



2. Desempeño

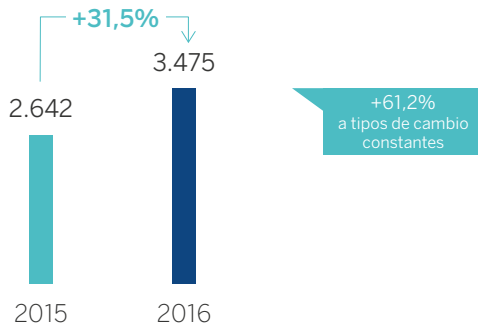
2.1.	BBVA en cifras	P.5
2.1.1.	Resultados	P.5
2.1.2.	Balance y actividad	P.8
2.1.3.	Solvencia	P.10
2.1.4.	Gestión del riesgo	P.12
2.1.5.	Impacto en las personas mediante el negocio	P.13
2.2.	Áreas de negocio	P.15
2.2.1.	Actividad bancaria en España	P.15
2.2.2.	Actividad inmobiliaria en España	P.19
2.2.3.	Estados Unidos	P.20
2.2.4.	Turquía	P.23
2.2.5.	México	P.27
2.2.6.	América del Sur	P.31
2.2.7.	Resto de Eurasia	P.34
2.2.8.	Centro Corporativo	P.35
2.2.9.	Información adicional: Corporate & Investment Banking	P.36

2. 1. BBVA en cifras

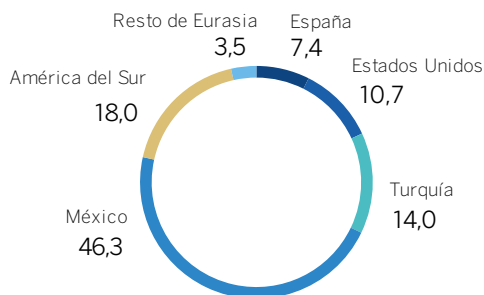
2. 1. 1. Resultados

El Grupo BBVA genera en 2016 un **beneficio atribuido** de 3.475 millones de euros y registra una evolución positiva, a pesar del complicado entorno macroeconómico vivido durante el ejercicio y de la inclusión de una provisión por las llamadas “cláusulas suelo”. Esta favorable trayectoria se apoya en una adecuada diversificación geográfica y en una estrategia bien definida y ejecutada.

Beneficio atribuido (Millones de euros)



Composición del beneficio atribuido⁽¹⁾ (Porcentaje)

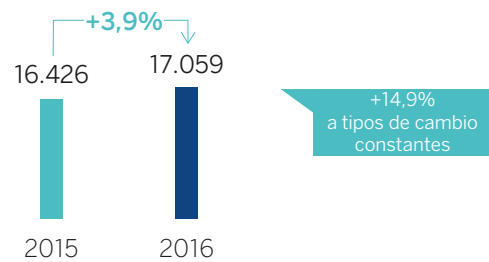


⁽¹⁾ No incluye el Centro Corporativo.

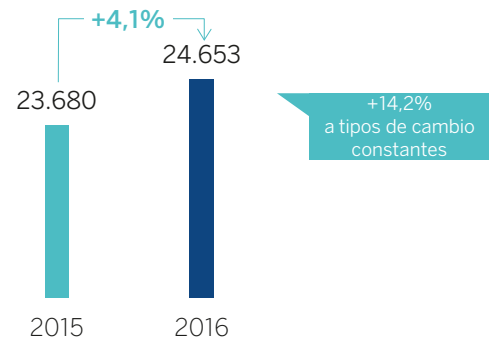
Lo más relevante es:

1. Comportamiento favorable de los ingresos.

Margen de intereses (Millones de euros)

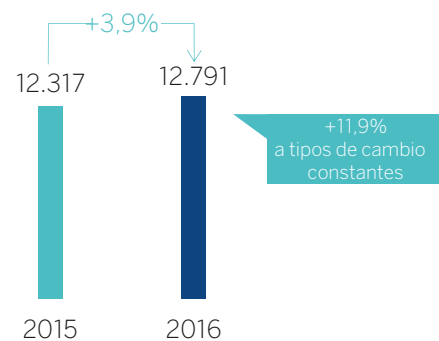


Margen bruto (Millones de euros)

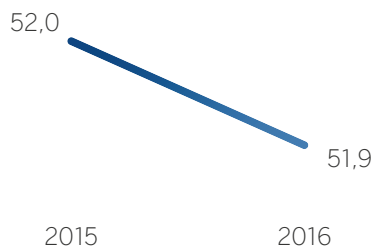


2. Contención del crecimiento de los gastos de explotación, que se incrementan por debajo de la tasa de ascenso del margen bruto, y mejora del ratio de eficiencia.

Gastos de explotación (Millones de euros)

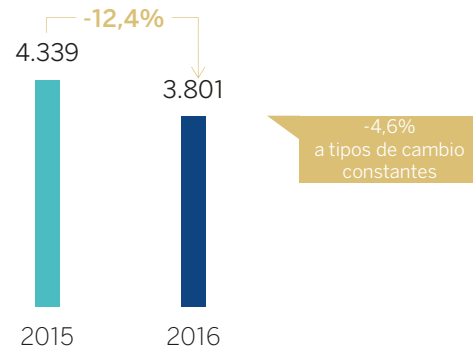


Ratio de Eficiencia (Porcentaje)



3. Disminución de las pérdidas por deterioro de activos financieros.

Pérdidas por deterioro de activos financieros (Millones de euros)



4. Aumento de las dotaciones a provisiones, muy influidas por el registro de la provisión para cubrir la contingencia de futuras reclamaciones de los clientes ligadas a la resolución del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) acerca de las llamadas "cláusulas suelo" de préstamos hipotecarios suscritos por consumidores.
5. Reducción de otros resultados como consecuencia, principalmente, de unas mayores necesidades de saneamiento de inmuebles.

Cuentas de resultados consolidadas ⁽¹⁾ (Millones de euros)

	2016	Δ%	Δ% a tipos de cambio constantes	2015
Margen de intereses	17.059	3,9	14,9	16.426
Comisiones	4.718	0,3	8,5	4.705
Resultados de operaciones financieras	2.132	6,1	16,2	2.009
Ingresos por dividendos	467	12,4	13,5	415
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	25	n.s.	n.s.	8
Otros productos y cargas de explotación	252	114,5	86,5	117
Margen bruto	24.653	4,1	14,2	23.680
Gastos de explotación	(12.791)	3,9	11,9	(12.317)
Gastos de personal	(6.722)	5,4	12,6	(6.377)
Otros gastos de administración	(4.644)	(0,1)	9,5	(4.650)
Amortización	(1.426)	10,5	16,6	(1.290)
Margen neto	11.862	4,4	16,9	11.363
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(3.801)	(12,4)	(4,6)	(4.339)
Dotaciones a provisiones	(1.186)	61,9	73,5	(733)
Otros resultados	(482)	17,0	16,6	(412)
Beneficio antes de impuestos	6.392	8,7	26,2	5.879
Impuesto sobre beneficios	(1.699)	17,9	43,1	(1.441)
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	4.693	5,7	21,0	4.438
Resultado de operaciones corporativas ⁽²⁾	-	-	-	(1.109)
Beneficio después de impuestos	4.693	41,0	69,5	3.328
Resultado atribuido a la minoría	(1.218)	77,5	98,4	(686)
Beneficio atribuido al Grupo	3.475	31,5	61,2	2.642
Beneficio atribuido sin operaciones corporativas	3.475	(7,4)	6,4	3.752
Beneficio por acción (euros) ⁽³⁾	0,50			0,37
Beneficio por acción (sin operaciones corporativas; euros) ⁽³⁾	0,50			0,54

⁽¹⁾ Desde el tercer trimestre de 2015, la participación total de BBVA en Garanti se consolida por el método de la integración global. Para períodos anteriores, los ingresos y gastos de Garanti se integran en la proporción correspondiente al porcentaje de participación que el Grupo mantenía hasta entonces (25,01%).

⁽²⁾ 2015 incorpora las plusvalías procedentes de las distintas operaciones de venta equivalentes a un 6,34% de la participación del Grupo BBVA en CNCB, el *badwill* generado por la operación de CX, el efecto de la puesta a valor razonable de la participación inicial del 25,01% en Garanti y el impacto procedente de la venta de la participación del 29,68% en CIFH.

⁽³⁾ Ajustado por remuneración de instrumentos de capital de nivel 1 adicional.

Para facilitar una comparativa homogénea, a continuación se muestra la cuenta de resultados del Grupo con tasas de variación interanuales teniendo en cuenta Turquía en

términos homogéneos (para aislar los efectos de la operación de compra de un 14,89% adicional en Garanti).

Evolución de la cuenta de resultados consolidada con Turquía en términos homogéneos⁽¹⁾ (Millones de euros)

	2016	Δ%	Δ% a tipos de cambio constantes
Margen de intereses	17.059	(3,6)	7,0
Comisiones	4.718	(5,6)	2,5
Resultados de operaciones financieras	2.132	9,7	19,8
Otros ingresos netos	744	31,1	31,1
Margen bruto	24.653	(2,2)	7,7
Gastos de explotación	(12.791)	(1,4)	6,6
Margen neto	11.862	(3,1)	8,9
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(3.801)	(16,5)	(8,8)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(1.669)	46,0	52,3
Beneficio antes de impuestos	6.392	(2,3)	13,5
Impuesto sobre beneficios	(1.699)	7,8	30,5
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	4.693	(5,5)	8,4
Resultado de operaciones corporativas ⁽²⁾	-	-	-
Beneficio después de impuestos	4.693	21,7	45,7
Resultado atribuido a la minoría	(1.218)	9,9	24,9
Beneficio atribuido al Grupo	3.475	26,5	54,7
Beneficio atribuido sin operaciones corporativas	3.475	(9,9)	3,6

⁽¹⁾ Tasas de variación teniendo en cuenta los estados financieros de Garanti calculados por el método de la integración global desde el 1 de enero de 2015, sin que esto implique un cambio de los datos ya publicados.

⁽²⁾ 2015 incorpora las plusvalías procedentes de las distintas operaciones de venta equivalentes a un 6,34% de la participación del Grupo BBVA en CNCB, el *badwill* generado por la operación de CX, el efecto de la puesta a valor razonable de la participación inicial del 25,01% en Garanti y el impacto procedente de la venta de la participación del 29,68% en CIFH.

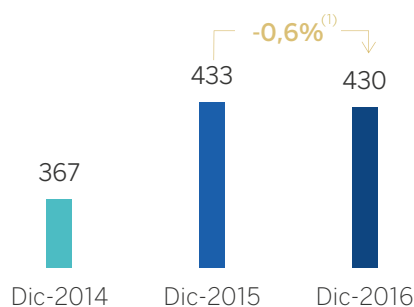
En las [Cuentas Anuales Consolidadas](#), [Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) se puede encontrar una exposición más detallada de los resultados del Grupo.

2.1.2. Balance y actividad

El Grupo BBVA gestiona 731.856 millones de euros de activos al 31-12-2016. Lo más relevante de la actividad es:

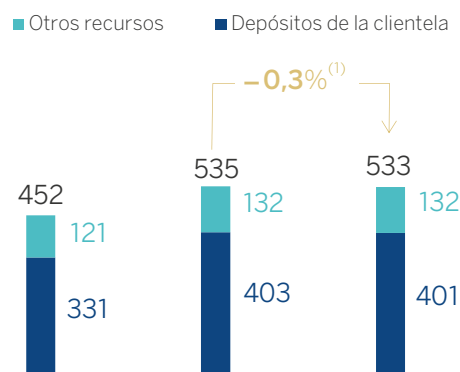
1. Ligero retroceso del **crédito**, debido a su evolución en el sector residente, ya que en el no residente la tónica sigue siendo de dinamismo. A pesar del buen comportamiento de la nueva producción en el sector residente, su saldo se reduce por la menor actividad con instituciones y por el importe más elevado de amortizaciones en préstamos hipotecarios.
2. Tendencia decreciente de los créditos **dudosos**, especialmente en España, Turquía y México.
3. Leve descenso también de los **depósitos** debido a la significativa disminución de los saldos procedentes de administraciones públicas. Por el contrario, comportamiento favorable de las partidas más líquidas y de menor coste.
4. Evolución plana de los **recursos fuera de balance**, en la que sobresale el positivo desempeño de España y el impacto adverso de los tipos de cambio frente al euro.

Créditos a la clientela (bruto) (Miles de millones de euros)



⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes +2,1%.

Recursos de clientes (Miles de millones de euros)



⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes +1,5%.

Balance consolidado (Millones de euros)

	2016	Δ%	2015
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	40.039	36,7	29.282
Activos financieros mantenidos para negociar	74.950	(4,3)	78.326
Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	2.062	(10,8)	2.311
Activos financieros disponibles para la venta	79.221	(30,2)	113.426
Préstamos y partidas a cobrar	465.977	(1,2)	471.828
Préstamos y anticipos en bancos centrales y entidades de crédito	40.268	(14,6)	47.147
Préstamos y anticipos a la clientela	414.500	0,1	414.165
Valores representativos de deuda	11.209	6,6	10.516
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	17.696	n.s.	-
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	765	(13,0)	879
Activos tangibles	8.941	(10,1)	9.944
Activos intangibles	9.786	(2,7)	10.052
Otros activos	32.418	(4,1)	33.807
Total activo	731.856	(2,4)	749.855
Pasivos financieros mantenidos para negociar	54.675	(1,0)	55.202
Pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	2.338	(11,7)	2.649
Pasivos financieros a coste amortizado	589.210	(2,8)	606.113
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	98.241	(9,6)	108.630
Depósitos de la clientela	401.465	(0,5)	403.362
Valores representativos de deuda emitidos	76.375	(6,8)	81.980
Otros pasivos financieros	13.129	8,1	12.141
Promemoria: pasivos subordinados	17.230	7,0	16.109
Pasivos amparados por contratos de seguros	9.139	(2,8)	9.407
Otros pasivos	21.066	(0,6)	21.202
Total pasivo	676.428	(2,6)	694.573
Intereses minoritarios	8.064	0,9	7.992
Otro resultado global acumulado	(5.458)	63,0	(3.349)
Fondos propios	52.821	4,3	50.639
Patrimonio neto	55.428	0,3	55.282
Total patrimonio neto y pasivo	731.856	(2,4)	749.855
Pro memoria:			
Garantías concedidas	50.540	1,3	49.876

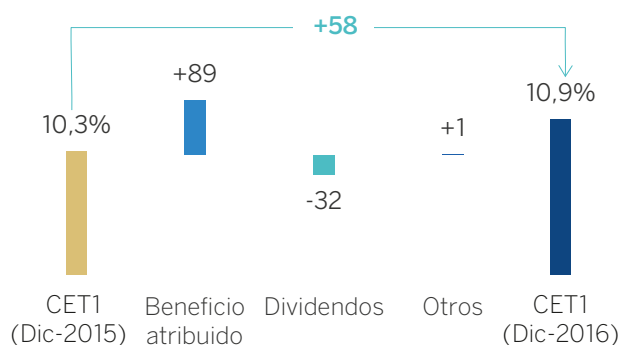
En las [Cuentas Anuales Consolidadas](#), [Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) se puede encontrar una exposición más detallada de la balance y actividad del Grupo.

2.1.3. Solvencia

El Grupo BBVA cierra el ejercicio 2016 con una posición de capital por encima de los requerimientos regulatorios. Lo más destacado es:

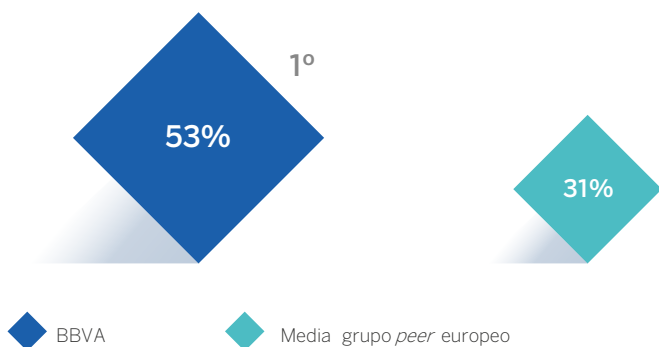
1. El ratio **CET1** *fully-loaded* se sitúa en el 10,9% y el *phased-in* en el 12,2%.

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



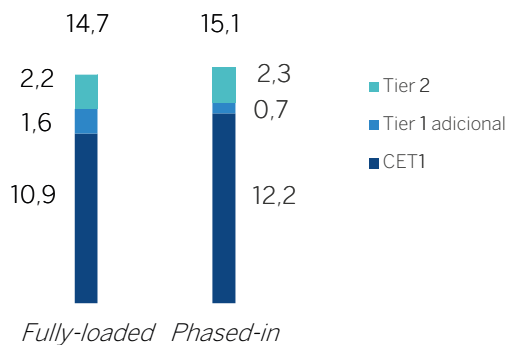
Mantenemos nuestro objetivo de CET1 *fully-loaded* del 11% para 2017.

APR/ Activos totales



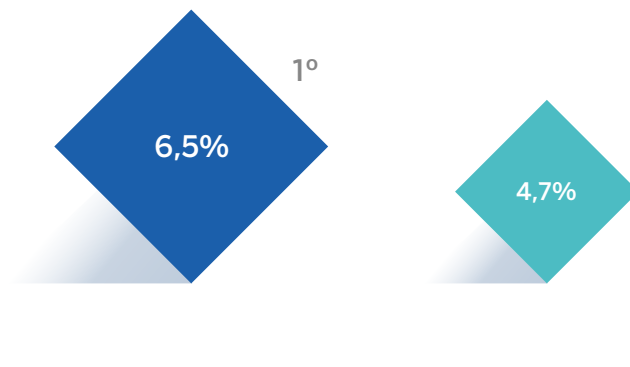
2. El ratio total de capital *fully-loaded* cierra en el 14,7% y el *phased-in* en el 15,1%.

Ratios de capital (Porcentaje. 31-12-2016)



3. Elevada calidad del capital, con unos niveles de apalancamiento que siguen comparando muy favorablemente con los del resto de su *peer group*.

Ratio de apalancamiento



Grupo *peer* europeo: BARC, BNPP, CASA, CS, CMZ, DB, HSBC, ISP, LBG, RBS, SAN, SG, UBS, UCI. Grupo *peer* europeo, cifras a septiembre de 2016. BBVA, cifras a diciembre de 2016.

Base de capital ⁽¹⁾ (Millones de euros)

CRD IV <i>phased-in</i>					
	31-12-2016	30-09-2016	30-06-16	31-03-16	31-12-15
Capital de nivel 1 ordinario (CET1)	47.370	47.801	47.559	46.471	48.554
Capital de nivel 1 (Tier 1)	50.083	50.545	50.364	48.272	48.554
Capital de nivel 2 (Tier 2)	8.810	11.635	11.742	11.566	11.646
Capital total (Tier 1+Tier 2)	58.893	62.180	62.106	59.838	60.200
Activos ponderados por riesgo	388.951	389.814	395.085	399.270	401.277
CET1 (%)	12,2	12,3	12,0	11,6	12,1
Tier 1 (%)	12,9	13,0	12,7	12,1	12,1
Tier 2 (%)	2,3	3,0	3,0	2,9	2,9
Ratio capital total (%)	15,1	15,9	15,7	15,0	15,0

⁽¹⁾ Los ratios de capital están calculados bajo la normativa CRD IV de Basilea III, en la cual se aplica un faseado del 60% para 2016 y un 40% para 2015.

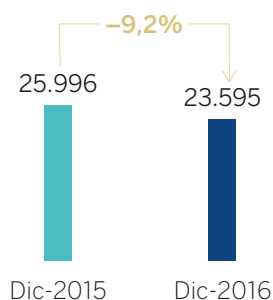
En las [Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) y [Pilar III](#) se puede encontrar una exposición más detallada de la solvencia del Grupo.

2.1.4. Gestión del riesgo

El Grupo BBVA termina el ejercicio 2016 con una evolución muy favorable de los principales indicadores de calidad crediticia.

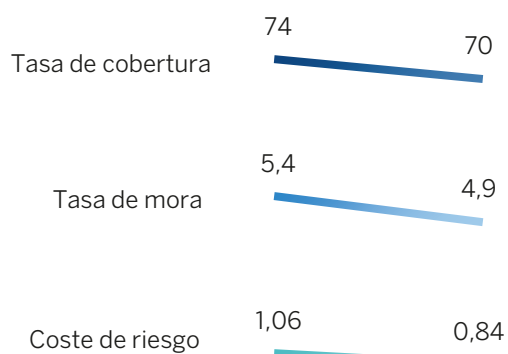
1. Ligera disminución del riesgo crediticio en el ejercicio, debido al efecto adverso de los tipos de cambio frente al euro, y favorable trayectoria de los **riesgos dudosos**, que se reducen un 9,2% en términos interanuales.

Riesgos dudosos (Millones de euros)



2. Mejora de los principales **indicadores** de riesgo.

Indicadores de riesgo (Porcentaje)



Riesgo crediticio ⁽¹⁾ (Millones de euros)

	31-12-16	31-12-15
Riesgos dudosos	23.595	25.996
Riesgo crediticio	480.720	482.518
Fondos de cobertura	16.573	19.405
Tasa de mora (%)	4,9	5,4
Tasa de cobertura (%)	70	74

⁽¹⁾ Incluye el crédito bruto a la clientela más riesgos contingentes.

Evolución de los riesgos dudosos (Millones de euros)

	2016	2015
Saldo inicial	25.996	23.590
Entradas	10.957	9.510
Recuperaciones	(7.633)	(7.040)
Entrada neta	3.324	2.470
Pases a fallidos	(5.592)	(5.027)
Diferencias de cambio y otros	(134)	4.964
Saldo al final de período	23.595	25.996
Pro memoria:		
Créditos dudosos	22.915	25.333
Riesgos de firma dudosos	680	664

En la [Nota 7 de las Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) se puede encontrar una exposición más detallada de la gestión del riesgo del Grupo.

2.1.5. Impacto en las personas mediante el negocio

El **papel de un banco en la sociedad** es sencillo: captar ahorro de familias, empresas y otros agentes, con el objetivo de preservarlo y hacerlo crecer, y prestarlo, con rigor y prudencia, a terceros. Con estos préstamos se pueden desarrollar proyectos personales, empresariales y de carácter público que hacen posible mejorar nuestro presente y nuestro futuro. Como banco, en BBVA ayudamos a las personas y a las empresas a tomar las mejores decisiones financieras, ofreciendo asesoramiento e información transparente, clara y responsable.

Además de su papel como banco, BBVA tiene el **Propósito** de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era y la **aspiración** de afianzar la relación con sus clientes. Y ello porque consideramos que somos más que un banco; somos creadores de oportunidades. De este modo, nuestro Propósito y nuestra aspiración tienen un impacto positivo en la vida de las personas y en las sociedades en las que opera.

BBVA, creando oportunidades.

Generación de riqueza

Revertimos los ingresos obtenidos, en el desempeño de nuestra actividad financiera, a la sociedad en forma de sueldos y salarios a empleados, pagos a proveedores, impuestos y reparto de dividendos a los accionistas, generando así riqueza para nuestros grupos de interés.

- 935.284 accionistas que recibieron 1.043 millones de euros de remuneración en efectivo.
- 134.792 empleados que percibieron 5.267 millones de euros en sueldos y salarios.
- 39 horas de formación al año por empleado, con una inversión de 45,5 millones de euros.
- 4.240 proveedores que facturaron 7.751 millones de euros¹.
- 9.440 millones de euros de impuestos devengados y recaudados por la actividad de BBVA.
- 24.692 millones de euros de valor económico generado, que representa el 0,5% del PIB de las economías en la que opera.

Contribución al crecimiento y bienestar

Impactamos, a través de nuestros productos y servicios, de manera positiva en la vida de nuestros clientes, creando las

oportunidades que necesitan para llevar a cabo sus proyectos y gestionar sus ahorros.

- 70 millones de clientes en 35 países; 18 millones de clientes digitales.
- Financiamos viviendas por valor de 122.758 millones de euros.
- Gestionamos planes de pensiones por valor de 33.418 millones de euros.
- 2.555.542 pymes, microempresas y autónomos apoyados o financiados por BBVA.
- 9.799.905 personas favorecidas por la inclusión financiera.
- 1,8 millones de microemprendedores apoyados o financiados por la Fundación Microfinanzas BBVA con 1.009 millones de euros.

Aportación directa a la sociedad

Además del impacto que generamos mediante el negocio, desarrollamos programas sociales a través de iniciativas en el ámbito de la educación financiera, la educación en valores y el emprendimiento; o, a través de nuestras fundaciones, llevamos a cabo programas que generan un efecto favorable en la sociedad y benefician a diferentes colectivos.

- Más de 93 millones de euros destinados a programas sociales, el 2,7% del beneficio atribuido al Grupo.
- 150.165 participantes han sido beneficiados por programas de educación en valores, con una inversión de 23,7 millones de euros.
- 10 millones de euros invertidos en programas de educación financiera, en los que han participado 2,5 millones de personas.
- 6,9 millones de euros destinados a iniciativas de emprendimiento, que han beneficiado a más de 1,8 millones de emprendedores.
- 25 millones de euros dedicados a programas de conocimiento, educación y cultura por parte de la Fundación BBVA.

¹ Excluyendo Turquía.

Contribución al desarrollo sostenible

Intentamos minimizar los impactos negativos que se puedan derivar de nuestra actividad, así como aprovechar las oportunidades que surgen a través de nuevos modelos de financiación sostenible.

- 4.444 millones de euros destinados a financiación de operaciones de energías renovables.
- 5,02% de reducción de consumo de agua por persona.
- 5,79% de reducción de emisiones de CO₂ por persona.

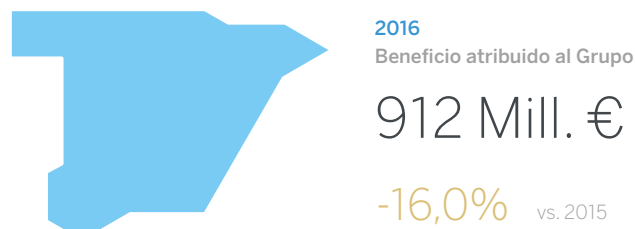
- 40% de la plantilla trabaja en edificios con certificación ambiental.
- 5.350 millones de euros de colocación de emisiones de bonos verdes y sociales.

En el [capítulo de Sociedad](#) se puede ver una exposición más detallada de todos estos impactos.

[Anexo 1 - Valor económico generado](#)

2. 2. Áreas de negocio

2. 2. 1. Actividad bancaria en España



- Reducción de la inversión crediticia, pero buen desempeño de los depósitos más líquidos y de los recursos fuera de balance.
- Ingresos débiles debido al entorno.
- Buena evolución de costes y saneamientos.
- Impacto de las cláusulas suelo.
- Mejora de los indicadores de riesgo.

Definición del área

Esta área de negocio incluye las unidades de Banca Comercial, Consumer Finance, Banca de Empresas y Corporaciones (BEC), Corporate & Investment Banking (CIB), BBVA Seguros y Asset Management. También incorpora las carteras, financiación y posiciones estructurales de tipo de interés del balance euro. Además, en septiembre de 2016, se ha culminado exitosamente la fusión societaria de Catalunya Banc (CX), con la integración informática del negocio de CX en los sistemas de BBVA.

Prioridades de gestión

Evolución de la hoja de ruta estratégica para el área

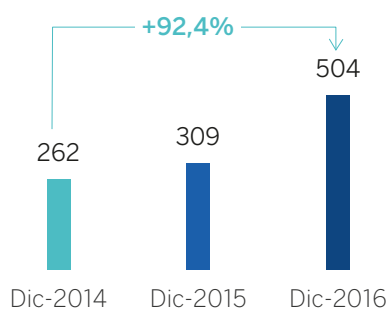
En línea con las seis Prioridades Estratégicas definidas por el Grupo, esta área estableció, hace un año, un **Plan de Crecimiento** que tenía como focos prioritarios la mejora de la experiencia de cliente, el impulso de las ventas digitales, la optimización del consumo de capital y la mejora continua de la eficiencia como palancas claves para el impulso de la rentabilidad del negocio.

En línea con este Plan, el área ha avanzado en su hoja de ruta estratégica basada en cuatro **ejes** fundamentales: transformación y evolución del modelo de distribución, desarrollo de una nueva propuesta de valor para el cliente, adecuación de las formas de hacer y trabajar al nuevo entorno y liderazgo en experiencia de cliente.

A. Transformación y evolución del modelo de distribución

En clientes **particulares**, el nuevo modelo de distribución se focaliza en los "Centros de Banca Comercial" (CBC); esto es, centros de asesoramiento especializados, con capacidades de gestión remota (gestor "BBVA Contigo") como elemento central del modelo. Estos centros cuentan con gestores especializados en la atención y asesoramiento segmentado de clientes, potenciando la relación del cliente con el Banco por el canal más adecuado y conveniente para él. En este modelo, el director de CBC es el responsable de la gestión global del cliente con el Banco, con independencia de su canal de relación.

Clientes activos BBVA Contigo ⁽¹⁾ (Actividad bancaria en España. Miles)



Banca retail

Expertos en la gestión con clientes a través de todos los canales: presencial, remoto y digital



Impulsar cada venta por el canal más adecuado para el cliente

Embajador digital especializado en la cultura digital

⁽¹⁾ Atendidos por gestores remotos BBVA Contigo.

En el mundo de **empresas** se profundiza en el desarrollo de un modelo de distribución basado en el asesoramiento de alto valor y en una elevada especialización, que se apalanca en el nuevo modelo “1+9”: un director de relación, responsable de la relación global del cliente con el Banco, apoyado por un equipo de nueve especialistas de producto (seguros, *renting*, comercio exterior -comex-, medios de pago, banca de inversión, etc.) y sustentado en mejoras en la atención al cliente. Se focaliza especialmente en la agilidad y rapidez de respuesta, gracias a las nuevas herramientas en movilidad de los gestores, el rediseño de los procesos y la mejora de los tiempos de respuesta de las áreas de apoyo.

B. Nueva propuesta de valor al cliente

La disrupción digital y la facilidad de acceso a la información han generado cambios en las necesidades y en el comportamiento de nuestros clientes. La demanda de mayor inmediatez y personalización por parte de los mismos nos obliga a impulsar de forma decidida las **ventas digitales**, a través de una nueva oferta de valor con tres líneas clave:

Nueva propuesta de valor al cliente

✓ Conveniencia

Teléfono móvil como dispositivo clave de relación

✓ Simplicidad

Transparente y de confianza

Productos sencillos

Proceso de contratación muy simple

✓ Asesoramiento

Asesoramiento apoyado en instrumentos innovadores (Commerce 360. BBVA Valora...)

- Canal** más cómodo y adecuado; esto es, conveniencia, a través del desarrollo de múltiples nuevas funcionalidades de la aplicación móvil ya en manos de nuestros clientes, bajo el paraguas de la conocida campaña la “Revolución de las pequeñas cosas”. A modo de ejemplo: Alta inmediata (permite abrir una cuenta y hacerse cliente 100% *online* desde el móvil), firma a distancia, mis conversaciones, notificaciones *push*, pedir cita previa desde el móvil, turno de caja y consulta de tiempos de espera en oficina, etc.

Conveniencia: la revolución de las pequeñas cosas

✓ Registro a través del Smartphone y la web con el servicio Alta inmediata

Convertirse en cliente es muy fácil

✓ Servicio digital avanzado (Bizum, encendido y apagado, notificaciones)

Toda la oferta de servicio en la aplicación

✓ Llamada registrada y contextualizada

Gestor remoto en el Smartphone

✓ Mis conversaciones

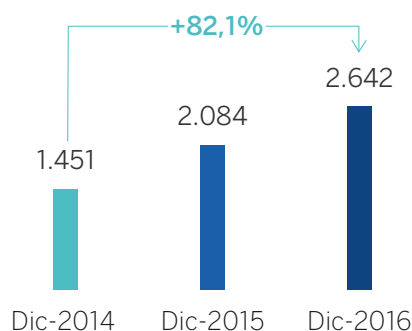
✓ Cita previa

✓ Turno de caja, consulta de tiempos de espera en oficina

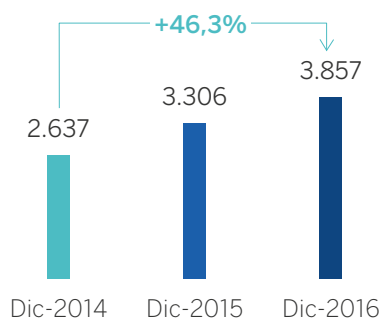
Evitar tiempos de espera en la oficina

✓ Priorización

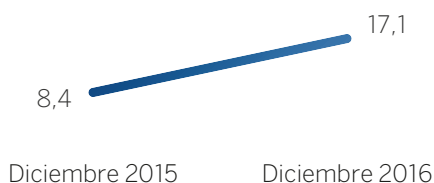
Clientes principales a través del móvil (Actividad bancaria en España. Miles)



Clientes digitales (Actividad bancaria en España. Miles)



Ventas digitales (Actividad bancaria en España. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



- b. **Oferta** simple, transparente y sencilla; es decir, poner al alcance de los clientes productos y servicios simples y transparentes, disponibles en canal presencial, web y móvil, así como simplificar al máximo los procesos y tiempos de contratación digital.

Simple y transparente

✓ **Comunicación Transparente, Clara y Responsable**

✓ **Cosas que hay que dejar de hacer (10 de 12 medidas implementadas)**

✓ **73% de los productos contratados via web y 53% via *smartphone* (octubre)**

Transparente

Documentación muy sencilla

- c. **Asesoramiento**, eje que diferencia claramente a BBVA en calidad e inmediatez del mismo en comparación con la competencia. Como ejemplo: “Mi día a día”, una aplicación para controlar la economía doméstica que categoriza y predice ingresos y gastos, hace presupuestos o ayuda a ahorrar, mediante fijación de “metas de ahorro”, con notificaciones y objetivos intermedios; y “BBVA Valora”, web y aplicación pionera en el sector, que en seis meses ha alcanzado el millón de búsquedas y que asesora en la decisión de compra-venta de vivienda, permite conocer y/o explorar el barrio elegido, valorar la vivienda y ofrece asesoramiento y simulación previa de financiación.

Asesoramiento

✓ **Gestión financiera personal**

✓ **Presupuestos**

✓ **Objetivo de cuentas**

✓ **BBVA Valora**

✓ **360 Commerce**

Controlar el día a día

Ayuda a ahorrar

Ayuda a tomar decisiones importantes

C. Adecuación de las formas de hacer y trabajar al nuevo entorno

El proceso de transformación digital en el que se halla inmersa el área conlleva acometer cambios en nuestro modelo productivo, procesos y formas de hacer para alcanzar avances de eficiencia y productividad compatibles con la excelencia operativa y la mejora de la experiencia de cliente.

- a. **Formas de trabajar:** los equipos que lideran la transformación digital trabajan con la metodología *agile*, mediante la cual se organizan equipos multidisciplinares (*scrums*) para alcanzar un objetivo claro que, a su vez, se divide en entregables trimestrales.

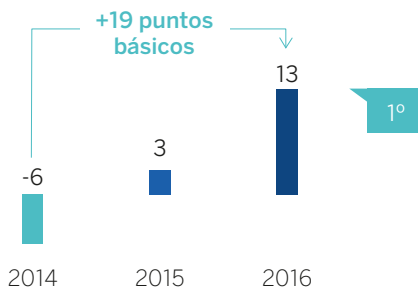
Asimismo, el área tiene un nuevo modelo organizacional, con estructuras más planas y flexibles.

- b. **Plan de Procesos y nuevo modelo de IT**, que supone el rediseño de las principales operaciones y procesos con el objetivo de optimizar los tiempos de respuesta y reducir las incidencias a cero.

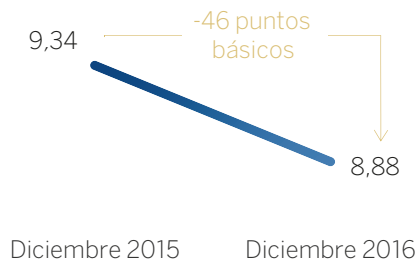
D. Liderazgo en experiencia de cliente

Durante el año 2016, el área ha afianzado su liderazgo entre las entidades bancarias tradicionales² en recomendación de clientes particulares (indicador NPS). Este liderazgo se sustenta en la estrategia desarrollada durante los últimos años, que sitúa al cliente en el centro del negocio y que se focaliza en minimizar los aspectos que generan quejas de clientes y en la mejora de la atención y calidad del servicio, tanto presencial como remota. Todo ello ha permitido, adicionalmente, reducir de forma muy significativa la tasa de fuga de clientes.

² Santander, Caixabank, Bankia, Sabadell y Popular.

Net Promoter Score (NPS) ⁽¹⁾ (Actividad bancaria en España. Porcentaje)

⁽¹⁾ Entidades: Santander, Caixabank, Bankia, Sabadell y Popular. Dato del segmento de particulares (*retail*).

Tasa de fuga de clientes minoristas
(Actividad bancaria en España. Porcentaje)

Rating de clientes digitales (Play Store Android) (España)

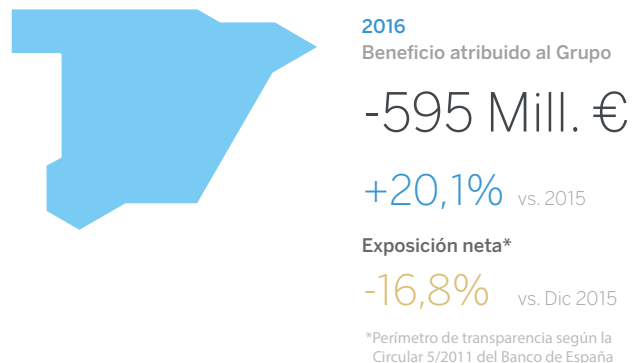


En los próximos años, y enmarcado dentro del Plan de Transformación del área, el objetivo será alcanzar un nuevo estándar en experiencia de cliente, tanto en particulares como en empresas.

En definitiva, la Actividad Bancaria en España, a través de su hoja de ruta estratégica y los cuatro ejes fundamentales que la sustentan, apuesta, de manera decidida, por la construcción de una ventaja competitiva de largo plazo: un nuevo estándar de experiencia de cliente como palanca para el **crecimiento, retención y mayor vinculación** de nuestra base de clientes sobre la que crear relaciones duraderas y de confianza con ellos, pilar fundamental de la rentabilidad futura de nuestro negocio.

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.

2. 2. 2. Actividad inmobiliaria en España



- Mejores dinámicas de mercado.
- Reducción de la exposición neta y de los saldos dudosos.
- Aumento de cobertura de activos inmobiliarios.

Definición del área

Esta área gestiona de manera especializada los activos inmobiliarios del Grupo, en los que se incluyen los inmuebles adjudicados, tanto de origen hipotecario comprador como de origen promotor, el negocio crediticio promotor y otros activos relacionados. Quedan fuera de su perímetro los inmuebles de uso propio.

Prioridades de gestión

La Actividad inmobiliaria en España tiene como principal **objetivo** dirigir y acelerar la reducción de la exposición

inmobiliaria del Grupo BBVA preservando el valor económico de los activos. Para ello su gestión va dirigida a:

- a. Potenciar las ventas de activos, tanto minoristas como mayoristas.
- b. Avanzar en la gestión basada en valores económicos, frente a valores o criterios contables.
- c. Adaptar continuamente las estructuras, procedimientos y esquemas de gestión para la consecución de las metas establecidas, con especial atención al establecimiento de controles y elevados estándares de gobierno internos.

En **2016** se han puesto en marcha distintas iniciativas encaminadas a acelerar este proceso, entre las que cabe destacar el plan de reestructuración de Metrovacesa, que contemplaba la escisión del negocio de promoción inmobiliaria en la sociedad Metrovacesa Suelo y Promoción, manteniendo en Metrovacesa los activos de carácter patrimonial (con aportaciones adicionales de activos por parte de los socios). En octubre de 2016 se ha producido la fusión del negocio terciario patrimonial con Merlin Properties, SOCIMI, S.A. También se ha llegado a acuerdos con promotores relevantes para el desarrollo de suelos mediante su aportación a sociedades conjuntas y otras fórmulas de colaboración para la venta de suelos a corto y medio plazo.

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.

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

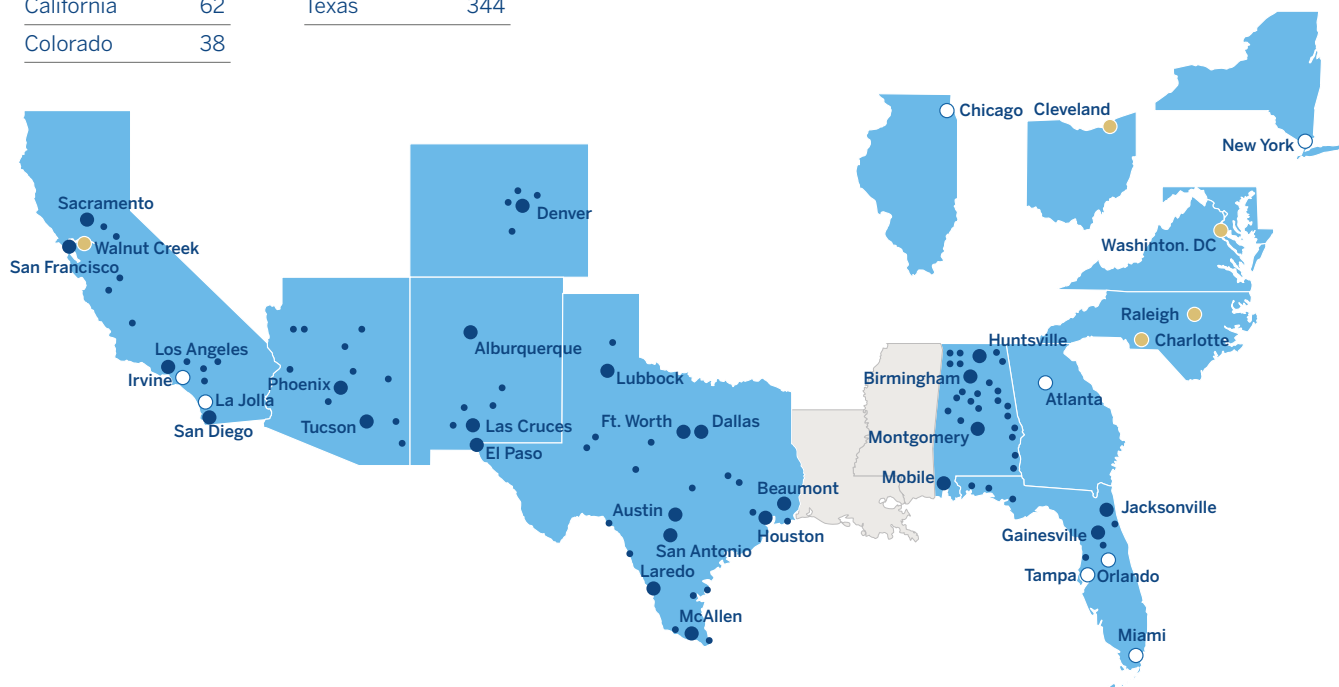
Esta área incorpora los negocios que el Grupo desarrolla en Estados Unidos a través del grupo BBVA Compass y la oficina de BBVA en Nueva York.

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

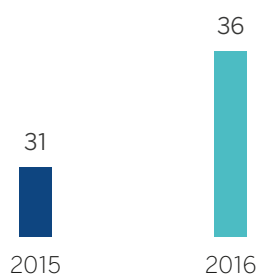
Prioridades Estratégicas:

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)

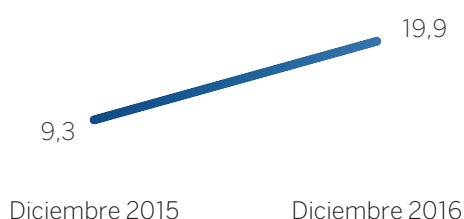


Para **2017**, los objetivos del área se focalizan en aumentar la retención, incrementando la base de clientes objetivo, fundamentalmente de banca privada y minorista.

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.

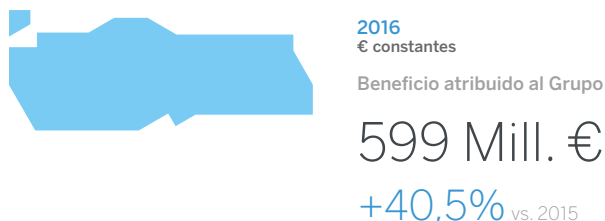
Esta plataforma supondrá una ventaja competitiva que permitirá conseguir unos resultados y un posicionamiento diferenciales para el banco.

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.

2.2.4. Turquía



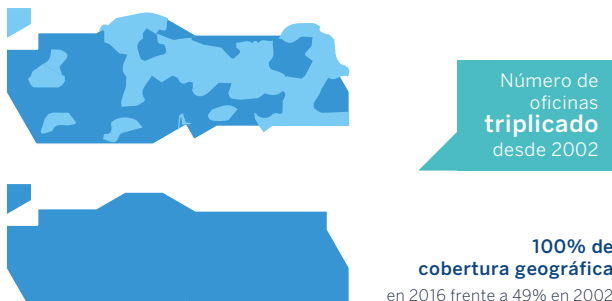
- Foco en el crecimiento rentable, impulsado principalmente por banca de empresas.
- Crecimiento del margen de intereses impulsado por gestión de precios y actividad.
- Evolución de los gastos en línea con la inflación.
- Probada capacidad de gestión de riesgos en un entorno complejo.

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 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:

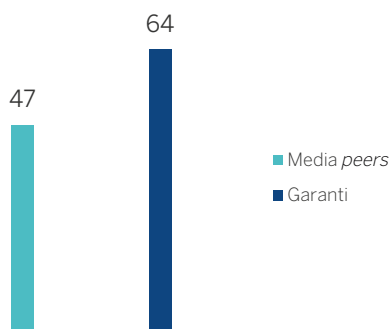
- Compartir las mejores prácticas en el campo de la experiencia de cliente.
- Trabajar en la construcción de una relación de confianza con el cliente, en la que la mejora de la comunicación es crucial.

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

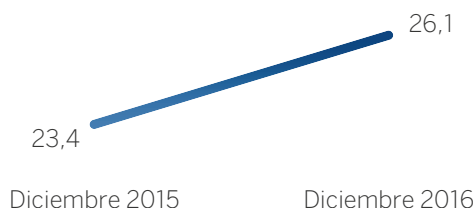


Algunos ejemplos de las nuevas aplicaciones móviles y funcionalidades puestos en marcha son:

- 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.

2.2.5. México



2016
€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

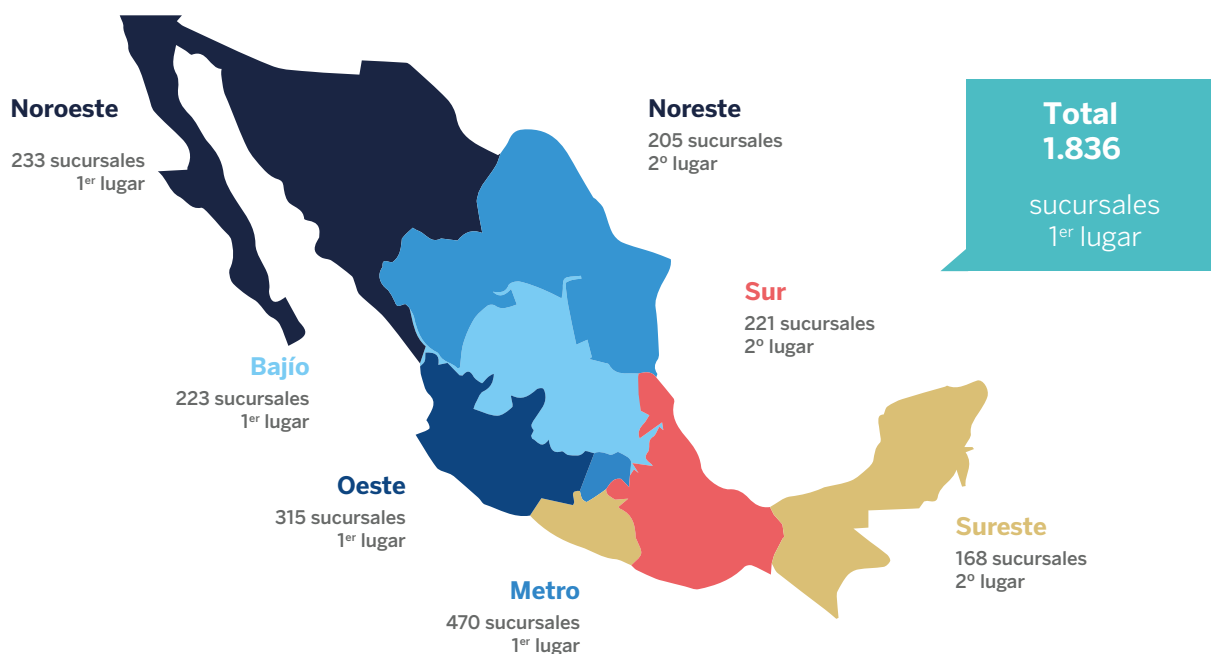
1.980 Mill. €

+11,0% vs. 2015

- Continúa la positiva evolución de la actividad.
- Incremento de los gastos por debajo de la tasa de crecimiento del margen bruto.
- Avance interanual de doble dígito del beneficio atribuido.
- Sólida calidad crediticia.

Definición del área

Esta área engloba los negocios bancarios, los inmobiliarios y los de seguros desarrollados por el Grupo BBVA en México (en adelante, BBVA Bancomer o BBVA México).



La mayor infraestructura bancaria:

Sucursales: **1.836**
Cajeros automáticos: **11.434**

Corresponsales ⁽¹⁾: **31.670**
TPV: **171.702**

⁽¹⁾ Incluye corresponsales bancarios y cambiarios.

Prioridades de gestión

En 2016 culminó el **Plan de Inversión** del área, puesto en marcha en 2013, que ha supuesto una inversión total de 3.500 millones de dólares en: la remodelación de 1.831 sucursales (99% de la red), la instalación de los cajeros automáticos más modernos del mercado (que se han incrementado durante el año en 661 unidades), el lanzamiento de nuevas aplicaciones y el desarrollo de una robusta plataforma operativa e informacional.

Adicionalmente cabe destacar que las nuevas sedes han obtenido el certificado LEED como edificios sostenibles (Torre y Parques BBVA Bancomer). Todo lo anterior se ha traducido en que BBVA Bancomer ocupe el primer puesto en el índice NPS, mejore la excelencia en el servicio al cliente y haya implementado un modelo de franquicia en las sucursales y de ejecutivos especializados por producto y segmento.

Plan de inversión 2013-2016: 3.500 millones de dólares



Adicionalmente, en 2016, BBVA Bancomer ha continuado trabajando sobre las **Prioridades Estratégicas** que el Grupo lanzó en 2015, dentro de un proceso de transformación constante para continuar mejorando la experiencia de cliente y la eficiencia de los procesos como palancas clave para impulsar la rentabilidad del negocio.

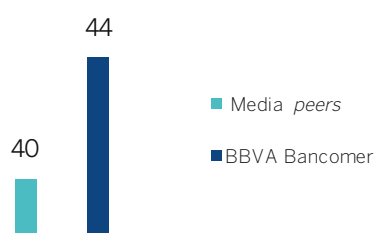
A. Proporcionar la mejor experiencia de cliente

Objetivo: proporcionar la mejor experiencia de cliente a través de un nuevo estándar y modelo de atención, potenciando la relación del cliente con el banco por el canal más adecuado y conveniente para él y ofreciéndole los productos y servicios que necesita.

En **2015**, BBVA México lanzó una serie de iniciativas para incrementar la vinculación y retención de sus clientes. La más importante fue la puesta en marcha del modelo “Experiencia Única”, que quedó implementado en el 100% de las sucursales con el objetivo de estandarizar la forma de atención a los clientes y generar un modelo de certificación interna que permitiera una mejora continua del servicio.

En **2016**, BBVA México ha seguido avanzando en este sentido. Como resultado, la entidad ha sido reconocida por sus clientes como uno de los bancos que ofrece el mejor servicio en México. A tal efecto, el Índice de Recomendación Neta (IReNe o NPS, por sus siglas en inglés) ha subido en el año. Al comparar con el mercado abierto, BBVA Bancomer cierra el ejercicio en primer lugar a nivel nacional.

Net Promoter Score (NPS) (México, Porcentaje, 2016)



Media peers: Banamex, Santander, Banorte y HSBC.

Adicionalmente, las aplicaciones móviles lanzadas para facilitar el uso de los servicios financieros han experimentado un continuo proceso de mejora desde el punto de vista de experiencia de usuario (UX, por sus siglas en inglés) y transparencia. Con datos a 31 de diciembre de 2016, las aplicaciones BMovil, Send y Wallet han tenido más de cuatro millones de descargas, se ha conseguido el 79% en portabilidad de nómina, se ha redefinido el centro de contacto con el cliente, el 82% de las transacciones han sido migradas hacia cajeros automáticos o máquinas autoservicio, se han abierto las primeras cuentas *cross-border* (de México a Estados Unidos) para clientes no residentes del segmento de empresas y negocios y se ha incrementado el límite de crédito en tarjetas para aquellos clientes con un buen historial financiero.

✓ **La atracción de nóminas se ha duplicado de 11.000 a 22.000 al mes**

✓ **El 79% del total de portabilidad de nóminas, es decir, 8 de cada 10 empleados elige Nómina Bancomer**

Para **2017** se están desarrollando diversas iniciativas en los segmentos de clientes individuales que permitan consolidar el posicionamiento del banco, mejorar la atención al cliente, crear ofertas de mayor valor e incrementar la vinculación de la base de clientela. Las

iniciativas que se esperan implementar son, entre otras: subsegmentación de clientes, nuevo modelo de incentiviación y ampliación de la oferta de productos.

B. Impulso de las ventas digitales

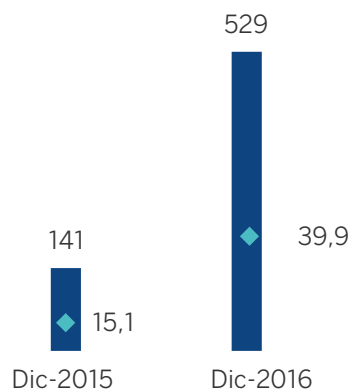
Objetivo: apoyar e impulsar las ventas a través de canales digitales y el servicio de postventa, mediante el acceso a los servicios financieros de forma ágil, sencilla y segura.

En **2015** se contaba con una capacidad limitada para realizar un seguimiento del rendimiento de las campañas digitales. En **2016** se ha puesto en marcha un nuevo modelo de CRM (*client relationship management*, por sus siglas en inglés); es decir, un nuevo modelo de gestión de relaciones con los clientes para las campañas de *marketing* digitales.

Por su parte, en **2015** se implementó un primer modelo para incentivar la atracción y conversión de los clientes a digitales, se diseñaron varios productos y servicios para ser consumidos digitalmente ("One-click") y se desarrollaron ciertas soluciones para el ecosistema digital. En **2016** se ha lanzado la aplicación Bancomer Trader, para compraventa de acciones *online*. En materia de aplicaciones, BBVA Send ha sido premiada por los Premios Bit 2016 por ser considerada la más innovadora en el sector financiero, ya que impulsa la digitalización en México. Es una aplicación que permite retirar dinero sin tarjeta (el 20% de los usuarios con esta aplicación no son del banco). Asimismo, "One-click" es uno de los mejores ejemplos de impulso de las ventas digitales, ya que permite el acceso a préstamos al consumo a través de canales digitales y remotos, como Bancomer.com, Bancomer Móvil y cajeros automáticos, tanto al segmento particular como de negocios. En este sentido, el número de créditos al consumo otorgados por este medio representa más del 40% de la colocación total de préstamos. El año previo suponía algo más del 11%.

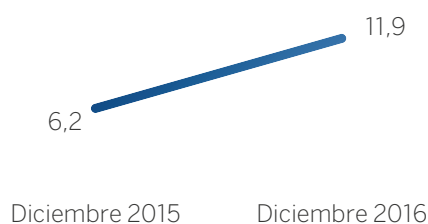
Préstamos al consumo otorgados a través de canales digitales

◆ Colocación digital / Total (%) ■ Colocación digital (miles)



En definitiva, desde 2014, cuando solo teníamos seis **productos digitales**, hemos aumentando significativamente la oferta hasta 31 productos. Como ejemplo, en 2016, BBVA Bancomer lanzó la primera cuenta bancaria totalmente digital en México, gracias a un continuo proceso de renovación para ajustarse a las necesidades de los nuevos segmentos de clientes. Como resultado de todo lo anterior, BBVA en México ha alcanzado, a finales de 2016, 3,9 millones de **clientes digitales** activos y ha otorgado más de 500.000 **créditos** a través de canales digitales. Esto implica un crecimiento interanual de 4,5 veces.

Ventas digitales⁽¹⁾ (México. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



⁽¹⁾ Las cifras han sido restateadas debido a cambios en la inclusión de algunos productos.

Para **2017** se mantiene un importante foco en el continuo desarrollo e innovación tecnológica que sirva de apoyo para el proceso de ventas, con herramientas que simplifiquen la gestión y el proceso de concesión de créditos. Asimismo, se busca incentivar el ahorro de los usuarios financieros y se buscará lanzar diversos productos sencillos de ahorro.

C. Optimización de la asignación de capital

Objetivo: Optimizar la asignación de capital, a través del impulso y la mejora de la rentabilidad para la adecuada sostenibilidad del negocio.

Para conseguir este objetivo se ha avanzado en la mejora y generación de procesos y herramientas más eficientes que permiten una gestión integral del capital de BBVA Bancomer y sus filiales, al mismo tiempo que se cumple con los requerimientos de las autoridades locales y globales. Las iniciativas actualmente en marcha en este sentido están focalizadas en garantizar al negocio la disponibilidad de la información financiera clave como principal herramienta de gestión. Adicionalmente se está potenciando una visión transversal de la rentabilidad del negocio (cliente, segmento, producto, región, unidad y área de negocio). Del mismo modo se están identificando importantes iniciativas que mejoren la eficiencia en costes.

D. Liderazgo en eficiencia

Objetivo: Proporcionar mayor valor añadido a un precio razonable, alcanzando altos niveles de productividad en toda la cadena de valor, con un claro enfoque en la actividad comercial.

En este sentido se siguen desarrollando e implementando diversos planes de acción para generar procesos más eficientes, que incrementen la productividad de las redes. Asimismo, se están mejorando los servicios de prevención del fraude y de eficiencia del análisis de la información.

E. Equipo de excelencia

Objetivo: 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.

El área busca la continua capacitación y desarrollo del equipo. Por ello se ha puesto en marcha un modelo de liderazgo mediante el relanzamiento de la estrategia de comunicación de cultura y valores corporativos. Además se está realizando un constante esfuerzo para

incrementar los niveles de transparencia y satisfacción de los colaboradores. Como **iniciativas** concretas cabe mencionar: importante simplificación de las bandas de sueldos y salarios; puesta en marcha de una oficina para retener, cuidar y desarrollar talento en la entidad; creación de un nuevo proceso de contratación que reduce a más de la mitad el tiempo medio de contratación; cambio del diseño del programa de capacitación; y desarrollo de una nueva estrategia de selección con el objetivo de conseguir el mejor talento joven del mercado.

F. Responsabilidad social

En el caso de México, en 2015 se definió una prioridad estratégica adicional, debido a la importancia que tiene la Fundación BBVA Bancomer dentro del país.

Su **objetivo** es refrendar el compromiso con el desarrollo y bienestar social, impulsar la educación del país y apoyar a las comunidades cercanas al ámbito de actuación de la institución.

Como parte de las **iniciativas** puestas en marcha para impulsar esta prioridad estratégica, cada año, una parte de los beneficios del banco se destinan a promover la educación de niños de bajos recursos con pocas oportunidades de desarrollo a través de un programa de becas. De la misma manera, se desarrollan programas de educación financiera para concienciar sobre las ventajas prácticas y el impacto positivo del uso responsable de los servicios y productos financieros. En 2016, más de 2,5 millones de personas han sido beneficiadas con estos programas de educación financiera. Además, los programas “Por los que se quedan” y “Young knowledge olympics” han beneficiado a más de 84.000 estudiantes en el país. Por último, BBVA Bancomer también impulsa las acciones de voluntariado corporativo. En tal sentido, 2.235 empleados han colaborado en más de siete iniciativas que han beneficiado a más de 15.600 ciudadanos, 3.500 estudiantes, 9 escuelas públicas y un parque público.

En el [Informe de Gestión](#) se puede encontrar una exposición más detallada del entorno macro y sectorial y de la actividad y resultados de esta área de negocio.

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.

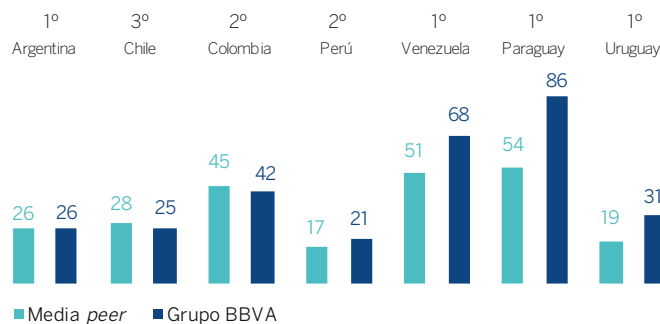
En este sentido se ha profundizado en la ejecución de diversos **programas de transformación y desarrollos tecnológicos**, así como también en ampliar la oferta en los

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.

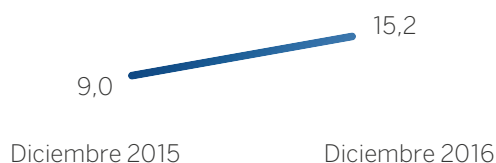
Para **2017**, América del Sur seguirá trabajando en esta línea, potenciando la evolución hacia un ecosistema digital. El foco continuará estando en la experiencia de cliente. Para ello, la región espera finalizar la adopción del nuevo modelo de calidad iniciado en 2016 (Experiencia Única), que permite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

2. 2. 7. Resto de Eurasia



2016

Beneficio atribuido al Grupo

151 Mill. €

+100,1 % vs. 2015

Definición del área

Esta área de negocio incorpora la actividad llevada a cabo en el resto de Europa y Asia, es decir, los negocios minoristas y mayoristas desarrollados por el Grupo en la zona.

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.

- La inversión crediticia recupera la senda alcista en el cuarto trimestre.
- Reducción del saldo de depósitos, muy influida por el comportamiento de las sucursales en Europa.
- Avance significativo de los resultados, apoyado en el buen comportamiento de los ingresos y la reducción de los gastos.

2. 2. 8. Centro Corporativo

El Centro Corporativo es un agregado que contiene todo aquello no repartido entre las áreas de negocio por corresponder básicamente a la función de *holding* del Grupo. Aglutina: los costes de las unidades centrales que tienen una función corporativa; la gestión de las posiciones estructurales de tipo de cambio; determinadas emisiones de instrumentos de capital realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global del Grupo; carteras, con sus correspondientes resultados, cuya gestión no está vinculada

a relaciones con la clientela, tales como las participaciones industriales; ciertos activos y pasivos por impuestos; fondos por compromisos con empleados; fondos de comercio y otros intangibles. Adicionalmente, también recoge el resultado de las operaciones corporativas efectuadas por el Grupo en 2015.

En el [Informe de Gestión](#) se puede encontrar una exposición más detallada de esta área de negocio.

2. 2. 9. Información adicional: Corporate & Investment Banking

- Se mantiene el contexto de presión en márgenes y exceso de liquidez.
- Liger retroceso del crédito, pero menor tasa de disminución de los depósitos de clientes.
- Nueva mejora del resultado en el cuarto trimestre, gracias a la adecuada gestión de la volatilidad de los mercados.

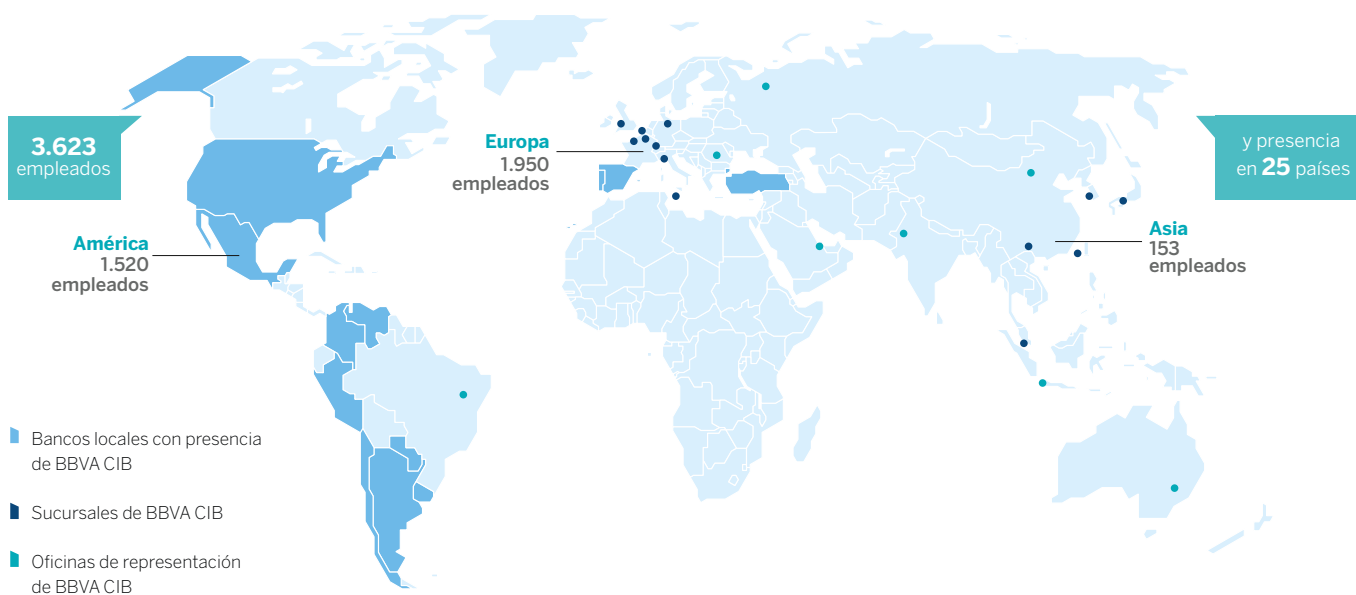
banca de inversión, mercados globales, préstamos globales y servicios transaccionales para clientes corporativos internacionales e inversores institucionales, en todas las geografías donde está presente.

BBVA CIB es un proveedor de servicios de alto valor añadido que, gracias a un modelo de cobertura global, mejora la oferta de producto y fomenta el diálogo estratégico con los clientes, todo ello apoyado, además, en una adecuada diversificación geográfica.

Definición

Corporate & Investment Banking (CIB o BBVA CIB) integra los negocios mayoristas del Grupo, es decir, las actividades de

CIB: una unidad global con un negocio diversificado



Prioridades de gestión

Avances en la transformación digital y experiencia de cliente

El **cliente** sigue siendo el pilar principal de la estrategia de BBVA CIB. Lo anterior ha supuesto que durante **2016** se haya continuado reforzando esta estrategia, con especial foco en el avance en la transformación digital y la experiencia de cliente, a través del desarrollo de un modelo menos intensivo en capital y más eficiente en términos de costes.

BBVA CIB busca seguir ofreciendo un **crecimiento** diferencial y una **rentabilidad** superior a la de la industria, apoyados en un modelo de negocio recurrente y estable, alineado con las principales Prioridades Estratégicas

y financieras del Grupo, tal y como se describe a continuación.

A. Un nuevo estándar en la experiencia de cliente

En **2016** se han conseguido importantes avances en línea con el objetivo de lograr la mejor experiencia de nuestros clientes de forma transversal en todas las líneas de negocio, productos, canales y geografías.

A modo de ejemplo, la creación del llamado **Client Excellence Team** en CIB ha permitido potenciar esta estrategia, consiguiendo resultados relevantes, como la puesta en marcha de Fenargo en Europa, una herramienta interna para la gestión del proceso de contratación; o el

lanzamiento del **Net Promoter Score** como indicador clave para conocer el grado de satisfacción de los clientes que operan con CIB. También se han registrado mejoras importantes en la automatización de ciertos procesos de postcontratación.

En materia de **transversalidad** también han existido logros significativos, gracias a las iniciativas comerciales ejecutadas, lo cual ha repercutido positivamente en los ingresos procedentes de cliente.

Los principales **objetivos** de futuro en experiencia de cliente para la unidad son, entre otros, expandir la herramienta interna Fenargo a otras geografías y segmentos de cliente e implementar un proyecto de mejora de la gestión de las reclamaciones de clientes. En materia de transversalidad se pretende expandir el test de diversificación (*acid test*) a un mayor número de clientes con el fin de identificar su diversificación geográfica y de producto para poder, de esta forma, mejorar la venta cruzada (*cross-selling*).

B. Impulso de las ventas digitales y nuevos modelos de negocio

Continúa la transformación digital de CIB. En este sentido, en cuanto a impulso de las ventas digitales se refiere, en **2016** se han registrado avances significativos, como el lanzamiento de la App de Net Cash en España, una plataforma de banca *online* para grandes empresas e instituciones que ha cosechado muy buenos resultados desde su puesta en marcha, con más de 264.000 descargas y 1,8 millones de conexiones en el mes (datos a diciembre de 2016), con previsión de implantación en los próximos meses en Chile, Perú y Argentina. Este es un claro ejemplo de cómo continúa el desarrollo de nuevos canales con los que lograr una mayor interacción con los clientes, poniendo a su disposición un abanico más amplio de productos y mejorando los procesos mediante un mayor grado de automatización, transparencia y rapidez en la ejecución.

Los **objetivos** para los próximos ejercicios son: seguir introduciendo mejoras en la plataforma e infraestructura de pagos globales (*global payments*) y en la herramienta

de e-Banking en cada país, aumentar la digitalización de productos y servicios, evolucionar la arquitectura de Net Cash y desarrollar la experiencia de usuario (UX); es decir, todo lo que involucra el diseño de interfaz, arquitectura de información, usabilidad y diseño de productos en la web.

C. Nuevos modelos de negocio

En este sentido, la unidad tiene algunas iniciativas en marcha que irán madurando en los próximos períodos; entre ellas, la identificación de competidores no bancarios, el desarrollo de ciertas alianzas con *players* posicionados en los diferentes eslabones de la cadena de valor dentro de la industria financiera y la revisión del potencial de nuevos desarrollos tecnológicos (Blockchain).

D. Optimización de la asignación de capital

BBVA CIB continúa optimizando su modelo de capital mediante el desarrollo de nuevos procesos y herramientas que permitan, además de un aumento de la contribución al ratio de capital del Grupo (CET1), una adecuación a los nuevos requerimientos regulatorios.

E. Adaptación del modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia

La unidad tiene un foco permanente en la eficiencia en costes, con especial énfasis en la gestión de los gastos discrecionales. Al mismo tiempo, se sigue desarrollando el plan de inversión en tecnologías de la información.

F. Atracción, desarrollo, motivación y retención del mejor equipo

Por último, BBVA CIB está desarrollando iniciativas para impulsar el talento de su equipo y facilitar el cambio cultural que, desde Talent & Culture, se viene desarrollando e implantando en todo el Grupo.

En el [Informe de Gestión](#) se puede encontrar una exposición más detallada del entorno, actividad y resultados de los negocios mayoristas del Grupo BBVA