entorno complejo.

Definición del área

Esta área incluye la participación de BBVA en Garanti que, desde el tercer trimestre de 2015, asciende al 39,9% y se incorpora en los estados financieros del Grupo desde esa fecha por el método de la integración global. Debido a lo anterior, las tasas de variación interanuales de resultados de esta área presentan un impacto por el cambio de perímetro. Por tanto, y para facilitar la comparativa frente a 2015, se muestran unas tasas de variación teniendo en cuenta la participación de Garanti de manera homogénea, es decir, incluyendo la participación en Garanti como si hubiese sido incorporada por el método de la integración global desde el 1 de enero de 2015 (Turquía en términos homogéneos).

Garanti es un grupo bancario que cuenta con 23.678 empleados, que proporcionan una extensa gama de productos y servicios financieros a sus 14,6 millones de clientes a través de una amplia red de distribución, con 959 sucursales en Turquía, 7 en Chipre, 1 en Luxemburgo y 1 en Malta. Cuenta con 3 oficinas de representación en Londres, Dusseldorf y Shanghái, además de presencia en otros países, como Rumanía, con 85 oficinas, 1 en Holanda y otras 74 oficinas en Turquía dedicadas a otras actividades, como *leasing*, *factoring* o la negociación de valores.

Presencia de Garanti Bank en Turquía



Prioridades de gestión

Garanti ha continuado trabajando en una serie de iniciativas que están alineadas con las seis Prioridades Estratégicas lanzadas por el Grupo. A continuación se resumen las iniciativas más relevantes que se se han llevado a cabo a lo largo del año 2016.

- A. Mejorar la **experiencia del cliente** es un aspecto fundamental para Garanti. El objetivo es prestar siempre un servicio muy por encima de las expectativas, buscando ofrecer una excelente experiencia al cliente a través de todos los canales. Para ello Garanti pone el foco en ser un banco más transparente, con procesos más claros y con un comportamiento responsable ante sus clientes.

En este sentido, Garanti ha lanzado "CX platform (Garanti Empati)", plataforma que permite a todos los empleados, aparte de estar mejor informados de todos los trabajos y proyectos en curso:

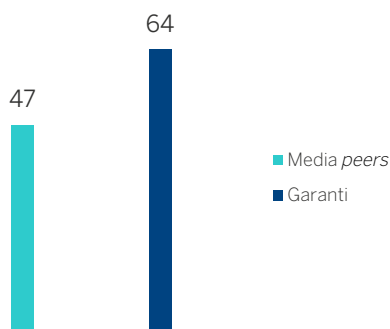
- Compartir las mejores prácticas en el campo de la experiencia de cliente.
- Trabajar en la construcción de una relación de confianza con el cliente, en la que la mejora de la comunicación es crucial.

Además, se ha lanzado "STEP", una plataforma móvil diseñada para capacitar a la fuerza de ventas e ideada como un espacio de trabajo fluido bajo el lema "el banco en una tableta". Los empleados pueden estar al día de toda la información del cliente, desde las transacciones a los productos que tiene contratados, así como sus peticiones, y todo ello desde una interfaz sencilla y fácil de utilizar. También permite la comunicación por vídeo

con expertos en una materia o producto concretos, lo que significa proporcionar a los clientes información de primera mano a nivel experto.

Como resultado de lo anterior, Garanti se sitúa por delante de sus competidores en el índice NPS.

Net Promoter Score (NPS). (Turquía. Porcentaje. 2016)



Media peers: Akbank, Isbank, YKB, Deniz y Finanz.

En **2017** se continuará trabajando en aquellas áreas que son consideradas críticas para la entidad con el fin de alcanzar nuevas mejoras, así como en los procesos de tratamiento de reclamaciones.

Adicionalmente, el aumento de la **base de clientela** de manera efectiva también es una de las iniciativas en la que Garanti ha trabajado en 2016 y continuará trabajando a lo largo de 2017, a través de:

- Continuar esforzándose en atraer nuevos clientes, así como en retener a los que ya lo son.
- Un incremento de las ventas cruzadas.

- Utilización del *big data* como sistema de identificación efectiva de clientes.

B. Para impulsar las **ventas digitales**, Garanti posiciona la banca móvil en el centro de su estrategia omnicanal, invirtiendo en los canales digitales con el objetivo de conseguir siempre un crecimiento sostenido y rentable. Hay que resaltar que la inmensa mayoría de las transacciones financieras no monetarias se llevan a cabo a través de canales digitales, por lo que ganan un papel muy relevante en términos de lo que representan sobre las ventas totales del banco.

92%
de todas las **transacciones financieras no monetarias**
se hacen por canales digitales:



con un peso creciente del **móvil**

Transacciones a través del móvil :

- **70 millones** en 2015
- **>111 millones** a diciembre de 2016

El banco está convencido de la generación de valor a través de la digitalización y persigue lograr un mayor aprovechamiento de los canales digitales mejorando los servicios, incorporando nuevas prestaciones y desarrollando nuevas aplicaciones y nuevos productos para el entorno digital.

Inversión en canales digitales. Fomentar un modelo de crecimiento sostenido y rentable

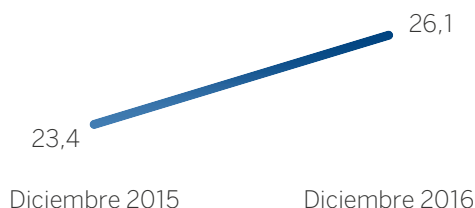


Algunos ejemplos de las nuevas aplicaciones móviles y funcionalidades puestos en marcha son:

- Bonus Flaş (BBVA Wallet), que ya ha alcanzado una amplia base de usuarios, con 2,8 millones de descargas en 2016.
- El lanzamiento de “*mobile appointment*”, aplicación con la que los clientes pueden obtener una cita previa que les asigna turno para ser atendidos en aquellas sucursales con menos ocupación, lo cual ha permitido agilizar la velocidad de atención y, por tanto, mejorar la experiencia de cliente.
- Las reuniones individuales con asesores a través de videollamada.

Además de proporcionar a los clientes aquellas soluciones innovadoras que mejor se adaptan a sus necesidades, Garanti ha rediseñado sus plataformas digitales para ofrecer una experiencia libre de incidencias. Como resultado de todas estas iniciativas, las ventas digitales se han incrementado significativamente.

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



- C. La **optimización de la asignación de capital** para garantizar un crecimiento sostenible y alcanzar una rentabilidad óptima es otra de las Prioridades Estratégicas de Garanti. Para lograrlo es importante alinear la toma de decisiones con el consumo de capital y la rentabilidad del negocio, así como determinar de forma precisa los riesgos asumidos. En este sentido, el seguimiento del consumo de capital, tanto para la cartera histórica como para los nuevos clientes, resulta esencial en el proceso de toma de decisiones. Para conseguir una rentabilidad sostenida se seguirá poniendo el foco en diversificar las fuentes de ingresos por comisiones. La eficacia en la gestión de los diferenciales, la prudencia en la gestión del riesgo y las políticas encaminadas a mejorar la **eficiencia** son otros factores fundamentales para mantener y mejorar la rentabilidad del negocio.
- D. El **capital humano**, es decir, los empleados son para Garanti su mayor activo. Prueba de ello son las cifras de inversión en formación y los reconocimientos obtenidos, que acreditan que el banco se sitúa en los primeros niveles en términos de estándar de calidad en cuanto a la gestión de personas.

El activo más valioso: el capital humano

Horas de formación por empleado:
36 horas al año

- 542.000 horas de formación presencial
- 113.000 horas de formación digital
- Certificado de oro de IIP en 2015
- Primeros en recibir el "Gold Certificate" en Turquía en 2012

Academia de liderazgo de
Garanti

- 85% de los directivos del banco se han graduado en alguno de estos programas
- Embajadores de una cultura común en gestión de personas

Primera empresa turca en recibir por segunda vez el "Gold Certificate" por parte de Investors In People

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.