

04.1

EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL.

LA RELACIÓN DE CONFIANZA CON EL CLIENTE, QUE ES UNO DE LOS GRANDES RETOS DE BANKIA, SOLO PUEDE CONSEGUIRSE SI ESTÁ SATISFECHO CON LA EXPERIENCIA VIVIDA. ELEVAR PERMANENTEMENTE LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO CONSTITUYE, POR LO TANTO, UNA PRIORIDAD PARA TODA LA ORGANIZACIÓN. LAS DECISIONES ADOPTADAS TRAS LAS RESOLUCIONES JUDICIALES SOBRE LAS CLÁUSULAS SUELO Y LA SALIDA A BOLSA DE LA ENTIDAD SON TESTIMONIO DE ESE ESPÍRITU DE SERVICIO AL CLIENTE.

El alineamiento con las necesidades del cliente, entendido como algo dinámico, inspira la planificación de la entidad. Esas necesidades son cambiantes y el banco debe permanecer atento y escuchar a los clientes si no quiere quedarse atrás. Una de las consecuencias del proceso de escucha fue la aprobación a principios de 2016 de la estrategia sin comisiones, que contribuyó decisivamente a la retención y captación de nuevos clientes. Se demuestra así que el conocimiento a fondo de la demanda resulta esencial y que están más que justificados todos los recursos que Bankia dedica a tal fin.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Para conocer la experiencia de los clientes en relación con el banco y detectar sus nuevas necesidades, se realizaron más de 100.000

encuestas a lo largo de todo el ejercicio. Además, se desarrollaron campañas de pseudocompras o *mystery shopping* (visitas sin previo aviso de supuestos nuevos clientes), llevadas a cabo por empresas independientes. Estas líneas de trabajo permitieron tener una imagen muy precisa de la atención que prestan las oficinas, identificando los centros que sirven de ejemplo y también aquellos otros con mayor margen de mejora, que luego son objeto de planes especializados.

Además de evaluar la calidad general del servicio, Bankia analiza sistemáticamente los procesos de comercialización de productos en todos los segmentos de negocio, a través de los canales de contacto con los clientes. El objetivo es garantizar que los productos que se ofrecen son siempre los más adecuados a cada necesidad y que quienes los contratan tienen un buen conocimiento de ellos.

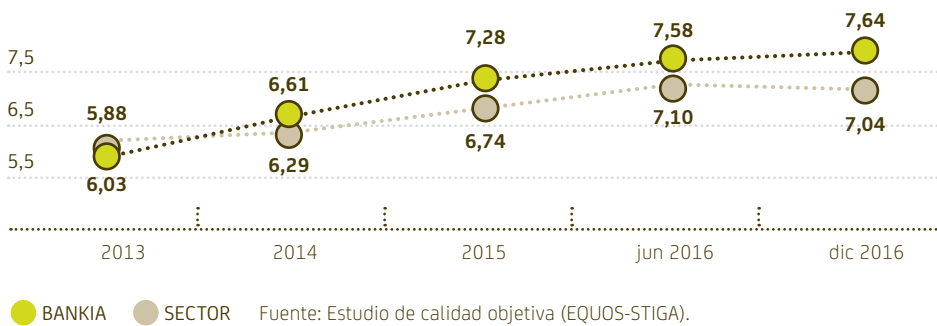
También se realiza una investigación continua para obtener información muy detallada, centro a centro, del punto de partida del posicionamiento



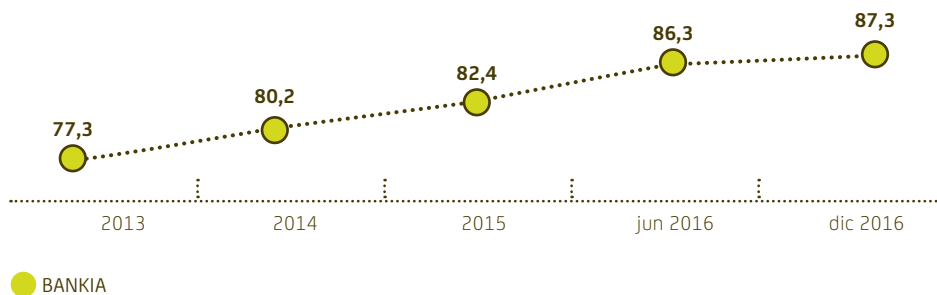
de la entidad en los distintos ámbitos de negocio y con los clientes internos. Los resultados de estas mediciones se utilizan para implantar

acciones que permitan que Bankia cumpla su propósito de ser una organización cercana, sencilla y transparente.

PSEUDOCOMPRAS BANKIA VS SECTOR



ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES PARTICULARES (%)



04.1

EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL.

CALIDAD RELACIONAL

Los esfuerzos realizados durante 2016 han ayudado a definir una nueva forma de relación con el cliente, que genera un vínculo muy superior y que ha tenido efectos positivos en el negocio. Eso se plasmó en la formulación de un Estilo de Relación, cuyo fin es aprovechar mejor las conversaciones con los clientes para que estrechen sus lazos con Bankia. El reto para 2017 es implantarlo en toda la entidad construyendo relaciones exclusivas con los clientes.

El despliegue del modelo de Calidad Relacional previsto para este año supondrá un hito relevante, porque ayudará a generar unos niveles de satisfacción y experiencia de cliente muy superiores y, en consecuencia, un mayor volumen de negocio. Se pondrá el foco en el rediseño de los 'momentos de la verdad', con la finalidad de ofrecer al cliente el mejor servicio posible en los puntos de contacto más importantes en su relación con el banco.

Otra línea relevante de trabajo en 2017 es iniciar un proceso de certificación de los profesionales adscritos a la red comercial, para convertirlos en expertos en la gestión de la experiencia del cliente. En paralelo, se mantendrán e implantarán todas las mediciones necesarias para tener un diagnóstico preciso de las necesidades de los clientes y de la cobertura que Bankia hace de ellas.

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Desde su condición de órgano independiente, el Servicio de Atención al Cliente (SAC) vela por que la relación de este con Bankia sea la mejor posible, siempre de forma equitativa, con pleno respeto a la legislación vigente y a las buenas prácticas bancarias. El SAC no solo gestiona las quejas y reclamaciones, sino que también contribuye a prevenir los problemas más habituales, corrigiendo todo aquello que pueda ser motivo de insatisfacción para el cliente.

En 2016, el servicio desarrolló diversas iniciativas, que incluyeron desde catas de calidad hasta la revisión de procedimientos específicos de reclamación, como los relativos a las cláusulas suelo o a la salida a bolsa de Bankia. Igualmente, promovió la creación de grupos de trabajo sobre materias que son objeto de quejas recurrentes (medios de pago, testamentarias y comisión por posiciones deudoras).

Uno de los mayores retos del SAC es acortar los plazos de resolución, que en 2015 ya bajaron de 47 a 28 días por término medio. Los esfuerzos realizados en 2016 hicieron posible una nueva reducción, esta vez hasta los 20 días. Fue determinante para ello el aumento de la capacidad de respuesta a las incidencias dentro de la propia red y el



En 2016, el SAC desarrolló diversas iniciativas que incluyeron desde catas de calidad hasta la revisión de procedimientos específicos de reclamación, como los relativos a las cláusulas suelo o a la salida a bolsa de BANKIA.

nombramiento de coordinadores de gestión de reclamaciones en las direcciones territoriales. En 2016, además, descendieron notablemente las reclamaciones recibidas de clientes (de 67.703 a 34.924) y las admitidas a trámite (de 49.318 a 32.725).

Entre los proyectos para 2017 figuran los siguientes:

- Implantación de nuevos procedimientos, como el de mejora en el tratamiento de reaperturas de expedientes.
- Formación de operadores de servicios externalizados, conforme a un calendario acordado con el proveedor.
- Mejoras operativas de la herramienta de gestión (controles de calidad, automatización de tareas administrativas...).
- Recorte de los plazos de gestión de los expedientes y aumento de la calidad de las resoluciones.

RECLAMACIONES
ADMITIDAS A TRÁMITE
32.725

RECLAMACIONES
RECIBIDAS DE CLIENTES
34.924

RECLAMACIONES RESUELTAS
A FAVOR DEL CLIENTE
14.454

TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA
DE LAS RECLAMACIONES
ADMITIDAS A CLIENTES
20 DÍAS

04.1

EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL.

DEVOLUCIÓN DE LAS CLÁUSULAS SUELO

Como prueba de su vocación de servicio al cliente, Bankia fue la primera entidad en poner en marcha, a finales de enero de 2017, un procedimiento para analizar las peticiones de devolución de las cantidades abonadas de más por parte de los consumidores en aplicación de la cláusula suelo de su préstamo hipotecario. La decisión se tomó después del fallo del Tribunal de la Unión Europea y tras el Real Decreto Ley aprobado por el Gobierno instando a las entidades a poner en marcha este procedimiento.

Sobre la base de la experiencia previa en procedimientos similares, Bankia tomó la decisión de restituir con carácter general a los consumidores que se encontrasen en situaciones análogas a las de aquellas afectadas por la referida sentencia.

Para acogerse al procedimiento, los clientes solo tenían que acudir a su oficina de Bankia, donde disponían de una plantilla de solicitud de la devolución, cuyo importe estaba precalculado en la mayoría de los casos. Una vez realizadas las debidas comprobaciones, se les ofrecía el abono del dinero más los intereses legales. El cliente podía elegir el abono en efectivo o la amortización de capital pendiente de pago de su hipoteca. Con este procedimiento ágil, sencillo y

transparente, los clientes podían obtener la misma cuantía que con un fallo judicial favorable, pero evitando gastos y demoras.

Se trata también de una fórmula beneficiosa para los accionistas, ya que Bankia ha evitado así tener que hacer frente a las costas que eventualmente pudieran imponerle los tribunales y que se estimaban en unos 100 millones de euros. En 2015 y 2016 Bankia había hecho provisiones por algo más de 200 millones de euros para hacer frente a esta contingencia.

Las cláusulas suelo afectaban a un 3% de la cartera hipotecaria de la entidad y a una cifra de poco más de 57.000 clientes. En 2015, Bankia decidió dejar de aplicar las cláusulas suelo vigentes en ese momento.

RESTITUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN LA SALIDA A BOLSA

Un sistema parecido al de las cláusulas suelo fue establecido en febrero de 2016 para devolver el dinero a los 255.622 inversores minoristas que adquirieron acciones de la entidad con motivo de su salida a Bolsa en 2011, sin necesidad de cumplir ninguna otra condición y sin los costes ni la demora de las reclamaciones judiciales y extrajudiciales.

El banco anunció a finales de enero de 2017 la puesta en marcha de un procedimiento exprés en las propias oficinas para que los titulares de créditos hipotecarios con cláusula suelo pudiesen solicitar el reembolso de las cantidades abonadas por su aplicación.

La devolución, previa presentación de la correspondiente solicitud en las oficinas, incluía el importe íntegro de la inversión inicial, a cambio de la devolución de las acciones. Quienes ya se habían desprendido de ellas recibieron la diferencia entre lo pagado y el dinero obtenido por la venta. En ambos casos se abonaron unos intereses compensatorios del 1% anual por el tiempo transcurrido hasta la restitución de la inversión.

En la Oferta de Suscripción de Acciones (OPS) de julio de 2011, Bankia obtuvo fondos a través del tramo minorista por importe de 1.847 millones de euros, que fueron íntegramente provisionados tras una sucesión de sentencias judiciales. A 31 de diciembre de 2016, ya se habían devuelto 1.564 millones de euros a 219.876 inversores, que representaban un 86% del total. De dicha cantidad, la mayoría (810 millones) se restituyeron en oficina, mientras que el resto eran consecuencia de procedimientos judiciales.

A esa fecha, solo quedaban en proceso de liquidación 4.854 accionistas (el 2%), que habían invertido en la OPS unos 50 millones de euros. Otros 17.903 (el 7%), con 137 millones de inversión, no había reclamado porque vendieron antes de marzo de 2012 con pérdidas mínimas o, incluso, ganando dinero. El resto (12.989 accionistas) tampoco solicitó la devolución por razones que se desconocen.

.....

AHORRO ESTIMADO EN
COSTAS JUDICIALES POR
LA DEVOLUCIÓN DE LAS
CLÁUSULAS SUELO

100 MILL. €

.....

.....

CUANTÍA REEMBOLSADA
DE LA SALIDA A BOLSA

1.564 MILL. €

.....