

2. 2. 6. América del Sur



2016
€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

771 Mill. €

+1,1% vs. 2015

- Desaceleración de la actividad a causa de un menor crecimiento macroeconómico.
- Favorable trayectoria de los ingresos.
- Gastos impactados por la elevada inflación de algunos países y el efecto adverso de los tipos de cambio.
- Evolución de métricas de riesgo según lo esperado: ligero empeoramiento debido al entorno macroeconómico.

Definición del área

América del Sur gestiona los negocios desarrollados por el Grupo BBVA en la región. El área presenta una notable diversificación, con unidades operando en prácticamente toda la zona.

Presencia de BBVA en América del Sur

	Bancos	Gestoras de pensiones	Compañías de seguros
Argentina	x		x
Bolivia		x	
Chile	x		x
Colombia	x		x
Paraguay	x		
Perú	x		
Uruguay	x		
Venezuela	x		x

Prioridades de gestión

Durante 2016, el área ha puesto el foco en las seis Prioridades Estratégicas definidas por el Grupo, cuyo **objetivo** principal es reforzar el liderazgo de BBVA en la región para que sea un referente tanto en calidad del servicio como en capacidad de relación digital con sus clientes.

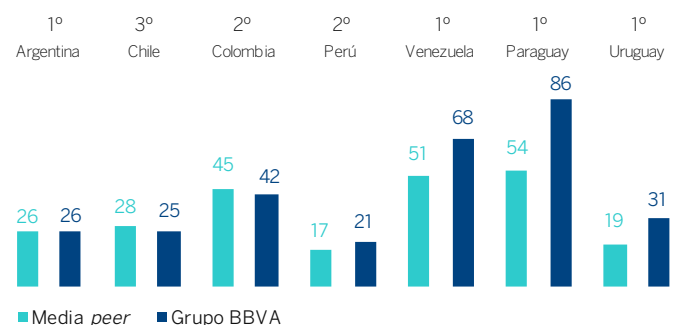
En este sentido se ha profundizado en la ejecución de diversos **programas de transformación y desarrollos tecnológicos**, así como también en ampliar la oferta en los

diferentes canales de distribución que refuerce la creación de valor para nuestros clientes.

Se han logrado destacables avances en los objetivos establecidos, como han sido situar a BBVA como el Banco más recomendado por sus clientes e incrementar la oferta digital en la región. A continuación se describen, de un modo más detallado, los más significativos.

- A. Para **proporcionar la mejor experiencia de cliente**, durante **2016**, BBVA ha trabajado para mantener y afianzar sus posiciones de liderazgo en calidad del servicio. En concreto se ha profundizado en diversas iniciativas para asegurar un contacto continuo con los clientes, que permita conocer las causas de su satisfacción o desagrado. Lo anterior es crucial para que BBVA pueda adoptar un proceso de mejora continua en tiempo real, así como compartir mejores prácticas entre las diferentes geografías. En este aspecto destaca el lanzamiento del programa Experiencia Única, ya implantado con éxito en México, a través del cual se garantiza a los clientes una alta calidad en todas sus interacciones con el Banco. Este foco en la calidad ha permitido que BBVA sea líder, en la comparativa con sus *peers*, en muchos de los países de América del Sur donde opera: Argentina, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

Net Promoter Score (NPS) ⁽¹⁾ (Por geografía. Porcentaje)



⁽¹⁾ Media *peers*: Argentina: Banco Galicia, HSBC y Santander Río // Chile: BCI, Banco de Chile y Santander // Colombia: Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá // Perú: BCP, Interbank y Scotiabank // Venezuela: Banesco, Mercantil y Banco de Venezuela // Paraguay: Continental, ITAU y Regional // Uruguay: ITAU, Santander y Scotiabank.

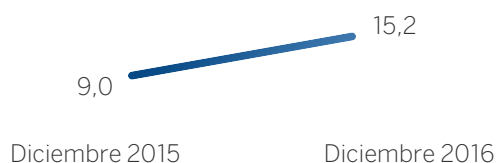
Para **2017**, América del Sur seguirá trabajando en esta línea, potenciando la evolución hacia un ecosistema digital. El foco continuará estando en la experiencia de cliente. Para ello, la región espera finalizar la adopción del nuevo modelo de calidad iniciado en 2016 (Experiencia Única), que permite obtener *feedback* del cliente en tiempo real, posibilitando a los equipos identificar e

implementar oportunidades de mejora a una mayor velocidad.

- B. Para **impulsar las ventas digitales**, a lo largo de **2016** se ha proseguido con el despliegue de la estrategia digital con el fin de incrementar las funcionalidades de las diferentes páginas web, así como crear y mejorar las aplicaciones específicas de banca móvil. Entre estas iniciativas sobresale BBVA Wallet, lanzada primero en Chile y que se ha expandido a Colombia como parte del proceso de implementación en el resto de las franquicias de la región. Producto de estas iniciativas se han duplicado las ventas a través de canales digitales, alcanzando 1,4 millones de productos vendidos a través de las diferentes webs y el móvil. Asimismo, durante 2016, la región ha incrementado en un 60% la cantidad de clientes que operan con BBVA a través del móvil.

De cara a **2017**, también se profundizará en la transformación de los modelos de distribución, con especial atención en la productividad a través de las ventas digitales y en una mayor eficiencia en las redes físicas. Por lo que respecta a dichas ventas digitales, lo más relevante será la transformación de los procesos y modelos de riesgos para adaptarlos a la nueva realidad de los bancos de América del Sur. En la red física se trabajará en el despliegue de nuevos modelos de gestión y protocolos de atención y, al mismo tiempo, en la identificación de oportunidades de automatización y migración a canales digitales.

Ventas digitales (América del Sur. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



- C. Para **crear / asociarse / adquirir nuevos modelos de negocio**, el Grupo ha estado analizando el ecosistema de innovación, habiendo identificado más de 300 empresas FinTech en la zona y conectado con las *startups* más relevantes.

En **2017** continuarán estas interacciones con el objetivo de posicionar a BBVA cerca de la comunidad de emprendedores y desarrolladores.

- D. Con el objetivo de **optimizar la asignación de capital**, durante **2016**, el área ha profundizado en el desarrollo

de herramientas e indicadores para su seguimiento y, en consecuencia, su optimización.

Durante **2017**, los bancos de América del Sur comenzarán la transformación de sus balances, implementando las herramientas de seguimiento basadas en consumo de capital desarrolladas en 2016. Entre ellas destacan los modelos de fijación de precios basados en consumo de capital y el seguimiento de métricas específicas.

- E. Para adaptar la estructura de costes y, por lo tanto, alcanzar **el mejor nivel de eficiencia**, en **2016**, y como resultado de la cada vez mayor transformación del Banco hacia un modelo digital, se ha avanzado en la identificación de iniciativas transversales en la región que ayuden a conseguir esta prioridad.

La adaptación de la estructura de costes del Grupo a la nueva realidad en cada una de las franquicias de la región requerirá una visión plurianual, pero se espera que los proyectos en marcha comiencen a dar sus frutos a partir de **2017**.

- F. Por último, para **desarrollar, atraer, motivar y retener al mejor equipo** se ha seguido con la transformación de las formas de trabajo, con iniciativas como:

- El formato *agile*, que facilita el desarrollo de soluciones y productos de forma más rápida y eficaz mediante la creación de equipos multidisciplinares enfocados a un objetivo común. Esto ha permitido llevar adelante iniciativas de transformación en tiempo récord y ofrecer a los clientes nuevas capacidades y productos. En este sentido, gran parte de los equipos de Business Development & Engineering de los países de América del Sur ya trabajan con esta metodología. En total, 215 personas han estado trabajando activamente en 31 *scrums*.

- También se ha trabajado en la transformación de los espacios de trabajo en las sedes corporativas hacia esquemas que permitan una interacción más rápida y sencilla. Esta transformación, ya iniciada en Chile en 2015, ha seguido avanzando en 2016, siendo Argentina el último país en incorporarse tras la inauguración de su nueva sede en Buenos Aires.

- Finalmente, la transformación cultural ocupará un lugar fundamental para continuar trabajando a lo largo de 2017 en nuestro objetivo de captar y retener al mejor talento. Para ello seguiremos impulsando la metodología *agile*; es decir, la implementación de una organización basada en proyectos.

Con todo esto, en 2017 América del Sur continuará su transformación para cumplir con su Propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

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.