



3. Estrategia

3.1.	Nuestra visión. Un nuevo entorno para la industria financiera	P.40
3.1.1.	Entorno macroeconómico	P.40
3.1.2.	El entorno regulatorio en la industria financiera	P.42
3.1.3.	La digitalización	P.44
3.1.4.	Cambio en el comportamiento de los consumidores	P.45
3.1.5.	Reputación y análisis de materialidad	P.46
3.2.	Nuestra aspiración	P.48
3.3.	Transformación del Grupo BBVA: Transformation Journey	P.49
3.4.	Hacer del Propósito de BBVA una realidad	P.54
3.5.	Modelo de banca responsable	P.55
3.6.	Organigrama y estructura de negocio	P.57

Durante 2016, el Grupo BBVA ha realizado avances significativos en su **Transformation Journey**, muy basados en su Propósito y sus seis Prioridades Estratégicas. Se ha reforzado la nueva estrategia de la Entidad, con especial foco en la digitalización y la experiencia de cliente, se ha realizado una simplificación de la estructura organizativa y, ya en 2017, se ha redefinido el nuevo lema del Banco: "Creando Oportunidades".

El Grupo BBVA está inmerso en un proceso de transformación necesario para adaptarse al nuevo **entorno** de la industria financiera y mantener su liderazgo. Dicho entorno se caracteriza por:

- Desaceleración económica, incremento de la presión regulatoria, impacto negativo en la rentabilidad de la industria, reducidos tipos de interés y elevada competencia.
- Cambios en las expectativas de los clientes, que demandan servicios de mayor valor añadido que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Los clientes buscan asesoramiento, transparencia y un modelo de relación digital.

- Irrupción de nuevos entrantes y grandes empresas digitales, con propuestas de valor muy atractivas y con el consiguiente riesgo para la banca tradicional de la posible pérdida gradual de la relación con sus clientes.

Para tener éxito en este nuevo entorno, es necesario redefinir la propuesta de valor y adaptar el modelo de negocio de banca universal, siendo más selectivos.

En este contexto, el objetivo de la estrategia de transformación del Grupo BBVA, su aspiración, es afianzar la relación con sus clientes. Dicha estrategia se configura en torno a su **Propósito y seis Prioridades Estratégicas**, que son el pilar sobre el que se fundamentan los planes estratégicos de todas las geografías y áreas del Grupo, así como la cultura de toda la Organización.

Finalmente, durante 2016 hemos fortalecido nuestro **modelo de banca responsable**, con la aprobación de un nuevo plan 2016-2018.

3. 1. Nuestra visión. Un nuevo entorno para la industria financiera

3. 1. 1. Entorno macroeconómico

Crecimiento mundial débil y vulnerable a riesgos

El **crecimiento mundial** ha mejorado en la segunda mitad de 2016 (estimado en un 0,8% trimestral para el tercer trimestre y un 0,9% para el cuarto). Los países desarrollados están acelerando su avance gracias a una mejora de la confianza y del sector industrial, que está afectando también a la economía China. Mientras, el resto de economías emergentes presentan un comportamiento desigual, pero en general con tendencia a la recuperación. También parece confirmarse la mejoría del comercio global, tras una primera mitad de año débil. Se espera, por tanto, que el crecimiento mundial sea algo superior al 3% en 2017, sustentado por el apoyo de los bancos centrales, la relativa calma de los mercados financieros y la recuperación de las economías emergentes.

Crecimiento del PIB real mundial e inflación en 2016
(Porcentaje de crecimiento real)

	PIB	Inflación
Global	3,0	4,8
Eurozona	1,7	0,2
España	3,2	-0,2
Estados Unidos	1,6	1,3
México	2,0	2,8
América del Sur ⁽¹⁾	-2,8	43,4
Turquía	2,3	7,8
China	6,7	2,0

Fuente: Estimaciones de BBVA Research.

⁽¹⁾ Incluye, Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Perú y Chile.

Claves del crecimiento en 2017

La clave de este escenario de crecimiento mundial débil, en un contexto de menor comercio global y mayor aversión al avance de la globalización, pasa por abordar las consecuencias económicas de algunos riesgos ligados a las políticas económicas. Por un lado, la incertidumbre relacionada con la política económica de la nueva administración norteamericana, sobre todo en lo referente al proteccionismo, con potenciales efectos globales. Por otro lado, aunque el impacto del llamado "Brexit" (la victoria de la opción de salida de la Unión Europea en el referéndum realizado en el Reino Unido a finales de junio) no ha supuesto un evento sistémico, continúa la incertidumbre sobre las negociaciones, lo que podría pesar sobre la confianza económica en el año 2017. A ello se une también la incertidumbre de un calendario electoral muy cargado en Europa.

En **España**, las perspectivas para 2017 son de moderación del crecimiento hasta el 2,7% por el debilitamiento de algunos factores de apoyo, como la política fiscal y el aumento de los precios del petróleo.

En el **resto de Europa** existe el peligro de que la recuperación se modere, asociado a la incertidumbre política o a la reversión de las reformas conseguidas en algunos países. En este contexto, esperamos que el PIB crezca un 1,7% en 2016 y un 1,6% en 2017.

En **Estados Unidos** todavía existen muchas dudas sobre la política económica, en especial sobre los acuerdos comerciales, así como el ritmo de subidas de tipos de interés por parte de la Reserva Federal (FED) y su impacto en las economías emergentes. Con todo, el crecimiento medio en 2016 se desacelerará hasta el 1,6%, para aumentar hasta el 2,3% en 2017. Ante este escenario se espera un proceso de normalización de la FED gradual, en un contexto caracterizado por la incertidumbre del entorno externo y las dudas de la propia FED sobre el crecimiento tendencial de la productividad y del PIB potencial de la economía.

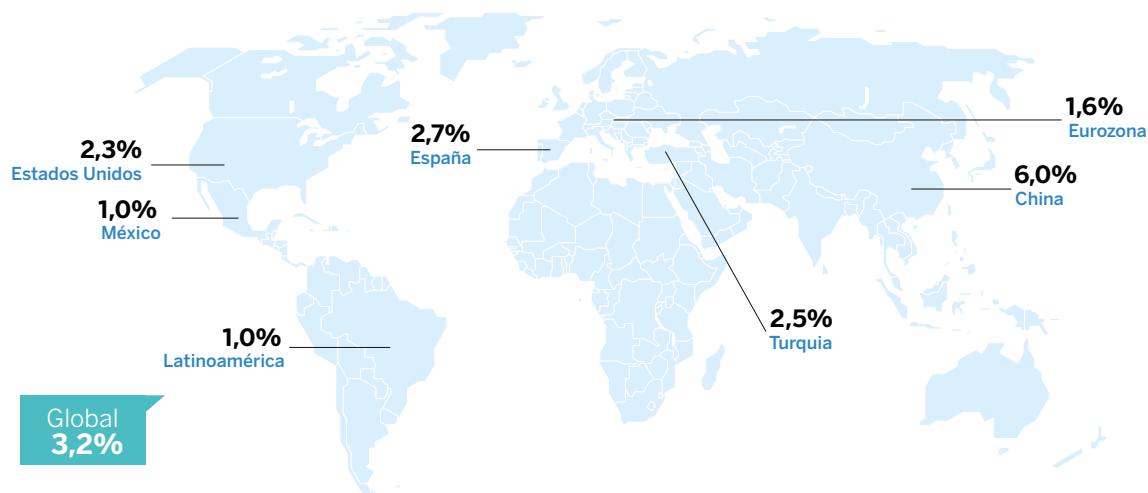
En las **economías emergentes** es determinante gestionar la vulnerabilidad ante eventuales movimientos repentinos de capitales. En Turquía han aumentado las presiones inflacionistas, lo que puede provocar un endurecimiento de la política monetaria, en un entorno de crecimiento del 2,3% para 2016 y del 2,5% para 2017. En México, el avance de la economía se podría haber moderado hasta el 2% en 2016, y podría intensificarse hasta alrededor del +1% en 2017 por la incertidumbre asociada a las medidas comerciales a adoptar por Estados Unidos. Para el conjunto de América del Sur, el PIB podría haber retrocedido hasta el 2,8% en 2016, aunque se debería recuperar y crecer en el entorno del 1% en 2017, gracias a la mayor contribución del sector exterior, el final de la contracción en Brasil, la inversión privada en Argentina y los planes de inversión pública en países como Perú y Colombia.

Más a medio y largo plazo, el mayor riesgo para la economía global sigue ligado a los desequilibrios de la **economía china**. Al respecto, para 2016, se han despejado las dudas sobre una desaceleración significativa, tras registrar un crecimiento del 6,7% (tras el 6,9% de 2015). No obstante, el escenario continúa siendo de una gradual desaceleración hasta crecer en torno al 6,0% en 2017. A largo plazo se conservan las

dudas sobre las perspectivas de crecimiento, ante el lento progreso de las reformas estructurales en algunas áreas

clave, en particular en las empresas públicas.

Crecimiento económico para 2017 (Porcentaje de crecimiento del PIB)



Fuente: BBVA Research.

Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.

3.1.2. El entorno regulatorio en la industria financiera

Mecanismo Único de Resolución: balance del primer año

El 1 de enero de 2016 se puso en funcionamiento de forma completa el **Mecanismo Único de Resolución** (MUR), al trasladarse la responsabilidad de resolución de los países miembros de la unión bancaria a la Junta Única de Resolución (JUR). El MUR es de gran trascendencia, al ser uno de los tres pilares esenciales para una verdadera unión bancaria de Europa. Desde principios de año, un total de 144 bancos de la Eurozona están bajo el auspicio directo de la JUR, de los cuales 129 son supervisados directamente por el Banco Central Europeo (BCE) y otros 15 son grupos transfronterizos de importancia.

El MUR está compuesto por dos **elementos**: la JUR y el Fondo Único de Resolución (FUR). Aplica a los bancos cubiertos por el Mecanismo Único de Supervisión (MUS). El MUR es complementario al MUS y pretende asegurar una resolución ordenada de bancos en problemas tal que signifique un coste mínimo para los contribuyentes y la economía europea.

La **JUR** es el principal órgano de decisión del MUR y es quien decide sobre los mecanismos de resolución de los bancos en problemas que están bajo la órbita del MUS. Al ser el último responsable de los bancos en la unión bancaria, tiene la capacidad de ejercer a discreción sus atribuciones frente a cualquiera de los bancos en los países miembros que hacen parte de la unión bancaria. Por lo general será el BCE, como supervisor, el que le informe a la JUR sobre los problemas enfrentados por alguno de los bancos en la unión. La JUR luego decide la mejor estrategia de resolución para cada caso.

El segundo elemento del MUR es el **FUR**, que es fundamental para financiar la resolución de los bancos en problemas, en caso de que sea insuficiente el *bail-in* de los accionistas y los acreedores. La fuente de los recursos del fondo proviene de los propios bancos de los 19 estados miembros que hacen parte del MUS. El objetivo del FUR es acumular, al menos, el equivalente al 1% de los depósitos cubiertos durante los próximos ocho años (2016 – 2023). Es importante anotar que los fondos acumulados en el FUR solo pueden ser utilizados como último recurso. En ningún momento los fondos pueden absorber las pérdidas de la entidad o su recapitalización. Sin embargo, en algunos casos excepcionales, los fondos del FUR pueden ser utilizados, siempre y cuando las siguientes condiciones se cumplan: exista, al menos, un *bail-in* equivalente al 8% de los pasivos totales (incluyendo fondos propios) y el aporte del FUR no supere el 5% de los pasivos totales (incluidos los fondos propios). El FUR todavía no cuenta con la totalidad de los recursos estimados necesarios. Los aportes de los bancos

se acumularán gradualmente durante los próximos años. Para suplir este faltante se han establecido préstamos puente a través de acuerdos intergubernamentales, los cuales pueden ser ejecutables en caso de necesidad. Hasta el momento, 14 de los 19 países miembros de la unión bancaria han establecido un acuerdo de facilidad de préstamo (LFA).

La entrada en funcionamiento de forma completa de MUR es positiva, a pesar de que el FUR aún se encuentra en su fase de acumulación. Este último es uno de los elementos esenciales para mitigar el riesgo en el sistema bancario europeo y permitir una verdadera unión bancaria.

La reforma regulatoria impulsada por el G-20 está casi acabada y su implementación pretende ser más homogénea

Durante el año 2016 se ha seguido avanzando en la finalización de la reforma regulatoria impulsada por el G-20 tras el estallido de la crisis financiera. Al final de 2015 se dio un paso decisivo para completar el marco de resolución de las entidades consideradas sistémicas a nivel global (G-SIBs), con la aprobación en noviembre de los requisitos mínimos de absorción de pérdidas en caso de resolución (TLAC). Durante 2016 se continuó con su implementación en la mayoría de los países miembros del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés). Adicionalmente, en octubre, el FSB publicó una metodología para valorar el cumplimiento de los atributos claves con el objetivo de buscar una efectiva y homogénea implementación de los regímenes de resolución. También se ha avanzado en la revisión del marco global de capital (Basilea III), particularmente en lo que respecta a los métodos para calcular los requerimientos mínimos. Por otra parte, la implementación de las reformas acordadas, que suponen mayores requisitos de capital y liquidez y que refuerzan la transparencia y gobernanza de las entidades bancarias, ha progresado de manera significativa en la mayoría de las jurisdicciones, fortaleciendo el sistema bancario. El impacto de esta reforma global sobre la actividad económica es objeto de interés creciente, ya que representa un posible freno para el crecimiento económico.

Europa continúa avanzando en su proceso de fortalecer y completar la unión bancaria

Los avances en la unión bancaria europea han sido importantes, en línea con lo observado en 2015.

Un **primer hito** importante fue la puesta en funcionamiento del MUR de forma completa y el inicio del cronograma para acumular los recursos necesarios en el FUR durante los

próximos ocho años. Este elemento es fundamental para reducir los riesgos en el sistema bancario y permitir así una unión bancaria más efectiva.

Un **segundo hito** lo completó la Comisión Europea, el 23 de noviembre, al presentar una propuesta legislativa de gran envergadura con el objetivo de incluir los últimos acuerdos regulatorios internacionales en la regulación europea, pero adaptándola a la todavía frágil recuperación de la economía. La propuesta legislativa revisa la regulación prudencial europea, en particular la CRR, CRD y la BRRD, e incluye diversos elementos que pretenden fortalecer el sistema bancario frente a choques adversos y así disminuir los riesgos enfrentados. Entre los elementos incluidos están: detalles para el cumplimiento de un ratio de apalancamiento y un ratio de liquidez de largo plazo, la implementación de una metodología más sensible al riesgo para calcular el riesgo de mercado de la cartera de negociación de los bancos, la introducción del riesgo de tipo de interés en la cartera bancaria y la revisión de las exposiciones máximas por contrapartida. En el tema de la resolución de bancos se introduce el requerimiento de absorción de pérdidas (TLAC) para las entidades de importancia sistémica y se aclara el diseño final del mismo instrumento para las demás entidades en Europa (MREL). Todos estos elementos logran mitigar el riesgo enfrentado por las entidades y reducen la probabilidad de que los contribuyentes tengan que salvar a los bancos, pero con un posible coste adicional. La esperanza de la Comisión es que las especificidades consideradas sean efectivas en minimizar los efectos indeseados y su impacto negativo sobre el crecimiento sea reducido, de tal forma que los beneficios de una mayor

estabilidad financiera más que compensen los costes adicionales.

La asignatura pendiente para alcanzar una efectiva unión bancaria es avanzar hacia un **marco común de garantía de depósitos en Europa** (EDIS, por sus siglas en inglés). El año pasado, la Comisión introdujo una propuesta legislativa que proponía un cronograma para avanzar progresivamente en la unión de los diferentes fondos de garantía de depósitos nacionales hacia uno europeo común. El proceso culminaría en 2024, con un fondo común gestionado de manera centralizada, pero el proceso legislativo ha sido más lento y enfrenta complicaciones que hacen menos cierta su aprobación.

El ejercicio de transparencia de la EBA muestra mayor resistencia de los bancos europeos a choques inesperados

El 29 de julio, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) publicó los resultados de su último ejercicio de estrés a los bancos europeo y los resultados fueron muy positivos. La simulación muestra que solamente dos bancos, de entre cincuenta analizados, tendrían necesidades de capital ante un choque inesperado fuerte. Esto es una mejora significativa frente a ejercicios anteriores y demuestra la mayor fortaleza de los bancos en Europa. Por su parte, los buenos resultados de las entidades en España son fruto de la reestructuración del sistema y una limpieza de los balances. Por último, para avanzar hacia una efectiva unión bancaria, es importante resolver algunos problemas heredados de la crisis financiera en otras áreas de Europa lo antes posible.

3.1.3. La digitalización

La digitalización está impactando en la industria financiera, ya que permite satisfacer las nuevas demandas de los clientes en varios sentidos.

Por una parte, la irrupción del **móvil** ha provocado cambios en el modelo de distribución. La población está permanentemente conectada en cualquier lugar. Se ha convertido en el principal canal de contacto. El número de usuarios de banca móvil a nivel mundial ha crecido de manera exponencial y los clientes interactúan cada vez más a través del móvil.

Por otra parte, los nuevos **desarrollos tecnológicos** (*big data*, inteligencia artificial, Blockchain, *cloud*, procesamiento de datos, biometría, etc.) están suponiendo un gran avance en la mejora de la experiencia de cliente. Dichas tecnologías permiten realizar el análisis de datos y algoritmos de manera automatizada (perfil de riesgo, hábitos y preferencias, necesidades financieras y expectativas, etc.), así como una interacción sencilla y una transición fluida a través de canales y proveedores. Del mismo modo, proporcionan un fácil acceso a las mejores soluciones disponibles en el mercado y las condiciones más beneficiosas por defecto. Las innovaciones tecnológicas reducen los costes unitarios, gracias a la automatización de procesos y la escalabilidad.

Las nuevas tecnologías fomentan la **democratización** de los servicios financieros, en el sentido de que todo el mundo va a poder acceder a mejores y más sofisticados servicios, hasta ahora únicamente disponibles para los segmentos de alto valor. En este contexto, tener acceso a la información relevante del cliente, con su consentimiento, es crítico para ofrecer un asesoramiento automatizado y personalizado. Y para conseguirlo, es crucial ganarnos su confianza.

Asimismo, **nuevos jugadores** especializados se están incorporando a la industria financiera acometiendo con éxito partes de la cadena de valor (pagos, financiación, gestión de activos, seguros, etc.). Sus propuestas disruptivas se basan, principalmente, en una mejor experiencia de cliente y una mayor especialización en ciertos productos. Dichos jugadores son tanto compañías FinTech como grandes empresas digitales (Google, Amazon, etc.), que ya están compitiendo con los bancos en el nuevo entorno.

En conclusión, la **banca tradicional** debe reaccionar para ser más competitiva y ofrecer soluciones de valor añadido, con mayor foco en la experiencia de cliente y en el desarrollo de su oferta digital.



El cliente como principal beneficiario de este nuevo entorno en el que los servicios financieros se democratizan



Big Data

Blockchain

Cloud



Inteligencia artificial

Procesamiento de datos

Biometría



✓ Mejor experiencia

✓ Mayor eficiencia

3.1.4. Cambio en el comportamiento de los consumidores

Los clientes están solicitando un **nuevo tipo de relación bancaria** y han comenzado a demandar nuevos servicios basados en sus nuevas necesidades. Estamos ante un entorno en el que los consumidores están permanentemente conectados (quieren operar en cualquier momento y desde cualquier lugar), acostumbrados a las experiencias digitales (esperan ayuda proactiva y personalizada en la gestión de sus finanzas) y utilizan múltiples dispositivos y aplicaciones (buscan poder operar desde el canal que sea de su conveniencia). Del mismo modo, demandan mayor transparencia y confianza en su relación bancaria, así como mayor personalización, accesibilidad y conveniencia en los servicios financieros para el logro de sus objetivos vitales.

Además, se están produciendo **cambios sociodemográficos** que hay que tener en cuenta. La generación *millennial*, con un claro perfil digital, se está convirtiendo en un nuevo grupo de consumidores a los que dar servicio. La digitalización está llegando a la población adulta (mayor número y con mayor poder adquisitivo en mercados desarrollados) y las clases medias en países emergentes también están incrementando su potencial digital.

Con todo esto, la industria financiera debe transformarse para ofrecer una mayor atención y asesoramiento a los clientes y una nueva propuesta de valor basada en un modelo de relación digital focalizado en la omnicanalidad, personalización y conveniencia.

3.1.5. Reputación y análisis de materialidad

La reputación y la confianza han seguido recuperándose en 2016 pero se mantienen en niveles bajos

El sector financiero ha vivido, desde 2007, una profunda crisis reputacional y de confianza, acentuada sobre todo en las economías desarrolladas y de la que todavía no se ha recuperado totalmente. La reputación de la banca, según el **Reputation Institute** (RepTrak Pulse) en economías desarrolladas ha retrocedido de 61 a 53 puntos entre 2007 y 2013. En el caso de España, la diferencia es aún mayor, ya que ha pasado de 60 a 40 en este mismo período. Desde entonces se ha ido recuperando, llegando en 2016 a 53,5 puntos, nivel todavía inferior a los existentes antes de la crisis.

Otro indicador de referencia es el **Edelman Trust Barometer**, que mide la confianza en la industria y que ha seguido una evolución similar. En este caso, el porcentaje de personas que confían mucho o bastante en los bancos en el mundo tocó fondo en 2012, con un 43% (16% en España). Desde ese año ha venido mejorando hasta situarse en el 51% (35% en España), especialmente en 2016. Sin embargo es preciso recordar que el sector financiero sigue siendo el sector peor

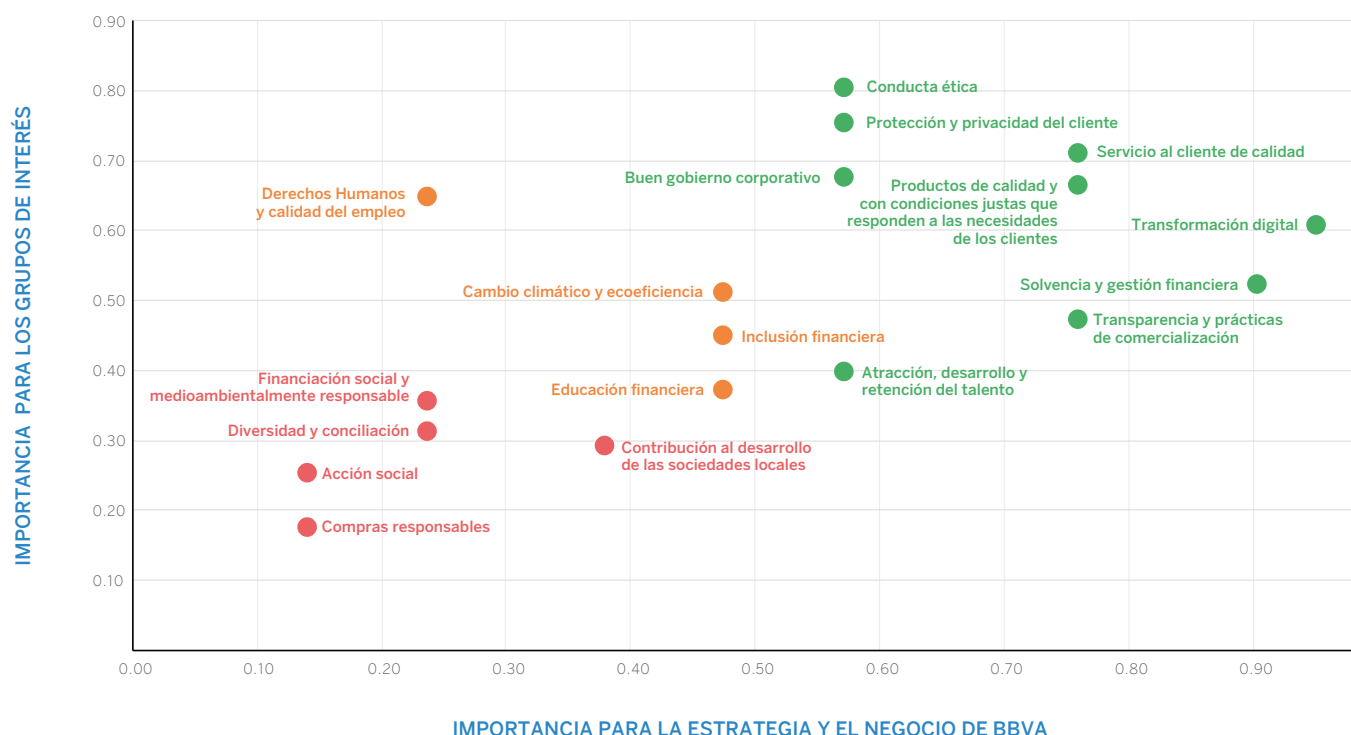
valorado. Según este mismo informe, en 2016 ha seguido aumentando la brecha en el nivel de confianza medio entre el público informado y el público masivo (60 *versus* 48).

Análisis de materialidad

En BBVA disponemos, en cada país en el que estamos presentes y en cada área de negocio, de un amplio repertorio de **herramientas** para la consulta y el diálogo con todos los grupos de interés. Estas herramientas garantizan dos cosas: que los grupos de interés disponen de los canales adecuados para ser atendidos y que BBVA cuenta con suficientes fuentes de información para conocer sus prioridades y expectativas en su relación con la Entidad y así darles respuesta adecuada.

La identificación y priorización de los **asuntos materiales** en 2016 se sintetizan en la siguiente matriz de materialidad, en la que se clasifican en base a dos variables: importancia para los grupos de interés e importancia para el negocio de BBVA. Para su realización se han seguido las recomendaciones de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI G4.

Matriz de materialidad de BBVA en 2016 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Los asuntos en verde representan los de mayor prioridad, seguidos de los naranjas y, por último, de los rosas.

Los asuntos materiales de mayor prioridad son:

- Ética y buen gobierno corporativo.
- Productos y servicios de calidad para los clientes.
- Transparencia y prácticas de comercialización.
- Transformación digital.
- Solvencia financiera.
- Atracción, desarrollo y retención del talento.

En un segundo nivel estarían:

- Educación financiera.
- Cambio climático y ecoeficiencia.
- Inclusión financiera.
- Derechos humanos y calidad del empleo.

BBVA aborda estos asuntos a través de sus seis Prioridades Estratégicas.

3. 2. Nuestra aspiración

En este contexto, el objetivo principal de la estrategia de transformación del Grupo BBVA, nuestra aspiración, es **afianzar la relación con nuestros clientes**.

El cliente debe ser el principal beneficiario de este nuevo entorno en el que los servicios financieros se democratizan. Para conseguirlo estamos redefiniendo nuestra **propuesta de valor**, con base en los pilares fundamentales de **experiencia de cliente y confianza**.

Queremos ayudar a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones financieras, a través de una oferta de productos y servicios **clara, sencilla y transparente**, basada en unas **condiciones justas** y en los conceptos de **prudencia e integridad** para ganar su confianza.

Asimismo, nuestra propuesta de valor debe ser **fácil y conveniente**; es decir, una propuesta en la que se ofrezca la posibilidad de acceder a nuestros servicios en todo momento, desde cualquier lugar y por el medio que

cada cliente elija, facilitándole las opciones de hacerlo autónomamente, a través de canales digitales, o mediante la interacción humana.

Además, debemos proporcionar una **ayuda y asesoramiento relevantes**. Tenemos que ayudar a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones (bancarias y no bancarias), apoyarles en la gestión de sus finanzas diarias, proporcionar productos y servicios de manera proactiva, innovadora y personalizada, así como las mejores recomendaciones de entre todas las alternativas financieras posibles.

Por último, para lograr nuestra aspiración nos estamos apalancando en la **tecnología** y los datos. Desde que en 2007 comenzáramos nuestro proceso de transformación, hemos estado trabajando en mejorar nuestras plataformas (arquitectura multicanal, *core banking system*, etc.) y, al mismo tiempo, nos estamos adaptando a los nuevos paradigmas de desarrollo (*platform as a service*), poniendo la tecnología al servicio del cliente.

3. 3. Transformación del Grupo BBVA: Transformation Journey

Durante 2016 hemos avanzado en la consecución de nuestro **Propósito**: “Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”. Nuestro Propósito es nuestra razón de ser, está alineado con nuestra visión de futuro y guía nuestra estrategia y toma de decisiones. Queremos ayudar a nuestros clientes a cumplir sus objetivos vitales; queremos ser, más que un banco, un motor de oportunidades y tener un impacto

positivo en la vida de las personas y en los negocios de las empresas.

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

Prioridades Estratégicas

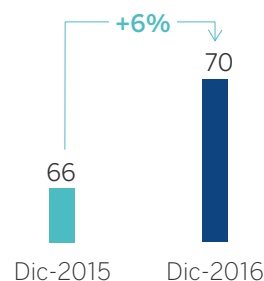


La mejor experiencia de cliente

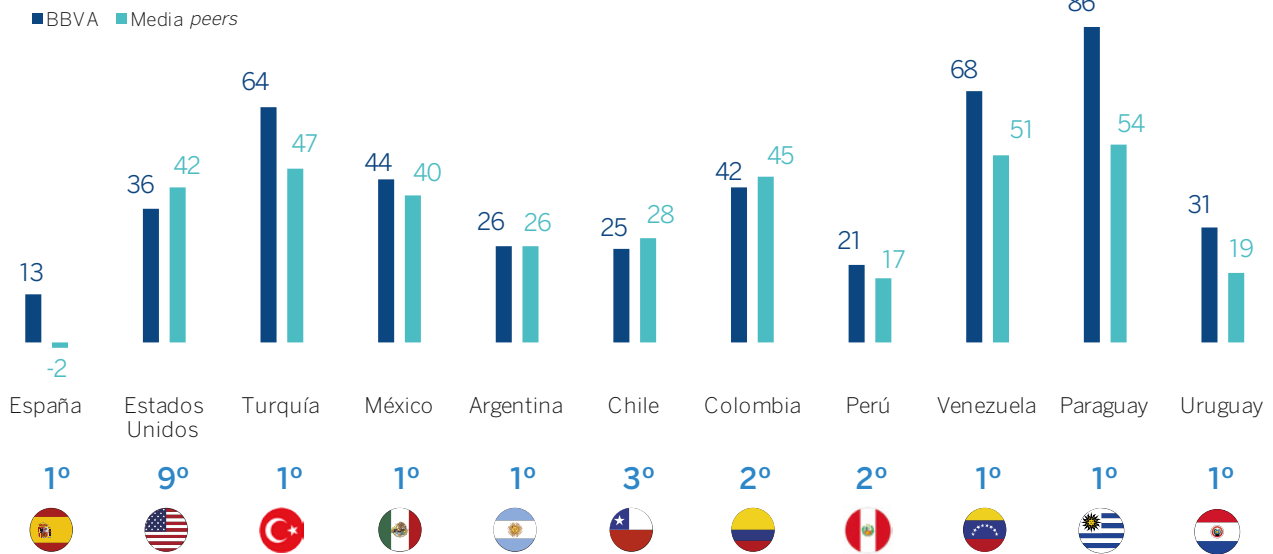
El foco del Grupo BBVA se centra en ofrecer la mejor experiencia de cliente, que esta se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; incrementar el *empowerment* de los clientes y ofrecerles un asesoramiento personalizado.

Tenemos un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: **ser líderes en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que operamos.**

Evolución del número de clientes (Grupo BBVA. Millones)

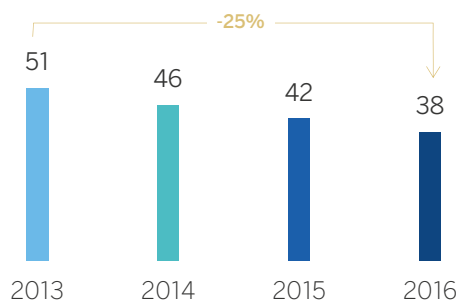


Net Promoter Score (NPS) (Por geografía. Porcentaje)

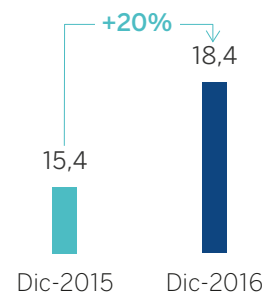


Grupo Peer: España: Bankia, Caixabank, Popular, Sabadell y Santander / Estados Unidos: Bank of America, Bank of the West, Comerica, Frost, Chase, Regions, Suntrust, US Bank, Wells Fargo, PNC y BB&T / Turquía: Ak, İc, YKB, Deniz, Finans / México: Banamex, Banorte, HSBC y Santander / Argentina: Galicia, HSBC y Santander Río / Chile: BCI, Banco de Chile y Santander / Colombia: Bancolombia, Banco Bogotá y Davivienda / Perú: BCP, Interbank y Scotiabank / Venezuela: Banesco, Mercantil y Banco de Venezuela / Paraguay: Continental, ITAU y Regional / Uruguay: ITAU, Santander y Scotiabank.

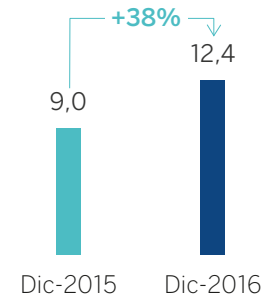
Nuestro modelo de relación está evolucionando para adaptarse al perfil multicanal del cliente. El número de clientes digitales y móviles del Grupo BBVA ha crecido considerablemente durante **2016** y la actividad en las oficinas se ha reducido en los últimos años.

Evolución de la actividad en oficinas
(BBVA España. Millones de transacciones)

Clientes digitales (Grupo BBVA. Millones)



Clientes móviles (Grupo BBVA. Millones)



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

En el **modelo de distribución** se han lanzado varios proyectos: "Mis conversaciones" y "Alta Digital" (España),

programa de bienvenida para nuevos clientes (Estados Unidos), expansión del modelo de gestor remoto (México, Argentina, Turquía y Perú), “Step” (plataforma de modelo de relación basada en el uso de los dispositivos *tablets* y cita a través del móvil -Turquía-), “Feedback online - Opinador” (Argentina) y lanzamiento de “Experiencia única” (Perú).

En cuanto a **nuevos productos y funcionalidades** desarrolladas durante 2016 destacan, entre otros: la transferencia móvil a móvil, “BBVA Valora” y “Commerce 360” (España); el adelanto de nómina, las ventas cruzadas de seguros digitales, las renovaciones sencillas de crédito para pymes y los créditos auto e hipotecas digitales (México); la firma rápida de préstamos y la agregación de cuentas externas (Estados Unidos); la notificación de banca *online* por móvil y el seguro de coche inteligente (Turquía); el gestor personal financiero y de gastos (España y México); y el modelo de “Precios - Cotiza” (Perú).

Por último, con el objetivo de priorizar **proyectos globales y locales**, BBVA ha implementado una “Single Development Agenda (SDA)”, en la que se desarrollan soluciones con un impacto claro en la experiencia de cliente. Asimismo, se pretende proporcionar coherencia estratégica e impacto significativo a nivel de Grupo en el desarrollo de las soluciones de cliente, priorizar y coordinar la asignación de recursos, minimizar el gasto, acelerar el *time to market* (o plazo de lanzamiento) y desarrollar infraestructura y capacidades de manera adecuada.

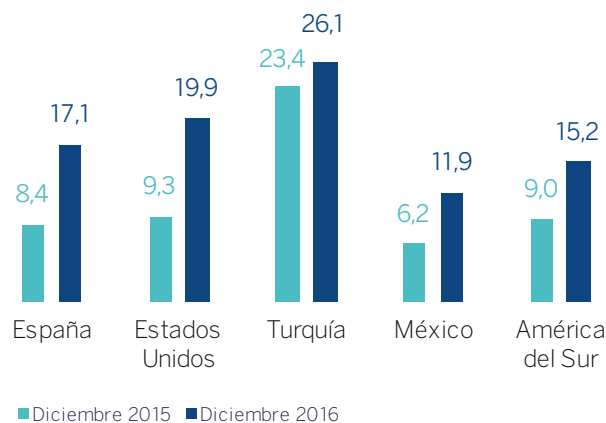
Impulso de ventas digitales

Para BBVA es fundamental impulsar la digitalización para su transformación y potenciar el negocio en los canales digitales. En este sentido estamos desarrollando una oferta digital de productos y servicios para que los clientes puedan utilizar el canal de su conveniencia.

El **Plan de Digitalización de Productos** incluye tanto la digitalización de productos tradicionales (hipotecas, seguros de auto, financiación de recibos, préstamos *one-click*, etc.) como el lanzamiento de productos nativos, es decir, nacidos como digitales (Wallet, Link, Wibe, etc.).

Además, se está realizando un impulso importante de las **ventas por canales digitales**, que están teniendo una evolución muy positiva en todos los países.

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



Nuevos modelos de negocio

New Digital Businesses (NDB) es la unidad de negocio de BBVA encargada de participar de forma activa en la disrupción digital de la industria financiera y reinventar BBVA desde fuera, a través de la búsqueda de nuevos modelos de negocio digitales para el Banco, apalancándonos en el ecosistema FinTech.

Continuando con la estrategia iniciada durante 2015, el ejercicio **2016** ha supuesto la consolidación de BBVA como uno de los bancos de referencia en transformación digital y actividad en el ecosistema FinTech. Durante este año se ha realizado un destacado esfuerzo en el desarrollo de nuevos modelos de negocio, a través de cuatro palancas:

M&A e inversiones estratégicas



Alianzas estratégicas



Incubadora interna

API_MARKET
8 proyectos en incubación

Capital riesgo



Nota: DriveMotors, Civi, Hippo, Guideline, Hixme y Brave son inversiones realizadas por Propel Venture Partners US Fund I, LP, fondo de *venture capital fund* gestionado de forma independiente por Propel Venture Partners LLC, en el que BBVA Compass Bancshares Inc. es un *limited partner*.

1. **M&A e inversiones estratégicas:** gracias a nuestro 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 nuestra 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 se ha intensificado durante 2016, con más 100 compañías evaluadas como potenciales objetivos. Se han completado tres operaciones:

- Una inversión estratégica (29,5%) en el primer banco digital con licencia propia del Reino Unido (ATOM).
- La adquisición de un "neobanco" enfocado en el segmento de pequeñas empresas y autónomos, con presencia actualmente en Finlandia y Alemania (Holvi).
- La firma de un acuerdo para la adquisición de Openpay, *startup* mexicana de soluciones de pagos *online*.

2. **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 contribuyan a entregar a nuestros clientes una mejor propuesta de valor. Durante 2016, nuestros equipos han tenido un rol activo en el ecosistema que se está comenzando a materializar, con cuatro acuerdos cerrados este año (Google, Prosper, R3 y Dwolla), y una extensa cartera de proyectos que esperamos cerrar durante los próximos trimestres.

3. **Incubadora interna:** como parte de nuestra estrategia para ser un miembro activo del ecosistema se ha decidido apostar por un modelo de incubación interna en el que se combina el talento y *know-how* interno con la colaboración de emprendedores en "residencia". La selección de estos proyectos se realiza posicionando a nuestros clientes o clientes potenciales en el centro y apalancándonos en la tecnología para poder satisfacer mejor sus necesidades. Durante 2016 se han generado varios ciclos de ideación, tanto en Estados Unidos como en Europa, obteniendo como resultado una cartera de ocho proyectos actualmente en incubación con el ambicioso objetivo de tenerlos en el mercado durante 2017.

Como fruto de este proceso de incubación ya tenemos nuestra primera compañía en el mercado en versión Beta, BBVA Open Platform, pionera en la apertura de APIs (abreviatura del término en inglés *application programming*

interfaces) a terceros, con más de 100 usuarios en el entorno de pruebas en España y más de 300 en Estados Unidos.

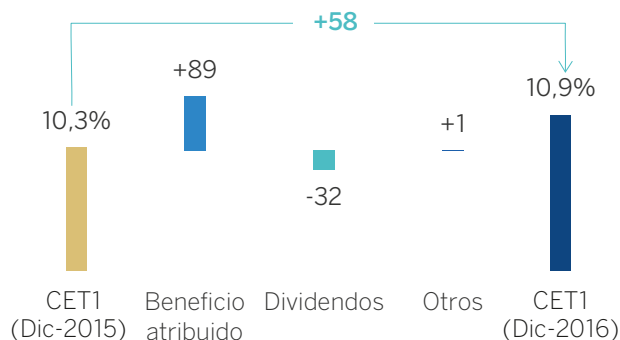
4. **Capital riesgo:** como complemento a las actividades estratégicas, durante 2016 se ha decidido fortalecer y dotar de independencia a nuestro vehículo de inversiones de capital riesgo a través de Propel Ventures Partners. Propel Venture Partners (Propel) es la nueva firma independiente de capital riesgo que gestiona los recursos de BBVA destinados a *startups* que utilizan la tecnología para cambiar los servicios financieros en beneficio de los clientes. BBVA ha comprometido 250 millones de dólares para invertir en compañías FinTech, recursos que serán gestionados por el equipo de Propel.

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 **2016** hemos trabajado para adaptar nuestro modelo de negocio y hacerlo más eficiente, rentable y dinámico. Se han lanzado diversas iniciativas (optimización de la cartera de negocio, comités de seguimiento de capital en todas las geografías, etc.) que han conseguido que el Grupo BBVA alcance unos sólidos ratios de capital. En este sentido, a cierre de diciembre de 2016, el Grupo BBVA presenta un CET1 *fully-loaded* del 10,9%, lo cual supone un avance de 58 puntos básicos, desde el 10,3% existente a cierre de 2015.

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

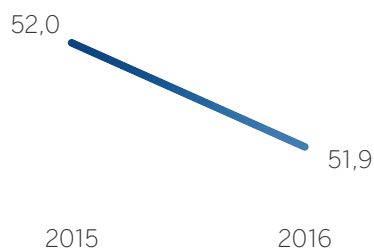


Liderazgo en eficiencia

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 de **2016** 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, estamos transformando nuestro modelo de distribución, nuestra arquitectura de sistemas, nuestro modelo de operaciones, nuestras estructuras organizativas, nuestros procesos. Todo ello sin perder el foco en ofrecer la mejor experiencia de cliente.

Evolución del ratio de eficiencia (Grupo BBVA. Porcentaje)



El mejor equipo

BBVA tiene como prioridad atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor equipo, proporcionar la mejor experiencia de empleado y evolucionar la cultura corporativa para alinearla con el proceso de transformación del Grupo y con su Propósito.

Para conseguir nuestros **objetivos**, entre otros aspectos, estamos transformando la Organización implantando nuevas formas de trabajo (organización basada en proyectos, comunidades de *expertise*, metodología *agile*, herramientas colaborativas, etc.) e impulsando una cultura de colaboración y emprendimiento, con estructuras más planas. También hemos puesto en marcha un nuevo modelo de compensación variable, alineado con los objetivos estratégicos de BBVA. Dichas iniciativas contribuirán a lograr que BBVA sea el mejor lugar para trabajar.

3. 4. Hacer del Propósito de BBVA una realidad

Hace un año, el nuevo **Propósito** de BBVA, poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era, se comunicó internamente a todos nuestros empleados. Fue un momento muy esperado, ya que más de 28.000 empleados habían participado activamente aportando ideas sobre el papel que debemos desempeñar para la construcción de un mundo mejor.

Hemos empezado 2017 comunicando externamente nuestro mensaje de llevar las oportunidades de esta nueva era a las comunidades en las que prestamos servicio. Y lo hemos hecho lanzando nuestro nuevo **lema** corporativo: Creando oportunidades.

Este lema también ha sido el resultado de un **trabajo conjunto**, en el que los equipos de *marketing* de todos los países han hecho sugerencias y aportado sus perspectivas locales. Las ideas fueron probadas con consumidores para encontrar la que mejor se ajustaba al Propósito, al mismo tiempo que también se probaron en comparación con el lema anterior. La elección final fue la que ganó en todos los estudios realizados con consumidores.

Hace años, **Adelante** era una invitación al progreso. Ahora invitamos a las personas y a las empresas a explorar las oportunidades que existen en un mundo donde el acceso al conocimiento a través de la tecnología está abriendo todo tipo de posibilidades. En BBVA nos consideramos facilitadores; ayudamos a las personas a tomar mejores decisiones financieras, de modo que puedan aprovechar las oportunidades dondequiera que estén. Nos apasiona la idea de “crear”, un verbo que cautiva a los soñadores, los formadores, los emprendedores y las personas con ambiciones cotidianas.

La expresión externa de nuestro Propósito también forma parte de una amplia iniciativa de soluciones para el cliente.

El nuevo lema viene acompañado de una nueva identidad de marca fuerte y estimulante, diseñada para crear una conexión emocional más sólida a través de los distintos puntos de contacto que tenemos con nuestros clientes. A lo largo de este año, esta nueva **Marca BBVA** se manifestará en nuestra experiencia de banca *online* y móvil, a través de nuestra publicidad, en nuestras redes sociales y en el aspecto que tendrá la Marca BBVA, la sensación que dará y hasta la forma en que sonará. Nos hemos comprometido a crear una Marca BBVA aún más potente. Es decir, a hacer nuestra Marca más atractiva, no solo visualmente, sino dotándola también de más significado. A lo largo de los años hemos trabajado arduamente para hacer nuestra comunicación más transparente, clara y responsable (comunicación TCR) y ahora esta seguirá evolucionando para expresar otros aspectos del servicio que ofrecemos al cliente. Reforzaremos aspectos como el asesoramiento y la asistencia adecuados, la facilidad y la comodidad, anticipándonos a las necesidades de la gente.

Un Propósito inspirador y un nuevo *look & feel* que reforzará los principios de la Marca BBVA y que transmitirá cómo ayudamos a las personas a crear oportunidades en sus vidas. Todo ello para seguir desarrollando BBVA como una marca potente, una marca con la que las personas se identifican; una marca que admiran y recomiendan.

Durante el año 2017 también nos dedicaremos a comunicar internamente los comportamientos asociados con nuestro nuevo Propósito. Todos nosotros desempeñamos un papel importante para hacer realidad lo de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Lo hacemos en la forma en la que colaboramos, nos comunicamos, compartimos e innovamos y, en especial, en el modo en que atendemos a nuestros clientes: **BBVA, Creando oportunidades.**

3. 5. Modelo de banca responsable

En BBVA contamos con un **modelo** diferencial de hacer banca, al que denominamos banca responsable, basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a principios, el estricto cumplimiento de la legalidad, las buenas prácticas y la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés. Así se refleja en la [Política de Responsabilidad Social Corporativa](#) o de Banca Responsable del Banco, que aprueba el Consejo de Administración; una política cuya misión es gestionar la responsabilidad del impacto del Banco en las personas y la sociedad y que es clave para la entrega del Propósito de BBVA.

Todas las áreas de negocio y de apoyo integran esta política en sus modelos operativos. La unidad de Responsable Business coordina su implementación y trabaja fundamentalmente como segunda línea para darles apoyo.

En **2016** se ha reforzado el gobierno del modelo de banca responsable, que es supervisado por el Consejo de Administración y sus distintas comisiones, así como por el Global Leadership del Banco presidido por el CEO. Asimismo, este año se ha aprobado el nuevo Plan Estratégico para BBVA, en el que se han integrado las iniciativas estratégicas vinculadas al modelo de banca responsable y sus respectivos planes de acción.

Las principales **iniciativas** estratégicas de banca responsable para 2016-2018 son:

- Creación de relaciones duraderas y más equilibradas con nuestros clientes, a través de una comunicación transparente, clara y responsable y de la educación financiera en las soluciones que les ofrecemos.
- Integración plena en cómo hacemos negocio, a través de políticas de negocio responsable, un modelo de riesgo reputacional y una cultura *people-centric* en toda la Organización.
- Promoción de un crecimiento responsable y sostenible, a través de la inclusión financiera, la financiación sostenible, el apoyo a las pymes y la inversión responsable.
- Inversión en la comunidad, con priorización de las iniciativas de educación financiera para la sociedad, el emprendimiento, el conocimiento y otras causas sociales que son relevantes desde un punto de vista local.

Indicadores de reputación como indicadores agregados de banca responsable (2016)

Reputación entre clientes

País	Posición frente al <i>peer group</i> ⁽¹⁾
España	1º
Estados Unidos	2º
Turquía	1º
México	3º
Argentina	2º ⁽²⁾
Chile	3º
Colombia	3º
Perú	1º
Venezuela	2º
Paraguay	1º
Uruguay	n.d.

Fuente: RepTrak (Reputation Institute), excepto en Turquía, fuente TRI*M Index (TNS).

n.d. = no disponible

⁽¹⁾ *Peer group*: España: Santander, CaixaBank, Bankia; Estados Unidos: Regions, Wells Fargo, Chase; Turquía: Is Bankasi, Ziraat, YKB, Akbank; México: Banamex, Banorte, Santander, HSBC; Argentina: Galicia, Santander, HSBC; Chile: Banco de Chile, Santander, BCI; Colombia: Bancolombia, Bogotá, Davivienda; Perú: BCP, Interbank, Scotiabank; Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela; Paraguay: Continental, Itaú.

⁽²⁾ Empate con otras entidades.

Reputación entre empleados










País	Variación interanual de la puntuación
España	=
Estados Unidos	↓
Turquía	↑
México	=
Argentina	=
Chile	↑
Colombia	=
Perú	=
Venezuela	↑
Paraguay	↓
Uruguay	↑
Grupo	=

Fuente: estudio de reputación Interna 2016, RepTrak (Reputation Institute), excepto en Turquía, fuente TRI*M Index (TNS).

Nota: Las flechas ascendentes y descendentes indican evolución positiva y negativa estadísticamente significativa, respectivamente; el signo = indica estabilidad.

Los [indicadores de negocio responsable](#) específicos se incluyen posteriormente en su capítulo correspondiente.

Iniciativas estratégicas de banca responsable

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	OBJETIVO 2018 Y KPI	AVANCES 2016	PLAN DE ACCIÓN 2017	ENTREGABLES
1) TCR para transformar el banco tradicional TCR para crear el nuevo Banco	 1. La mejor experiencia de cliente  2. Impulso de ventas digitales	1º en claridad y transparencia (Net TCR score) 1º en recomendación (NPS)	Comunicación TCR	Fichas de producto TCR	100% de unidades vendidas (u.v.) en segmento particulares (80% en Turquía); 80% de u.v. en pymes (excepto Turquía y Chile)
				Contratos TCR	80% de u.v. (todos los países)
				TCR en <i>call centers</i>	Implementación del <i>script</i> en el 80% de las u.v. en Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, Perú y Turquía
				TCR en gestión de reclamaciones	Proyectos piloto en Venezuela y Perú
				Código de publicidad TCR	Seguimiento y <i>feedback</i>
				TCR en <i>journeys</i> clave del cliente	Implementación en España, México, Turquía y Perú
				TCR en comunicaciones no comerciales	Proyecto piloto en España
				TCR en productos globales	TCR integrado en la iniciativa GLOMO (aplicación móvil global)
				TCR en otros proyectos de la Single Development Agenda	API <i>market</i> , plataforma de APIs con distintas funcionalidades a disposición de las empresas
				TCR incorporado a <i>scrums</i>	TCR integrado en metodología <i>agile</i>
				Formación TCR	Formación en contratos; formación en información relevante, y <i>engagement</i> en la Comunidad Google+
				TCR en el UX System	TCR integrado en los principios de diseño
2) Capacidades financieras en las soluciones para el cliente	 1. La mejor experiencia de cliente	1º en claridad y transparencia (Net TCR score) 1º en recomendación (NPS)	Educación financiera	Productos globales	Integración en la iniciativa GLOMO
				Productos locales	Proyectos piloto en España, México y Estados Unidos
3) Insights Responsabilidad Social Corporativa en el área de Customer Solutions	 1. La mejor experiencia de cliente	Integración en el proceso de creación de Customer Solutions	Soluciones centradas en personas	Donaciones de empleados y clientes en GLOMO	Integración en la iniciativa GLOMO
				Soluciones de alto impacto en banca minorista	Desarrollos locales en todos los mercados principales
				Finanzas sostenibles	Plan de negocio definido en banca mayorista
4) Responsible Business como segunda línea	 4. Optimización de la asignación de capital  6. El mejor equipo	1º/2º en reputación entre clientes (RepTrak <i>pulse</i>) Mantener la reputación interna (encuesta anual)	Estándares de conducta Análisis de materialidad Riesgos sociales, ambientales y reputacionales El equipo Medioambiente Proveedores	Riesgo reputacional	Transición a un nuevo gobierno liderado por Control Interno de GRM; ejercicio anual; ICAAP y proceso de apetito de riesgo
				Políticas de negocio responsable	Compromiso de Derechos Humanos y plan de acción definidos; procesos de aprobación de compras; definición del marco social y ambiental
				Seguimiento de la materialidad y la reputación	Nueva metodología para el ejercicio de materialidad basada en <i>big data</i>
				Plan global de ecoeficiencia	Rendimiento frente a objetivos definidos para 2020
				Iniciativas de Talent&Culture	Proyecto "Valores y Comportamientos"; Plan de conciliación y diversidad; segunda edición del curso de Negocio Responsable
5) Inversión en la comunidad	 1. La mejor experiencia de cliente  5. Liderazgo en eficiencia	1º/2º en reputación en ciudadanía (RepTrak <i>citizenship</i>)	Inversión en programas sociales Emprendimiento Conocimiento, educación y cultura El equipo	Momentum & Open Innovation	Lanzamiento del nuevo programa global en España, México, Estados Unidos, Turquía y Colombia
				Centro para la educación y capacidades financieras	Lanzamiento del centro; cumbre anual
				Voluntariado	Definición del planes de voluntariado locales; plan iniciativa de voluntariado global y plan de reconocimiento global de voluntarios
6) Comunicación y advocacy	 1. La mejor experiencia de cliente	Referente en banca responsable (Índice sintético de banca responsable)	Criterios y estándares Accionistas	<i>Reporting</i> de negocio responsable	Informe anual integrado; integración en la web corporativa www.bbva.com
				<i>Engagement</i> con analistas e inversores	Reuniones y <i>road shows</i> con inversores y accionistas
				<i>Engagement</i> con clientes	Plan de comunicación y <i>marketing</i>

3. 6. Organigrama y estructura de negocio

En julio de 2016, BBVA anunció una **simplificación** de su estructura organizativa con el objetivo principal de agilizar la gestión y acelerar su transformación.

Los principales **cambios** incluyen el reporte directo de las principales áreas de negocio y geografías al Consejero Delegado y la integración en “Customer Solutions” de las áreas clave para desarrollar nuestra propuesta de valor para los clientes, tanto a nivel global como local.

Organigrama (Grupo BBVA)



⁽¹⁾ Canal de reporte al CEO para Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Uruguay y Paraguay, así como seguimiento de todos los países, incluyendo España, México, Estados Unidos y Turquía.

⁽²⁾ Integra Global Products & Digital Sales; Design & Marketing, Data & Open Innovation, Business Development en España, México, Turquía, Estados Unidos y América del Sur; Modelo de Distribución; Asset Management & Global Wealth y New Digital Businesses.

La nueva estructura organizativa está dividida en cuatro tipos de áreas: “Execution & Performance”, “New Core Competences”, “Risk & Finance” y “Strategy & Control”. Las tres primeras quedan bajo la responsabilidad del Consejero Delegado y la última bajo la responsabilidad del Presidente.

1. “Execution & Performance”:

- Las geografías pasan a reportar directamente al Consejero Delegado. España, México, Estados Unidos

y Turquía directamente y el resto de países a través de un área de nueva creación denominada “Country Monitoring”, la cual se encarga de la gestión de Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Uruguay y Paraguay, así como del seguimiento de todas las geografías (incluyendo España, México, Estados Unidos y Turquía).

- “Corporate & Investment Banking” se configura como el área global del Grupo que incluye las actividades de banca de inversión, mercados, préstamos y

servicios transaccionales para clientes corporativos internacionales e inversores institucionales.

2. **“New Core Competences”**: Este grupo de áreas engloba las capacidades críticas y el talento global para competir en el nuevo entorno.

■ En “Customer Solutions” (CS) se agrupan las palancas clave para desarrollar la oferta de productos y servicios para los clientes en todas las geografías. Sus principales responsabilidades son:

- Crecer y transformar nuestro negocio, definiendo y dando forma a la relación de nuestros clientes con el Banco.
- Desarrollar capacidades internas para la creación de productos y experiencias de cliente.
- Continuar atrayendo y fomentando la innovación en BBVA.
- Crear y adquirir nuevos negocios con una óptica diferente a la de BBVA.

La nueva organización de CS está formada principalmente por:

- Unidades de ejecución, que son el motor de la demanda para la creación de productos y experiencias a través de la innovación y están enfocadas en la ejecución de resultados en los países. A estas unidades pertenecen los equipos de desarrollo de negocio de España, México, Estados Unidos, Turquía y América del Sur; “New Digital Businesses”, “CIB & Commercial” y “Asset Management & Global Wealth”.
- Unidades de capacidades, dedicadas a la creación de productos y experiencias para nuestros clientes externos e internos, incluyendo: “Design & Marketing” y “Data & Open Innovation”.
- Unidades de productos y experiencias: motores de la creación y transformación de la experiencia que nuestros clientes tienen tanto en los canales digitales como en los tradicionales, incluyendo: “Global Products & Digital Sales” y “Distribution & Engagement”.

■ “Engineering”: Además de la gestión de las operaciones de tecnología, el área desarrolla el *software* y procesos para las soluciones de los clientes con un enfoque global.

■ “Talent & Culture”: focalizada en el desarrollo del talento de la Entidad, así como en definir los modelos, políticas y procesos globales para la gestión de las personas y el desarrollo de la organización y la cultura del Banco.

3. **“Risk & Finance”** comprende aspectos tan relevantes como la gestión global de los riesgos, el balance y la solvencia del Grupo.

■ “Finance”: área responsable de la gestión de los riesgos estructurales del balance y del capital, las relaciones con analistas, inversores, accionistas y agencias de *rating*, la gestión de las participaciones e, incluyendo desde 2016 también, las funciones de planificación, control de gestión y sistemas de información de gestión.

■ “Global Risk Management”: área de gestión de los riesgos focalizada en preservar la solvencia del Grupo, apoyar su estrategia y asegurar el desarrollo del negocio, manteniendo una adecuada gestión del riesgo durante todo el ciclo de vida y para todas las geografías en las que el Grupo opera.

4. Las áreas de **“Strategy & Control”**, bajo la responsabilidad del Presidente, establecen la estrategia del Grupo y los marcos de actuación y control en aspectos tan relevantes como cumplimiento, comunicación, auditoría interna e información contable, entre otros. Se estructura en:

■ “Global Economics, Regulation & Public Affairs”: área responsable del servicio de estudios económicos del Grupo, así como de promover y desarrollar las relaciones institucionales de BBVA.

■ “Legal & Compliance”: gestión del riesgo legal, asesoramiento en derecho para todo el Grupo, gestión de los riesgos derivados de las cuestiones de cumplimiento (prevención del lavado de dinero, protección de los clientes, datos personales y mercados) y recopilación, puesta en común y elevación a los comités de “Corporate Assurance” de los principales problemas de control interno del Grupo.

■ “Strategy & M&A”: área responsable de las funciones de desarrollo corporativo y de fijación de las directrices de la estrategia a nivel Grupo y de la ejecución de las operaciones de fusiones y adquisiciones. Además engloba las unidades de “Real Estate” y “Equity Holdings”.

- “Accounting & Supervisors”: responsable de la elaboración y reporte de la información contable, regulatoria y fiscal, así como del *check and balance* de toda la información dirigida a los órganos de gobiernos de la Sociedad y a los reguladores y supervisores. También se ocupa de la relación con los organismos reguladores y supervisores y con los auditores externos.
- “Communications”: gestiona la comunicación del Grupo en todas las geografías, impulsa el periodismo de marca y trabaja para mejorar la reputación de BBVA.
- “General Secretary”: proporciona asesoramiento y soporte jurídico y técnico a los órganos sociales y a las distintas áreas de BBVA en asuntos institucionales, legales, societarios y de gobierno corporativo.
- “Internal Audit”: realiza una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Organización.