

# Sobre este informe

BBVA en 2016 es un informe de publicación anual que presenta la información financiera y no financiera más relevante del Grupo BBVA, acontecida a lo largo de 2016, y que se complementa con otros documentos e informes publicados por el Banco. El objetivo es ofrecer información sobre la estrategia y el desempeño del Grupo a lo largo del ejercicio, con foco en los asuntos relevantes para nuestros grupos de interés. Así, BBVA en 2016 es un informe interconectado con el resto de información de carácter anual a través de enlaces y referencias.

Cuentas anuales  
consolidadas,  
informe de gestión  
e informe de  
auditoría

**BBVA en 2016**

Informe con  
Relevancia  
Prudencial-Pilar III  
de Basilea

Elaborado conjuntamente por los Departamentos de Financial Communication & External Reporting y Responsible Business, además de con la colaboración de diversas áreas y departamentos de todo el Banco, sigue las últimas tendencias de *reporting* a nivel internacional, como son el Marco Conceptual del IIRC, la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative (GRI) y la norma AA1000 del Institute for Social and Ethical Accountability.

# 1. Carta del Presidente

## Estimada/o accionista:

En 2016 la economía mundial creció un 3,0%, algo menos que en 2015. El entorno macroeconómico estuvo afectado por una elevada volatilidad de los mercados financieros, fundamentalmente durante el primer trimestre del año, con fuertes caídas de los precios de las materias primas e incertidumbres sobre las economías de Estados Unidos y de China. A lo largo del ejercicio se produjo una recuperación lenta que estuvo marcada por la materialización de escenarios políticos inesperados, las depreciaciones cambiarias en algunos países emergentes y las tensiones geopolíticas en Oriente Medio.

Las economías emergentes, en su conjunto, registraron un crecimiento del 4% frente al 4,1% de 2015; y en las desarrolladas, el crecimiento disminuyó al 1,6% frente al 2,2% de 2015, debido en gran medida a la desaceleración de Estados Unidos.

**El beneficio atribuido de BBVA ascendió a 3.475 millones de euros, la cifra más alta desde 2010, lo que supone un crecimiento interanual de casi el 32% en euros corrientes y del 61% en euros constantes**

En este contexto, el beneficio atribuido de BBVA ascendió a 3.475 millones de euros, la cifra más alta desde 2010, lo que supone un crecimiento interanual de casi el 32% en euros corrientes y del 61% en euros constantes; esto es, sin tener en cuenta las variaciones del tipo de cambio. BBVA alcanzó estos resultados gracias al avance de los ingresos, al control de gastos y a la disminución de los saneamientos.

Durante 2016 también mejoraron los principales indicadores de riesgo del Grupo. La tasa de cobertura se mantuvo en niveles elevados, la tasa de mora descendió hasta el 4,9% y el coste de riesgo retrocedió 22 puntos básicos hasta el 0,84%.

En cuanto al capital, BBVA finalizó el ejercicio con una posición muy sólida, con un ratio de capital CET1 *fully-loaded* del 10,9%, muy por encima de los niveles de capital exigidos por el regulador y con un incremento de 58 puntos básicos sobre el cierre de 2015.

**Todos estos años hemos gestionado las dificultades que se presentaban en el corto plazo sin perder el foco en el medio y largo plazo. Nos hemos enfrentado a todos los retos encontrados en el camino, sin desviarnos de nuestro gran proyecto: la transformación de BBVA**

Durante 2016 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de transformación. Un proceso que comenzó hace varios años, anticipándonos al resto de la industria, con una visión multidimensional que incluye nuevas plataformas y procesos, nuevas capacidades y talento, una nueva cultura corporativa, nuevos espacios y formas de trabajo, una nueva estructura organizativa, nuevos productos y negocios y una participación activa en el ecosistema digital.

Todos estos años hemos gestionado las dificultades que se presentaban en el corto plazo sin perder el foco en el medio y largo plazo. Nos hemos enfrentado a todos los retos encontrados en el camino, sin desviarnos de nuestro gran proyecto: la transformación de BBVA.

Nuestro proceso de transformación se está acelerando. En 2016 hemos entrado de lleno en fase de ejecución, creando las nuevas capacidades que requiere la banca del siglo XXI y definiendo un nuevo estándar de relación con nuestros clientes, que son los grandes beneficiarios del proyecto de BBVA, con resultados muy tangibles.

En España, según una encuesta de Accenture realizada entre clientes *retail*, somos el Banco, entre entidades comparables, con mayor porcentaje de clientes con un perfil digital, un 41%, cifra que está creciendo rápidamente. BBVA ocupa, asimismo, la primera posición en valoración de banca *online*, sucursales, cajeros automáticos y de *app* de banca móvil en España. La encuesta muestra que los clientes de banca *retail* valoran a BBVA muy positivamente frente a entidades comparables en productos como cuentas corrientes, depósitos, valores, tarjetas y seguros y nos dan la nota más alta a la hora de valorar la transformación digital que cada entidad está acometiendo.

En otros países, BBVA ocupa posiciones destacadas en distintas encuestas de valoración y seguimos trabajando muy intensamente para llegar a ser los primeros en todos los mercados en los que operamos.

---

**En 2016, BBVA ha fijado sus prioridades en banca responsable para los próximos años en el marco de un nuevo Plan Estratégico y ha seguido desarrollando en todo el mundo programas en el ámbito educativo, económico, cultural y científico**

---

En 2016, BBVA ha fijado sus prioridades en banca responsable para los próximos años en el marco de un nuevo Plan Estratégico que incluye la creación de relaciones transparentes, claras y responsables con nuestros clientes, la integración de la educación financiera en las soluciones que les ofrecemos, la promoción de un crecimiento responsable y sostenible y la inversión en la comunidad, con iniciativas de educación financiera para la sociedad, el emprendimiento y el conocimiento.

La Fundación BBVA, a su vez, siguió desarrollando programas en el ámbito económico, cultural y científico. Por su parte, la Fundación Microfinanzas BBVA, que en 2017 cumplirá su décimo aniversario, fue reconocida por Naciones Unidas por su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, en 2016, BBVA reiteró su compromiso con los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

---

**2016 ha sido un buen ejercicio para BBVA en el que hemos incrementado los beneficios y hemos avanzado mucho en nuestras Prioridades Estratégicas**

---

2016 ha sido un buen ejercicio para BBVA, en el que hemos incrementado los beneficios y hemos avanzado mucho en nuestras Prioridades Estratégicas: hemos dado un salto cualitativo en experiencia de cliente, han crecido las ventas digitales, hemos desarrollado nuevos modelos de negocio, hemos fortalecido el capital, ha mejorado la eficiencia y hemos reforzado el equipo humano, combinando el mejor talento bancario con nuevos perfiles digitales.

Quiero felicitar a los más de 134.000 hombres y mujeres que trabajan en el Grupo BBVA en todo el mundo y que hacen que seamos un banco mejor. Les animo a seguir trabajando con el mismo entusiasmo y dedicación.

Y a ustedes, señoras y señores accionistas, quiero agradecerles el apoyo que nos proporcionan. Su confianza es lo que nos motiva para seguir trabajando con la mayor ilusión y esfuerzo, construyendo un nuevo estándar de servicio en banca y creando oportunidades para todos.



1 de marzo de 2017

**Francisco González Rodríguez**

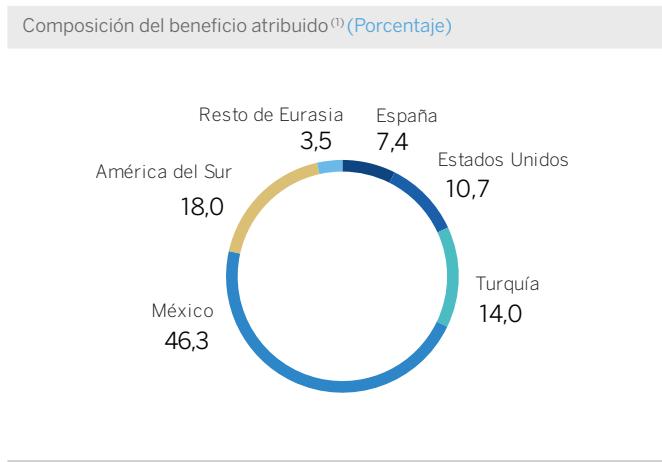
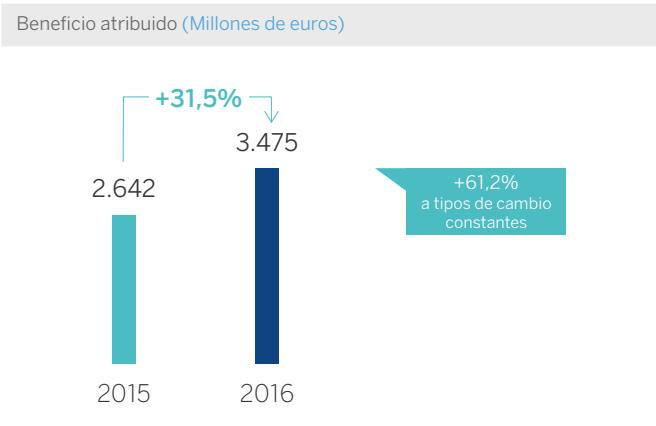
## 2. Desempeño

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

## 2.1. BBVA en cifras

### 2.1.1. Resultados

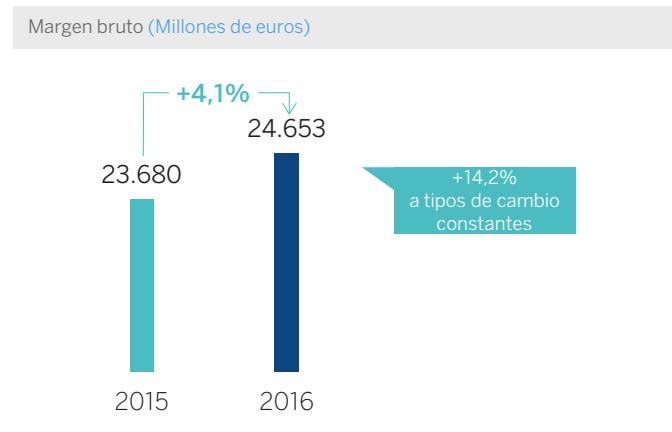
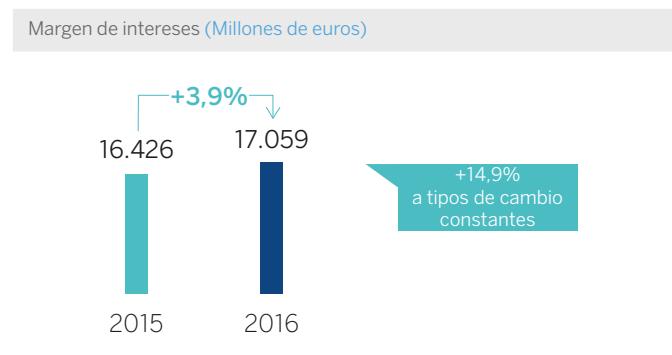
El Grupo BBVA genera en 2016 un **beneficio atribuido** de 3.475 millones de euros y registra una evolución positiva, a pesar del complicado entorno macroeconómico vivido durante el ejercicio y de la inclusión de una provisión por las llamadas "cláusulas suelo". Esta favorable trayectoria se apoya en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



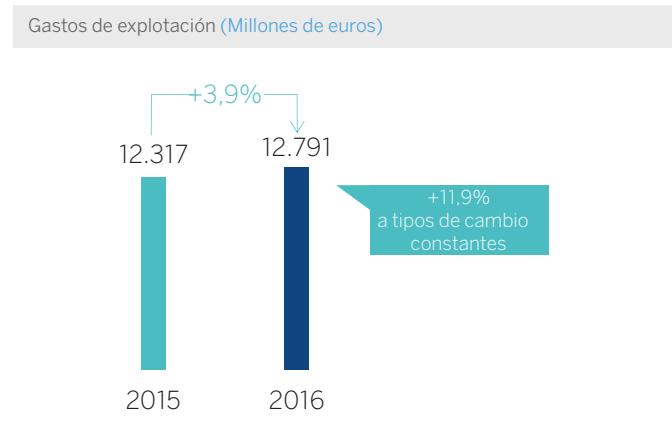
<sup>(1)</sup>No incluye el Centro Corporativo.

Lo más relevante es:

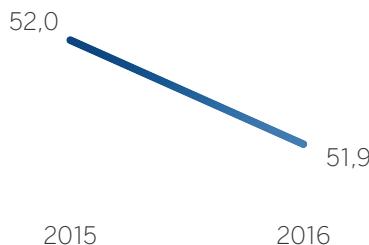
1. Comportamiento favorable de los ingresos.



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.

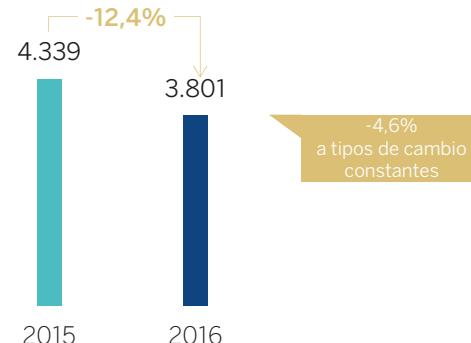


## Ratio de Eficiencia (Porcentaje)



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 <sup>(1)</sup> (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
<b>Margen bruto</b>	<b>24.653</b>	<b>4,1</b>	<b>14,2</b>	<b>23.680</b>
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)
<b>Margen neto</b>	<b>11.862</b>	<b>4,4</b>	<b>16,9</b>	<b>11.363</b>
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)
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>6.392</b>	<b>8,7</b>	<b>26,2</b>	<b>5.879</b>
Impuesto sobre beneficios	(1.699)	17,9	43,1	(1.441)
<b>Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas</b>	<b>4.693</b>	<b>5,7</b>	<b>21,0</b>	<b>4.438</b>
Resultado de operaciones corporativas <sup>(2)</sup>	-	-	-	(1.109)
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>4.693</b>	<b>41,0</b>	<b>69,5</b>	<b>3.328</b>
Resultado atribuido a la minoría	(1.218)	77,5	98,4	(686)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>3.475</b>	<b>31,5</b>	<b>61,2</b>	<b>2.642</b>
<b>Beneficio atribuido sin operaciones corporativas</b>	<b>3.475</b>	<b>(74)</b>	<b>6,4</b>	<b>3.752</b>
<b>Beneficio por acción (euros) <sup>(3)</sup></b>	<b>0,50</b>			<b>0,37</b>
<b>Beneficio por acción (sin operaciones corporativas; euros) <sup>(3)</sup></b>	<b>0,50</b>			<b>0,54</b>

<sup>(1)</sup> 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%).

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> 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<sup>(1)</sup> (Millones de euros)

	2016	$\Delta\%$	$\Delta\% \text{ a tipos de cambio constantes}$
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
<b>Margen bruto</b>	<b>24.653</b>	<b>(2,2)</b>	<b>7,7</b>
Gastos de explotación	(12.791)	(1,4)	6,6
<b>Margen neto</b>	<b>11.862</b>	<b>(3,1)</b>	<b>8,9</b>
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(3.801)	(16,5)	(8,8)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(1.669)	46,0	52,3
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>6.392</b>	<b>(2,3)</b>	<b>13,5</b>
Impuesto sobre beneficios	(1.699)	7,8	30,5
<b>Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas</b>	<b>4.693</b>	<b>(5,5)</b>	<b>8,4</b>
Resultado de operaciones corporativas <sup>(2)</sup>	-	-	-
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>4.693</b>	<b>21,7</b>	<b>45,7</b>
Resultado atribuido a la minoría	(1.218)	9,9	24,9
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>3.475</b>	<b>26,5</b>	<b>54,7</b>
<b>Beneficio atribuido sin operaciones corporativas</b>	<b>3.475</b>	<b>(9,9)</b>	<b>3,6</b>

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> 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.

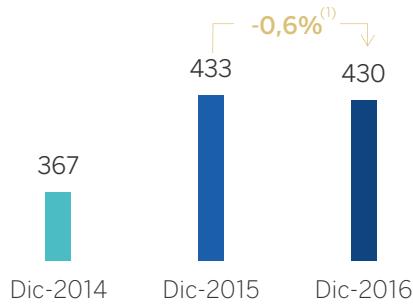
## 2.1.2. Balance y actividad

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.

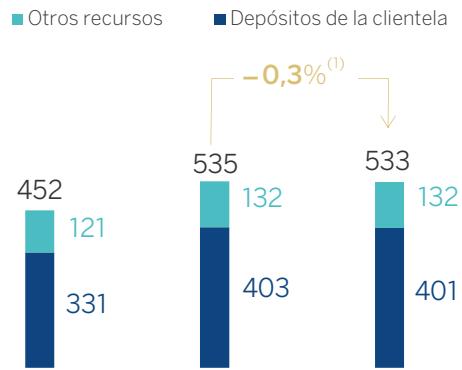
2. Tendencia decreciente de los créditos **dudosos**, especialmente en España, Turquía y México.
3. Leve descenso también de los **depósitos** debido a la significativa disminución de los saldos procedentes de administraciones públicas. Por el contrario, comportamiento favorable de las partidas más líquidas 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)



(<sup>1</sup>) A tipos de cambio constantes +2,1%.

Recursos de clientes (Miles de millones de euros)



(<sup>1</sup>) A tipos de cambio constantes +1,5%.

Balance consolidado (Millones de euros)

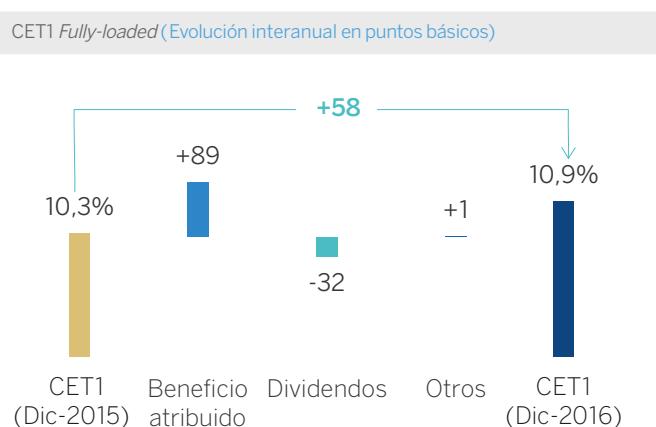
	2016	Δ%	2015
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	40.039	36,7	29.282
Activos financieros mantenidos para negociar	74.950	(4,3)	78.326
Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	2.062	(10,8)	2.311
Activos financieros disponibles 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
<b>Total activo</b>	<b>731.856</b>	<b>(2,4)</b>	<b>749.855</b>
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
<b>Total pasivo</b>	<b>676.428</b>	<b>(2,6)</b>	<b>694.573</b>
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
<b>Patrimonio neto</b>	<b>55.428</b>	<b>0,3</b>	<b>55.282</b>
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>731.856</b>	<b>(2,4)</b>	<b>749.855</b>
<b>Pro memoria:</b>			
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:

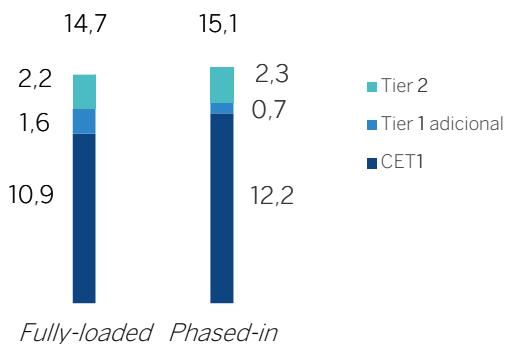
1. El ratio **CET1** *fully-loaded* se sitúa en el 10,9% y el *phased-in* en el 12,2%.



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

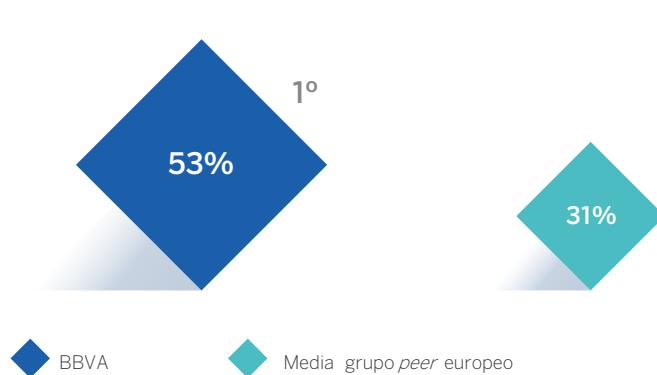
2. El ratio total de capital *fully-loaded* cierra en el 14,7% y el *phased-in* en el 15,1%.

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*.

APR/ Activos totales



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 <sup>(1)</sup> (Millones de euros)

	<b>CRD IV phased-in</b>				
	<b>31-12-2016</b>	<b>30-09-2016</b>	<b>30-06-16</b>	<b>31-03-16</b>	<b>31-12-15</b>
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
<b>Capital total (Tier 1+Tier 2)</b>	<b>58.893</b>	<b>62.180</b>	<b>62.106</b>	<b>59.838</b>	<b>60.200</b>
<b>Activos ponderados por riesgo</b>	<b>388.951</b>	<b>389.814</b>	<b>395.085</b>	<b>399.270</b>	<b>401.277</b>
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
<b>Ratio capital total (%)</b>	<b>15,1</b>	<b>15,9</b>	<b>15,7</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>

<sup>(1)</sup> 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

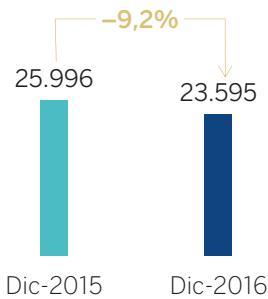
exposición más detallada de la solvencia del Grupo.

## 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 <sup>(1)</sup> (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

<sup>(1)</sup> Incluye el crédito bruto a la clientela más riesgos contingentes.

Evolución de los riesgos dudosos (Millones de euros)

	2016	2015
<b>Saldo inicial</b>	<b>25.996</b>	<b>23.590</b>
Entradas	10.957	9.510
Recuperaciones	(7.633)	(7.040)
<b>Entrada neta</b>	<b>3.324</b>	<b>2.470</b>
Pases a fallidos	(5.592)	(5.027)
Diferencias de cambio y otros	(134)	4.964
<b>Saldo al final de período</b>	<b>23.595</b>	<b>25.996</b>
<b>Pro memoria:</b>		
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 euros<sup>1</sup>.
- 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.

<sup>1</sup>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 CO<sub>2</sub> 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

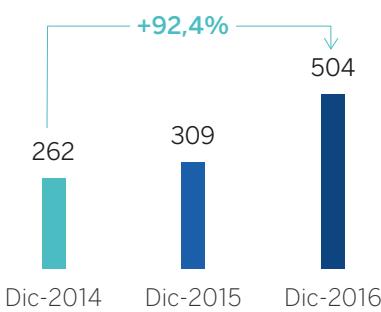


- Reducción de la inversión crediticia, pero buen desempeño de los depósitos más líquidos y de los recursos fuera de balance.
- Ingresos débiles debido al entorno.
- Buena evolución de costes y saneamientos.
- Impacto de las cláusulas suelo.
- Mejora de los indicadores de riesgo.

#### 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.

Clientes activos BBVA Contigo<sup>(1)</sup> (Actividad bancaria en España. Miles)



<sup>(1)</sup> Atendidos por gestores remotos BBVA Contigo.

#### 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 clave 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.

#### 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

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 disruptión 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

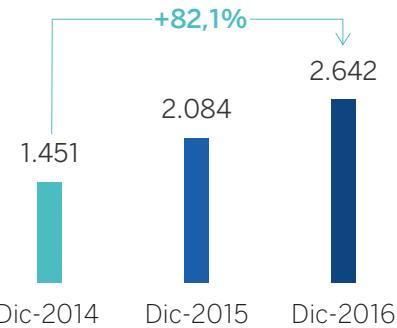
Evitar tiempos de espera en la oficina

✓ Cita previa

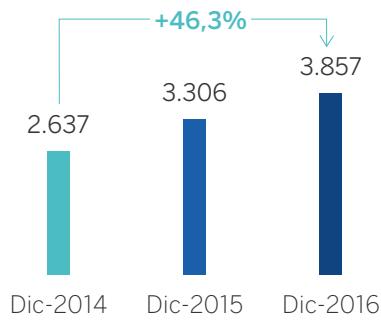
✓ Turno de caja, consulta de tiempos de espera en oficina

✓ Priorización

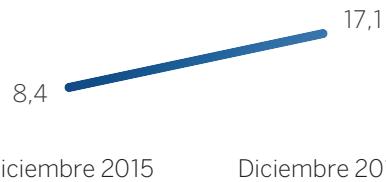
##### Clientes principales a través del móvil (Actividad bancaria en España. Miles)



##### Clientes digitales (Actividad bancaria en España. Miles)



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



## Asesoramiento

### ✓ Gestión financiera personal

Controlar el día a día

### ✓ Presupuestos

Ayuda a ahorrar

### ✓ Objetivo de cuentas

Ayuda a tomar decisiones importantes

### ✓ BBVA Valora

### ✓ 360 Commerce

- 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

Transparente

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

Documentación muy sencilla

### ✓ 73% de los productos contratados vía web y 53% vía smartphone (octubre)

- 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.

## 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 tradicionales<sup>2</sup> en recomendación de clientes particulares (índicador 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.

<sup>2</sup> Santander, Caixabank, Bankia, Sabadell y Popular.

Net Promoter Score (NPS)<sup>(1)</sup> (Actividad bancaria en España. Porcentaje)



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

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



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

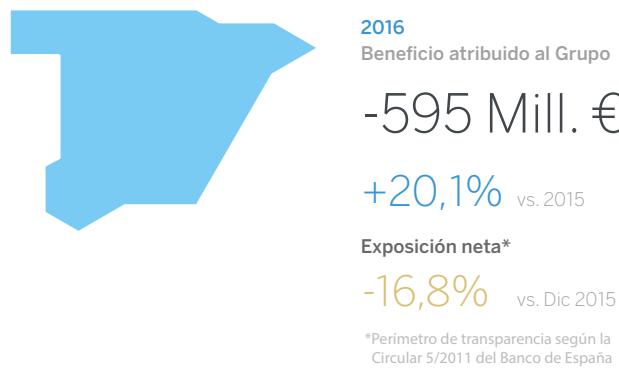


En los próximos años, y enmarcado dentro del Plan de Transformación del área, el objetivo será alcanzar un nuevo estándar en experiencia de cliente, tanto en particulares como en empresas.

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

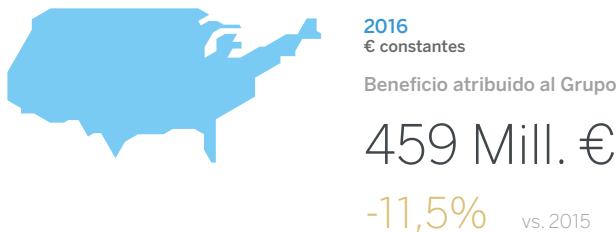
inmobiliaria del Grupo BBVA preservando el valor económico de los activos. Para ello su gestión va dirigida a:

- 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

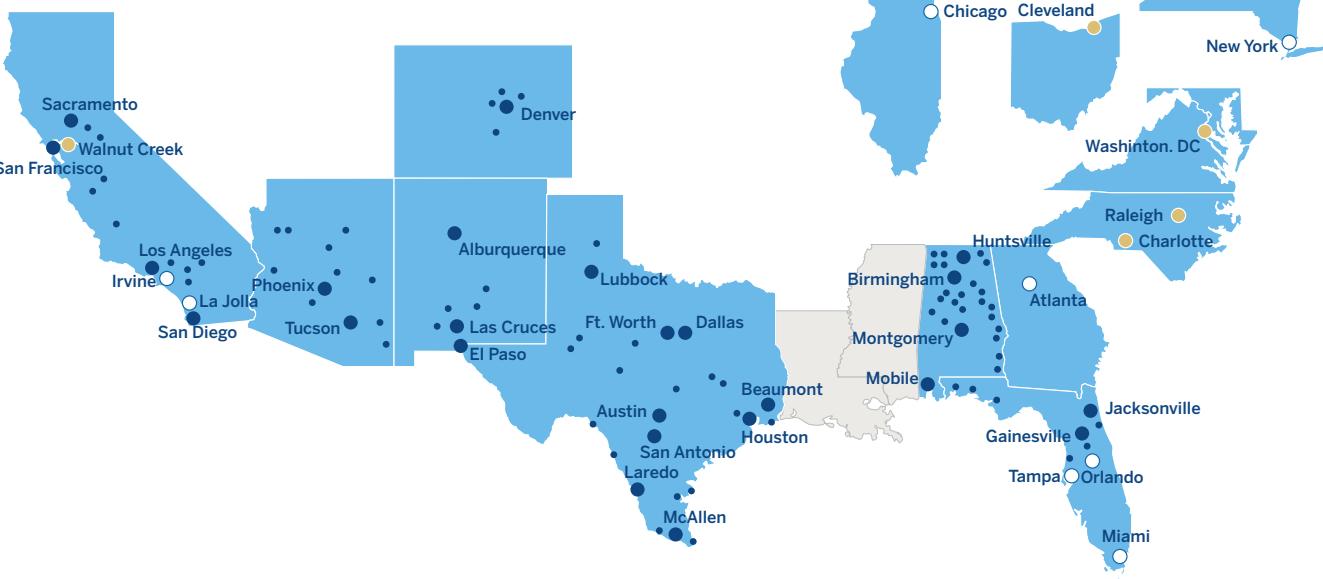


- Foco en crecimiento selectivo y rentable.
- Positiva evolución de los depósitos.
- Tendencia de menos a más a lo largo del año.
- Mejora de los indicadores de riesgo a lo largo del año.

Presencia de BBVA Compass

### SUCURSALES POR ESTADO

Alabama	89	Florida	45
Arizona	75	Nuevo México	19
California	62	Texas	344
Colorado	38		



### 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

### 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.

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.

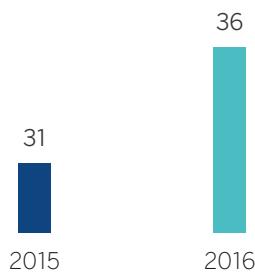
Más concretamente, la filial del Grupo BBVA en Estados Unidos ha continuado trabajando en torno a las siguientes **Prioridades Estratégicas:**

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)

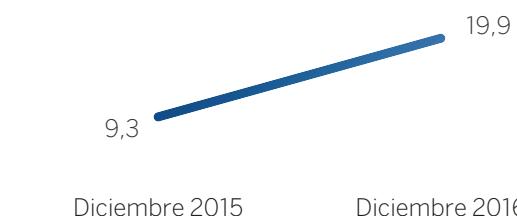


Para **2017**, los objetivos del área se focalizan en aumentar la retención, incrementando la base de clientes objetivo, fundamentalmente de banca privada y minorista.

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 **aatraer, 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



2016  
€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

599 Mill. €

+40,5% vs. 2015

- 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



Número de oficinas triplicado desde 2002



100% de cobertura geográfica en 2016 frente a 49% en 2002

### 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:

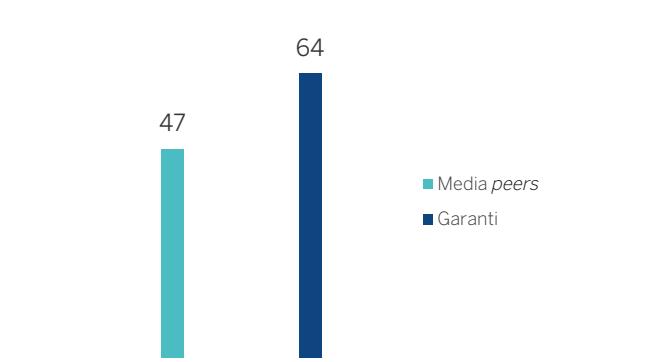
- Compartir las mejores prácticas en el campo de la experiencia de cliente.
- Trabajar en la construcción de una relación de confianza con el cliente, en la que la mejora de la comunicación es crucial.

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.

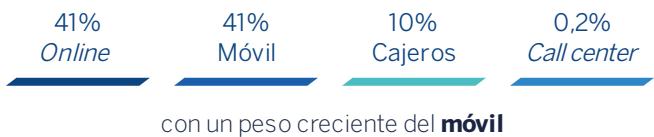
Adicionalmente, el aumento de la **base de clientela** de manera efectiva también es una de las iniciativas en la que Garanti ha trabajado en 2016 y continuará trabajando a lo largo de 2017, a través de:

- 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

### Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes:

Las sucursales con más de 65% de penetración digital tienen una **calidad de servicio y eficiencia un 40% mayor**

### Crecimiento sostenido

Las sucursales han puesto el foco en:  
Construir **relaciones**  
Realizar **ventas**  
Atraer a **nuevos clientes**

### Mayor rentabilidad

La **rentabilidad** por cliente digital es un **30% mayor** que la de un cliente de sucursal de la banca tradicional

Creación de valor a través de la digitalización

### Mayor venta cruzada

La **penetración del producto** para un cliente digital es un **60% mayor** que para la media de los clientes

### Incremento de la base de comisiones

Las comisiones por servicio de la banca *online* y móvil ascienden al **39% del total de comisiones por servicio del banco**

### Menores costes de transacción

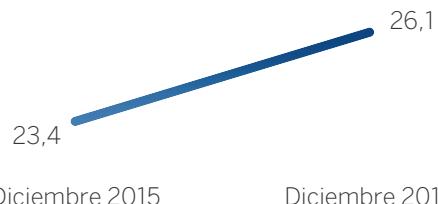
Los costes de transacción de la banca *online* son **30 veces** más bajos que los de las sucursales y los de la banca móvil **55 veces más bajos**

Algunos ejemplos de las nuevas aplicaciones móviles y funcionalidades puestas 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

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.

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

## 2.2.5. México

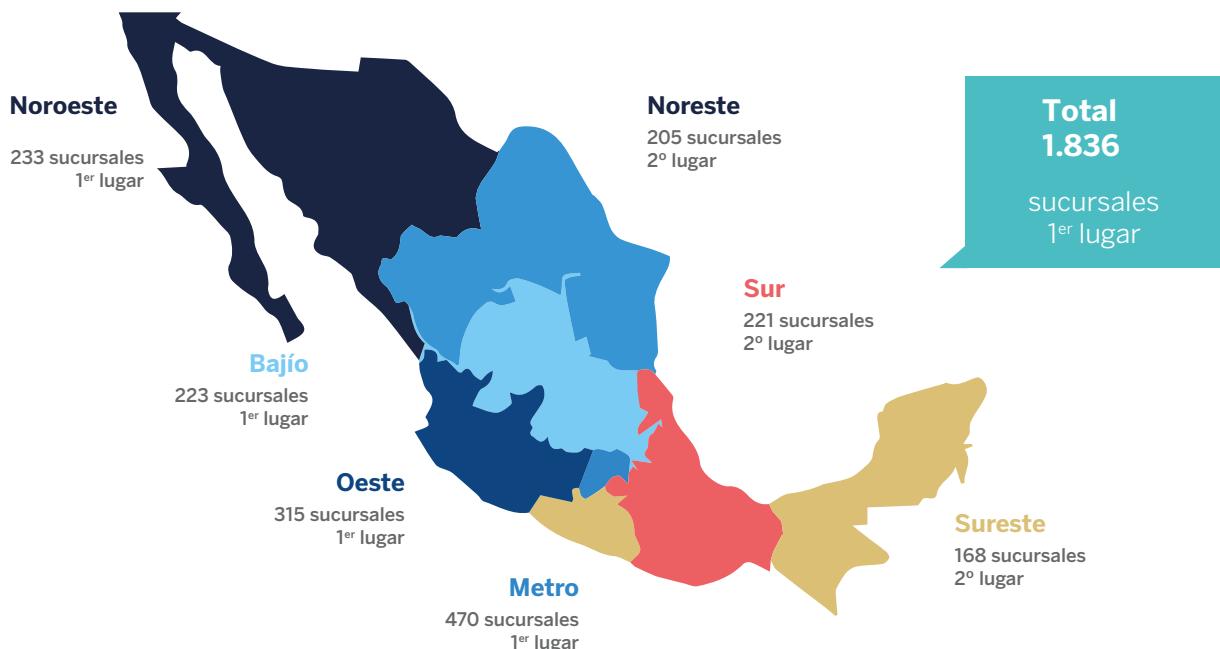


**2016**  
€ constantes  
Beneficio atribuido al Grupo  
**1.980 Mill. €**  
**+11,0%** vs. 2015

- 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 <sup>(1)</sup>: **31.670**  
TPV: **171.702**

<sup>(1)</sup> 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.

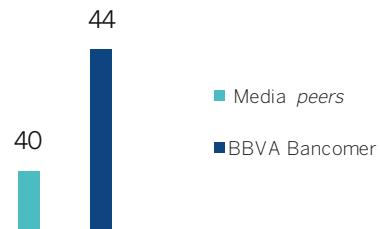
#### A. Proporcionar la mejor experiencia de cliente

**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) (Méjico. 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 incentivación 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%.

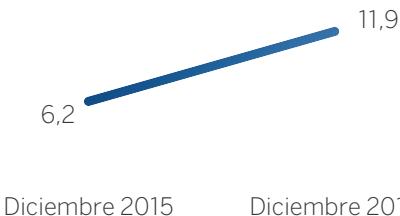
Préstamos al consumo otorgados a través de canales digitales

◆ 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<sup>(1)</sup> (Méjico. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



<sup>(1)</sup>Las cifras han sido resteadas 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.

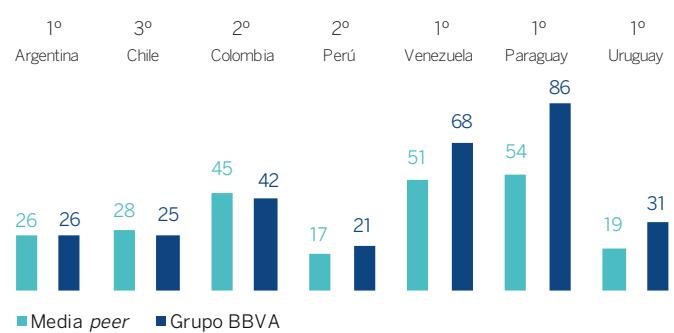
En este sentido se ha profundizado en la ejecución de diversos **programas de transformación y desarrollos tecnológicos**, así como también en ampliar la oferta en los

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) <sup>(1)</sup> (Por geografía. Porcentaje)



<sup>(1)</sup> Media peers: Argentina: Banco Galicia, HSBC y Santander Rio // 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.
- Ligero 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.

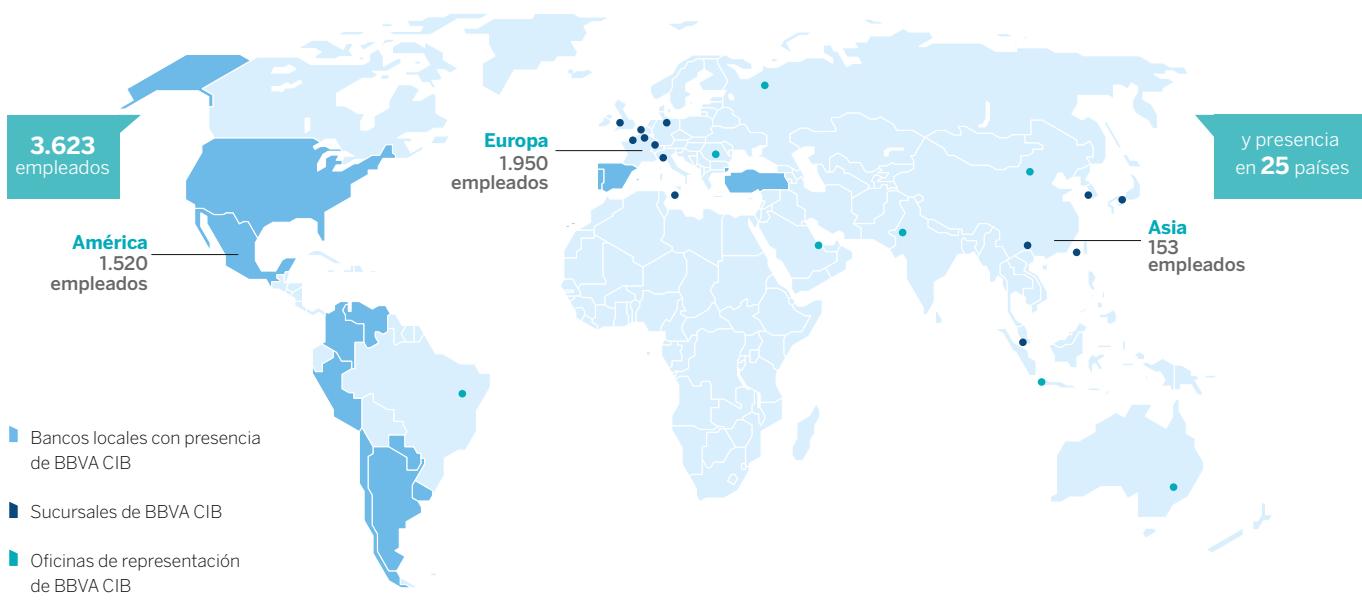
### Definición

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

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.

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 Fenergo 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 Fenergo 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



## 3. Estrategia

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

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 <sup>(1)</sup>	-2,8	43,4
Turquía	2,3	7,8
China	6,7	2,0

Fuente: Estimaciones de BBVA Research.

<sup>(1)</sup> 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.

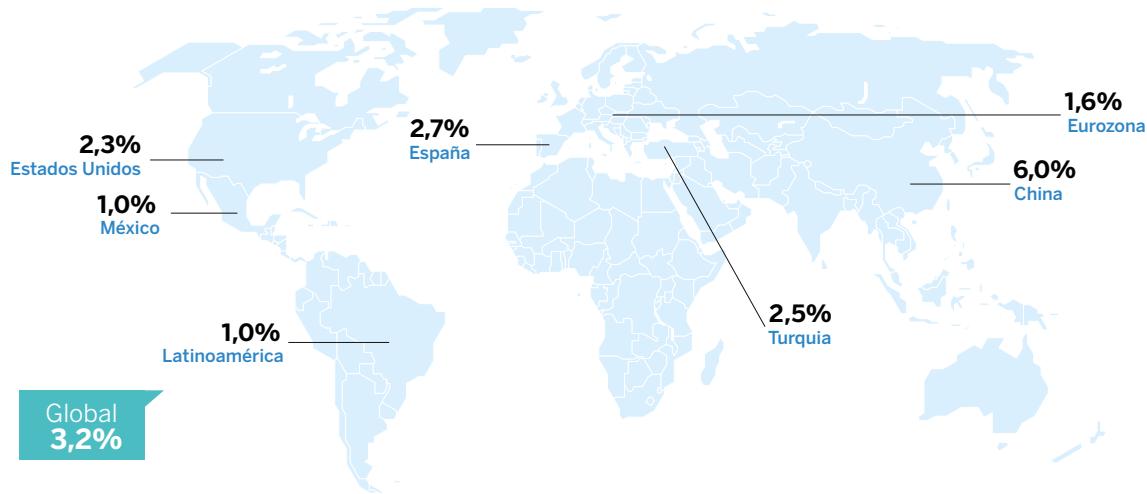
En las **economías emergentes** es determinante gestionar la vulnerabilidad ante eventuales movimientos repentinos de capitales. En Turquía han aumentado las presiones inflacionistas, lo que puede provocar un endurecimiento de la política monetaria, en un entorno de crecimiento del 2,3% para 2016 y del 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

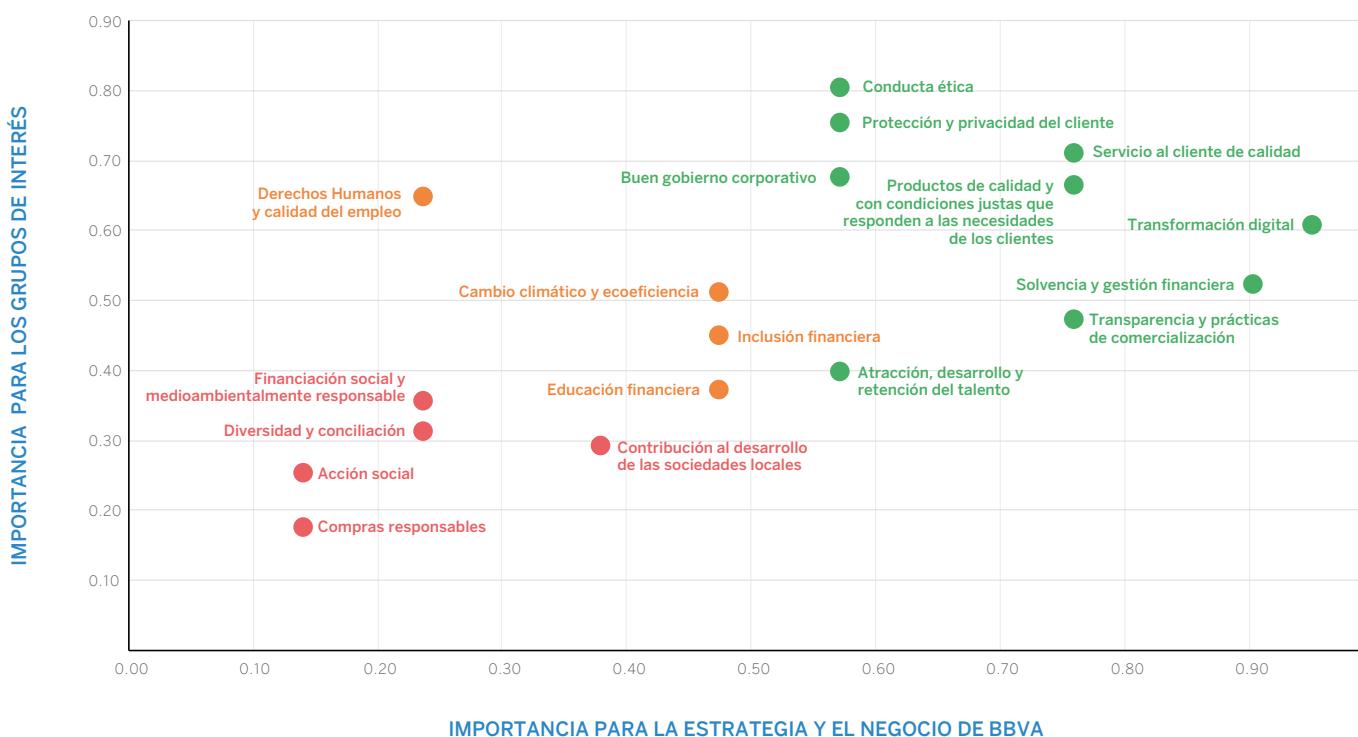
valorado. Según este mismo informe, en 2016 ha seguido aumentando la brecha en el nivel de confianza medio entre el público informado y el público masivo (60 versus 48).

#### 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<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> 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

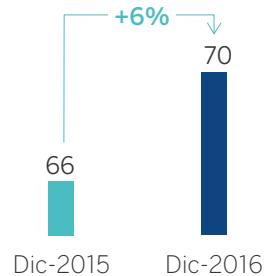
<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>	
<b>La mejor experiencia de cliente</b>		<b>Impulso de ventas digitales</b>		<b>Nuevos modelos de negocio</b>	
<b>4</b>		<b>5</b>		<b>6</b>	
<b>Optimización de la asignación de capital</b>		<b>Liderazgo en eficiencia</b>		<b>El mejor equipo</b>	

#### La mejor experiencia de cliente

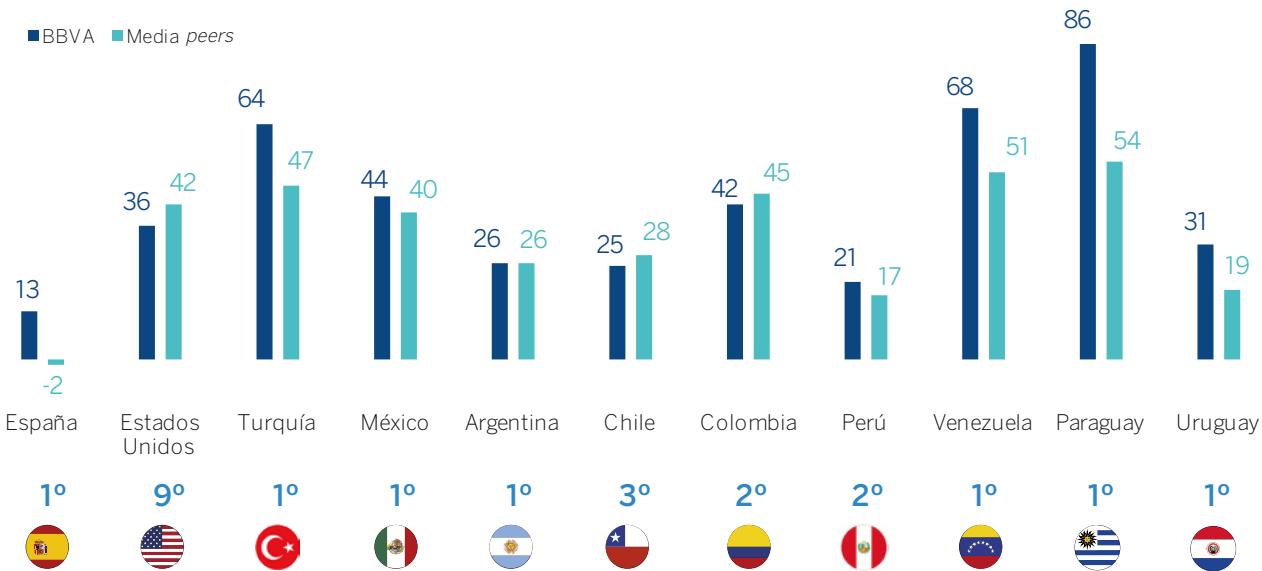
El foco del Grupo BBVA se centra en ofrecer la mejor experiencia de cliente, que esta se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; incrementar el *empowerment* de los clientes y ofrecerles un asesoramiento personalizado.

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)

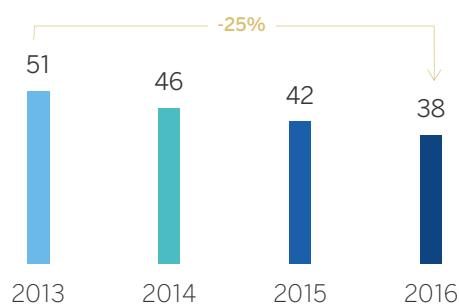


## Net Promoter Score (NPS) (Por geografía. Porcentaje)

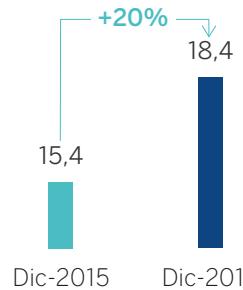


Grupo Peer: España: Bankia, Caixabank, Popular, Sabadell y Santander/ Estados Unidos: Bank of America, Bank of the West, Comerica, Frost, Chase, Regions, Suntrust, US Bank, Wells Fargo, PNC y BB&T / Turquía: Ak, İc, YKB, Deniz, Finans / México: Banamex, Banorte, HSBC y Santander / Argentina: Galicia, 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, IATAU y Regional / Uruguay: IATAU, Santander y Scotiabank.

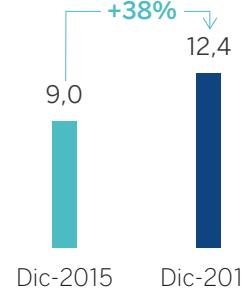
Nuestro modelo de relación está evolucionando para adaptarse al perfil multicanal del cliente. El número de clientes digitales y móviles del Grupo BBVA ha crecido considerablemente durante **2016** y la actividad en las oficinas se ha reducido en los últimos años.

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 - Opinator" (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 (Méjico); 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 disruptión 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.

### M&A e inversiones estratégicas



### Alianzas estratégicas



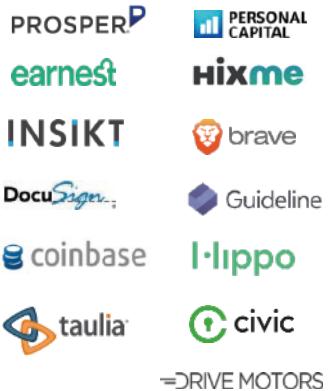
Continuando con la estrategia iniciada durante 2015, el ejercicio **2016** ha supuesto la consolidación de BBVA como uno de los bancos de referencia en transformación digital y actividad en el ecosistema FinTech. Durante este año se ha realizado un destacado esfuerzo en el desarrollo de nuevos modelos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

### 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*

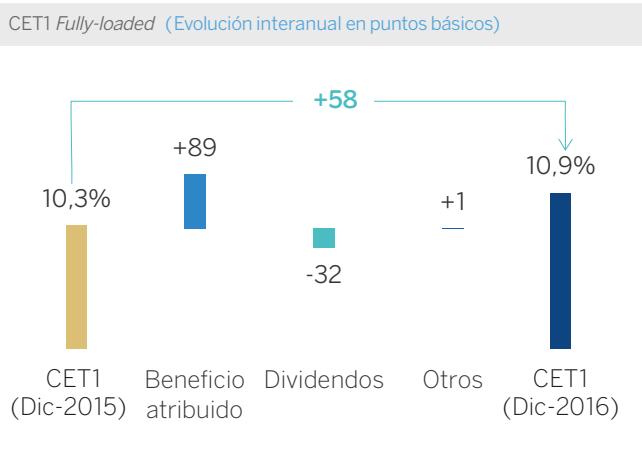
interfaces) a terceros, con más de 100 usuarios en el entorno de pruebas en España y más de 300 en Estados Unidos.

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.

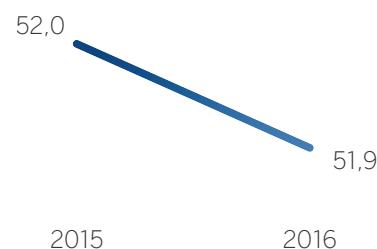


### Liderazgo en eficiencia

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 Responsible 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> <sup>(1)</sup>
España	1º
Estados Unidos	2º
Turquía	1º
México	3º
Argentina	2º <sup>(2)</sup>
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

<sup>(1)</sup> Peer group: España: Santander, CaixaBank, Bankia; Estados Unidos: Regions, Wells Fargo, Chase; Turquía: Is Bankası, 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.

<sup>(2)</sup> 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 ESTRATEGIA	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)	<a href="#">Comunicación TCR</a>	Fichas de producto TCR  Contratos TCR  TCR en <i>call centers</i>  TCR en gestión de reclamaciones  Código de publicidad TCR  TCR en <i>journeys</i> clave del cliente  TCR en comunicaciones no comerciales  TCR en productos globales  TCR en otros proyectos de la Single Development Agenda  TCR incorporado a <i>scrums</i>  Formación TCR  TCR en el UX System	100% de unidades vendidas (u.v.) en segmento particulares (80% en Turquía); 80% de u.v. en pymes (excepto Turquía y Chile)  80% de u.v. (todos los países)  Implementación del <i>script</i> en el 80% de las u.v. en Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, Perú y Turquía  Proyectos piloto en Venezuela y Perú  Seguimiento y <i>feedback</i>  Implementación en España, México, Turquía y Perú  Proyecto piloto en España  TCR integrado en la iniciativa GLOMO (aplicación móvil global)  API <i>market</i> , plataforma de APIs con distintas funcionalidades a disposición de las empresas  TCR integrado en metodología <i>agile</i>  Formación en contratos; formación en información relevante, y <i>engagement</i> en la Comunidad Google+  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)	<a href="#">Educación financiera</a>	Productos globales  Productos locales	Integración en la iniciativa GLOMO  Proyectos piloto en España, México y Estados Unidos
3) <i>Insights</i> Responsabilidad Social Corporativa en el área de Customer Solutions	1. La mejor experiencia de cliente	Integración en el proceso de creación de Customer Solutions	<a href="#">Soluciones centradas en personas</a>	Donaciones de empleados y clientes en GLOMO  Soluciones de alto impacto en banca minorista  Finanzas sostenibles	Integración en la iniciativa GLOMO  Desarrollos locales en todos los mercados principales  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 pulse)  Mantener la reputación interna (encuesta anual)	<a href="#">Estándares de conducta</a> <a href="#">Análisis de materialidad</a> <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a> <a href="#">El equipo</a> <a href="#">Medioambiente</a> <a href="#">Proveedores</a>	Riesgo reputacional  Políticas de negocio responsable  Seguimiento de la materialidad y la reputación  Plan global de ecoeficiencia  Iniciativas de Talent&Culture	Transición a un nuevo gobierno liderado por Control Interno de GRM; ejercicio anual; ICAAP y proceso de apetito de riesgo  Compromiso de Derechos Humanos y plan de acción definidos; procesos de aprobación de compras; definición del marco social y ambiental  Nueva metodología para el ejercicio de materialidad basada en <i>big data</i>  Rendimiento frente a objetivos definidos para 2020  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 citizenship)	<a href="#">Inversión en programas sociales</a> <a href="#">Emprendimiento</a> <a href="#">Conocimiento, educación y cultura</a> <a href="#">El equipo</a>	Momentum & Open Innovation  Centro para la educación y capacidades financieras  Voluntariado	Lanzamiento del nuevo programa global en España, México, Estados Unidos, Turquía y Colombia  Lanzamiento del centro; cumbre anual  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)	<a href="#">Criterios y estándares</a>  <a href="#">Accionistas</a>	<i>Reporting</i> de negocio responsable  <i>Engagement</i> con analistas e inversores  <i>Engagement</i> con clientes	Informe anual integrado; integración en la web corporativa <a href="#">www.bbva.com</a>  Reuniones y <i>road shows</i> con inversores y accionistas  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 \(Grupo BBVA\)](#)



<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> 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 Competencies", "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.



# 4. Gobierno corporativo

- |                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| <b>4.1.</b> Sistema de gobierno       | P.61 |
| <b>4.2.</b> Sistema de cumplimiento   | P.66 |
| <b>4.3.</b> Modelo de control interno | P.70 |

## 4. 1. Sistema de gobierno

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. ("BBVA", la "Sociedad" o el "Banco") cuenta con un **sistema de gobierno corporativo** conformado por un conjunto de principios, normas, estructuras y procesos que regulan y ordenan las relaciones entre la Sociedad, su dirección, sus accionistas y otras partes interesadas y permiten, a su vez, una gestión y supervisión adecuada del Banco (en adelante, el "Sistema de Gobierno Corporativo").

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha ido conformando a lo largo del tiempo sobre la base de unos **principios** sólidos que fundamentan la cultura corporativa del Banco y se concreta en una adecuada distribución de funciones, equilibrio de poderes, transparencia y ética de los negocios. Así, el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha diseñado sobre la base de su propia realidad como empresa, tomando en consideración sus circunstancias y necesidades, los diferentes puntos de vista externos derivados del diálogo con accionistas e inversores, supervisores y *proxy advisors* (entidades que prestan servicios de asesoramiento en relación con el ejercicio del derecho de voto derivado de la titularidad de acciones en sociedades cotizadas), así como las mejores prácticas y

recomendaciones en materia de gobierno corporativo y la normativa que, como entidad financiera y cotizada en mercados nacionales e internacionales, le resultan de aplicación.

Sobre la base de lo anterior, el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA cuenta, como **características** esenciales con:

- Una adecuada composición de sus órganos sociales.
- Una clara distribución de funciones entre el Consejo de Administración y sus Comisiones; y entre estos y la Alta Dirección.
- Un ordenado proceso de toma de decisiones.
- Un sólido sistema de seguimiento, supervisión y control de la gestión de la Sociedad.

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se compone de los siguientes **elementos** básicos:

**Accionistas.** Control de la gestión del Consejo y decisión final en cuestiones relevantes

**Consejo de Administración.** Doble función: gestión y supervisión de la Entidad

**3 Consejeros Ejecutivos**



Presidente



Consejero Delegado

**12 Consejeros No Ejecutivos**  
(8 independientes y 4 externos)



Consejero Coordinador

**Comisiones del Consejo especializadas para asistir al Consejo en el desempeño de sus funciones**

Comisión  
Delegada  
Permanente

Comisión de  
Auditoría y  
Cumplimiento

Comisión de  
Riesgos

Comisión de  
Retribuciones

Comisión de  
Nombramientos

Comisión de  
Tecnología y  
Ciberseguridad

**Alta Dirección**

## Accionistas

Considerando la estructura accionarial de BBVA, con un 100% de *free float* y conformada por una importante presencia tanto de accionistas minoristas como institucionales, nacionales e internacionales, el Banco basa su **modelo de relación** con los accionistas en torno a tres pilares básicos:

1. El respeto al principio de “**una acción, un voto**”, sin imponer limitaciones al ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizando la igualdad de trato y los mismos derechos a todos los accionistas que se encuentren en la misma situación.
2. La reserva en favor de la Junta General de Accionistas de la competencia para decidir sobre las materias de mayor relevancia para la Sociedad.
3. El mantenimiento de una **Política formal de comunicación, relación y contactos con los accionistas e inversores**, caracterizada por: (i) el fomento de la participación y ejercicio del derecho de voto en la Junta General; (ii) la mayor transparencia e información para el adecuado ejercicio de sus derechos; y (iii) el impulso de una política activa de *engagement* con sus accionistas, tanto institucionales como minoristas.

Esta Política, en la que se concretan los canales de comunicación con el Banco y los principios de transparencia, veracidad, inmediatez y homogeneidad en la difusión de la información, se encuentra publicada en la página web del Banco.

## Consejo de Administración

De acuerdo con la normativa española, BBVA cuenta con un sistema de administración denominado monista (*one-tier board*), que supone la existencia de un **único órgano colegiado**, el Consejo de Administración, que desempeña, de manera colectiva y unitaria, tanto las máximas funciones de administración de la Sociedad como las de supervisión y control de la dirección, todo ello con el propósito de promover el interés social.

Las **funciones más relevantes** son las siguientes:

Estrategia y políticas generales	Política de remuneración
Gestión y control de riesgos (RAF)	Información contable y financiera
Presupuestos anuales	Nombramientos y ceses de la Alta Dirección
Capital y solvencia	Supervisión de la actuación de la Alta Dirección
Operaciones estratégicas	Organización interna y autoevaluación anual

La reserva de estas competencias, con carácter indelegable, en el Consejo constituye un elemento fundamental de equilibrio y control de la gestión, asegurando que las cuestiones más relevantes que afectan a la Sociedad se consideran y deciden por los órganos sociales, a quienes también corresponden las funciones generales de supervisión del Banco en su conjunto.

La composición del Consejo de Administración de BBVA es uno de los elementos claves del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA y tiene por objeto contribuir a facilitar el adecuado ejercicio de sus funciones, permitiendo en su seno el debate, el análisis y la revisión crítica de las propuestas que se someten a su consideración, favoreciendo el consenso necesario en la toma de las decisiones, así como su labor de supervisión y vigilancia eficaz de la gestión.

A estos efectos, BBVA ha formalizado una **Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad de los miembros del Consejo**, accesible en la web corporativa, que recoge los principios y el procedimiento para la selección, nombramiento y renovación de los consejeros del Banco, así como los requisitos necesarios para desempeñar la función de consejero.

### Claves de la Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad:

- Adecuada composición para lograr el buen funcionamiento de los órganos sociales en el mejor interés social.
- Fomento de la diversidad de experiencias, conocimientos, competencias y género.
- Ausencia de elementos que generen discriminación y objetivo de representatividad femenina en el Consejo del 30% para 2020.
- Equilibrio adecuado entre las distintas clases de consejeros y, al menos, un 50% de consejeros independientes.
- Planes de formación para los consejeros.
- Renovación progresiva y constante en la composición del Consejo.
- Idoneidad, dedicación y ausencia de incompatibilidades en los consejeros.

Para lograr una adecuada composición en cada momento, el Banco viene llevando a cabo desde hace tiempo un proceso ordenado de **renovación** del Consejo, sobre la base de una adecuada planificación de la rotación de sus miembros, que

permite lograr los objetivos establecidos en la mencionada Política y en el que se identifican las necesidades de los órganos sociales y a las personas más idóneas para formar parte de ellos en cada momento. En este proceso de análisis se considera igualmente la composición de las distintas Comisiones del Consejo que le asisten en el desempeño de sus funciones.

A estos efectos, la Comisión de Nombramientos de BBVA analiza periódicamente la estructura, tamaño y composición del Consejo y su adecuación a las necesidades de los órganos sociales, identificando y valorando los posibles cambios que pueden resultar necesarios o convenientes en su composición, e iniciando, cuando a su juicio corresponda, los procesos de identificación y selección de candidatos, para ser propuestos como nuevos miembros del Consejo de Administración.

Por otro lado, el Consejo de Administración de BBVA cuenta con altos niveles de **independencia** tanto en el Consejo como en sus Comisiones, lo que favorece el adecuado ejercicio de las funciones de gestión, supervisión y control, garantizando la objetividad e independencia de criterio en las decisiones adoptadas por los órganos sociales. A la fecha de este documento, el Consejo de Administración de BBVA está compuesto por un total de quince consejeros, tres de los cuales son ejecutivos y los doce restantes son no ejecutivos, siendo ocho de ellos independientes y cuatro externos, alcanzándose así un nivel de independencia que supera el objetivo del 50% marcado en la mencionada Política.

El Consejo de Administración de BBVA cuenta, en su conjunto, con una **composición** diversa que combina perfiles con experiencia y conocimiento del Grupo, sus negocios y del sector financiero en general, con otros que tienen formación, competencias, conocimientos y experiencia en otros ámbitos y sectores de especial interés para el Banco (como riesgos, auditoría, negocios digitales, tecnología y ciberseguridad), logrando, en su conjunto, un adecuado equilibrio en la composición del Consejo y sus Comisiones para su mejor funcionamiento.

Además, los miembros del Consejo de Administración cuentan con la **idoneidad**, honorabilidad, competencia, experiencia y cualificación necesarias para el ejercicio de sus cargos, cumpliendo con los requisitos establecidos a este respecto, y tienen la **disponibilidad y dedicación** que se requieren para el ejercicio de sus funciones. A estos efectos, los consejeros están sometidos, entre otras condiciones, al régimen de incompatibilidades y limitaciones establecido por la normativa aplicable, que establece el número máximo de cargos que un consejero podrá ocupar simultáneamente.

Con el fin de ayudar a los consejeros a adquirir, actualizar y reforzar sus conocimientos y habilidades para cumplir

con sus obligaciones, el Consejo cuenta con distintas iniciativas para la **formación** de sus miembros, orientadas a ofrecer información suficiente y relevante sobre distintas materias, que garantiza la adecuada comprensión de todas las cuestiones que se someten a la consideración de los órganos sociales del Banco, y que se combina con la amplia información que se facilita en las sesiones ordinarias de los distintos órganos sociales.

Por último, el Consejo cuenta con un modelo de presidencia ejecutiva, existiendo a su vez un Consejero Delegado, que es el responsable de la gestión ordinaria del negocio en BBVA. Este modelo mantiene separados tanto los cargos como las funciones de Presidente y de Consejero Delegado, conformando un adecuado equilibrio de poderes entre ambas figuras. Además, para reforzar el adecuado esquema de equilibrio de poderes y control en el Consejo de Administración, este cuenta asimismo con un **Consejero Coordinador**, con la condición de independiente, que tiene atribuidas todas las funciones que establecen tanto la ley como las recomendaciones de buen gobierno.

### Comisiones del Consejo de Administración

Con objeto de garantizar un mejor desempeño de las funciones de gestión y control, contar con un adecuado proceso de toma de decisiones y fomentar el equilibrio de poderes, el Consejo de Administración de BBVA ha constituido **Comisiones específicas**, que le asisten en las materias que son de su competencia, habiéndose establecido un esquema de trabajo coordinado entre las propias Comisiones y de ellas con respecto al Consejo.

En primer lugar, el Consejo de Administración ha constituido una **Comisión Delegada Permanente**, que ejerce funciones tanto en el ámbito de la gestión como en el de la supervisión y el control. Esta Comisión se configura como un órgano delegado del Consejo, con el cometido de asistirle en su función general de supervisión y, en particular, en la supervisión de la marcha del negocio y el seguimiento de los riesgos a los que el Banco esté o pueda estar expuesto, así como en la toma de decisiones sobre aquellas materias que recaigan en el ámbito de las competencias del Consejo, siempre que no constituyan facultades indelegables con arreglo a la Ley.

Asimismo, el Consejo cuenta con cuatro Comisiones (**Auditoría y Cumplimiento, Riesgos, Retribuciones y Nombramientos**), que le asisten tanto en el ejercicio de las funciones de control y supervisión como en el análisis y preparación de las decisiones que le correspondan.

En particular, en 2016, para facilitar el desarrollo de sus funciones relacionadas con una materia tan relevante para el Grupo como la tecnología y los riesgos asociados a ella,

el Consejo de Administración ha creado la **Comisión de Tecnología y Ciberseguridad**, que tiene por objeto asistir al Consejo en la comprensión y conocimiento de los riesgos asociados a la tecnología y los sistemas de información relacionados con la actividad del Grupo y su gestión y control, en especial en lo relativo a la estrategia tecnológica del Grupo.

Estas Comisiones hacen posible desarrollar de forma más adecuada y en profundidad las funciones de supervisión y control y de la gestión ordinaria del Banco, destacando a estos efectos las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Riesgos. Asimismo, las Comisiones permiten a los órganos sociales contar con un adecuado proceso de toma de decisiones, facilitando, a través del ejercicio de las funciones que les ha encomendado el Consejo, el análisis y el detalle de las propuestas que se presentan a su consideración y el contraste (*challenge*) de los planteamientos de las áreas ejecutivas responsables a través de su interacción directa con ellos.

El Sistema de Gobierno Corporativo del Grupo garantiza el adecuado funcionamiento de las Comisiones del Consejo y el ejercicio independiente de sus funciones, a través de distintas medidas, como contar con una adecuada composición, establecer una asignación clara y amplia de funciones, tener los medios necesarios y dar una especial relevancia y libertad de actuación a sus respectivos Presidentes, que organizan su funcionamiento de la forma que consideren más conveniente. Además, todas ellas cuentan con la posibilidad de solicitar la colaboración de los expertos externos que sean necesarios para el ejercicio de sus funciones, sin restricciones.

### **Interacción entre el Consejo y sus Comisiones**

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA incorpora y promueve, como otro de sus elementos básicos, un adecuado **proceso de toma de decisiones**, en el que se integra el trabajo de las Comisiones y del Consejo de Administración, y se concreta la interacción de los órganos sociales entre sí y de estos con la Alta Dirección del Banco.

De acuerdo con este proceso, con carácter general, las Comisiones del Consejo analizan en detalle las cuestiones que corresponden al ámbito de sus competencias y realizan una revisión crítica (*challenge*) y en profundidad de los asuntos presentados por la Alta Dirección, en función de la materia de que se trate, para la adopción de las decisiones correspondientes con carácter previo a que estas sean planteadas al Consejo de Administración, con la finalidad de que las propuestas que vayan a someterse a la consideración del Consejo de Administración integren las opiniones, indicaciones y requerimientos que surjan en este proceso de

análisis y discusión y estén alineadas con la estrategia y las políticas aprobadas por el Consejo de Administración.

Posteriormente, una vez que estas propuestas cuentan con la conformidad de las correspondientes Comisiones, se elevan al Consejo para su aprobación y decisión final.

Una vez adoptado el acuerdo correspondiente sobre las materias referidas a sus competencias por el órgano social de que se trate, este delega la implementación y desarrollo de sus decisiones, tanto a nivel del Banco como de su Grupo, en los ejecutivos responsables de las áreas correspondientes y se establecen los adecuados sistemas de seguimiento y control.

Este proceso de toma de decisiones permite contar con un **sistema de control y seguimiento** del Grupo a nivel de los órganos sociales que se completa con una estructura de control en el ámbito ejecutivo que alcanza a todas las sociedades que se integran dentro del Grupo BBVA.

En este sentido, la Alta Dirección, compuesta por los responsables de las correspondientes áreas de negocio, control y apoyo del Grupo, reporta de forma directa a los órganos sociales sobre las materias propias de su competencia, lo que permite a estos recibir toda la información que en cada momento precisan para el adecuado ejercicio de sus funciones.

De este modo, el ejercicio de las funciones del Consejo y de sus Comisiones favorece el control por parte de los consejeros no ejecutivos, no solo de las propuestas de los responsables de las áreas ejecutivas del Grupo, sino también de la implementación y desarrollo de las cuestiones que han sido aprobadas por el Consejo, apoyándose para ello, de manera fundamental, en el trabajo que se desarrolla en las distintas Comisiones.

### **Autoevaluación**

La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones se evalúa, con carácter anual, por el propio Consejo, a través de un proceso dirigido y coordinado por su Presidente con los Presidentes de las Comisiones, a partir del análisis efectuado por la Comisión de Nombramientos sobre la estructura, tamaño y composición de los órganos sociales y por los informes sobre la actividad desarrollada durante el ejercicio elaborados por cada Comisión, que son presentados al Consejo, para su análisis y valoración.

Además, para desarrollar la labor de autoevaluación del Consejo, la Comisión de Nombramientos podrá contar, cuando así se considere oportuno, con el auxilio de expertos independientes de reconocido prestigio. En este sentido, se

ha contado con el auxilio y colaboración de Russell Reynolds, como experto independiente, para la autoevaluación efectuada en el ejercicio 2015.

Este proceso de autoevaluación anual y continua facilita el análisis de la eficacia del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA, que asegura el adecuado funcionamiento de los órganos sociales y permite su evolución constante para

adecuarlos a las necesidades existentes en cada momento, todo ello en función de las circunstancias que puedan afectar al Banco y a su entorno.

El documento "[Gobierno Corporativo y Retribuciones en BBVA](#)", que se encuentra disponible en la página web del Banco, recoge información adicional sobre estos aspectos.

## 4. 2. Sistema de cumplimiento

El sistema de cumplimiento del Grupo constituye una de las bases en la que BBVA afianza el compromiso institucional de conducir todas sus actividades y negocios conforme a estrictos cánones de **comportamiento ético**. La función del Departamento de Compliance, en línea con los principios establecidos por el Bank for International Settlements (BIS) y la normativa de referencia en esta materia, continúa articulando su actividad en torno al desarrollo e implementación de políticas y procedimientos, la comunicación y formación, y la identificación, evaluación y mitigación de eventuales riesgos de cumplimiento, entendidos como los que afectan a las siguientes cuestiones:

- Conducta en los mercados.
- Tratamiento de los conflictos de intereses.
- Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Protección de datos personales.

El **modelo de aproximación y gestión** del riesgo de cumplimiento asociado a estas cuestiones, de carácter global, no es un concepto estático, sino que evoluciona a lo largo del tiempo para reforzar los elementos y pilares sobre los que se asienta y para anticiparse a los desarrollos e iniciativas que puedan ir surgiendo en este ámbito. Este modelo tiene como pilares básicos los siguientes elementos:

- Una estructura organizativa adecuada, con una clara asignación de roles y responsabilidades a lo largo de la Organización.
- Políticas y procedimientos que marquen claramente los posicionamientos y requisitos a aplicar.
- Procesos de mitigación y controles dirigidos a asegurar el cumplimiento de dichas políticas y procedimientos.
- Una infraestructura tecnológica, centrada en la monitorización y dirigida a asegurar el objetivo anterior.
- Mecanismos y políticas de comunicación y formación dirigidas a sensibilizar a las personas del Grupo sobre los requisitos aplicables.
- Métricas e indicadores de supervisión que permiten el seguimiento de la implantación del modelo a nivel global.

- Revisión periódica independiente de la efectiva implantación del modelo.

Durante **2016** se ha reforzado la documentación y la gestión de este modelo, a través de un conjunto de herramientas tecnológicas y mejoras de los procesos internos en los distintos países. Este esfuerzo ha sido particularmente importante en Turquía, tras la integración del grupo Garanti en BBVA.

### Estándares de conducta

Un elemento básico en el sistema de cumplimiento de BBVA es el **Código de Conducta**, actualizado en 2015 y disponible en la web [bbva.com](http://bbva.com).

Los compromisos que contribuyen a la prevención de la corrupción en el Grupo, en el ámbito de su relación con proveedores, la política antisoborno, la aceptación de regalos, la organización de eventos, la prevención del lavado de dinero, los compromisos con respecto a personas políticamente expuestas, entre otros asuntos, están contenidos tanto en el Código de Conducta como en las políticas específicas que lo desarrollan y complementan.

Durante **2016**, BBVA ha culminado la revisión del marco anticorrupción para ajustarlo al nuevo Código de Conducta. Su progresiva implantación en el Grupo está prevista en los próximos meses. Además, se han aplicado medidas reforzadas de cautela específicas sobre el colectivo de personas políticamente expuestas, ya implantadas en el pasado y recogidas en el procedimiento corporativo de actuación en la materia.

Por su parte, [la Política de conducta en el ámbito de los mercados de valores](#) incorpora los principios y criterios generales de actuación dirigidos a preservar la integridad de BBVA en los mercados. Concretamente, este documento recoge las pautas de actuación mínimas en relación con el tratamiento de la información privilegiada, la prevención de la manipulación de las cotizaciones, la gestión de potenciales conflictos de intereses que pudieran surgir y la operativa por cuenta propia de los empleados en los mercados.

Además de estos mecanismos, BBVA se ha dotado de otros instrumentos específicos para la gestión de los compromisos básicos en cada área funcional. Los más importantes son:

- El Reglamento interno de conducta en el ámbito de los mercados de valores.

- El Estatuto de la función de cumplimiento.
- El Código ético para la selección del personal.
- Los Principios aplicables a los intervenientes en el proceso de aprovisionamiento de BBVA.
- Los Principios básicos de gestión de riesgos y manual de políticas de gestión del riesgo.
- La Norma de relación con personas y entidades de relevancia pública en materia de financiaciones y garantías.

Otros compromisos básicos adquiridos por el Grupo son:

- La [Norma de actuación en materia de defensa de BBVA](#).
- La [Política medioambiental](#).
- La [Política de Compras Responsables](#).
- El [Compromiso en materia de derechos humanos](#)  
(ver apartado sobre derechos humanos al final de este capítulo).

En relación con la **conducta con los clientes**, durante 2016, el Departamento de Compliance ha centrado su actividad en la preparación para la entrada en vigor de la nueva normativa de protección de los inversores, como la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID II) y la normativa sobre productos empaquetados y basados en seguros para el público minorista, conocidos por sus siglas en inglés PRIIP. Otras medidas orientadas a la protección del cliente durante el año han sido:

- La evaluación de los riesgos asociados a los productos, servicios y actividades del Grupo y la implantación de medidas para su mitigación, garantizada a través de la presencia de Compliance en los Comités de Nuevos Productos. Durante 2016 se han revisado 288 nuevas actividades, productos y operaciones. Adicionalmente, se han reforzado los propios procedimientos y rutinas de control de los nuevos productos y servicios y se han incorporado nuevos requisitos que han de ser verificados antes de su lanzamiento.
- La coordinación de los planes de acción para adaptarse a los nuevos requisitos y criterios emitidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el Banco de España, en materia de protección al inversor o usuario de banca.
- La estrecha y continua colaboración con las unidades de desarrollo de productos y negocios, tanto minoristas

como mayoristas, con especial foco en las iniciativas de banca digital, para incorporar la visión de protección al cliente/inversor en sus proyectos, desde el momento de su creación.

- La actualización del marco normativo interno para la correcta comercialización de productos y servicios.
- La participación en los proyectos de mejora y actualización de los procesos comerciales y los sistemas informáticos que les dan soporte, con el objeto de garantizar su alineamiento con las mejores prácticas de protección de los intereses de los clientes.
- La promoción de iniciativas de comunicación y formación a las redes comerciales y a los departamentos que les dan apoyo, en especial, sobre prácticas de asesoramiento y venta a los clientes.
- La revisión de la información puesta a disposición del público y de las fuerzas de venta, así como de las campañas promocionales y acciones comerciales sobre productos de inversión.
- El refuerzo de las métricas e indicadores de seguimiento de riesgos de cumplimiento, para fomentar una visión anticipatoria, con foco especial en las reclamaciones de los clientes.
- La evaluación de las medidas internas en vigor, a partir de las revisiones de auditoría interna y externa, y de los exámenes y requerimientos de los reguladores.

En relación con los estándares de **conducta en los mercados**, a raíz de la entrada en vigor del Reglamento (UE) Nº 596/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el abuso de mercado y su normativa de desarrollo, se han elevado los estándares de integridad en los mismos y se han reforzado las unidades de compliance dedicadas a estas cuestiones. Así, en 2016 se han reforzado las capacidades en el ámbito de prevención y detección de abuso de mercado, para dar respuesta a las nuevas necesidades de la normativa. Estos cambios se han materializado principalmente en la revisión del cuerpo normativo interno, para adaptar su contenido a los nuevos requisitos, la mejora de las herramientas y las capacidades para la detección de operativa sospechosa y la formación a empleados. En concreto se han desarrollado 811 acciones formativas individuales a empleados afectados por la normativa. Además, se ha elaborado una norma general en materia de actividad en torno a índices financieros, que sirva como marco general en el que se aborde la integridad y comportamiento adecuado en el ámbito de mercados y la prevención o gestión de los conflictos de interés en las actividades en torno a índices financieros.

## Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

La prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo (en adelante, PLD&FT) constituye, ante todo, una constante en los **objetivos** que el Grupo BBVA asocia a su compromiso de mejorar los distintos entornos sociales en los que desarrolla sus actividades.

Para BBVA, evitar que sus productos y servicios sean utilizados con finalidad delictiva constituye, igualmente, un requisito indispensable para preservar la **integridad** corporativa y con ello, uno de sus principales activos: la confianza de las personas e instituciones con las que diariamente se relaciona (clientes, empleados, accionistas, proveedores, etc.) en las diferentes jurisdicciones donde está presente.

Para lograr este objetivo, como grupo financiero global con sucursales y filiales que operan en numerosos países, BBVA se dotó de un **modelo** corporativo de gestión del riesgo de PBC&FT que comprende todas las cuestiones de cumplimiento descritas anteriormente. Este modelo, de aplicación en todas las entidades que forman parte del Grupo BBVA, no solo toma en consideración las regulaciones de las jurisdicciones en las que BBVA está presente, sino que también incorpora las mejores prácticas de la industria financiera internacional en esta materia, así como las recomendaciones emitidas por organismos internacionales, como el Grupo Acción Financiera Internacional (GAFI). Este modelo de gestión está en permanente evolución. Así, los análisis de riesgo que se llevan a cabo permiten reforzar los controles y establecer, en su caso, medidas mitigadoras adicionales para fortalecerlo.

Entre los avances en esta materia en **2016**, cabe destacar:

- El incremento de los recursos humanos asignados directamente a las unidades de PLD&FT de las distintas jurisdicciones.
- Los avances en la implementación, de acuerdo con las directrices emanadas de forma centralizada, de mejoras en los sistemas de categorización o asignación de riesgo a los clientes desde la óptica de PLD&FT, en función de una serie de parámetros identificados por el sector como relevantes para cuantificar el riesgo de blanqueo.
- El perfeccionamiento de los sistemas de monitorización ya existentes en todas las áreas del Grupo. Durante 2015, BBVA adoptó la decisión de sustituir la principal herramienta de monitorización implantada en el Grupo. En 2016 se ha iniciado el despliegue de la misma en España y Turquía, que continuará en el resto de jurisdicciones. Asociado a este despliegue, se van a

implementar mejores prácticas en la gestión de alertas para incrementar la eficiencia del proceso.

- El desarrollo de iniciativas que aprovechan nuevas oportunidades tecnológicas (por ejemplo, big data y robotics) que permiten reforzar de las capacidades de detección de actividades sospechosas de las distintas entidades que componen el Grupo BBVA.

El modelo de gestión del riesgo de PBC&FT está sometido a continua **revisión independiente**. De acuerdo con la regulación española, un experto externo realiza anualmente una revisión de la matriz del sistema (incluida la supervisión sobre las filiales y sucursales en el extranjero) y de todas las entidades sujetas a la regulación de PLD&FT en España. Esta revisión se complementa con las auditorías internas, externas y las que llevan a cabo los organismos supervisores locales.

Por último, cabe destacar la labor de **colaboración** de BBVA con los distintos organismos gubernamentales y organizaciones internacionales en este ámbito.

## Asesoramiento en materia de comportamiento ético y legal

Tras su actualización en 2015, en **2016** se han centrado los esfuerzos en la comunicación y difusión del nuevo Código de Conducta, así como en la formación sobre sus contenidos.

El nuevo Código se ha difundido a través de medios audiovisuales a nivel global, con la implicación de los miembros de la Alta Dirección y de los departamentos relacionados en los distintos países. Así, se han difundido vídeos sobre cada uno de los capítulos del Código a nivel global, que se han complementado con iniciativas de comunicación específicas para determinados colectivos o países.

Además, se ha lanzado un curso *online* a nivel global, con el objetivo de que todos los empleados del Grupo se familiaricen y profundicen en el contenido del Código o. En 2016, más de 96.000 empleados han realizado el curso y está previsto que para 2017 toda la plantilla del Grupo lo haya completado. Además, se han lanzado recordatorios sobre el contenido del Código a nivel global, coincidiendo con acontecimientos o eventos especialmente relevantes relacionados con su contenido.

Por su parte, el equipo de Compliance ha continuado en 2016 con su labor de asesoramiento para la aplicación del Código de Conducta. Concretamente se han atendido 50 consultas individuales, escritas y telefónicas, que se han centrado, básicamente, en el desarrollo de otras actividades profesionales y en el tratamiento y la gestión de potenciales conflictos de intereses.

En el ámbito de PBC&FT, cada una de las entidades del Grupo dispone de un plan de formación anual para todos los empleados, que establece acciones formativas de distinta naturaleza, en función de las necesidades identificadas para cada una de ellas. Estas formaciones se realizan en formato presencial, vía e-learning, vídeos y folletos, entre otros, y su contenido está adaptado al colectivo objeto de la formación.

Durante 2016, un total de 79.798 empleados han recibido formación en materia de la PLD&FT en todo el Grupo. De ellos, 25.149 corresponden a colectivos de empleados cuya función requiere una formación más específica en el ámbito de la PLD&FT.

### Mecanismos de denuncia

Un mecanismo fundamental para la **gestión del riesgo de conducta** del Grupo son sus canales de denuncias. Tal y como señala el Código de Conducta, los integrantes de BBVA tienen como obligación no tolerar comportamientos que se separen del Código o cualquier conducta en el desempeño de sus funciones profesionales que puedan perjudicar la reputación o el buen nombre de BBVA. El canal de denuncia constituye un medio para ayudar a los empleados a comunicar los incumplimientos que observen o les comuniquen sus colaboradores, clientes, proveedores o compañeros.

Los **medios** a través de los que un empleado puede comunicar una actuación o situación que pueda ser contraria a la normativa o a los valores y pautas del Código de Conducta son los siguientes:

- Tratar el caso con su superior o su interlocutor de Talent & Culture.
- Notificar el caso a través del canal de denuncia de la geografía o del área en la que trabaje.
- Hacer uso del canal de denuncia corporativo, notificando el caso al Departamento de Compliance, a través tanto del email [canaledenuncia@bbva.com](mailto:canaledenuncia@bbva.com) como del teléfono: (34) 91 537 7222. El canal de denuncias está abierto a proveedores del Grupo.

### Derechos humanos

BBVA tiene, desde 2007, un [Compromiso en materia de derechos humanos](#) que define los fundamentos de comportamiento mínimos que, en este campo, aplican a todas las entidades que configuran el Grupo BBVA y a todos sus empleados y equipo gestor. Asimismo, estos

fundamentos guían las relaciones de BBVA con sus clientes, con sus proveedores y con las comunidades en las que desarrolla sus negocios y actividades.

Aunque este Compromiso ha sido **actualizado periódicamente** desde su aprobación, en **2016** se ha iniciado una revisión en profundidad, tomando como referencia [los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos](#), que enuncian las acciones que, tanto los estados como las empresas, deben llevar a cabo para cumplir con sus obligaciones respectivas de proteger y respetar los derechos humanos y habilitar los mecanismos necesarios para reparar cualquier impacto adverso que puedan sufrir los titulares de estos.

Conscientes del papel clave que jugamos las empresas por nuestra responsabilidad en el respeto a los derechos humanos, ya recogida en el actual texto del documento, hemos comenzado un proceso integral de debida diligencia, de carácter transversal (aplicable a todas las áreas funcionales y de negocio del Banco y a todas las geografías donde BBVA está presente).

Con esta *due diligence* tratamos de identificar cuáles son los asuntos más relevantes relativos a los derechos humanos en que puede impactar la actividad de BBVA. Como resultado del proceso tendremos un Compromiso de derechos humanos actualizado y un plan de acción y seguimiento que permita cumplirlo.

Además, desde 2011, BBVA participa en las sesiones y debates del **Thun Group**, grupo informal de representantes de bancos que trabajan juntos con el propósito primordial de entender mejor los mencionados Principios Rectores en el ámbito de la banca y considerar cómo pueden ser aplicados en las diferentes actividades bancarias. El Thun Group centra su foco especialmente en compartir conocimiento y experiencias con el fin de apoyar la incorporación de los Principios Rectores en las políticas y prácticas de las entidades financieras. Ocasionalmente, el Thun Group expresa los resultados de sus deliberaciones en documentos de debate. En esta línea, el Grupo ha publicado en enero de 2017 su último [documento de debate](#), sobre el cual ha estado trabajando en los últimos años. En él se propone un marco conceptual para ayudar a considerar el significado y alcance del principio 13 para los bancos en un contexto de banca corporativa y de inversión. Además, se reflexiona sobre la debida diligencia contemplada en el principio 17.

Con la publicación de estos documentos pretendemos generar un diálogo constructivo entre los bancos y otros stakeholders interesados en los temas que se abordan.

## 4. 3. Modelo de control interno

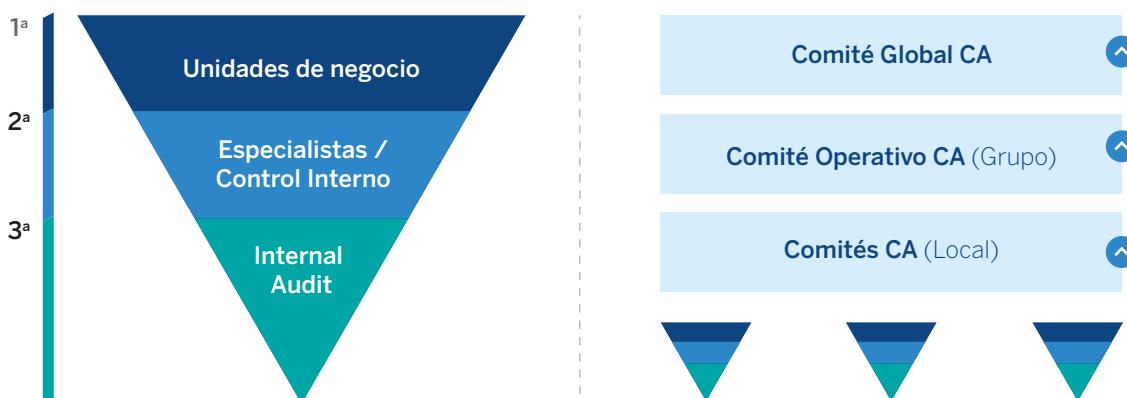
El Grupo BBVA, con base en las mejores prácticas de gestión del riesgo operacional, ha establecido y mantiene un modelo de control interno estructurado en tres líneas de defensa (3LD), dotándolo además de un esquema de gobierno denominado Corporate Assurance. De esta forma, el modelo de control interno del Grupo consta de dos **componentes**.

El primero de ellos es el modelo de las **tres líneas de defensa**, a través del cual se garantiza el cumplimiento de los estándares más avanzados en materia de control interno. Se configura de la siguiente manera:

- La primera línea de defensa la constituyen las áreas y / o unidades de negocio del Grupo, que son responsables de la gestión de los riesgos actuales y emergentes, de la ejecución de los procedimientos de control y del *reporting* a su unidad / área de negocio o soporte.
- La segunda línea de defensa la constituyen las áreas / unidades especializadas en control, siendo las principales: Compliance, Accounting & Supervisors (en concreto, Control Interno Financiero), Global Risk Management (dentro de ella, Control Interno de Riesgos) y Engineering

(concretamente, Control Interno de la Operativa y Control Interno de Tecnología). Esta línea colabora en la identificación de los riesgos actuales y emergentes, define las políticas de control en su ámbito de especialidad transversal, supervisa su correcta implantación y proporciona formación y asesoría a la primera línea. Adicionalmente, una de sus principales funciones es realizar el seguimiento y cuestionar la actividad de control desarrollada por la primera línea de defensa. La actividad de control de la primera y segunda líneas de defensa serán coordinadas por la unidad de Control Interno global dentro del área de Global Risk Management, quien será responsable además de dotar a las áreas / unidades de una metodología de control interno común.

- La tercera línea de defensa la constituye el área de Internal Audit, para la cual el Grupo asume las directrices del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y del Instituto de Auditores Internos. Su función se configura como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Organización. Las funciones y líneas de trabajo de esta área se desarrollan más adelante.



El segundo componente es el esquema de **Corporate Assurance**, cuya misión es proporcionar un enfoque integral y homogéneo a los órganos de dirección sobre la situación del control interno del Grupo. Esto permite conocer oportunamente las principales debilidades de control que puedan surgir en los distintos procesos de aseguramiento, priorizar su solución y dar seguimiento a la implantación de medidas para mitigarlas de forma eficaz.

Para el desarrollo de sus funciones, el modelo está provisto de un mecanismo ordenado de **comunicación** a la dirección. Dicho mecanismo se ha estructurado a través de una serie de comités de frecuencia cuatrimestral en los que participan los miembros de la alta dirección del Grupo y de sus subsidiarias. Su finalidad es conocer y tomar decisiones sobre las cuestiones de control que puedan generar un impacto significativo en los objetivos de las distintas áreas / unidades, tanto a nivel local como del Grupo consolidado.

### **Internal Audit**

El área de Internal Audit depende directamente de la **presidencia** del Grupo, tiene total independencia de las funciones auditadas y no se integra con ninguna otra actividad que sea objeto de auditoría.

Su **función** tiene un alcance universal, por lo que su ámbito de actuación incluye todas las actividades y entidades del Grupo BBVA, sin exclusión alguna y con independencia de su adscripción geográfica o funcional. Las actividades y servicios externalizados por el Grupo también se encuentran dentro de su perímetro.

Esta área tiene libre **acceso** a empleados, centros de trabajo, sistemas, registros y archivos informáticos y físicos y, en general, a toda la información necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones, debiendo mantener la confidencialidad de la misma y cumplir la normativa de protección de datos.

En **2016** se ha elaborado un plan trienal, conforme a las directrices del BCE, que trata de dar respuesta a las expectativas de los principales grupos de interés.

El plan se ha estructurado en base a 11 **tipologías de riesgos**, de los que se han derivado los siguientes focos de actuación:

■ Para la cobertura de los focos de riesgo del modelo de negocio se ha trabajado sobre la definición de los indicadores vinculados a las Prioridades Estratégicas, así

como sobre los circuitos establecidos para su *reporting* y seguimiento.

- La evaluación del riesgo de gobierno interno se apoya en la evaluación del marco organizativo, de la gestión global del riesgo y del marco de control de la Entidad.
- Para dar cobertura al riesgo operacional se ha puesto el foco en el gobierno del dato y la calidad de la información, la evaluación preventiva de los riesgos asociados a las principales iniciativas de transformación del Grupo, el riesgo operacional asociado a los procesos de negocio del Grupo y la gestión de los proyectos de integración de las plataformas bancarias en España, cuyo eje principal ahora es la migración de la información de Catalunya Banc, Uno-e y Banco Depositario a la plataforma de BBVA.
- Para cubrir el riesgo legal en el Grupo se ha revisado el marco de control del riesgo legal en España y Venezuela y se han desarrollado trabajos sobre el cumplimiento de la normativa contable, el modelo de control de la información financiera y el *reporting* regulatorio en las principales geografías.
- Se han llevado a cabo revisiones del riesgo de cumplimiento en todos los ámbitos y geografías y se han auditado las políticas de prevención de lavado de dinero y financiación del terrorismo, la normativa específica en materia de protección al consumidor en varios países, el nuevo Código de Conducta y el modelo gestión del riesgo reputacional del Grupo, así como el modelo de prevención de delitos penales en España y el cumplimiento de la ley de protección de datos en Perú.
- A través del desarrollo de trabajos de ciberseguridad, se ha evaluado de forma precisa tanto la exposición como la capacidad de respuesta a los riesgos de seguridad de la información.
- Para dar cobertura a los riesgos asociados a los procesos de externalización que existen en el Grupo, se ha evaluado el ciclo de vida del *outsourcing*.
- Los focos de riesgo de crédito identificados se han cubierto a través de la revisión de las carteras asociadas al sector de energía en México, Colombia y Estados Unidos, el análisis de la calidad crediticia de los clientes gestionados en Corporate & Investment Banking y la evaluación del *governance* del modelo de provisiones definido en la nueva circular del Banco de España (4/2016).

- En relación con los riesgos financieros en las actividades de mercados se han realizado las revisiones anuales de los modelos internos que emplea el Grupo para la determinación de las cargas de capital por riesgo de mercado.
- Los riesgos estructurales de balance se cubren, en lo relativo a la liquidez, mediante la revisión del proceso interno de evaluación de la adecuación de la liquidez (ILAAP), así como con la revisión de los mecanismos de gobierno, gestión y control de los riesgos estructurales.
- Dentro del marco del plan trienal de auditoría se cubre en su totalidad el proceso interno de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP), así como el cumplimiento, en materia de capital, de los requerimientos locales a los que está sujeto el Grupo en cada una de las geografías en las que opera. En 2016 se han revisado también los ejercicios de estrés internos y el cálculo del ratio de apalancamiento.

Actividad de Internal Audit: Informes emitidos por tipología de riesgo  
**(Grupo BBVA. 2016)**

Modelos de negocio	20
Trabajos de <i>assurance</i>	11
<i>Due diligence</i>	9
Gobierno interno	39
Operacional	1.269
Trabajos de <i>assurance</i>	162
<i>In situ</i>	723
Fraudes	384
Legal	67
Cumplimiento	100
Tecnológico	75
Empresa extendida	30
Crédito	90
Mercado	29
Riesgo estructurales	18
Capital	19
<b>TOTAL</b>	<b>1.756</b>



# 5. Grupos de interés

5.1.	Análisis de materialidad	P.74
5.2.	El cliente	P.76
5.2.1.	Experiencia de cliente	P.76
5.2.2.	Protección del cliente	P.81
5.2.3.	Comunicación TCR	P.82
5.2.4.	Soluciones centradas en personas	P.85
5.3.	El equipo	P.93
5.3.1.	Desarrollo profesional	P.95
5.3.2.	Entorno laboral	P.97
5.3.3.	Remuneración	P.99
5.3.4.	Voluntariado	P.100
5.4.	Accionistas	P.101
5.5.	Sociedad	P.105
5.5.1.	Riesgos sociales, ambientales y reputacionales	P.105
5.5.2.	Inversión en programas sociales	P.107
5.5.3.	Educación financiera	P.108
5.5.4.	Emprendimiento	P.111
5.5.5.	Conocimiento, educación y cultura	P.114
5.5.6.	Transparencia fiscal	P.118
5.5.7.	Medioambiente	P.119
5.6.	Proveedores	P.121
5.6.1.	Cadena de suministro	P.122
5.6.2.	Gestión de proveedores	P.123
5.7.	Supervisores y reguladores	P.125

## 5. 1. Análisis de materialidad

En **2016**, BBVA ha dado un gran paso adelante en el análisis de materialidad para dotarlo de mayor solidez y para asegurar que se pone el foco en los aspectos más relevantes, tanto para los grupos de interés como para el negocio de BBVA. Esto se traduce en una revisión de los asuntos materiales a la luz de los datos provenientes de diversas fuentes, lo que ha permitido tener una base de información amplia, auditible y objetiva, y que el análisis sea más robusto que en años anteriores.

En este proceso se han analizado los asuntos actuales y emergentes desde la perspectiva de diferentes grupos de interés y de la estrategia de BBVA. Para ello se ha utilizado la plataforma de análisis de datos Datamaran de E-Revalue, así como otras fuentes habituales usadas en ejercicios previos.

### **El input de los grupos de interés**

Las **prioridades** de los grupos de interés se han obtenido analizando dos grupos de información. Por un lado, datos que provienen de los propios grupos de interés:

- Opinión directa de los clientes y no clientes de los países en los que operamos, recogida a través de encuestas. En estas encuestas se miden los factores clave para que los consumidores confíen en los bancos y, en particular, en BBVA, así como la importancia relativa de cada uno de estos factores (fuente: RepTrak).
- Opinión directa de los empleados, a través de encuestas muy similares a las anteriores, realizadas en los principales países del Grupo (fuente: RepTrak).
- Opinión de los inversores y analistas, a partir de la encuesta cumplimentada por la unidad de Investor Relations de BBVA, que refleja los asuntos relevantes de este colectivo y distingue entre inversores institucionales y otros accionistas. A esto se añade un análisis de las prioridades más orientadas a la sostenibilidad, basadas en fuentes especializadas, como los Principles for Responsible Investment (PRI) y la Sustainable Investment and Finance Association (SIF), entre otros.
- Análisis de las principales preocupaciones, demandas y exigencias de las ONG más activas con el sector financiero, a través de sus campañas, informes, políticas y noticias.

Por otro lado, se ha tomado información de otras fuentes contenidas en la plataforma de análisis de datos Datamaran

de E-Revalue, para completar y reforzar la opinión de los grupos de interés, como por ejemplo:

- Análisis regulatorio para identificar las principales leyes y directivas que impactan al sector financiero en todas las regiones en las que opera BBVA. Se han analizado tanto la regulación obligatoria como las recomendaciones emitidas por los organismos, así como los asuntos emergentes que han surgido de los cambios regulatorios producidos durante los últimos años.
- Análisis de las últimas noticias relacionadas con los asuntos relevantes para el sector financiero en medios *online* y redes sociales, como Twitter.
- *Benchmark* de los informes publicados por otros bancos en 2016, además de documentos de diferentes empresas presentados ante la Securities & Exchange Commission del Gobierno de Estados Unidos (SEC) para el sector financiero en los mercados clave de BBVA, incluyendo informes anuales, de sostenibilidad e integrados.
- Análisis de tendencias del sector basadas en los informes elaborados por las entidades financieras y consultoras expertas durante los últimos dos años, en relación con la forma en la que los bancos ofrecen servicios a los clientes.

### Fuentes utilizadas en el análisis de materialidad

Fuentes del análisis de materialidad basadas en encuestas a grupos de interés y análisis incluidos en Datamaran (se han analizado tanto documentos en inglés como en castellano):

#### **Clientes/no clientes y empleados**

##### **Encuestas RepTrak en las geografías clave para BBVA:**

4.500 encuestas de clientes y no clientes  
6.000 encuestas a empleados

#### **Analistas e inversores**

Encuesta del departamento de Investor Relations a los inversores y analistas  
9 informes de inversores de sostenibilidad

#### **ONG**

19 documentos de ONG

#### **Regulador**

264 documentos regulatorios

#### **Noticias y redes sociales**

##### **153 fuentes de noticias en las que se han analizado:**

2.300 noticias en inglés y 2.000 noticias en castellano  
30.000 tweets en inglés y 10.000 tweets en castellano

#### **Benchmark**

88 informes de competidores del sector de 36 bancos

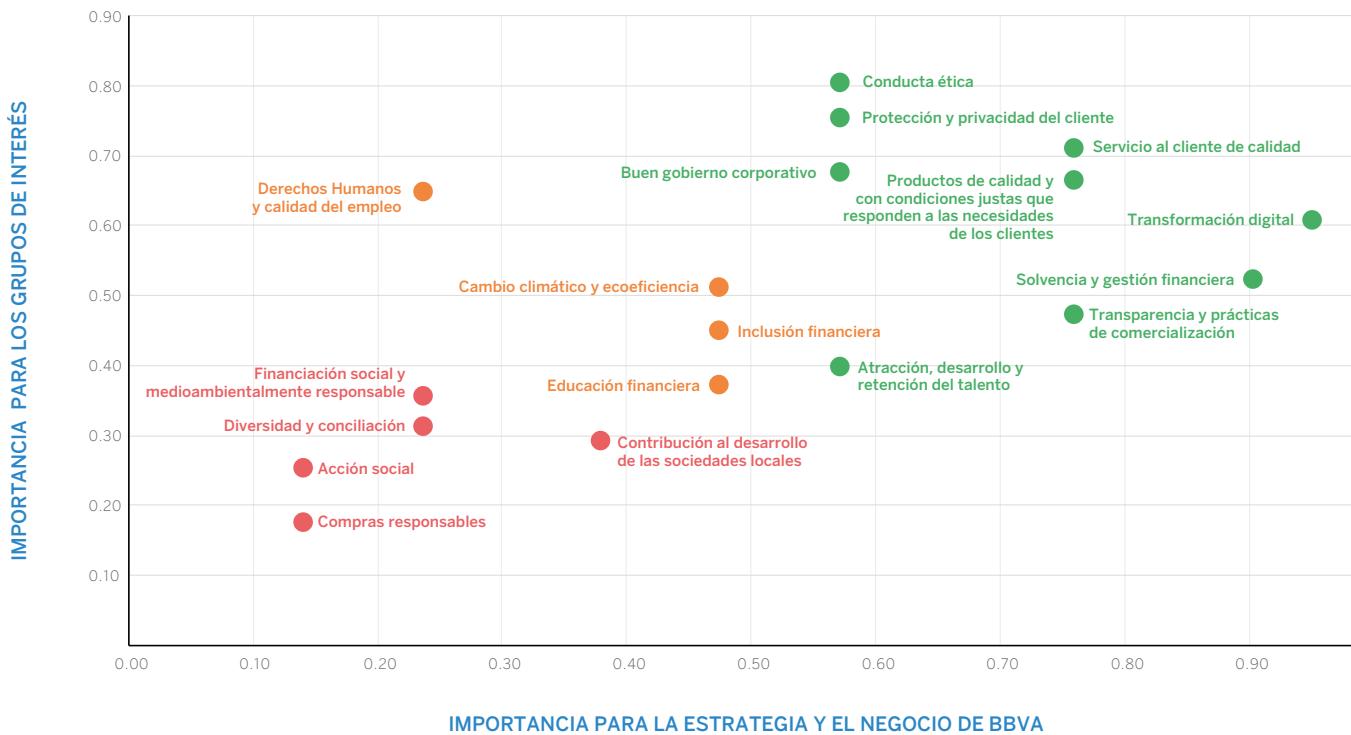
#### **Tendencias**

13 Informes de tendencias del sector

Cada una de estas fuentes se ha incluido en el análisis con distinto grado de importancia. A partir de estos resultados, se ha elaborado una lista jerarquizada de **asuntos relevantes** para los distintos grupos de interés, que se ha completado con el análisis de la contribución de cada asunto a la estrategia y al negocio de BBVA.

Estos asuntos están representados en la **matriz de materialidad** mostrada a continuación. En el eje vertical se refleja la importancia de los asuntos para los grupos de interés y en el eje horizontal la importancia para la estrategia y el negocio de BBVA. Los asuntos coloreados en verde tienen relevancia de primer nivel y los naranja de segundo nivel.

Matriz de materialidad de BBVA en 2016 <sup>(1)</sup>



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

## 5. 2. El cliente

### 5. 2. 1. Experiencia de cliente

Una de las seis Prioridades Estratégicas de BBVA es “**la mejor experiencia de cliente**”, que se centra en ofrecer una experiencia al cliente que se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; incrementar el *empowerment* de los clientes y ofrecerles un asesoramiento personalizado.

Para ello, tal y como ya se ha comentado en el capítulo de Estrategia, 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**.

Asimismo, en el marco de los cambios organizativos ocurridos en el Grupo, en julio de 2016, el área de **Customer Solutions**, responsable del desarrollo y creación de nuevos productos, se reorganizó con el fin de adaptar su estructura a las necesidades de nuestros clientes. El nuevo área resultante tiene cuatro cometidos principales:

- Hacer crecer y transformar nuestro negocio, redefiniendo la relación de nuestros clientes con el Banco.
- Desarrollar capacidades de forma interna para crear nuevos productos y experiencias.
- Mantener la innovación como parte fundamental de BBVA.
- Lanzar y adquirir nuevos negocios fuera de la actividad habitual del Banco.

#### Una mentalidad centrada en el cliente

Ha habido un cambio radical en la forma en la que los clientes interactúan con los bancos. Estamos en pleno auge del “hazlo tú mismo”, de las nuevas tecnologías y del deseo de los clientes de estar conectados en cualquier lugar y en cualquier momento. Para seguir siendo competitivos y relevantes en este escenario cambiante, desde Customer Solutions impulsamos una mentalidad centrada en el cliente en toda la Organización. Queremos poner al cliente en el centro de todo, por lo que nos guiamos por los siguientes **principios**:

- La demanda de experiencias únicas e innovadoras por parte de nuestros clientes debe guiar la transformación del Grupo.

- Estamos invirtiendo capital y talento para crear un futuro de oportunidades para nuestros clientes.
- Buscamos rentabilizar nuestra relación con el cliente de una manera justa y transparente.
- En BBVA todos somos creadores de experiencias para nuestros clientes.

Para ello nos apoyamos en el poder del **design thinking** como base del diseño de productos y servicios. *Design thinking* es mucho más que hacer que las cosas parezcan atractivas; es la habilidad de las empresas líderes de centrarse en el cliente. Aúna lo social, las tendencias demográficas y tecnológicas, así como un entendimiento profundo del comportamiento del consumidor. Empieza con el entendimiento del cliente, quiénes son y qué guía su comportamiento. Nos ayuda a definir el problema que intentamos resolver y asegura que, al hacerlo, ponemos al cliente en el centro de la solución.

Adicionalmente, BBVA es un banco cada vez más **global** y lo consigue poniendo el foco en la creación de productos y experiencias globales. Esto nos permite apalancarnos en nuestras mejores prácticas, vengan de donde vengan, y beneficiar así a nuestros clientes.

Para ello nos estamos reorganizando alrededor de un nuevo concepto que denominamos el **Triángulo**. Este Triángulo está formado por tres vértices: el negocio, la experiencia de cliente y la tecnología. Customer Solutions estaría en el centro de dicho Triángulo.



En definitiva, el nuevo equipo de Customer Solutions se apoya en el *design thinking* y en el **trabajo colaborativo** para crear una visión inspiradora para el futuro. También es responsable de la planificación y ejecución de los proyectos. Este enfoque en la creatividad y la ejecución nos ayuda a garantizar que ponemos la innovación digital a disposición de nuestros clientes. El equipo, establecido inicialmente en España, Estados Unidos y México, está compuesto tanto por especialistas del sector financiero como de otras industrias que ofrezcan un análisis bajo un prisma más amplio.

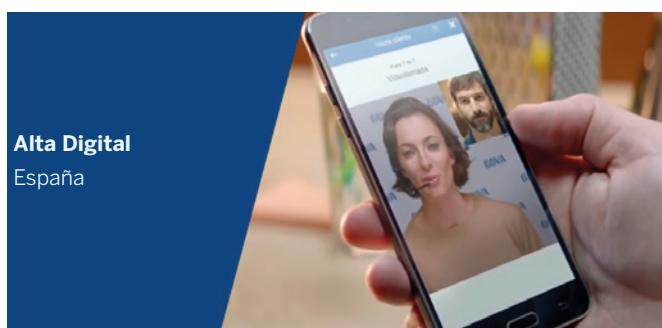
Adicionalmente cabe resaltar que la apertura del **Creation Center de Dallas** ha marcado un paso más en Customer Solutions y en nuestra inversión en la mejora de la experiencia de cliente. Se ha contratado a un grupo de 55 empleados altamente cualificados, con experiencia en datos, ingeniería informática, experiencia de usuario y diseño, que está colaborando con equipos locales en todas las zonas geográficas donde opera BBVA para desarrollar productos y procesos globales que mejorarán la experiencia de cliente de principio a fin.

### Nuevas soluciones adaptadas al cliente lanzadas en 2016

En 2016 se han desarrollado importantes soluciones adaptadas al cliente, lo que ha ayudado a mejorar su experiencia y ha impulsado la transformación a través de los canales digitales. Estas son algunas de las nuevas **iniciativas** que se han puesto a disposición de los clientes:

#### España

**Alta Digital:** nueva funcionalidad de apertura de cuentas en Internet y pagos domiciliados a través del móvil. Es una solución sencilla y 100% *online* para que el cliente esté totalmente operativo en menos de diez minutos. Los clientes también pueden migrar sus recibos a BBVA con solo tomar una fotografía de los mismos.



**Alta Digital**

España

**BBVA Valora y Commerce 360:** dos proyectos que ponen el *big data* al servicio del cliente. BBVA Valora es una herramienta disponible en aplicación y en web, que ayuda al cliente a obtener la máxima información posible para negociar y tomar mejores decisiones con respecto a su vivienda (precios de bienes inmobiliarios,

repercusión en sus finanzas, etc.). La aplicación conecta con el proceso de compra de una vivienda y termina ofreciendo una hipoteca a medida del perfil del cliente. Por su parte, Commerce 360 convierte los datos anonimizados de compra de las tarjetas en información útil para que los negocios y las pymes puedan tomar las mejores decisiones e iniciar acciones de *marketing*.

**Sin esperas en oficinas, turno de caja y cita previa,** iniciativa que ofrece a los clientes la posibilidad de concertar una cita con su gestor a través de Internet o del móvil para reunirse en persona o por teléfono. También pueden pedir turno en la caja en su visita a la oficina para no tener que esperar. Ambas soluciones permiten ahorrar tiempo a los clientes y hacen posible la elección del momento más conveniente para hablar cómodamente con su asesor.

#### Estados Unidos

**Originación de firma online exprés:** BBVA Compass ha introducido su primer producto de crédito originado vía *online* mediante el cual, el cliente puede solicitar y recibir la decisión de concesión, también *online*, en unos minutos.

**Mejoras en Wallet,** con nuevas funcionalidades para activar tarjetas, desactivarlas en caso de pérdida o extravío y solicitar nuevas tarjetas sin tener que ir a la oficina.

**Pagos y transferencias fáciles:** innovadora solución, sencilla y rápida, de movimiento de dinero entre cuentas de BBVA Compass y de otros bancos, pago de préstamos y envío de dinero, disponible tanto a través del móvil como de Internet, que ha sido reconocida por Javelin Research como la mejor solución de este tipo en Estados Unidos.

#### Turquía

**Nuevas soluciones de aplicaciones móviles (Garanti Cep),** con un asistente interactivo móvil (MIA) y un asistente de voz virtual inteligente, que ofrece respuestas instantáneas a las necesidades de los clientes y permite realizar transacciones bancarias por voz.

**Nuevas experiencias de usuario en los cajeros automáticos.** Se ha revisado la aplicación de los cajeros automáticos para reducir los tiempos de uso.

**GarantiOne,** un servicio que ofrece perspectivas sobre la situación financiera del cliente, quien puede comparar sus gastos con sus pares y enviarles regalos digitales (*peer to peer* -P2P-), como suscripciones digitales, créditos para juegos, etc.

**Seamless Technology for Enterprise Platform (STEP).** Se trata de 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 una interfaz sencilla y fácil de utilizar.

## México

- **Cuenta Digital N2**, la nueva cuenta que permite a los particulares convertirse en nuevos clientes sin ir a una oficina, a través de una inscripción sencilla mediante un *smartphone*. Esta es la primera cuenta digital 100% que permite retirar efectivo sin tarjeta en más de 11.000 cajeros automáticos.
- **Portabilidad de Nómina**, con un proceso claro y sencillo de cambio de nómina a BBVA Bancomer. La portabilidad se puede ejecutar en una oficina y también a través de los canales digitales, mediante la opción “hágalo usted mismo”. La experiencia omnicanal ha logrado grandes resultados y ha apoyado la posición dominante de BBVA Bancomer en portabilidad de nóminas.
- **Crédito Auto Digital**, primer préstamo para automóviles 100% digital a través de Internet, que ofrece una experiencia ágil, rápida y segura. Tanto clientes como no clientes pueden hacer simulaciones de crédito y, si lo desean, solicitar un préstamo para la compra de un coche, que realizan a través de Internet. Aproximadamente en una hora reciben una respuesta de BBVA Bancomer, a través del correo electrónico.



## América del Sur

En **Argentina**, se han desarrollado nuevas experiencias en la web. Por ejemplo, se ha lanzado un motor de evaluación de riesgos *online* en tiempo real que se aplica a determinados productos, una nueva funcionalidad en la contratación de depósitos, nuevas herramientas para ofrecer más información sobre los movimientos de cuentas, así como un nuevo *site* de tarjetas de crédito.

En **Chile** se han lanzado nuevas adaptaciones de la aplicación de banca móvil, se ha habilitado BBVA Cloud para la web y se han desarrollado nuevos productos One-Click, además de una nueva funcionalidad de Wallet, que incluye intercambio *online* de los puntos del programa de fidelidad del banco.

En **Colombia** se ha desarrollado una nueva web y un proceso *online* para abrir una cuenta nómina. También un sistema de concesión, a través de los cajeros automáticos, de préstamos al consumo de pequeñas cantidades (ADN), dirigidos a clientes de nómina. Se ha lanzado un nuevo Wallet, que permite pagos sencillos, seguros y cómodos, con un *sticker*. Además, dentro de la aplicación móvil, se ha incluido la opción de contratar depósitos a plazo, con la posibilidad de firmar con huella dactilar en los *smartphones*.

En **Perú** se han puesto en marcha nuevas experiencias en la web, como es un sistema para la apertura de cuentas *online*, con un proceso totalmente digital de principio a fin para clientes nuevos. También un soporte único a oficinas, es decir, una nueva herramienta que muestra las ofertas disponibles para los clientes, sus datos históricos, una herramienta de planificación que hace un seguimiento del rendimiento comercial de los empleados de la sucursal y una mejora del proceso de contratación de tarjetas de crédito y préstamos. También se ha lanzado una nueva propuesta de valor para el segmento de edad más avanzada (Cuenta Mundo Senior) y una oferta de préstamos a través de canales digitales (móvil, web y cajero automático), siendo BBVA Continental la primera entidad del país que ofrece este servicio.

En **Venezuela** se ha desarrollado una nueva funcionalidad en la aplicación móvil que permite enviar efectivo a través de los cajeros automáticos de BBVA Provincial a cualquier persona (sea cliente o no) que tenga un teléfono móvil. Por su parte, Net Cash ha lanzado un nuevo diseño de acceso al canal, con la incorporación de Provinet Chat (ayuda) y la posibilidad de usar la huella digital para identificarse. Con ello se facilita el acceso a Provinet Empresas, ofreciendo una mejor experiencia de usuario.

## *Big data*

El *big data* ha dejado de ser una tendencia para pasar a ser una realidad y, en BBVA, el análisis de datos cobra fuerza dentro de nuestro negocio. La banca del futuro es el *data driven bank*, la **banca del conocimiento**. Las empresas *data driven* están transformando de manera fundamental la experiencia de los clientes. Gracias a la captura, selección, análisis e interpretación de datos se pueden detectar nuevas oportunidades de negocio, adelantarse al comportamiento de los consumidores, diseñar nuevas experiencias para ayudar al cliente a tomar decisiones y aprender de las decisiones que toman estos clientes. De este modo se puede generar una experiencia diferencial gracias, entre otros medios, a la información y conocimiento que se tiene de cada uno de los clientes.

Dentro del *big data*, poder trabajar en **tiempo real** es algo fundamental. El cómo realimentar la información que se obtiene del cliente para actuar en tiempo real es uno de los retos más ambiciosos que tiene el Banco.

Nuestro **objetivo** es ofrecer un mejor servicio a los clientes, consiguiendo ser más eficientes y más competitivos, pero en BBVA somos conscientes del riesgo que entraña el uso de datos personales. Por eso, toda la información se utiliza de forma genérica, agregada y anonimizada. Esto nos permite que el contacto con el cliente sea más personalizado y más relevante, pero que en ningún momento se ponga en peligro su privacidad.

### Quejas y reclamaciones

En BBVA sabemos que una buena **gestión de las quejas y las reclamaciones** es una palanca fundamental para convertirnos en un mejor banco para nuestros clientes.

Ofrecemos a nuestros clientes experiencias y soluciones relacionadas con su dinero. Por ello comprendemos y entendemos que la tolerancia a los fallos y las malas experiencias es cada vez menor. Además, somos conscientes de que dichas malas experiencias no solo dañan nuestra imagen, sino que, además, pueden llegar a hacer perder la confianza depositada en nosotros. Conocer y reconocer nuestros errores y resolverlos de forma rápida y dinámica forman parte de nuestro objetivo de proporcionar la mejor experiencia de cliente.

En el Grupo BBVA, las diferentes unidades de reclamaciones están en continua evolución con el fin de mejorar y optimizar sus modelos de gestión. Pero es más, el análisis y gestión de las quejas y reclamaciones proporcionan información relevante sobre las causas y los motivos de dichas insatisfacciones. Para ello se ha creado un **site** específico que contiene toda la información relacionada con las quejas, reclamaciones e insatisfacciones. Adicionalmente se hace un seguimiento periódico de las mismas a través de un informe transparente, ágil y dinámico, que aborda diferentes campos relacionados con el mundo de las reclamaciones en BBVA, aportando valor al cliente interno para que lo transmita al cliente externo.

Datos básicos de reclamación (España, México y América del Sur)

	2016	2015	2014
Tiempo medio de resolución de quejas (días)	12	11	12
Número de reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR) (%)	16	30	14
Número de reclamaciones ante la Autoridad Supra-bancaria (por cada 1.000 millones de euros de actividad)	62	58	131

Además de las quejas y reclamaciones, también existe una creciente disposición a recoger y atender las **quejas no formales** o solicitudes de clientes. El objetivo de disponer de

esa rica información es analizar las causas raíces y establecer planes de acción para atajarlas a tiempo.

Como **conclusiones** del proceso de gestión de reclamaciones en BBVA se puede indicar que:

- Mejoramos la experiencia de cliente.
- Se sigue profundizando en la identificación de las causas raíz de los problemas para realizar planes de acción específicos.
- Se apoya el proceso de transformación digital del Banco poniendo en común las opiniones del cliente (índice NPS, *feedback*, quejas y reclamaciones, etc.).
- Se observan las conversaciones realizadas en las redes sociales.
- El reporte de la actividad se realiza de forma periódica a nivel Grupo y en un *site* específico.

[Anexo 2 - Tiempo medio de resolución de reclamaciones](#)

[Anexo 3 - Reclamaciones resueltas en el primer contacto con el cliente \(FCR\)](#)

[Anexo 4 - Reclamaciones ante la Autoridad Supra-bancaria](#)

### Net Promoter Score

La digitalización y la sencillez son factores clave que marcan, a nivel Grupo, las iniciativas de mejora encaminadas a lograr que, para el cliente, cada interacción con nosotros sea una gran experiencia.

La metodología del **Net Promoter Score** (NPS o Índice de Recomendación Neta -IReNe-) nos permite conocer el grado de recomendación y, por ende, el grado de satisfacción de nuestros clientes para los diferentes productos, canales y servicios. Este índice se basa en una encuesta que mide, en una escala de 0 a 10, si los clientes de un banco son promotores (puntuación de 9 o 10), neutros (puntuación de 7 u 8) o detractores (puntuación de 0 a 6) cuando se les pregunta si recomendarían su banco a un amigo o familiar. Esta información es de vital importancia para detectar sus necesidades y establecer planes de calidad, así como proyectos que, en conjunto con las diferentes áreas del Banco, nos hagan posible crear experiencias únicas.

Los **resultados** de estos esfuerzos, coordinados en los diferentes países, han sido muy buenos, ya que hemos observado un incremento de este índice, en parte también

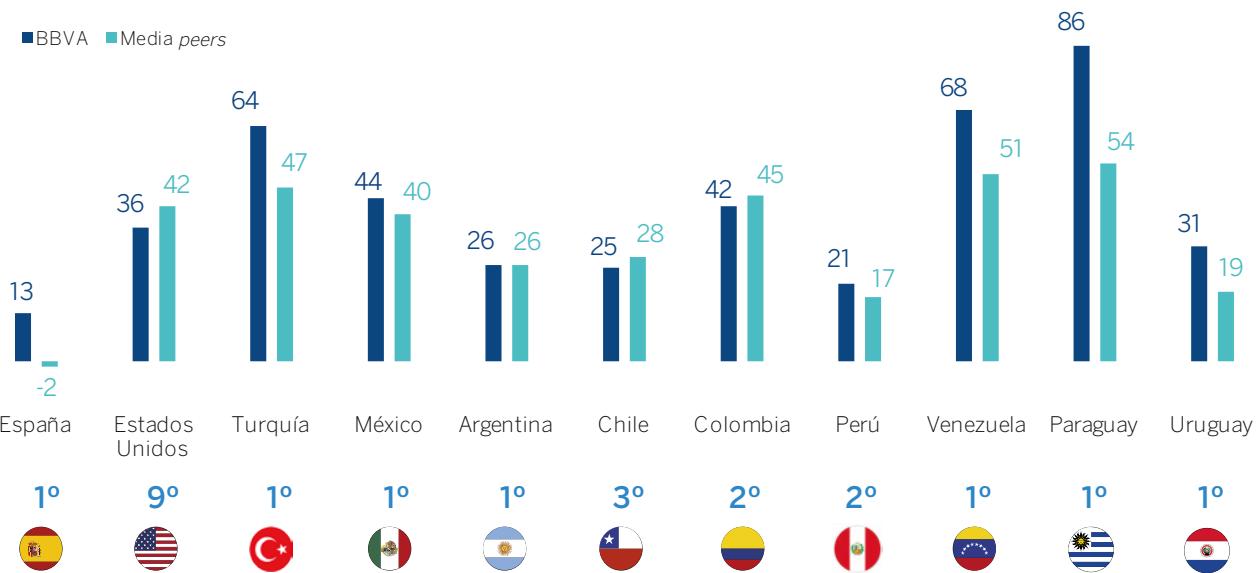
favorecido por el intercambio de mejores prácticas dentro del Grupo. Entre ellas sobresalen:

- En **España**, la consolidación del programa de Calidad en Red Banco 10 - 3.0.
- En **Estados Unidos**, el lanzamiento de una nueva herramienta para mejorar la interlocución con los clientes, así como la agilización de trámites y reducción de la burocracia, mediante la digitalización de diversos productos y servicios.
- En **Turquía**, mejoras en los canales y mecanismos de comunicación con el cliente y modificación de los procesos más críticos para él, a fin de proporcionarle la mejor experiencia.
- En **México**, la puesta en marcha de distintas herramientas

de evaluación de la experiencia reciente del cliente con BBVA.

- En **Argentina**, la instalación de una plataforma para encuestas digitales en la red comercial, lo cual ha incrementado el volumen de negocio, mejorado el tiempo de respuesta y aumentando el contacto con el cliente; y el lanzamiento de un nuevo canal de contacto con el cliente, Chat Automático.
- En **Chile**, la consolidación de la herramienta de encuestas *online* y en la red comercial.
- En **Colombia**, el diagnóstico e implementación de acciones de mejora para temas de transparencia, así como la implantación de un modelo de apoyo para la red comercial que atienda de manera directa las consultas con las áreas centrales.

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, İç, 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

## 5.2.2. Protección del cliente

Una de las iniciativas más trascendentales para el futuro, en cuanto a **seguridad y protección** de los canales tecnológicos se refiere, ha sido el alta completa desde el móvil para clientes nuevos sin necesidad de pasar por una oficina. Siguiendo las directivas del Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención de Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias de España (SEPBLAC) e incorporando modernas tecnologías de reconocimiento facial y de identificación de documentos nacionales de identidad (DNI) falsificados, se ha creado este servicio. Estas mismas tecnologías se irán incorporando a los procesos más críticos en la relación con el cliente a través de canales tecnológicos.

Dentro del ámbito de **continuidad de negocio**, es decir, de los incidentes de baja probabilidad de ocurrencia y muy alto impacto, se han desarrollado diferentes líneas de trabajo. En este sentido se han actualizado e implantado los *business impact analysis* (análisis de impacto en el negocio) y se ha iniciado una revisión de las dependencias tecnológicas sobre los procesos críticos que mejorarán la recuperación de estos últimos ante un escenario de indisponibilidad por fallos en los sistemas de información. También se han activado planes de continuidad de negocio para diferentes incidentes ocurridos en el Grupo BBVA, como son el desbordamiento del río Mapocho que afectó a la sede principal del Banco en Chile, los problemas de conflictividad social que impactaron a las sedes principales de México y Venezuela o la afectación de la red comercial por el huracán Matthew en el sur de Estados Unidos.

Por su parte, la transformación digital se ha convertido en una prioridad estratégica para el sector financiero en general y para BBVA en particular. En este contexto resulta vital proteger de manera eficaz **la marca y los activos** de BBVA, así como la información de nuestros clientes frente a las amenazas existentes en el entorno virtual. Para conseguir este objetivo, BBVA cuenta con un centro de prevención, alerta y respuesta ante ciberamenazas, confiable y eficiente. De este modo, el Grupo evoluciona al ritmo de la delincuencia tecnológica organizada.

Además, BBVA ha consolidado la implantación del estándar emitido por el NIST (National Institute for Standards and Technologies), relativo a ciberseguridad como marco de

gestión y control de referencia.

Cabe resaltar que BBVA tiene un gran compromiso con la protección del cliente. Para ello está trabajando con los reguladores y el resto de la industria en cada uno de los países en los que tiene presencia.

Con respecto al derecho a la **protección de datos personales**, configurado como derecho fundamental que garantiza el respeto a la intimidad de las personas, toma más relevancia en la actualidad debido a que los avances en nuevas tecnologías y comunicaciones van a suponer nuevos retos desde la óptica de un control eficaz en la protección de nuestros datos. En este sentido, el Grupo BBVA es consciente de la importancia que nuestros clientes, accionistas y otras personas con las que se relaciona en su actividad diaria otorgan a la confidencialidad, a la seguridad y a la eficaz protección de los datos personales que nos aportan. En este contexto, BBVA ha continuado en 2016 con el proceso de adaptación, mejora y potenciación del modelo de gestión de riesgo en protección de datos personales, haciendo especial énfasis en algunas jurisdicciones. Se han iniciado actuaciones específicas dirigidas a acometer la progresiva implementación y adecuación de los nuevos requerimientos contenidos en la nueva ley de protección de datos de Turquía, que fue aprobada en abril de 2016.

Adicionalmente, en España, a finales de 2016, se han llevado a cabo las preceptivas auditorías bienales externas sobre **medidas de seguridad**, previstas por el Real Decreto 1720/2007 de 21 de diciembre, para las entidades afectadas (54 sociedades) del Grupo en España y tras las cuales no se ha puesto de manifiesto ninguna deficiencia significativa.

Por último, durante este año se ha iniciado el Proyecto de Implementación del Nuevo Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD). Su primer hito ha sido analizar y valorar los nuevos requerimientos que en materia de protección de datos personales se aplicarán a todas las entidades del Grupo BBVA en el ámbito de la Unión Europea, así como identificar y llevar a cabo, de manera progresiva, las acciones necesarias hasta su implementación efectiva.

## 5.2.3. Comunicación TCR

**Comunicación Transparente, Clara y Responsable (TCR)** es un proyecto que se lanzó en el año 2014 y que promueve relaciones transparentes, claras y responsables entre BBVA y sus clientes.

- La T es transparencia; esto es, proporcionar al cliente la información relevante en el momento adecuado, equilibrando ventajas y costes.
- La C es claridad y significa fácil de entender. Lo conseguimos mediante el lenguaje, la estructura y el diseño.
- Y la R es responsabilidad, que implica cuidar de los intereses del cliente en el corto, medio y largo plazo.

El **objetivo** es ayudar al cliente a tomar decisiones informadas, mejorar la relación del cliente con el Banco, cuidar de sus intereses y diferenciarnos por ser la Entidad más transparente y clara en los mercados en los que operamos. Con todo ello, además, se pretende aumentar la atracción de nuevos clientes y la recomendación por parte de los que ya lo son, para lo cual se está trabajando a dos niveles:

- Implantar Comunicación TCR para transformar el Banco tradicional, continuando y ampliando el alcance de las iniciativas de 2014 y 2015.
- Instaurar Comunicación TCR en el nuevo Banco, extendiendo el proyecto a las nuevas soluciones en entornos digitales, desde el móvil hasta la web.

Todo ello se está llevando a cabo a través de una red de **TCR owners** localizados en los principales países en los que el Banco tiene presencia y de un equipo global coordinador, además de contar con la involucración directa de muchas áreas y personas de la Entidad.

En el Grupo BBVA existen diversas **iniciativas** para hacer realidad el proyecto Comunicación TCR. A continuación se describen las más relevantes.

### Comunicación TCR para transformar el Banco tradicional

#### Fichas de producto TCR

Son documentos breves que el gestor utiliza para explicar al cliente un producto y que detallan sus beneficios, ventajas, costes y riesgos.

Durante **2016** se ha pasado del 80% al 90% de fichas implantadas para las contrataciones de clientes particulares en España, México, Argentina, Chile, Perú, Colombia y

Venezuela. En Estados Unidos, la cobertura es algo menor. En Turquía, el proyecto comenzará en 2017.

Hemos incorporado la utilización de las fichas en los protocolos comerciales de los gestores. Asimismo, los gestores han recibido formación para comprender la importancia de utilizar las fichas TCR y cómo hacerlo.

Esta iniciativa se ha ampliado al segmento de pymes y empresas en España, Perú y Venezuela.

Para **2017**, el objetivo es que el resto de países implanten estas fichas en dicho segmento.

#### Contratos TCR

Esta iniciativa consiste en replantear los contratos actuales con los clientes y estructurarlos de una forma más intuitiva y con un lenguaje fácil de entender.

Durante **2016** se han implantado nuevos contratos TCR en España, Argentina, Colombia, Perú, Venezuela y Uruguay (en total 14 nuevos contratos TCR en 2016).

Para **2017** el reto es tener a todos los países con el 80% de los productos con su contrato TCR, además de ampliarlo a Turquía.

#### Guion de venta telefónica

Durante **2016** se han revisado los principales guiones de venta telefónica, o *scripts*, en Colombia, Perú, Argentina y Venezuela con el fin de garantizar que la información facilitada durante la llamada sea TCR. Para ello se realizan talleres de lenguaje claro, dirigidos tanto a los que redactan los *scripts* como a los responsables de los *call centers*.

Actualmente contamos con 20 *scripts* de venta ya redactados, que representan el 80% de las contrataciones en dichos países, y que serán implantados durante 2017.

En **2017** se plantea ampliar la adaptación de los guiones en otras geografías y, para garantizar su uso, se incorporarán métricas *ad hoc*.

#### Reclamaciones

Durante **2016** se ha realizado un proyecto piloto en Colombia consistente en revisar y modificar la estructura y redacción de las cartas de contestación a las reclamaciones de clientes, utilizando las pautas de lenguaje claro. Como resultado del mismo se han adaptado e implantado 67 cartas. Dicho proyecto se inició,

además, con un taller de formación a los responsables de reclamaciones.

El reto para **2017** es continuar adaptando estas cartas en otros países (Venezuela, Perú y Chile).

#### Publicidad TCR

El Código de Publicidad TCR de BBVA entró en vigor el 1 de enero de 2015. Durante **2016** se ha realizado un seguimiento de las campañas de publicidad de los países para medir el grado de cumplimiento del Código y, en particular, en qué medida las campañas son percibidas como transparentes y claras por su *target*. Los resultados de estos análisis permiten establecer un proceso de mejora continua.

El objetivo para **2017** es continuar con dichos análisis e ir avanzando para colocar a BBVA en una posición de liderazgo en cuanto a claridad y transparencia global se refiere.

#### Comunicación TCR en el nuevo Banco

##### TCR en nuevas soluciones digitales

En **2016** se han aplicado los principios de la Comunicación TCR a los proyectos digitales globales clave para BBVA, como la contratación "One-Click" de determinados productos, el alta *online* de nuevos clientes o BBVA Valora. Para ello, expertos en Comunicación TCR se han integrado en los equipos de trabajo globales de estas iniciativas. Además, estos mismos expertos han apoyado el desarrollo de proyectos locales, como la elaboración del catálogo de productos para la banca móvil en España, con el fin de que sean ellos los que extiendan a otros países los aprendizajes y experiencias conseguidas.

El plan para **2017** es seguir integrando los principios de la Comunicación TCR en las nuevas soluciones digitales globales clave para BBVA a través de la colaboración directa de estos expertos.

##### TCR en *agile methodology*

El Banco trabaja desde hace unos años utilizando metodologías *agile* para el diseño de soluciones digitales en todas las geografías en las que opera. Para que estas sean TCR desde un primer momento es necesario integrar

los principios de la Comunicación TCR en la rutina de los scrums (o grupos de trabajo *agile*).

En **2016** hemos identificado la mejor manera de integrar estos principios en su rutina de trabajo; y esta es a través de los *product owners* (o líderes de los scrums). Así se ha hecho en España, México, Chile, Colombia, Perú y Venezuela.

En **2017** el objetivo es llegar al resto de geografías y realizar un seguimiento de los proyectos gestionados mediante metodología *agile*, a través de *betatesting, feedback* de clientes y analítica web para abordar un proceso de mejora continua.

#### TCR training

Lograr que el Banco sea TCR en todo lo que hace y, en particular, en todas las nuevas iniciativas que forman parte del proceso de transformación digital, requiere del conocimiento de los principios de la Comunicación TCR por parte de sus empleados.

En **2016**, además de impartir los talleres ya mencionados, específicos por línea de trabajo, se han desarrollado contenidos formativos *online* (vídeos *watch & learn*), dirigidos fundamentalmente a los equipos *agile*, y se ha lanzado un primer curso global *online* en lenguaje claro, que se extenderá de forma masiva en 2017.

Adicionalmente, se ha puesto en marcha la comunidad TCR para empleados de BBVA con el objetivo doble de formar y fomentar el *engagement* del personal involucrado en el proyecto Comunicación TCR. En **2017**, el objetivo es mantener esta comunidad y afianzar las iniciativas de 2016, incorporando los principios de la Comunicación TCR a los itinerarios formativos del Grupo.

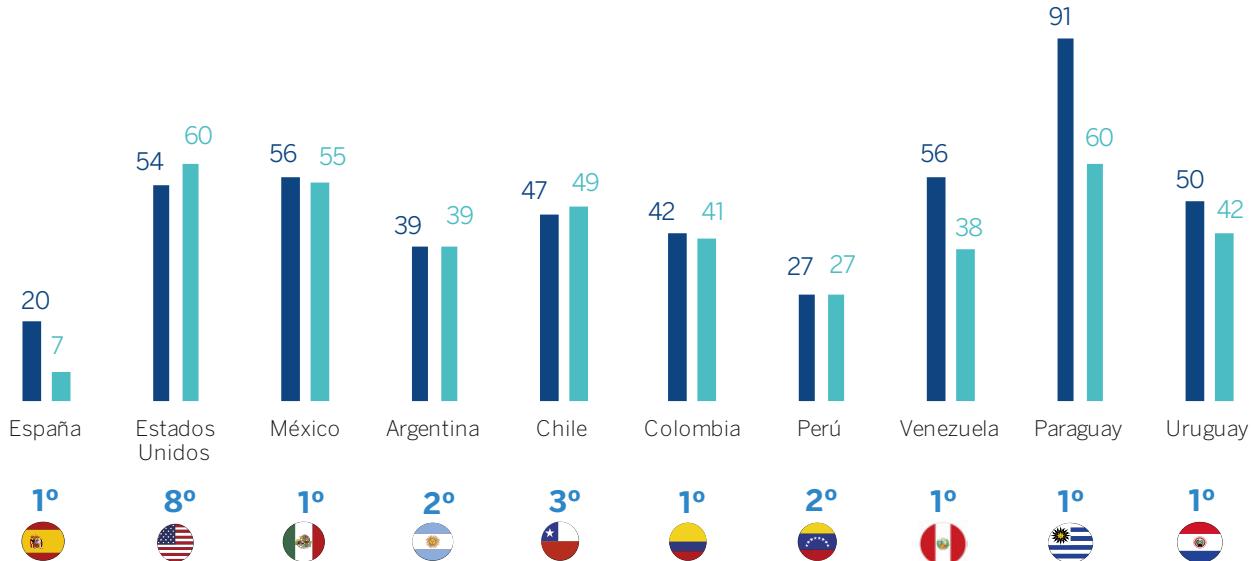
#### Indicadores TCR

Contamos con un indicador, el **Net TCR Score** (NTCRS), que permite medir, en las principales geografías en las que el Grupo está presente, el grado en el que los clientes perciben a BBVA como un banco transparente y claro en comparación con sus *peers*.

En **2016** ocupamos el primer lugar en 6 países de los 10 en los que se tiene en cuenta este indicador.

Índice Net TCR Score (NTCRS)<sup>(1)</sup> (Por geografía. Porcentaje)

■BBVA ■Media peers



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, İç, 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.

<sup>(1)</sup>Indicador calculado en base a las valoraciones (entre 0 y 10) dadas por los clientes de cada una de las entidades (a mercado abierto) en respuesta a la pregunta: "¿La información que recibe es completa y clara?".

## 5.2.4. Soluciones centradas en personas

BBVA busca incorporar a su catálogo productos que tengan atributos sociales o ambientales diferenciales. De esta manera consigue llegar a colectivos que, de otra forma, quedarían fuera del negocio bancario, o comercializar productos que contribuyan al desarrollo social o ambiental de las sociedades en las que opera.

Estos productos incluyen aquellos que favorecen la inclusión financiera y el apoyo a las pymes y particulares con necesidades especiales, así como los distintos instrumentos de financiación sostenible y de inversión socialmente responsable.

### Inclusión financiera

BBVA ha desarrollado un **modelo de negocio de inclusión financiera** (IF) que le permite atender adecuadamente a la población de menores ingresos de los países emergentes en los que opera. Se trata de facilitar a los clientes el acceso a los servicios financieros a través de soluciones alternativas al modelo tradicional, intensivo en capital humano, mediante el desarrollo de canales y productos digitales de bajo coste, de fácil apertura y sencillos de operar. Todo lo anterior permite al cliente realizar consultas, transacciones y transferencias de forma rápida y segura, además de ofrecerle disponibilidad y proximidad.

La **estrategia de IF** se basa en un modelo de negocio responsable y sostenible en el largo plazo:

- Que utiliza nuevas tecnologías y plataformas sin necesidad de tener una sucursal.
- Que crea soluciones financieras de bajo coste diseñadas específicamente para cubrir las necesidades del segmento.
- Que explora metodologías no tradicionales para la evaluación de riesgos.
- Que crea experiencias de cliente homologadas entre todos los canales.

BBVA cuenta con una **unidad** especializada en IF dentro de la dirección de BBVA Research. Esta unidad es responsable de dar seguimiento a los principales indicadores de IF, labor fundamental para resaltar las áreas de oportunidad más relevantes y generar debates sobre cómo incrementar la inclusión financiera.

Las **iniciativas** principales puestas en marcha durante 2016 han sido:

■ **Méjico:** reducción de los costes transaccionales de los clientes de bajos ingresos (migración de transacciones a canales alternativos) y desarrollo de ofertas específicas para el segmento (microcréditos y microseguros).

■ **Colombia:** instalación de cajeros automáticos recicladores de efectivo para incrementar la cobertura bancaria y desarrollo de una oferta de microcréditos para el segmento (adelantos de nómina).

■ **Perú:** expansión de la red de agentes corresponsales.

■ **Venezuela:** desarrollo de servicios transaccionales básicos, que permiten dispersiones masivas de dinero para el pago de programas sociales del gobierno o de nóminas de bajo importe, sin tarjeta y a través de mensajes SMS. Gracias a este servicio los beneficiarios de los programas reciben una clave en su móvil que introducen en los cajeros para recibir los fondos del programa.

Además, la unidad de BBVA especializada en IF sigue trabajando con **corresponsales bancarios**. Los corresponsales bancarios son comercios e instituciones con los que BBVA establece relaciones de negocio (cadenas de tiendas, farmacias o supermercados), que actúan en nombre del Banco y donde los clientes pueden realizar sus operaciones bancarias sencillas, además de servir como puntos de ingresos y reintegros para su modelo de banca móvil.

Segmento de inclusión financiera (Número de clientes)

	2016	2015	2014
España	1.401.777	1.218.754	1.265.839
Estados Unidos	n.a.	n.a.	n.a.
Méjico	5.546.218	6.682.025	4.938.985
Argentina	534.640	556.345	548.254
Chile	66.209	24.847	36.202
Colombia	397.544	292.875	267.987
Perú	880.477	1.394.243	446.980
Venezuela	884.634	872.871	881.305
Paraguay	24.096	23.752	21.412
Uruguay	64.310	61.733	49.236
<b>TOTAL</b>	<b>9.799.905</b>	<b>11.127.445</b>	<b>8.456.200</b>

Corresponsales bancarios por países (Méjico y América del Sur)

	2016		2015		2014	
	Número de puntos	Número de transacciones	Número de puntos	Número de transacciones	Número de puntos	Número de transacciones
Méjico	30.169	44.375.737	26.312	39.485.818	24.504	43.520.112
Argentina	4.000	1.530.144	4.000	1.342.236	4.000	1.194.384
Colombia	5.826	1.507.738	7.136	1.961.796	11.160	2.439.996
Perú	10.358	29.788.001	8.993	32.688.993	5.608	23.225.413
<b>TOTAL</b>	<b>50.353</b>	<b>77.201.620</b>	<b>46.441</b>	<b>75.478.843</b>	<b>45.272</b>	<b>70.379.905</b>

Además, por segundo año consecutivo, BBVA ha hecho entrega del premio especial de inclusión financiera: **Open Talent 2016**. En esta ocasión, este premio se otorgó a Musoni, una empresa que ofrece servicios de administración en la nube para entidades microfinancieras. Su aportación resulta importante para acercar soluciones financieras de calidad a la población con menos ingresos y así darle la oportunidad de un mejor futuro.

Como complemento a todo lo anterior, el Grupo cuenta con una organización no lucrativa, la **Fundación Microfinanzas BBVA**. Su objetivo es promover el desarrollo social y económico de la parte más desprotegida de la población a través de las finanzas productivas y responsables. Se centra en dos actividades: la creación de entidades microfinancieras en Latinoamérica y el desarrollo de iniciativas que beneficien a esta industria. Los avances de la Fundación en 2016 se describen en el capítulo de Emprendimiento de este informe.

### Financiación sostenible

BBVA ha puesto de manifiesto, en el año 2016, su **compromiso** con las metas fijadas en la COP21 (Conference of the Parties, por sus siglas en inglés) de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. En esta línea ha determinado, como uno de los núcleos de su negocio, la integración de oportunidades derivadas de la transición hacia una sostenibilidad global, ofreciendo a sus clientes soluciones innovadoras para financiar sus inversiones con impacto ambiental y social positivos. Es por ello que en 2016 se ha constituido el Grupo de Trabajo Finanzas Sostenibles, en el que participan distintos departamentos del Banco. El objetivo es impulsar la financiación sostenible, analizar su impacto estratégico e impulsar y gestionar iniciativas de transformación que nos preparen para dar respuesta a los retos del futuro, en especial, a aquellos relacionados con el cambio climático.

#### a. Bonos y préstamos sostenibles

Los bonos y préstamos sostenibles son instrumentos que canalizan fondos para financiar los proyectos de nuestros clientes en sectores como energía renovable, eficiencia energética, gestión de residuos, tratamiento de agua o acceso

a bienes y servicios de primera necesidad, como vivienda o finanzas inclusivas.

BBVA es firmante de los **Green Bond Principles** (GBP) desde el año 2014. Los GBP son unas directrices voluntarias que establecen los requisitos de transparencia de las emisiones y promueven la integridad en el desarrollo del mercado de bonos verdes. En 2016, BBVA se ha posicionado como la entidad española líder en el mercado de bonos sostenibles y ha participado en ocho emisiones de bonos verdes y sociales que supusieron la colocación de 5.350 millones de euros a inversores institucionales. Entre las emisiones en las que el Banco ha actuado como asesor y colocador durante 2016 destacan las siguientes:

- Bono verde inaugural de Acciona para financiar la construcción de dos proyectos de energía renovable en Chile.
- Tercera emisión de bono verde de Iberdrola para financiar sus inversiones en energía eólica en el Reino Unido.
- Debut de Caja Rural de Navarra con un bono sostenible (ambiental y social) que tiene por objetivo financiar proyectos sociales y ambientales en las regiones donde la entidad tiene actividad.
- En el sector público español, BBVA ha liderado la colocación del segundo bono social del Instituto de Crédito Oficial (ICO), emitido con la finalidad de crear o mantener empleo en aquellas regiones españolas más desfavorecidas económicamente. Los fondos de esta emisión se destinarán a financiar proyectos de pymes en comunidades autónomas cuya renta per cápita se sitúe por debajo de la media española.
- En el mercado europeo, BBVA ha participado en la colocación del bono verde de la compañía eléctrica francesa EDF.
- BBVA ha participado en la emisión del primer bono verde mexicano en divisa local, destinado a financiar los proyectos de energías renovables de Nafin. También ha participado en la emisión del mayor bono verde de Latinoamérica hasta la fecha, destinado a financiar el nuevo aeropuerto de Ciudad de México, por un importe de 2.000 millones de dólares americanos.

## Credenciales bonos sostenibles en 2016

Noviembre 2016 € 22.000.000  15 años Bookrunner	Noviembre 2016 € 500.000.000  7 años Bookrunner	Octubre 2016 € 1.750.000.000  10 años Bookrunner	Septiembre 2016 € 700.000.000  9 años Bookrunner
Septiembre 2016 \$ 1.000.000.000 \$ 1.000.000.000  10 y 30 años Bookrunner	Agosto 2016 MXN 2.000.000.000  8 años Bookrunner	Abril 2016 € 500.000.000  2 años Bookrunner	

Por su parte, la unidad de [BBVA Global Markets Research](#) desarrolla análisis de los mercados de renta fija y crédito, tanto a nivel soberano como de emisores financieros y compañías industriales, incluido el análisis del mercado de bonos sostenibles. De acuerdo con sus análisis, en 2016 se ha alcanzado un volumen de emisiones de bonos sostenibles de unos 87.000 millones de dólares, un incremento interanual del 111%, motivado por el contexto favorable de los Acuerdos de París de 2015, y con una base de emisores cada vez más amplia, tanto a nivel geográfico como de sectores industriales.

En este entorno, el **objetivo** de BBVA es mantener el liderazgo en sus mercados naturales, así como contribuir al desarrollo de los instrumentos de financiación sostenible más innovadores.

### b. Financiación de energías renovables

BBVA ha apostado por el sector de las **energías renovables** durante años. Así, en 2016, el Grupo ha financiado proyectos, con una capacidad instalada total de más de 5.194 MW, por un volumen total de más de 4.444 millones de euros.

Además, BBVA quiere apoyar a sus clientes en la transición a una **economía baja en carbono**. Como muestra de este compromiso, el volumen de negocio de las compañías *utilities* españolas líderes en el CDP ha pasado de 7.610 a 10.222 millones de euros en los últimos dos años.

### c. Reestructuraciones

La crisis ha impactado en la evolución de muchos sectores

y compañías. Algunos clientes de BBVA han visto disminuir sus ventas y resultados, comprometiendo en algunos casos la viabilidad de la empresa. En estas circunstancias, BBVA ha facilitado a los clientes que lo han requerido la devolución de sus compromisos crediticios, ofreciendo soluciones flexibles para asegurar la continuidad de las empresas viables y los puestos de trabajo. En los últimos años, CIB, unidad de banca mayorista del Grupo, ha reestructurado deuda de clientes que, a cierre de 2016, ascendía a más de 11.000 millones de euros.

### d. Actividad con entidades multilaterales

BBVA mantiene una extensa **relación institucional** y de negocios con las entidades multilaterales a nivel mundial, tales como el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Grupo Banco Mundial, el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y otras agencias como la German Investment and Development Corporation (DEG), la Netherlands Development Finance Company (FMO) y la Société de Promotion et de Participation pour le Développement (Proparco).

Esta actividad abarca una amplia gama de **productos y geografías**, entre los cuales se encuentran la financiación del comercio internacional, la cofinanciación de proyectos, operaciones de intermediación financiera, emisiones de deuda en los mercados de capitales locales y operativa transaccional y de tesorería.

Durante 2016, esta relación estratégica se ha visto fortalecida por la organización de varias **reuniones** de muy alto nivel

institucional. En particular destacan las mantenidas con estas entidades durante la Asamblea Anual del Fondo Monetario Internacional (FMI) y Banco Mundial durante el mes de octubre en Washington y su representación en los paneles del Seminario Anual de Emisores e Inversores Públicos que organizó BBVA en marzo.

Destacan varios **ejes de actividad** entre el Grupo BBVA y estas entidades multilaterales:

■ **Operaciones de Intermediación financiera** de entidades multilaterales, tanto en Europa como en América Latina, que canalizan financiación a sectores prioritarios (por ejemplo, energías verdes, desarrollo urbano, pymes, sector de la exportación, etc.) para aquellas operaciones que cumplan con los criterios de elegibilidad exigidos. Sobresale la intermediación financiera llevada a cabo en España, donde se han intermediado 4.700 millones de euros con líneas concedidas por el BEI y el ICO. En concreto, por parte del ICO, se han contratado un total de 12.462 operaciones por valor de 287 millones de euros. Asimismo, otras entidades clave en la intermediación de fondos para nuestras filiales en Latinoamérica son IFC, BID, DEG, FMO y Proparco.

■ **Cofinanciación de proyectos:** un producto clave que ofrecen las entidades multilaterales es la financiación de proyectos del sector privado que contribuyan al desarrollo. En este sentido siempre contamos con ayuda de las multilaterales, ya sea para cofinanciar o garantizar proyectos en los que BBVA tenga interés.

■ **Financiación de comercio exterior:** son programas desarrollados por organizaciones supranacionales para promover actividades de comercio exterior en sus países de actuación que ofrecen garantías parciales o totales a bancos confirmadores para cubrir los riesgos políticos y comerciales en operaciones con bancos locales. Su objetivo es promocionar el comercio interregional “sur a sur” en Iberoamérica de las pequeñas y medianas empresas locales. El papel de BBVA es fundamental, al contar con ocho bancos filiales en América Latina.

■ **Desarrollo de mercados de capitales locales:** mediante la estructuración de emisiones de deuda de las entidades multilaterales, aportando nuevas fuentes de liquidez. En 2016 se han estructurado las emisiones de CABEI y el Banco Latinoamericano de Exportaciones (BLADEX) en el mercado mexicano, permitiendo así la financiación de proyectos de desarrollo en la divisa local.

■ **Internacionalización de pymes:** BBVA participa en la plataforma de Connect Americas del BID, primera red social para la internacionalización de pymes basada en tres pilares fundamentales: (i) educación, (ii) conectividad

y (iii) financiación. Actualmente se han incorporado a todos los bancos de BBVA en la región dentro del módulo de financiación.

### Inversión responsable

BBVA adquirió su **compromiso** con la inversión socialmente responsable (ISR) en 2008, al adherirse a los Principios de Inversión Responsable (PRI, por sus siglas en inglés) de Naciones Unidas, a través del plan de pensiones de empleados y de una de las principales gestoras del Grupo, Gestión de Previsión y Pensiones.

El **objetivo** entonces era comenzar a construir desde la base un modelo propio de ISR. La implementación de dicho compromiso alcanzaría desde el inicio a todo el negocio de fondos de empleo y, gradualmente, se iría extendiendo a toda la unidad de BBVA Asset Management (BBVA AM).

Cabe mencionar que Garanti Asset Management es también firmante de los PRI de Naciones Unidas desde el año 2011 y, desde entonces, trabaja en el marco de esta iniciativa, en línea con el compromiso del Grupo BBVA. Además, BBVA es socio fundador de Spainsif, el Foro Español de Inversión Responsable. En 2016 ha vuelto a patrocinar el [Observatorio de la ISR en España](#), elaborado por Novaster.

Durante el año **2016** hemos continuado trabajando para ampliar y mejorar las soluciones ISR ofertadas a través de distintas vías, tales como la celebración de eventos retransmitidos en *streaming* y disponibles en nuestra [página web](#), la elaboración de *newsletter* periódicas relativas a cuestiones ISR, también disponibles en la [página web de BBVA AM](#); pero muy especialmente, a través de reuniones personalizadas con nuestros clientes para dar respuesta a las distintas inquietudes que puedan surgir en esta materia.

Las **estrategias** implementadas por el modelo ISR de BBVA AM son las siguientes:

#### a. Integración de criterios ESG en el proceso inversor

La incorporación de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo, por sus siglas en inglés) se ha llevado a cabo a través del desarrollo de un **modelo propio** que integra los criterios extrafinancieros en una cartera modelo, construida a partir del análisis fundamental. Dicho modelo fue inicialmente implementado en la renta variable y, posteriormente, en la renta fija.

Asimismo, se ha desarrollado un **rating ESG** interno que afecta directamente al proceso de toma de decisiones concretas de gestión, el cual se comunica a los clientes en

los informes de gestión de los fondos que se ponen a su disposición periódicamente.

Por último, con el fin de contar con información más fiable y especializada, se recurre a los servicios de un **proveedor externo independiente**, quien periódicamente nos facilita información de cada una de las compañías y países de nuestro universo invertible.

#### b. Exclusión: Norma de Actuación en Materia de Defensa

[La Norma de Actuación en Materia de Defensa](#) se aplica a todas las áreas, unidades y filiales del Grupo BBVA, incluidas las entidades gestoras de fondos de pensiones de empleo.

Para su aplicación, BBVA utiliza **listas de exclusión** de compañías y países, elaboradas y actualizadas periódicamente, con la ayuda de un asesor experto independiente. La lista contempla compañías y países relacionados con material de defensa, armamento militar, policial, de seguridad, munición, explosivos, etc., que automáticamente quedan excluidos de la lista de empresas y naciones en las que BBVA puede invertir. Esta exclusión también aplica a todos los vehículos gestionados por BBVA AM.

#### c. Análisis ESG de los fondos de terceros

Gradualmente, y por extensión del modelo, los fondos de inversión de terceros que forman parte de la cartera para determinados activos y geografías, así como sus respectivas entidades gestoras, se someten a una profunda **due diligence**, realizada por el equipo de analistas de la plataforma interna Quality Funds. Este análisis incorpora cuestiones sobre sus actuaciones en materia de ISR, así como su condición de firmantes de los PRI de Naciones Unidas.

En la medida en que el peso de dichos vehículos ha ido aumentado en las carteras de los fondos de pensiones de empleo, en 2015 se abordó un cambio muy relevante en el proceso de selección de los vehículos a incorporar en las

carteras de los fondos de pensiones, para poder asegurar la coherencia entre la política ISR de BBVA y la implementada por dichos fondos.

Así, una vez verificada la adhesión a los PRI de Naciones Unidas por parte de las gestoras, el estudio se ha centrado en las **exclusiones** aplicadas por estas, así como en las políticas de voto implementadas, siendo ambas cuestiones elementos de obligado cumplimiento para optar a ser incorporados en las carteras de los fondos de pensiones de empleo gestionadas. De esta forma ampliamos la cobertura sobre aspectos ISR en las carteras, abarcando el porcentaje gestionado por terceros.

Con todo lo anterior, durante el ejercicio **2016**, el 100% de las entidades gestoras de vehículos incorporados en las carteras de los fondos de pensiones son firmantes de la iniciativa PRI de Naciones Unidas.

#### d. Engagement y ejercicio de los derechos políticos

La **responsabilidad** de BBVA AM como entidad gestora no acaba con la propia función de la gestión, sino que, además, ejerce el derecho de voto en todas las juntas generales de accionistas de compañías europeas y españolas cuando las posiciones en cartera posibilitan dicho ejercicio. Esta actuación no se limita a los fondos de pensiones de empleo que hubieran delegado en la entidad esta responsabilidad, sino que se viene desempeñando en la misma medida para todos los fondos de pensiones individuales, fondos de inversión y SICAV gestionados por BBVA AM. Para desempeñar esta tarea se utilizan los servicios de un proveedor externo independiente, cuya opinión completa aquella que, en su caso, pudieran tener los analistas de BBVA AM.

Durante el ejercicio **2016** se ha asistido a 166 juntas generales de accionistas (de empresas españolas y de compañías extranjeras de ámbito europeo), cuyos títulos se encuentran en las carteras de los distintos vehículos de inversión gestionados por BBVA AM, y se ha votado en contra en algún punto del orden del día.

Activos bajo gestión con criterios ISR por vehículo de inversión  
(BBVA Asset Management. 31-12-2016)

	Fondos de inversión	Planes de pensiones y EPSV individuales	Planes de pensiones y EPSV de empleo
Total de activos bajo gestión (millones de euros)	32.294	14.271	7.980
<b>Estrategia ISR</b>			
Integración (%)	0,14 <sup>(1)</sup>	7	37
Exclusión (%)	100	100	100
Voto (%)	100	100	100

EPSV hace referencia a Entidad de Previsión Social Voluntaria.

<sup>(1)</sup> Se refiere al fondo BBVA Desarrollo Sostenible. Este fondo se gestiona en su totalidad bajo la estrategia de integración.

#### e. Fondos solidarios

En la actualidad, BBVA gestiona los siguientes fondos solidarios:

- **BBVA Solidaridad** es un fondo de renta fija mixta que invierte menos del 30% de la cartera en activos de renta variable. En el momento de la suscripción, el partícipe puede optar por una o varias ONG a la que la gestora donará, con periodicidad semestral y con cargo a sus ingresos, un porcentaje del 0,55% sobre el patrimonio gestionado del fondo.
- **BBVA Bolsa Desarrollo Sostenible** es un fondo ISR de renta variable que invierte en acciones de compañías que sean consideradas como inversión sostenible. Adicionalmente, el fondo realiza una donación anual de 15.000 euros a la Fundación para la Investigación Médica Aplicada (FIMA), que se destina a la financiación de proyectos de investigación.
- **B+EDUCA** es un fondo de renta fija que aporta el 25% de los rendimientos obtenidos en el mes de manera directa al programa de becas de integración "Por los que se quedan" en México. Además, BBVA Bancomer cobra una comisión menor para un fondo de este tipo, con lo cual hace también una aportación directa a este programa de becas.
- **BBVA Leer Es Estar Adelante** fue el primer fondo de inversión en Perú en apoyar una causa social. Se trata de un fondo de renta fija por medio del cual el inversor dona un décimo del valor-cuota (precio del fondo) al programa de la Fundación de BBVA Continental "Leer Es Estar Adelante". Por su parte, BBVA Asset Management Continental se compromete a entregar, adicionalmente a lo donado por el partícipe, el equivalente en dólares por cada décimo de valor-cuota.

Cantidad donada, volumen y partícipes de fondos solidarios  
(BBVA Asset Management. 31-12-2016)

	Cantidad donada derivada de fondos solidarios (euros)	Volumen (millones de euros)	Partícipes
BBVA Solidaridad	37.084	11	444
BBVA Bolsa Desarrollo Sostenible	15.000	46	4.808
B+EDUCA	6.629.978	719	37.605
BBVA Leer es estar adelante	2.041	13	142
<b>TOTAL</b>	<b>6.684.103</b>	<b>789</b>	<b>42.999</b>

#### Apoyo a particulares

##### Política Social de Vivienda

En España, el plan integral para aportar soluciones a familias en dificultades que BBVA viene aplicando desde el inicio de la crisis se ha consolidado en la [Política Social de Vivienda](#) de BBVA, cuyo principal **objetivo** es que el cliente pueda mantener su vivienda.

Este **plan** se articula en torno a tres ejes:

- Ofrecer soluciones a todas las familias con dificultades en el pago de sus préstamos hipotecarios.
- Garantizar que cualquier familia cliente de BBVA en riesgo de exclusión tenga un techo y no pueda ser desahuciada.
- Apostar por el acompañamiento a las familias a través de programas de integración que permiten a los clientes recuperar confianza y autoestima.

Por su parte, BBVA y la Generalitat de Catalunya han alcanzado, en julio de 2016, un acuerdo para facilitar el acceso a la vivienda a familias que se encuentren en situación de vulnerabilidad. El proyecto social incluye la cesión de 1.800 viviendas a la Generalitat y tiene una duración de ocho años.

BBVA está adherido al **Código de Buenas Prácticas**, informa de manera proactiva los beneficios de la Ley [Ley 1/2013](#) y ha aportado al Fondo Social de Viviendas (FSV) 1.716 viviendas. Hasta diciembre de 2016, BBVA tenía firmados ya 4.047 alquileres sociales de clientes vulnerables.

En definitiva, desde BBVA buscamos todas las posibilidades de refinanciación disponibles en función de la capacidad de pago del cliente con el principal objetivo de que pueda mantener su vivienda, y es lo que hemos hecho con 66.772 clientes. Cualquier situación puede ser llevada a estudio al **Comité de Protección del Deudor Hipotecario**, que analiza todos los casos que concurren en el cliente o su familia, cualquier circunstancia de riesgo de exclusión no protegida

por la Ley, dando soluciones individuales en función de las circunstancias particulares de cada familia (refinanciaciones, quitas de deuda, daciones en pago, alquiler social en propia vivienda o en viviendas disponibles del Banco, etc.). En este sentido, desde el comienzo de la crisis, BBVA ha realizado más de 15.600 daciones en pago con sus clientes (se incluyen daciones por productos tales como hipotecas compradoras, crédito de consumo, entre otros).

#### Community Reinvestment Act

En **Estados Unidos**, BBVA Compass ha continuado su compromiso con la Community Reinvestment Act (CRA), que fue diseñada por la legislación federal para garantizar que las entidades financieras satisfagan las necesidades de crédito de las comunidades a las que prestan servicio.

Durante **2016** se ha avanzado en los siguientes puntos:

- **Clear Choice Free Checking.** Este producto ofrece, sin coste mensual, la posibilidad de emitir cheques de forma ilimitada, una tarjeta de débito personalizada y retiradas de efectivo sin comisiones en los cajeros de BBVA Compass. Se han abierto 211.429 cuentas en 2016.
- **Clear Choice Savings.** Con 66.586 aperturas de cuenta, Clear Choice Savings ofrece la posibilidad de comenzar a ahorrar con un depósito inicial desde 25 dólares.
- **Clear Spend.** Tarjeta de prepago con los mismos beneficios que una cuenta de cheques, pero sin el riesgo de posibles descubiertos. Una aplicación fija un presupuesto, hace seguimiento de los gastos y sugiere un presupuesto mensual. La aplicación también da información en tiempo real sobre las compras y gastos, eliminando el riesgo de que el cliente gaste de más. En 2016 se han abierto 67.027 cuentas bajo esta modalidad.
- **Easy Checking,** que ayuda a los clientes a hacer seguimiento de sus finanzas. Se puede consultar de forma *online* y configurar alertas y notificaciones personalizadas. Tiene, además, la posibilidad de asociar una tarjeta de débito para realizar compras. Adicionalmente, si después de un año la cuenta ha operado siempre en positivo, se ofrece la posibilidad de asociarle cheques sin coste. Durante 2016 se han abierto 18.017 cuentas de esta modalidad.
- **Hipoteca First time home Buyer.** Se trata de un préstamo que ofrece pagos iniciales bajos o inexistentes y que minimiza el impacto de los costes de la compra de vivienda. Se han concedido 2.957 hipotecas durante 2016 bajo esta modalidad.

Unido a esto, el Departamento de Community Development Finance - CDF- (Desarrollo Financiero de la Comunidad),

que forma parte del Departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativas de BBVA Compass, es el responsable del desarrollo y puesta a disposición de los CDFIs (Community Development Financial Institutions) de estos productos, así como de la asistencia técnica en materia de inversión. Este equipo trabaja junto con el Departamento de Real Estate para proveer de capital que ayude al desarrollo de comunidades de bajos ingresos. Para lograrlo y conseguir así llegar a más clientes, más diversos, se apoya en las siguientes herramientas:

- Inversiones en créditos LHITC (Low Income Housing Tax Credit).
- Small Business Investment Companies (SBIC) o Programas SBA.
- Community Development Financial Institutions (CDFIs), a través de Equity Equivalent Loans (EQ2s).
- Inversiones New Market Tax Credit (NMTC).
- Otras herramientas cualificadas de inversión en el desarrollo de la comunidad.

#### Mejora Mutualista

En **México** sigue en vigor el modelo de rescate integral Mejora Mutualista. Después de cinco años de aplicación, ha concluido con cinco intervenciones en distintas urbanizaciones de la ciudad de Tijuana, Baja California. En total se ha actuado sobre 5.150 viviendas de las cuales 3.463 han correspondido a BBVA Bancomer. 15.500 habitantes han sido beneficiados.

Este modelo se aplica en desarrollos de vivienda donde se concedieron créditos hipotecarios que actualmente se encuentran muy deteriorados y que, para lograr su recuperación, es necesario intervenirlos aplicando un rescate integral en tres tramos paralelos, siendo los principales logros en 2016, dentro de su segunda etapa, los siguientes:

- **Rescate social:** Constitución de una amplia red de 18 aliados en diferentes instancias gubernamentales, asociaciones civiles, policía y academia. Se han aportado cuatro millones de pesos mexicanos para la reparación de servicios públicos municipales, seguridad, recuperación de espacios públicos y actividades socioculturales.
- **Rescate financiero:** 229 reestructuraciones de préstamos en los últimos dos años. Se ha procedido a la baja de cartera vencida y se ha trabajado para frenar el deterioro de la cartera activa. Esto ha ayudado a una

disminución de viviendas devueltas y a un aumento significativo de ventas de viviendas en propiedad.

- **Rescate del entorno urbano:** Inversiones en obra civil condicionadas al pago integral de los clientes (hipoteca, agua, impuestos y cuota de mantenimiento) en las

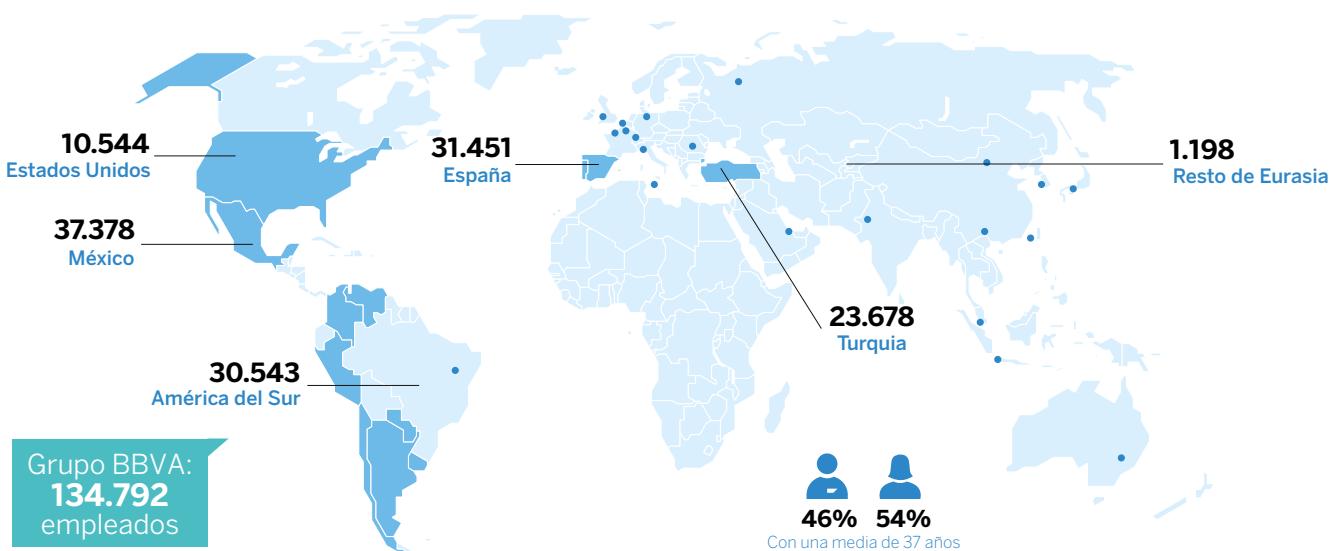
urbanizaciones.

Se ha concluido el estudio de siete urbanizaciones adicionales a intervenir próximamente con este modelo en Tijuana, Baja California, y están en análisis algunas más en otros estados del país.

## 5. 3. El equipo

Una de las seis Prioridades Estratégicas de BBVA es “**el mejor equipo**”. Esto supone atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor equipo, así como proporcionar la mejor experiencia de empleado. Para ello, tal y como ya se ha comentado en el capítulo de Estrategia, se está transformando la Organización; se está impulsando una nueva cultura, con nuevas formas de trabajo y estructuras más planas; y se ha implantado un nuevo modelo de compensación variable alineado con los objetivos estratégicos.

A **31 de diciembre de 2016**, el Grupo BBVA tiene 134.792 empleados ubicados en 35 países, de los que el 54% son mujeres y el 46% hombres. La edad media de la plantilla se sitúa en 37 años. La antigüedad media de permanencia en la Organización es de 10 años, con una rotación del 8,2% en el año.



En 2016, la plantilla ha descendido en 3.176 empleados. Esta reducción se debe, por una parte, al requisito del regulador de eficientar la plantilla tras la operación de compra de Catalunya Banc (CX), lo que ha supuesto una disminución de 1.974 empleados en España. Por otra parte, dicho retroceso es también consecuencia del proceso de transformación que se está produciendo en el sector; una transformación que, apalancada en la tecnología, está permitiendo la automatización de numerosos procesos que hasta el momento se hacían manualmente. Esto se está produciendo con mayor intensidad en las áreas geográficas en las que el proceso está más avanzado, como en España, Estados Unidos o México y, en menor medida, en otras áreas como América del Sur, donde se han creado cerca de 100 empleos netos. Este proceso se está realizando en el marco de la legislación vigente en cada país.

Paralelamente, también se está produciendo la incorporación de nuevo talento con capacidades que no eran habituales en el sector, pero que, en este proceso de transformación del negocio bancario y a futuro, van a ser imprescindibles

(especialistas en *big data*, *Blockchain*, inteligencia artificial, experiencia de cliente, etc.).

También en 2016, acorde con la reorganización de la estructura del Grupo llevada a cabo, **Talent & Culture** ha definido su *rol* como una área que debe apoyar al Banco para conseguir sus objetivos estratégicos y crear una ventaja competitiva a través de profesionales de primer nivel, inspirados por el Propósito de BBVA y que trabajen como un solo equipo.

La **transparencia y la consistencia** son los dos pilares fundamentales en los que se basa la actuación de Talent & Culture. Además, se han definido tres principios básicos que guían dicha actuación:

- Cercanía al negocio: actuando como socios, *business partners*, del resto de las áreas.
- Foco en la ejecución: entregando nuevas soluciones, con compromisos de plazos concretos, basadas en los datos y haciendo las cosas sencillas.

- *One team:* trabajando como un solo equipo, transversalmente entre geografías y sin silos funcionales.

Talent & Culture ha realizado un proceso de priorización estratégica para seleccionar los programas globales en los que se quiere avanzar. Así, entre otros, se han iniciado nuevos proyectos relacionados con carreras profesionales, movilidad interna, valores y comportamientos y modelo de liderazgo.

En 2016, BBVA ha obtenido de nuevo el distintivo **Great Place To Work®**, que reconoce a BBVA como una de las mejores empresas para trabajar en Argentina, Chile, España, México y Uruguay, y una de las diez mejores a nivel global.



### 5. 3. 1. Desarrollo profesional

Un aspecto relevante para el desarrollo profesional en BBVA es el **proceso bienal**, mediante el cual se identifican las fortalezas y áreas de mejora de cada uno de los profesionales. El último proceso se realizó en 2015, cuando cada profesional recibió *feedback* por parte de su responsable y se establecieron los planes formativos y de desarrollo que se han abordado a lo largo de 2016. Los resultados del proceso, junto con los indicadores de desempeño, son aspectos clave para la identificación de talento crítico del Grupo y para apoyar las decisiones de promoción.

En este sentido, el Grupo BBVA pone al alcance de las personas distintos **recursos** para que puedan crecer profesionalmente y mejorar sus competencias.

#### Selección y desarrollo

Los procesos de **selección** están basados en la igualdad de oportunidades, la evaluación en base a las necesidades del puesto y la objetividad de criterio, teniéndose como objetivo principal atraer e incorporar al mejor talento en cada campo. En 2016, el Grupo BBVA ha recibido 352.477 currículos a nivel global, con un ratio del 57%-43% entre mujeres y hombres, respectivamente, y de los que el 75,42% pertenecen a jóvenes menores de 30 años. A lo largo del ejercicio se han incorporado un total de 15.243 personas en el Grupo, de las que el 62% son menores de 30 años.

Además, BBVA cuenta con una aplicación global de *job posting* interno, denominada '**apúntate+**', como medio para favorecer el desarrollo y la transparencia en los procesos de promoción interna, ya que en ella se publican las diferentes posiciones disponibles a las que el empleado puede acceder.

#### Formación

En 2016, el Grupo BBVA ha invertido en formación 45,5 millones de euros. Durante el ejercicio se ha registrado un incremento de las acciones formativas hasta llegar a una media de 39 horas de formación por empleado, siendo estas realizadas, en un 66%, a través de la plataforma global de *e-learning* del Grupo, denominada Campus BBVA.

Datos básicos de formación (Grupo BBVA)

	2016	2015	2014
Inversión en formación (millones de euros)	45,5	35,9	34,9
Inversión en formación por empleado (euros) <sup>(1)</sup>	337	326	317
Horas de formación por empleado <sup>(2)</sup>	39	40	52
Empleados con formación (%)	91	93	96
Satisfacción de la formación (sobre 10)	8,8	8,6	8,8
Subvenciones recibidas para formación del FORCEM en España (millones de euros)	2,7	2,7	2,4

Excluido Turquía en 2016, excepto en los datos de Inversión en formación, y en 2015.

<sup>(1)</sup> Ratio calculado considerando como total la plantilla del Grupo a cierre.

<sup>(2)</sup> Ratio calculado considerando como total la plantilla de BBVA con acceso a la plataforma de formación.

BBVA facilita el acceso a programas de formación disponibles en la plataforma de formación como impulso al autodesarrollo. **Campus BBVA** se ha renovado en 2016, incorporando un diseño más atractivo, nuevos contenidos y funcionalidades con el objetivo de garantizar una experiencia de aprendizaje diferenciadora y una oferta innovadora, permanentemente actualizada y accesible a través de diferentes dispositivos para todos los empleados del Grupo.

BBVA pone foco en las necesidades de especialización y actualización de sus profesionales para apoyarles en la consecución de los objetivos estratégicos y crear un equipo de primer nivel. En la **agenda estratégica de formación** sobresalen los programas globales de Gestión Bancaria Responsable, iniciativa de *e-learning* impartida por expertos de BBVA y el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) y dirigida a mandos medios de banca *retail*, que tiene como finalidad impulsar el cambio cultural y fomentar el emprendimiento que genere valor social y para el Banco; Negocio Responsable, programa *online* dirigido a todos los empleados de BBVA, que traslada los principios en los que se basa nuestra diferenciación en el entorno actual y la rentabilidad ajustada a principios; y el Código de Conducta, formación *online* obligatoria que incluye los principios, las pautas de comportamiento y los procedimientos para ayudar a resolver dudas y facilitar el cumplimiento de las obligaciones como empleados de BBVA. Además existen diversas acciones formativas en los principios TCR (transparencia, claridad y responsabilidad), que potencian la responsabilidad y la ética en el Grupo. Por su parte, el curso Compromiso en materia de derechos humanos, proporciona a los empleados conocimiento sobre el compromiso adoptado por BBVA en referencia a este tema, así como las actuaciones que se llevan a cabo en el Grupo para alcanzar la integridad corporativa, los valores en que se basa su Código de Conducta y qué implicaciones tienen los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En relación con los requerimientos legales que establece la Directiva MiFID II, sobre los conocimientos que deben

tener los empleados que distribuyen información o asesoran sobre productos y servicios financieros en el ámbito europeo, destacan los 7.610 profesionales certificados oficialmente en España en las certificaciones EFPA (DAF/EIP, EFA y EFP), por lo que son más de 10.500 las certificaciones activas en BBVA, entre las que, además, hay que incluir CFA, FRM y CIA.

## Diversidad

BBVA es consciente de que la **diversidad** gestionada adecuadamente multiplica el impacto del talento y representa una ventaja competitiva. En un entorno disruptivo como el actual, las empresas deben fomentar la presencia de las mujeres en las organizaciones porque su contribución las fortalece. Así, las mujeres representan el 54% de la plantilla del Grupo y su representación continúa creciendo en el equipo gestor desde 2011, alcanzando el 20,8% en 2016. BBVA es firmante del Charter de la Diversidad a nivel europeo y de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de la ONU.

En **España**, BBVA ha renovado el Distintivo de Igualdad en la Empresa y el compromiso con la iniciativa Más Mujeres, Mejores Empresas por parte del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, así como el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable, poniendo en valor el compromiso de nuestros profesionales en la promoción de la igualdad de oportunidades. Además, BBVA forma parte del Proyecto Promociona, promovido por la CEOE y el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, con el objetivo de aumentar el número de mujeres en posiciones de responsabilidad dentro de la actividad empresarial española.

En **México**, BBVA Bancomer ha sido seleccionado como una de las 10 empresas más equitativas en términos de género, según Great Place To Work®, que ha valorado la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y las prácticas de contratación y empleo que fomentan la igualdad de género.

## Capacidades diferentes

BBVA manifiesta su compromiso con la integración laboral de las personas con capacidades diferentes a través del **Plan Integra**, que nace del convencimiento de que el empleo es un pilar fundamental en el fomento de la igualdad de oportunidades de todas las personas. En el marco del Plan se entregan cada año, desde 2009, los Premios Integra BBVA, que reconocen la labor de entidades que desarrollan

proyectos de integración laboral e impulsan el desarrollo de iniciativas y buenas prácticas en este ámbito de actuación. El grupo empresarial Gureak ha sido galardonado con 150.000 euros en esta VIII edición.

La integración laboral de personas con capacidades diferentes en el Grupo se sitúa en 231 empleados, ubicados en España (162), México (37) y América del Sur (32). En este sentido, en México se ha puesto en marcha el **Programa de Inclusión** de personas con capacidades diferentes, dentro del marco de salud laboral, con el objetivo de garantizar un trabajo seguro para este colectivo. En Venezuela se ha diseñado un plan estratégico para incrementar la inserción efectiva de trabajadores con discapacidad, tal como lo exige la legislación local vigente. Además se está avanzando en la accesibilidad de las sucursales de los bancos en estas geografías y son accesibles ya las sedes corporativas del Grupo en Madrid, así como las de BBVA Bancomer en México y BBVA Chile.

BBVA, en colaboración con la Fundación Adecco, pone a disposición de sus empleados con hijos con capacidades diferentes el **Plan Familia**, que ofrece asesoramiento, orientación y la puesta en marcha de un Plan de Acompañamiento personalizado para mejorar su desarrollo, autonomía e integración social y laboral, prestando atención a las áreas médica, familiar, social, formativa y laboral.

Además, en la red comercial de BBVA en España se fomenta la integración laboral de personas con **síndrome de Down**, gracias a acuerdos entre las distintas direcciones territoriales y asociaciones de atención a este colectivo. Estas alianzas han permitido que más de 35 alumnos hayan realizado prácticas profesionales en nuestras oficinas en todo el territorio nacional.

[Anexo 5 - Empleados por género](#)

[Anexo 6 - Empleados promocionados por género](#)

[Anexo 7 - Edad media de los empleados y distribución por tramos de edad](#)

[Anexo 8 - Antigüedad media de los empleados por género](#)

[Anexo 9 - Distribución de los empleados por categoría profesional y género](#)

### 5.3.2. Entorno laboral

BBVA realiza, con carácter general, una medición de la satisfacción y el compromiso de todos sus empleados cada dos años. El objetivo es conocer su opinión, sus preocupaciones y los ámbitos de mejora en los que consideran debemos trabajar en el futuro. En la **encuesta** realizada en 2016 han participado más del 70% de los empleados que BBVA tiene en todo el mundo, habiendo manifestado un 83% de los mismos estar satisfechos o muy satisfechos con BBVA como lugar para trabajar. También se han realizado encuestas de satisfacción a nivel local para hacer seguimiento del impacto de los planes de mejora que se estaban abordando.

#### Salud y seguridad laboral

BBVA mantiene el compromiso de garantizar entornos saludables y mejorar la calidad de vida de las personas mediante el impulso de campañas de promoción y prevención de la salud, así como a través de actividades de formación, información y sensibilización.

En **España** se ha desarrollado un plan de **prevención de riesgos** en la empresa y una planificación preventiva que, con carácter anual, marca los objetivos en materia de prevención de riesgos laborales. Este plan incluye las evaluaciones de riesgos y seguimiento de medidas correctoras, simulacros de evacuación y planes de emergencia, formación a los trabajadores, coordinación de actividades empresariales, vigilancia de la salud (mediante la realización de reconocimientos médicos), campañas de promoción de la salud, protección a los trabajadores especialmente sensibles, adecuación de los puestos de trabajo con material ergonómico específico con objeto de prevenir patologías (espalda, síndrome de túnel carpiano, etc.).

Datos básicos de salud laboral (**Número. España**)

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Gestiones técnico-preventivas	2.424	3.033	2.157
Acciones preventivas para mejorar las condiciones laborales	2.981	3.761	2.869
Citaciones a exámenes de salud	15.100	17.659	16.145
Empleados representados en comités de salud y seguridad (%)	100	100	100
Tasa de absentismo (%) <sup>(1)</sup>	2,4	2,5	2,2

<sup>(1)</sup> Excluido Catalunya Banc en 2015.

En materia de **premios y reconocimientos**, BBVA ha sido galardonado con el Premio Prevencionar a la Empresa del año (categoría Gran Empresa), otorgado por Prevencionar.com, por su actuación en temas de salud; esto es, por la forma en que se han utilizado las nuevas

tecnologías como herramienta de integración y desarrollo en sus diversas actuaciones relacionadas con la prevención y promoción de la salud. Asimismo, BBVA ha conseguido el Premio Escolástico Zaldívar por el fomento de la cultura preventiva entre sus trabajadores.

Por su parte, BBVA Bancomer en **México** ha puesto en marcha **planes de salud laboral** con acciones relativas al control de riesgos en el trabajo, seguridad e higiene laboral, un programa de ergonomía para la prevención de enfermedades de trabajo, así como planes de trabajo saludable, que incluyen campañas de comunicación de salud y el acceso al Portal de Vida Saludable (Clínica Mayo).

El compromiso de preservar la salud y la seguridad de todos los empleados de BBVA Francés en **Argentina** se centra en minimizar riesgos y velar por un correcto uso de las instalaciones y equipos de seguridad. Para ello cuenta con un equipo de personas que administra la atención de la salud laboral y talleres de calidad de vida saludable.

En BBVA **Chile** se ha desarrollado un **programa de prevención de riesgos** en el cual se especifica de forma clara el cumplimiento legal aplicable en materias de seguridad y salud laboral. En dicho programa se incluyen evaluaciones de riesgos y medidas preventivas, cumplimiento de la normativa de condiciones de higiene y seguridad en los puestos de trabajo, evaluaciones de riesgos músculo-esqueléticos y ergonómicos, diseño y comunicación de protocolos de emergencias y evacuación y prevención de accidentes laborales.

#### Libertad de asociación y representación

Los **derechos y condiciones laborales** del personal del Grupo se encuentran recogidos en las normas, convenios y acuerdos suscritos en cada entidad con las correspondientes representaciones de los trabajadores, conforme al marco legal existente en cada país.

En materia de **libertad de asociación y representación sindical**, BBVA apuesta siempre por la búsqueda de soluciones consensuadas, dando el máximo valor al diálogo y a la negociación como mejor forma de resolución de cualquier conflicto, de conformidad con las distintas regulaciones vigentes en los países en los que BBVA está presente.

En España se ha firmado el **XXIII Convenio Colectivo** del sector de banca en abril de 2016, que es de aplicación al 100% de la plantilla, extendiéndose su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2018. Además existen acuerdos de empresa que complementan y desarrollan lo previsto en el Convenio; en concreto se ha firmado un acuerdo que

adapta lo previsto en el Convenio Colectivo en temas retributivos.

Los representantes sindicales presentes en los comités de empresa son elegidos cada cuatro años en sufragio personal, libre, directo y secreto, siendo las representaciones sindicales informadas de los cambios relevantes que se puedan producir en la Empresa en cuanto a la organización del trabajo, en los términos previstos en la legislación en vigor.

Por su parte, BBVA ha firmado un **Pacto Laboral de Fusión** para la integración de la plantilla de CX, que ha supuesto la armonización de las condiciones laborales de todos los empleados de dicha sociedad a las existentes en BBVA.

En otros países de América del Sur, como Argentina, Chile o Colombia, los empleados de BBVA están incluidos en algún convenio colectivo. BBVA Chile tiene un convenio colectivo vigente firmado con el Sindicato Unificado, con vigencia hasta el 30 de noviembre de 2018, para el 47% de empleados del banco que están sindicalizados, pero cuyos beneficios se

extienden a los empleados no sindicalizados y a sus filiales. Por su parte, en la legislación colombiana existen dos formas de representación para los empleados, lo que ha llevado a que existan en el banco dos convenios: el Pacto Colectivo, que cubre al 81% de la plantilla, cuya representación se ejerce de manera directa por los empleados; y la Convención Colectiva, que beneficia al 19% de la plantilla y se suscribe con las organizaciones sindicales, siendo sus representantes las personas que cada sindicato elige.

[Anexo 10 - Dimisiones voluntarias de la plantilla \(\*turn-over\*\) y distribución por género](#)

[Anexo 11 - Altas de empleados por género](#)

[Anexo 12 - Bajas de empleados por tipo de baja y género](#)

[Anexo 13 - Distribución de los empleados por tipo de contrato y género](#)

[Anexo 14 - Volumen y tipología de absentismo de empleados](#)

### 5. 3. 3. Remuneración

BBVA cuenta con un **sistema retributivo** avanzado, que se basa en la generación recíproca de valor a largo plazo, alineado con los intereses de los accionistas y supeditado a una gestión prudente. Este sistema se adapta en cada momento a lo que establecen las normas legales aplicables e incorpora los estándares y principios de las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Este modelo ha sido diseñado de acuerdo con cuatro **objetivos**:

- Ofrecer transparencia, equidad y coherencia.
- Canalizar la importancia de lograr la consecución de las Prioridades Estratégicas, que incluyen tanto objetivos financieros como no financieros.
- Reconocer que todos los empleados forman parte de un equipo e identificar las interdependencias críticas que requieren trabajar en equipo para alcanzar conjuntamente el éxito.

■ La importancia de mantener un diálogo constante sobre el desempeño a lo largo del año entre responsable y colaborador.

La retribución se compone de dos **partes** diferenciadas:

- Compensación fija, que se establece tomando en consideración el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional del empleado en el Grupo, fijándose una referencia salarial para cada función.
- Compensación variable, con un nuevo modelo que la vincula con los objetivos estratégicos del Grupo a través de indicadores, formados tanto por indicadores financieros como no financieros. Con el nuevo modelo, la compensación variable de cada empleado está directamente vinculada a los resultados alcanzados a nivel de Grupo, área y subárea/individuo.

### 5. 3. 4. Voluntariado

BBVA cuenta con una **Política de Voluntariado Corporativo**, de aplicación en todos los países, que manifiesta el compromiso de BBVA con este tipo de actividades y facilita las condiciones para que sus empleados puedan realizar acciones de voluntariado corporativo que generen impacto social.

Además del **impacto** a nivel de responsabilidad social de la empresa, las actividades de voluntariado corporativo potencian el desarrollo de los empleados, canalizando su espíritu solidario, permitiéndoles hacer un aporte personal de su tiempo y conocimiento para ayudar a las personas que más lo necesitan. Esto redunda en una mejora de la autoestima, incrementando el orgullo de pertenencia a la empresa, y, por consiguiente, en la atracción y retención del talento.

El número de empleados de BBVA que en **2016** ha participado en acciones de voluntariado corporativo ha sido de más de 8.000 a nivel global, lo cual representa el 6% de la plantilla. Estos empleados han dedicado más de 100.000 horas a este tipo de tareas. Más del 56% de estas actividades están destinadas a reforzar iniciativas propias o coordinadas por BBVA en relación con la educación, principalmente en educación financiera, apoyando así las líneas estratégicas marcadas en el modelo de banca responsable.

En **España** han participado 1.389 empleados y 180 prejubilados/jubilados en las diferentes iniciativas de

voluntariado, de las cuales el 75% se dedicaron a temas de educación, principalmente educación financiera, y el resto fueron actividades medioambientales y de acción social. Las acciones que se desarrollan con voluntarios de BBVA en España se canalizan a través de la web Voluntarios BBVA y son puestas en marcha a través de la Oficina de Voluntariado.

Los principales **proyectos** educativos en torno a los cuales se desarrolla el voluntariado en las diferentes áreas de negocio son:

- En España, los Programas Fundación JAES (Las Ventajas de Permanecer en el Colegio, Habilidades para el Éxito, Socios por un Día).
- En Estados Unidos, las iniciativas Summer/Fall Day of Service y el programa de inversión en la comunidad de NBA Cares.
- En México, el programa de educación financiera Valores de Futuro y el programa de apoyo al emprendimiento Momentum Project.
- En América del Sur, los talleres de educación financiera en Argentina y el programa de educación financiera Adelante con tu Futuro en Venezuela, el programa Leer es Estar Adelante en Perú y las becas de integración Jóvenes con Futuro Adelante y el Programa de Educación Financiera en Uruguay.

## 5. 4. Accionistas

BBVA persigue la **creación de valor** a largo plazo para todos sus grupos de interés, especialmente para sus accionistas. Para ello, el Banco está trabajando intensamente para posicionarse como un referente en el nuevo entorno que afronta la banca: con una transformación desde y para el cliente que le permita, al mismo tiempo, transformar el negocio actual, crear nuevos modelos de negocio y mantener el modelo de banca diferencial.

Dentro de sus Prioridades Estratégicas, BBVA ha incluido la **optimización del capital** como uno de los pilares para conseguir su Propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Gestionar adecuadamente el capital nos permitirá ser más conscientes de los riesgos, tomar mejores decisiones y tener una mejor visión de futuro. Todo esto nos ayudará a asegurar un mayor valor para nuestros accionistas.

En este sentido, en **2016** el Grupo BBVA:

- Ha mejorado su ROE hasta el 6,7%, desde el 5,2% de 2015.
- Ha incrementado su ROA hasta el 0,64%, frente al 0,46% de 2015.
- Continúa mostrando un sólido perfil de riesgo, con una tasa de mora que desciende 48 puntos básicos en el ejercicio, hasta situarse a 31-12-2016 en el 4,9%, y un coste de riesgo que se reduce 22 puntos básicos, hasta el 0,84% (acumulado en 2016).
- Conserva unos sólidos ratios de capital, por encima de los requisitos legales, con un CET1 *fully-loaded* del 10,9% a 31-12-2016, lo que supone una mejora de 58 puntos básicos en los últimos doce meses.

Además, el Banco ha tenido que hacer frente en 2016 a un entorno complejo, marcado por el mantenimiento de bajos tipos de interés en Europa y Estados Unidos, la desaceleración del crecimiento en las economías desarrolladas, un complicado contexto político en varias regiones, una creciente presión regulatoria y la mencionada transformación de la industria bancaria, con la irrupción de nuevos competidores (*startups* y FinTech) y el uso creciente del móvil como canal elegido por los clientes.

En este contexto, los principales **índices bursátiles** han arrojado resultados dispares a lo largo de los últimos 12 meses. El Stoxx 50 se ha contraído un 2,9%, mientras que en la Eurozona, el Euro Stoxx 50 se ha revalorizado un 0,7%. En España, el Ibex 35 ha marcado un retroceso del 2,0%. El S&P 500, que recoge la evolución de la cotización de las compañías en Estados Unidos, ha cerrado el año con un aumento del 9,5%, avance este que se ha concentrado en la segunda mitad del ejercicio.

En cuanto al **sector bancario**, el índice de bancos europeos Stoxx Banks, que incluye los del Reino Unido, ha moderado la senda bajista que presentó en la primera mitad del año y ha cerrado 2016 con un retroceso del 6,8%. La misma tendencia ha presentado el índice de bancos de la Eurozona, el Euro Stoxx Banks, que ha reducido su cotización en un 8,0%. En Estados Unidos, el índice sectorial S&P Regional Banks se ha revalorizado en 2016 un 32,4%, incremento concentrado en la última parte del ejercicio tras conocerse el resultado de las elecciones en Estados Unidos.

Durante 2016, la **acción BBVA** ha mantenido un comportamiento relativamente mejor al del sector bancario europeo. A 31 de diciembre de 2016, la cotización de la acción de BBVA alcanzaba los 6,41 euros, lo que supone un retroceso interanual del 4,8%.

Evolución de la acción BBVA comparada con los índices europeos  
(Base índice 31-12-2015 = 100)



## La acción BBVA y ratios bursátiles

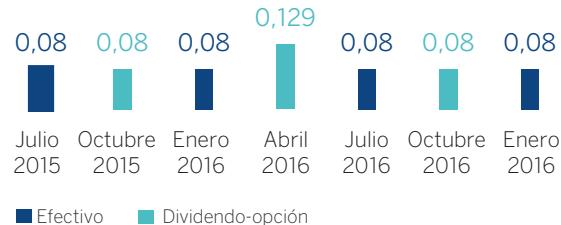
	31-12-2016	31-12-2015
Número de accionistas	935.284	934.244
Número de acciones en circulación	6.566.615.242	6.366.680.118
Contratación media diaria (número de acciones)	47.180.855	46.641.017
Contratación media diaria (millones de euros)	272	393
Cotización máxima (euros)	6,88	9,77
Cotización mínima (euros)	4,50	6,70
Cotización última (euros)	6,41	6,74
Valor contable por acción (euros)	7,22	7,47
Valor contable tangible por acción (euros)	5,73	5,88
Capitalización bursátil (millones de euros)	42.118	42.905
Rentabilidad por dividendo (dividendo/precio; %) <sup>(1)</sup>	5,8	5,5

<sup>(1)</sup> Calculada a partir de la remuneración al accionista de los últimos doce meses naturales dividida entre el precio de cierre del período.

En cuanto a la **remuneración al accionista**, se ha realizado el pago de dos dividendos en efectivo por un importe bruto de 8 céntimos de euro por acción cada uno. Estos pagos se hicieron efectivos el 11 de julio de 2016 y el 12 de enero de 2017. Además, el Consejo de Administración de BBVA decidió, en sus reuniones de 31 de marzo y 28 de septiembre de 2016, llevar a cabo, de conformidad con los términos acordados en la Junta General Ordinaria de Accionistas (JGA) de 11 de marzo de 2016, dos aumentos de capital con cargo a reservas voluntarias para el desarrollo del "dividendo-opción". En el primero de ellos, los titulares del 82,13% de los derechos optaron por recibir acciones nuevas, mientras que en el segundo, los titulares del 87,85%

decidieron recibir nuevas acciones. Estos porcentajes confirman, una vez más, la buena acogida de este sistema de distribución de dividendos entre los accionistas de BBVA. En la [Nota 4 de las Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#), se incluye más información sobre el sistema de retribución a los accionistas del Grupo BBVA.

## Remuneración al accionista (Euros brutos/acción)



## La acción BBVA

Cotiza en las principales bolsas de valores mundiales

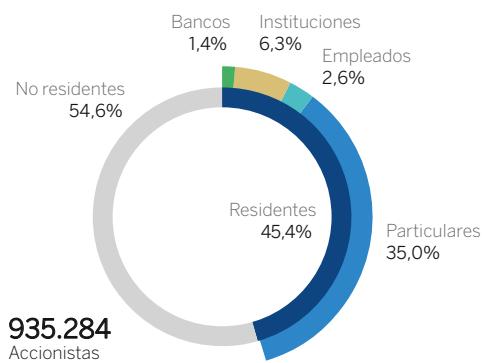


## Ponderación (31/12/2016)

IBEX 35	8,7%
Euro Stoxx 50	1,9%
Euro Stoxx Banks	9,3%
Stoxx Europe 600 Banks	4,4%

Buena diversificación del accionariado

## DISTRIBUCIÓN DEL ACCIONARIADO



Los **títulos** de la acción BBVA se negocian en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores españolas, de Londres y de México. Los *american depositary shares* (ADS) de BBVA se negocian en la Bolsa de Nueva York y en la de Lima (Perú), como consecuencia de un acuerdo de intercambio entre ambos mercados. Entre los principales índices bursátiles, la acción BBVA forma parte del Ibex 35, Euro Stoxx 50 y Stoxx 50, con unas ponderaciones del 8,70%, 1,90% y 1,21%, respectivamente. También forma parte de varios índices sectoriales, entre los que destacan el Stoxx Banks, con un peso del 4,39%, y el Euro Stoxx Banks, con un 9,29%.

### Relación con accionistas e inversores

El Banco se ha dotado de una **política de comunicación con accionistas e inversores**, accesible en la web corporativa, que tiene como principios básicos:

- La transparencia, veracidad, inmediatez y homogeneidad en la difusión de la información.
- Facilitar el conocimiento de aquellas cuestiones que puedan resultar necesarias para permitir el adecuado ejercicio de sus derechos como accionistas, poniendo a su disposición cauces y líneas de comunicación claras y directas que permitan la resolución de cualquier duda sobre la información proporcionada.
- Publicar la información de manera periódica, oportuna y disponible en el tiempo, permitiendo a los accionistas e inversores conocer los aspectos más relevantes del Banco en cualquier momento.
- Igualdad de trato de todos los accionistas e inversores que se hallen en la misma posición en lo referente a la

información, la participación y el ejercicio de sus derechos como accionistas e inversores.

- Utilizar una variedad de instrumentos y canales de comunicación que permitan a los accionistas acceder al Banco de la manera que les resulte más fácil y conveniente.

Además, la unidad de Investor Relations, a través de su página [web](#), facilita el acceso de todos los accionistas de BBVA a la llamada [oficina del accionista](#) cuyos objetivos son informar sobre los aspectos relevantes de la acción y el Grupo, ofrecer productos especiales y atender sugerencias. A continuación se comentan las iniciativas más relevantes llevadas a cabo por la oficina del accionista a lo largo del año 2016:

- Mejora de la accesibilidad a la información trimestral a accionistas e inversores, con la elaboración de la versión digital del informe de accionistas.
- Inclusión de una herramienta de análisis interactivo de los resultados del Grupo y de las áreas de negocio.

Por último resaltar que en 2016, la oficina del accionista ha atendido 3.676 correos electrónicos y 4.216 consultas telefónicas. Adicionalmente, se han mantenido múltiples reuniones con accionistas, tanto minoritarios como institucionales.

### Ratings de sostenibilidad

Por último, la presencia de BBVA en varios **índices de sostenibilidad** a nivel internacional o índices ESG (*environmental, social and governance*, por sus siglas en inglés), que evalúan el desempeño de las empresas en estas materias, se resume en la tabla siguiente.

Índices de sostenibilidad en los que BBVA está presente a 31-12-2016



Miembro de los índices MSCI Global Sustainability  
Rating AAA



Miembro de los índices FTSE4Good Global,  
FTSE4Good Europe y FTSE4Good IBEX



*Industry leader* de acuerdo al último rating ESG 2015



Miembro de los índices Euronext Vigeo Eurozone 120



Incluido en el Ethibel Excellence Investment Register



En 2016, BBVA obtuvo una calificación "B"

<sup>(1)</sup> La inclusión de BBVA en cualquiera de los índices de MSCI y el uso de los logos, marcas, logotipos o nombres de índices aquí incluidos no constituye el patrocinio o promoción de BBVA por MSCI o cualquiera de sus filiales. Los índices de MSCI son propiedad exclusiva de MSCI. MSCI y los índices y logos de MSCI son marcas registradas o logotipos de MSCI o de sus filiales.

Asimismo, cabe destacar que, desde 2014, BBVA forma parte del universo inversor de **Triodos Investment Management**, la filial del Grupo Triodos que gestiona fondos de inversión socialmente responsables, y es el único Banco español de la lista.

## 5. 5. Sociedad

### 5. 5. 1. Riesgos sociales, ambientales y reputacionales

Como entidad financiera, BBVA ejerce un **impacto** sobre el medioambiente y la sociedad de manera directa, a través del uso de los recursos naturales y la relación con sus grupos de interés; y de manera indirecta, a través de nuestra actividad crediticia y los proyectos que financiamos. Estos impactos derivan en riesgos directos, indirectos y reputacionales.

Estos **riesgos extrafinancieros** pueden afectar al perfil crediticio de los prestatarios o de los proyectos que financiamos. Para gestionar estos riesgos, BBVA toma en consideración los aspectos ambientales, sociales y reputacionales, junto con las tradicionales variables financieras.

Su integración en la gestión del riesgo es coherente con el **principio de prudencia** que rige la actividad de BBVA y se concreta en diferentes líneas de actuación.

En 2016 hemos empezado a trabajar con todas las áreas implicadas en un marco que recoja de forma integral la manera en que BBVA gestiona los impactos sociales y ambientales, así como las oportunidades asociadas a estos temas.

#### Principios de Ecuador

Las infraestructuras de energía, transporte y servicios sociales, que impulsan el desarrollo económico y crean empleo, pueden tener impactos en el medioambiente y en la sociedad. El **compromiso** de BBVA es gestionar la financiación de estos proyectos para reducir y evitar los impactos negativos y potenciar su valor económico, social y ambiental.

Todas las decisiones de financiación de proyectos se basan en el criterio de **rentabilidad ajustada a principios**. Situar a las personas en el centro del negocio implica atender las expectativas de los colectivos interesados en los proyectos y la demanda social de luchar contra el cambio climático y respetar los derechos humanos.

En línea con este compromiso, BBVA se adhirió en 2004 a los **Principios de Ecuador** (PE). Basados en la Política y Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental de la Corporación Financiera Internacional (CFI) y las Guías Generales sobre Ambiente, Salud y Seguridad del Banco Mundial, los PE son un conjunto de estándares para gestionar el riesgo ambiental y social en la financiación de

proyectos. Estos principios se han convertido en el estándar de referencia de la financiación responsable. Un año más, en 2016, BBVA ha contribuido a su desarrollo y difusión como miembro de los grupos de trabajo en los que participa.

El equipo de **Finanzas Sostenibles y Riesgo Reputacional** de CIB asume las responsabilidades de análisis de los proyectos, representación del Banco ante los grupos de interés, rendición de cuentas ante la Alta Dirección y diseño e implantación del sistema de gestión, proponiendo la adopción de las mejores prácticas y participando en la formación y comunicación de los aspectos relacionados con los PE.

El análisis de los proyectos consiste en someter cada transacción a un proceso de debida diligencia ambiental y social que se inicia con la asignación de una categoría (A, B o C), que refleja el nivel de riesgo del proyecto. La revisión de la documentación aportada por el cliente y los asesores independientes permite valorar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los PE en función de la categoría del proyecto. Los contratos de financiación incorporan las obligaciones ambientales y sociales del cliente que un equipo especializado de CIB se ocupa de monitorear.

<b>Revisión inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elección del asesor independiente</li> <li>■ Categorización del proyecto</li> </ul>
<b>Debida diligencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión de la Evaluación de Impacto Ambiental y Social</li> <li>■ Informe de Debida Diligencia Ambiental y Social</li> </ul>
<b>Aprobación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sanción del departamento de Riesgo Reputación de CIB</li> <li>■ Inclusión de las condiciones en la aprobación del Comité de Riesgos</li> </ul>
<b>Cierre financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preparación de un Plan de Acción</li> <li>■ Cláusulas ambientales y sociales en el contrato de financiación</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informes de monitoreo del asesor independiente</li> <li>■ Informe de impacto ambiental y social del proyecto</li> </ul>

Para garantizar la **integridad** en la aplicación de los PE en BBVA, su gestión se incorpora en los procesos internos de estructuración, admisión y seguimiento de operaciones y se somete a controles periódicos por el área de Internal Audit.

Para BBVA, los PE son el punto de partida para aplicar las mejores prácticas y el marco de diálogo con los clientes y los grupos interesados en los proyectos que financiamos. BBVA ofrece [información pública](#) de la gestión ambiental

y social de los proyectos financiados y asesorados por el Grupo.

Datos de operaciones analizadas de Principios de Ecuador (Grupo BBVA)

	2016	2015	2014
Número de operaciones	32	26	44
Importe total (millones de euros)	6.863	24.557	170.265
Importe financiado por BBVA (millones de euros)	1.451	1.933	1.867

### Ecorating

La herramienta **Ecorating** nos permite calificar la cartera de riesgos de pymes desde una perspectiva ambiental. Para ello se asigna a cada cliente un nivel de riesgo crediticio en función de la combinación de varios factores, como su ubicación, emisiones contaminantes, consumo de recursos, potencialidad de afectar a su entorno o legislación aplicable. Durante 2016 se ha calificado el riesgo ambiental de 232.204 clientes en España, con un volumen de exposición total de 93.665 millones de euros.

Datos de Ecorating (Grupo BBVA 2016)

Rango de riesgo medioambiental	Volumen (millones de euros)	Clientes
Bajo	81.772	192.392
Medio	11.571	39.263
Alto	322	549
<b>TOTAL</b>	<b>93.665</b>	<b>232.204</b>

### Gestión del riesgo reputacional

Desde el año 2006, en BBVA contamos con una **metodología** para la identificación, evaluación y gestión del riesgo reputacional. A través de esta metodología, el Banco define y revisa regularmente un mapa en el que prioriza los riesgos reputacionales a los que se enfrenta y un conjunto de planes de acción para mitigarlos.

Esta **priorización** se realiza atendiendo a dos variables: el impacto en las percepciones de los grupos de interés y la fortaleza de BBVA frente al riesgo.

Este ejercicio reputacional se realiza en cada país y la integración de todos ellos da lugar a una visión consolidada

del Grupo. Desde 2015, dicho ejercicio se realiza a través de una **herramienta** informática que facilita la evaluación de los riesgos por las áreas competentes. El riesgo reputacional es un riesgo de carácter muy transversal.

Los principales **avances** relacionados con la gestión del riesgo reputacional en 2016 son:

- El fortalecimiento del modelo de *governance y reporting*. El resultado del proceso de *risk assessment* del riesgo reputacional ha sido presentado tanto al Comité Corporativo de Corporate Assurance como al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Riesgos.
- La integración del riesgo reputacional en el *risk appetite framework* y en el ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process).
- La revisión del modelo de gestión del riesgo reputacional por parte del área de Internal Audit.
- La definición de los *key risk indicators* para cada uno de los factores de riesgo con el objetivo de completar el modelo de gestión.

Reputación en ciudadanía (2016)

País	Posición respecto al peer group
España	2º entre clientes y 1º entre no clientes
Estados Unidos	2º entre clientes y 1º entre no clientes
Turquía	1º entre clientes <sup>(2)</sup> y 1º entre no clientes
México	3º entre clientes y 2º entre no clientes
Argentina	1º entre clientes y 1º entre no clientes
Chile	3º entre clientes y 3º entre no clientes
Colombia	2º entre clientes y 2º entre no clientes
Perú	1º entre clientes y 1º entre no clientes
Venezuela	1º entre clientes y 1º entre no clientes
Paraguay	1º entre clientes y 2º entre no clientes
Uruguay	n.d.

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

n.d. = no disponible

<sup>(1)</sup>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

<sup>(2)</sup>Empate con otras entidades

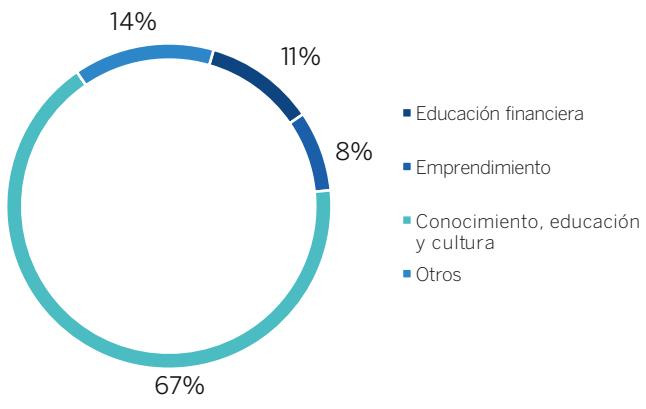
## 5.5.2. Inversión en programas sociales

En 2016, BBVA ha destinado más de 93 millones de euros a iniciativas sociales. Esta cifra representa el 2,7% del beneficio atribuido del Grupo.

Inversión de programas sociales (Porcentaje sobre beneficio atribuido)



Inversión en programas sociales por focos de actuación (Porcentaje)



Inversión de programas sociales por geografías y fundaciones (Miles de euros)

	2016	%	2015	%	2014	%
España y áreas corporativas	16.923	18%	22.230	21%	39.993	37%
Estados Unidos	8.732	9%	7.609	7%	4.867	5%
Turquía	6.193	7%	8.518	8%	n.a.	n.a.
México	24.612	27%	28.068	27%	23.441	22%
América del Sur	6.380	7%	7.586	7%	11.300	11%
Fundación BBVA	25.598	28%	24.288	23%	22.430	21%
Fundación Microfinanzas BBVA	4.827	5%	5.307	5%	5.119	5%
<b>TOTAL</b>	<b>93.265</b>	<b>100%</b>	<b>103.606</b>	<b>100%</b>	<b>107.150</b>	<b>100%</b>

También en 2016, BBVA ha lanzado el **Plan de Inversión en la Comunidad** para el trienio 2016-2018, una ambiciosa iniciativa que establece como focos principales de actuación:

- La **educación financiera**, dirigida a promover la formación en habilidades financieras que permitan a las personas tomar decisiones informadas.
- El **emprendimiento social**, que tiene como objetivo apoyar a emprendedores más vulnerables y a aquellos que generan un impacto social positivo a través de sus empresas.
- El **conocimiento**, mediante el apoyo a iniciativas que impulsan el desarrollo y que permitan la creación de oportunidades para las personas.

La **educación** para la sociedad, que hasta 2016 era uno de los focos principales del Plan anterior, ha pasado a estar encuadrada dentro de la línea estratégica de conocimiento. No obstante, sigue teniendo un peso importante en la

inversión social de BBVA, que continúa apoyando el acceso a la educación y la calidad educativa como fuentes de oportunidad, pero también comparte espacio con otras iniciativas del Grupo, tales como las actividades de la Fundación BBVA y la investigación realizada por el Departamento de BBVA Research.

La actividad de BBVA de apoyo a la comunidad se centrará, en los próximos tres años, en estas tres líneas estratégicas aunque, a nivel local, los bancos del Grupo continuarán manteniendo sus compromisos de inversión en la comunidad para hacer frente a los retos sociales locales. En este sentido, a través del programa Apoyo a Entidades Sociales, se continúa apoyando la labor desarrollada por organizaciones no gubernamentales y otras asociaciones y entidades sin ánimo de lucro con proyectos educativos y de desarrollo comunitario. Para establecer el marco global de actuación de este programa, a lo largo de 2016 se ha trabajado en la elaboración de un manual para la evaluación y aprobación de donativos en todos los bancos y fundaciones del Grupo. Este manual verá la luz en la primera mitad del año 2017.

### 5.5.3. Educación financiera

La educación financiera sigue siendo una de nuestras prioridades y por ello forma parte de las tres principales líneas de actuación establecidas en el Plan de Inversión en la Comunidad para el período 2016-2018.

Nuestro **objetivo** global es impulsar un concepto de educación financiera basado en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de lograr un cambio de comportamiento en la toma de decisiones financieras y mejorar, así, la experiencia de nuestros clientes.

A nivel local impulsamos programas propios y en coordinación con otros actores para proporcionar una educación financiera adaptada al entorno y a la realidad económica de cada uno de los países en los que estamos presentes. Dichos programas van dirigidos a un público diverso, incluyendo niños, jóvenes y adultos, así como a gestores de pequeñas empresas. Abarcan un amplio rango de materias, desde la planificación financiera hasta el ahorro o la inversión.

Por último, en BBVA trabajamos con diferentes organizaciones nacionales y multinacionales para promover la importancia de los conocimientos y habilidades financieras como cuestión fundamental que tiene un impacto directo en el bienestar de las personas.

#### Principales avances en 2016

Desde el lanzamiento del Plan Global de Educación Financiera en el año 2008, hemos invertido más de 67 millones de euros, beneficiando a más de 9 millones de personas.

Beneficiarios del Plan Global de Educación Financiera

	2016	2015	2014
Niños y jóvenes	2.143.161	1.108.755	1.009.430
Adultos	396.988	368.055	244.543
Pymes	34.305	59.398	41.474
<b>Total beneficiarios educación financiera</b>	<b>2.574.454</b>	<b>1.536.208</b>	<b>1.385.447</b>
Número de talleres totales	1.166.251	1.076.452	1.010.681
Inversión total en educación financiera (euros)	10.166.675	12.448.665	17.427.972

A lo largo del año 2016, además de continuar trabajando en un enfoque más práctico de la educación financiera, hemos diseñado y desarrollado el **Centro para la Educación y Capacidades Financieras**. Este Centro es una plataforma virtual creada para promover la importancia de los conocimientos y habilidades financieras, a través de la investigación, la divulgación y el aprendizaje orientado a la acción. El Centro cuenta con un equipo de expertos en

diferentes ámbitos y con una sólida experiencia en el mundo de la educación financiera.

Por otro lado, hemos trasladado nuestra experiencia en el ámbito de la enseñanza práctica de educación financiera a la **experiencia de cliente**. En este sentido, a través de *tips*, comunicaciones y recordatorios, ayudamos al cliente a mejorar la gestión de sus finanzas personales, optimizando sus capacidades financieras y acompañándolo en su camino de aprendizaje financiero. Con ello le brindamos nuevas oportunidades y le ayudamos a cumplir sus propósitos.

Promover la educación financiera es una tarea colectiva. Desde 2010, BBVA apoya a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en la realización del **Informe PISA** sobre Competencia Financiera. La colaboración de BBVA hace posible la realización de una evaluación sobre la competencia financiera de jóvenes de 15 años. Dicha evaluación tiene lugar trienalmente desde el año 2012, ejercicio en que los resultados arrojaron un amplio campo de mejora en la mayoría de los países participantes. Los resultados de la evaluación realizada en 2015 estarán disponibles en la primera mitad de 2017. En 2016 se ha renovado el acuerdo entre BBVA y la OCDE para seguir impulsando esta evaluación en 2018. A través de esta colaboración con la OCDE y de otras contribuciones, BBVA mantiene el compromiso por hacer *advocacy* y promover la educación financiera, en la que, hasta 2016 ha invertido 2.140.000 euros.

#### Anexo 15 - Educación financiera. Datos por país

Una parte importante de nuestra inversión en programas de educación financiera va dirigida a incrementar la cultura financiera de **niños y jóvenes** y a promover valores relacionados con el uso responsable del dinero. Todos los programas que dirigimos a este sector de la población se desarrollan por expertos pedagogos a través de talleres impartidos en las escuelas y, en algunos países, a través de cursos *online*, que incluyen material transversal para docentes y educadores.

Los talleres para niños y niñas de 6 a 14 años promueven el desarrollo de valores asociados al uso del dinero (esfuerzo, solidaridad, ahorro, etc.), así como la adquisición de competencias de cultura financiera alineadas con el Informe PISA sobre Competencia Financiera. Entre nuestras iniciativas destaca el programa **Valores de Futuro**, que nació en España en 2009 y se extendió a México en 2012. Valores de Futuro se compone de más de 60 talleres de reflexión y participación activa, dinamizados por profesores y que, en algunos casos, cuentan con la colaboración de voluntarios

de BBVA. En 2016, un total de 1.149.335 escolares han participado en los talleres de Valores de Futuro en México y España.

Los programas para jóvenes de 14 a 20 años se enfocan hacia el conocimiento de conceptos financieros básicos y la planificación de la economía personal. Los programas más destacados son:

■ **Tus Finanzas Tu Futuro**, impulsado por la Asociación Española de Banca (AEB) y gestionado por la Fundación Junior Achievement. Es una iniciativa sectorial pionera en el mundo, que cuenta con la participación de 24 entidades financieras privadas y que ha sido caso de estudio y ejemplo de buena práctica en el informe Sharpening Financial Education elaborado por la Fundación Junior Achievement Europe junto a Visa, con la colaboración de la Federación Bancaria Europea, la OCDE y la Universidad de Economía y Negocios de Viena. Esta iniciativa ha beneficiado a 7.461 alumnos en 136 centros escolares de todo el territorio nacional.

■ **Escuela para el Emprendimiento de BBVA en Colombia**.

■ **Liga de Educación Financiera BBVA**, un juego didáctico e interactivo con el que los jóvenes pueden evaluar su situación financiera personal, planificar para conseguir sus objetivos financieros o aprender la importancia del ahorro. Ha beneficiado a 10.304 jóvenes chilenos.

■ **Curso Online de Educación Financiera para Jóvenes**, que se desarrolla en Venezuela y cuenta con 158 beneficiarios.

■ **Programa de Educación Financiera Banco Francés**, dirigido a que jóvenes de entre 12 y 19 años adquieran conocimientos y habilidades financieras y de gestión de sus finanzas.

#### [Anexo 16 - Programas de educación financiera para niños y jóvenes](#)

Las iniciativas de educación financiera para **adultos** tienen como finalidad aportar conocimientos que favorezcan la toma de decisiones para mejorar el bienestar financiero de las personas y crear mayores oportunidades. Entre ellas destacan:

■ **Adelante con tu Futuro**, que nació en México en el año 2008 y que se ha extendido ya a Chile, Colombia, Paraguay, Uruguay y Venezuela, es el programa de educación financiera de mayor infraestructura en América Latina, con aulas fijas, aulas y equipos móviles, instructores, voluntarios y unos contenidos alineados

con el ciclo de vida financiero de las personas para acompañarlas, en sus diferentes etapas, con las herramientas necesarias para administrar mejor sus finanzas. El programa ofrece talleres gratuitos de ahorro, ahorro para la jubilación, tarjeta de crédito, salud crediticia, crédito hipotecario, seguro de vida, fondos de inversión, medios electrónicos bancarios, educación bursátil, economía y uso seguro de la banca digital. Desde su lanzamiento en 2008, Adelante con tu Futuro ha realizado más de 4 millones de talleres presenciales y *online*, que han beneficiado a más de 1,6 millones de personas.

■ En Chile y Colombia, durante 2016 se han consolidado iniciativas que facilitan la inclusión financiera promoviendo los conocimientos y habilidades financieros en los propios centros de trabajo de empresas e instituciones que son clientes de BBVA, mediante **talleres** para los empleados de estas empresas. Más de 37.530 han accedido a estos talleres en 2016.

■ A través de **Money Smart**, BBVA Compass ofrece, en colaboración con la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), la iniciativa para ayudar a las personas, bancarizadas o no, a adquirir conocimientos financieros y utilizar los servicios bancarios de manera efectiva. En 2016, un total de 5.718 personas se han beneficiado de este programa.

■ **Mi Jubilación**, una iniciativa lanzada en 2013 en España que se ha consolidado como el referente de información en materia de jubilación y pensiones. En 2016 se han recibido más de 398.469 visitas a la web de Mi Jubilación y se han realizado más de 390.000 simulaciones en las herramientas de asesoramiento. En la parte estratégica, Mi Jubilación continúa fomentando la investigación económica sobre temas de reforma de las pensiones, a través del Instituto BBVA de Pensiones y la contribución al diálogo sobre pensiones, con propuestas que aseguren el futuro de las mismas.

Además de la formación para niños, jóvenes y adultos, promovemos la formación en habilidades financieras para la gestión y el crecimiento de **pequeñas y medianas empresas**, a través de talleres formativos sobre materias relacionadas con las decisiones financieras en el ámbito de la pyme. Nuestras principales iniciativas son:

■ **Finanzas para Emprender y Crecer**. Desde 2012, México brinda el apoyo a emprendedores y micronegocios, clientes y no clientes, con talleres presenciales y *online*, vídeos interactivos y ejercicios prácticos. Desde su creación, 259.358 empresas se han beneficiado de esta formación.

- **Activa Tu Negocio**, una iniciativa lanzada en España en 2016 en colaboración con Google, que ofrece formación gratuita en *marketing* digital, combinando un taller presencial con 40 horas *online*. Más de 519 empresas se han beneficiado de estos cursos.
- **Camino al Éxito** se ha consolidado como una solución integral cuyo objetivo es fomentar que las pymes crezcan, sean sólidas y estén mejor preparadas. Concretamente en Argentina, Chile, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela, este programa ha permitido a las empresas acceder a cursos impartidos por universidades y escuelas de negocio locales de primer nivel. En 2016 se formaron 548 empresas en los cursos presenciales y se produjeron más de 4.171 matriculaciones en cursos *online* en materia de finanzas, negocio y e-commerce.
- **Programas de capacitación para pymes** ofrecidos en España y México para apoyar a los pequeños y medianos empresarios con importante potencial para crecer, mediante herramientas cognitivas y habilidades directivas y administrativas que les permitan consolidar y hacer crecer sus proyectos. En 2016 se han consolidado los programas de Diplomado de la Universidad Anáhuac, curso especializado en el IPADE Business School en México y los programas ofrecidos por la Universidad de Deusto, ESADE, Instituto de Empresa, ESIC y San Telmo.

[Anexo 17 - Programa de educación financiera para Pymes](#)

En 2016 también se ha promovido la educación financiera en **medios digitales**. A través de [www.bbva.com](http://www.bbva.com) se difunden contenidos para la información y divulgación de conocimientos y habilidades financieras que permitan a la sociedad ser más consciente de los riesgos y oportunidades financieras y así poder tomar decisiones informadas y efectivas para mejorar su bienestar financiero. Estos contenidos han recibido 4 millones de visitas en 2016.

La educación financiera y la promoción del ahorro formal en poblaciones de escasos recursos de diversas zonas rurales suponen una oportunidad para el desarrollo de familias y comunidades. Un ejemplo es la actividad llevada a cabo por la **Fundación Microfinanzas BBVA**, que promueve la educación y el desarrollo de capacidades financieras con el objetivo de asesorar de manera ética y responsable sobre las decisiones financieras relacionadas con el acceso a los servicios financieros adecuados y la realización de las actividades productivas de sus clientes.

En Chile, a través de Fondo Esperanza, que integra la educación financiera como uno de sus objetivos dentro de su estrategia de inversión, se ha creado la Escuela de Emprendimiento para todos los clientes del Banco. En Colombia, Bancamía pone en marcha asesoramiento personalizado y talleres de educación financiera a clientes y comunidades. Y en Perú, la Fundación Microfinanzas BBVA, a través de Financiera Confianza, desarrolla iniciativas de educación financiera y promoción del ahorro para grupos de emprendedoras y población vulnerable, con proyectos como Ahorro para Todos.

## 5. 5. 4. Emprendimiento

En 2016, el emprendimiento gana fuerza como prioridad y por ello, programas aislados de apoyo al emprendimiento se agrupan en una única línea de actuación y toman relevancia como parte fundamental del Plan de Inversión en la Comunidad para el período 2016-2018. BBVA quiere apoyar, fundamentalmente, a dos tipos de emprendedores:

- A aquellos más vulnerables, a los que apoya a través de la Fundación Microfinanzas BBVA.
- Ya los que crean alto impacto social a través de sus empresas, a través del programa BBVA Momentum.

### Fundación Microfinanzas BBVA

En el marco del compromiso de BBVA con la inclusión financiera, en 2007 se creó la **Fundación Microfinanzas BBVA**<sup>1</sup> (en adelante Fundación o FMBBVA), una entidad sin ánimo de lucro cuya misión es promover el desarrollo económico y social, sostenible e inclusivo de las personas desfavorecidas a través de las finanzas productivas responsables. Este modelo busca el desarrollo del cliente y ofrece a emprendedores vulnerables una atención personalizada, acercando a sus hogares o empresas una completa gama de productos y servicios financieros, así como asesoría y capacitación sobre la administración y gestión financiera de sus pequeños negocios.

Con el nombre "Midiendo lo que realmente importa", la Fundación publica anualmente su **Informe de Desempeño Social**, que resume las principales magnitudes del impacto de su actividad en la vida de sus clientes. Este sistema de

medición social ha sido destacado por la ONU y es referencia para el sector.

Desde su constitución, la Fundación ha desembolsado un volumen agregado de 8.397 millones de dólares a emprendedores de bajos recursos en América Latina para el desarrollo de sus actividades productivas y se ha convertido en una de las mayores iniciativas filantrópicas privadas en la región.

Datos básicos de la Fundación Microfinanzas BBVA

	2016	2015	2014
Número de clientes	1.826.607	1.712.801	1.544.929
Impacto social (millones de personas) <sup>(1)</sup>	7,3	6,9	6,2
Número de empleados	8.038	7.910	7.472
Número de oficinas	507	509	488
Volumen de la cartera crediticia (millones de euros) <sup>(2)</sup>	1.009	936	907
Importe medio por microcrédito (euros) <sup>(3)</sup>	1.161	1.046	1.026
Número de países con presencia	5	7	7

<sup>(1)</sup> Calculado multiplicando el número de clientes por el ratio medio de unidad familiar.

<sup>(2)</sup> Compuesto por cartera vigente, cartera en mora e intereses.

<sup>(3)</sup> Ponderado por número acumulado de operaciones.

Durante **2016**, la Fundación, con más de 8.000 empleados, ha continuado trabajando para profundizar en las áreas más necesitadas, atendiendo a 1,8 millones de clientes. Más de la mitad de los emprendedores a los que atiende la Fundación son mujeres, lo que contribuye de manera directa a reducir la desigualdad de género.

Datos bajo la perspectiva de género de la Fundación Microfinanzas BBVA

	2016	2015	2014			
	Número de clientes mujeres	Mujeres s/ Total Clientes (%) <sup>(1)</sup>	Número de clientes mujeres	Mujeres s/ Total Clientes (%) <sup>(1)</sup>	Número de clientes mujeres	Mujeres s/ Total Clientes (%)
Emprende Microfinanzas (Chile)	6.469	58%	6.386	60	8.548	63
Fondo Esperanza (Chile)	91.793	83%	85.549	84	78.210	84
Bancamía (Colombia)	463.663	56%	443.239	56	397.499	57
Financiera Confianza (Perú)	228.393	49%	213.740	49	198.620	49
Microserfín (Panamá)	7.198	42%	6.754	43	6.152	43
ADOPEM (Rep. Dominicana)	259.996	67%	244.577	68	218.959	69
<b>TOTAL</b>	<b>1.057.512</b>	<b>58%</b>	<b>1.000.858</b>	<b>58</b>	<b>908.572</b>	<b>59</b>

<sup>(1)</sup> Para el porcentaje de mujeres, pasa a informarse tanto las de activo como las de pasivo (en términos netos).

1. La Fundación Microfinanzas BBVA nace de la responsabilidad corporativa del Grupo BBVA, pero como entidad sin ánimo de lucro es independiente del mismo, tanto en su gobierno como en su gestión. Por ello es intención del Grupo BBVA reflejar que la Fundación Microfinanzas BBVA no forma parte del grupo financiero BBVA. Como consecuencia de lo anterior, el Grupo BBVA ni gestiona ni responde de la actividad desarrollada por la Fundación o por las entidades financieras que la Fundación adquiera para el cumplimiento de sus fines.

La misión y metodología de la Fundación han sido reconocidas en varias ocasiones por **Naciones Unidas** por su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de erradicación de la pobreza, a la igualdad de género, al apoyo al crecimiento económico inclusivo y sostenible y al trabajo digno, entre otros. Durante 2016, el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, el ECOSOC, ha concedido a la FMBBVA el estatus consultivo, un reconocimiento a la labor de la Fundación en su ámbito de actuación: las microfinanzas para el desarrollo. La FMBBVA podrá ser consultada por Naciones Unidas para orientar y recomendar acciones que contribuyan al desarrollo sostenible. El Fondo para los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (SDG Fund), también de Naciones Unidas, ha renovado a la Fundación como miembro de su Grupo Asesor del Sector Privado para el período 2017-2019. La Fundación ya era, desde abril de 2015, una de las 13 instituciones mundiales elegidas como miembros fundadores de este Grupo Asesor, que presta apoyo estratégico a la ONU para conseguir mejores resultados en desarrollo sostenible en coordinación con el sector privado. Además, la Fundación, desde 2016, participa en el Panel de Alto Nivel sobre Empoderamiento Económico de la Mujer del Secretario General de las Naciones Unidas, que ha destacado a la Fundación como caso de estudio.

Datos desglosados por entidad microfinanciera de la Fundación Microfinanzas BBVA

	2016			2015			2014		
	Clientes	Empleados	Oficinas	Clientes	Empleados	Oficinas	Clientes	Empleados	Oficinas
Emprende Microfinanzas (Chile)	11.106	163	21	10.568	159	21	13.641	145	26
Fondo Esperanza (Chile)	110.817	560	53	102.141	514	52	92.605	499	53
Bancamía (Colombia)	828.499	3.542	199	785.535	3.583	200	698.642	3.290	187
Financiera Confianza (Perú)	468.902	2.137	149	435.879	2.168	153	408.413	2.225	155
Microserfín (Panamá)	17.084	243	11	15.674	224	11	14.197	200	9
ADOPEM (Rep. Dominicana)	390.199	1.393	74	361.722	1.238	70	316.324	1.085	56
<b>TOTAL</b>	<b>1.826.607</b>	<b>8.038</b>	<b>507</b>	<b>1.712.801</b>	<b>7.910</b>	<b>509</b>	<b>1.544.929</b>	<b>7.472</b>	<b>488</b>

De cara a 2017, la Fundación continuará trabajando para profundizar en su escala y alcance, con una propuesta de valor ampliada que asegure el desarrollo y progreso de sus

emprendedores a través de soluciones tecnológicas, además de mejorar la eficiencia y los procesos.

Datos de la cartera crediticia por entidad microfinanciera de la Fundación Microfinanzas BBVA

	2016			2015			2014		
	Importe medio de los préstamos (euros) <sup>(1)</sup>	Volumen de la cartera crediticia (miles de euros)	Importe medio de los préstamos (euros) <sup>(1)</sup>	Volumen de la cartera crediticia (miles de euros)	Importe medio de los préstamos (euros) <sup>(1)</sup>	Volumen de la cartera crediticia (miles de euros)	Tasa de mora (%)	Tasa de mora (%)	Volumen de la cartera crediticia (miles de euros)
Emprende Microfinanzas (Chile)	1.262	6.36%	13.861	909	4,87	10.473	828	7,4	10.672
Fondo Esperanza (Chile)	691	0,59%	61.308	566	0,66	46.895	492	0,8	35.885
Bancamía (Colombia)	1.205	5,33%	354.004	999	5,1	329.843	1.153	4,7	377.731
Financiera Confianza (Perú)	1.871	2,85%	434.566	1.820	2,24	419.894	1.709	3	383.776
Microserfín (Panamá)	1.397	4,43%	25.888	1.278	4,28	22.167	1.043	4,8	16.656
ADOPEM (Rep. Dominicana)	669	3,66%	119.571	584	3,48	104.809	486	3,2	80.557

<sup>(1)</sup> Cálculo. Importe medio del microcrédito: monto desembolsado acumulado en el año en curso, dividido entre el número de operaciones acumuladas del mismo período. Volumen de cartera crediticia: Cartera Rentable + Cartera Vencida (Cambio de criterio, se excluyen los intereses devengados a partir de 2T16).

### Momentum Project

Junto a la FMBBVA, existen otras iniciativas de apoyo al emprendimiento como **Momentum Project**. Se trata de un programa de apoyo al emprendimiento social para

promover el crecimiento y la consolidación de empresas sociales innovadoras. Este es un programa que se realiza en coordinación con escuelas de negocio de primera categoría y que, además, involucra la participación de ejecutivos de

BBVA, quienes realizan un trabajo de acompañamiento estratégico. Creado en 2011 y desarrollado en tres países (España, México y Perú), ha vivido a lo largo de 2016 una remodelación para convertirse en BBVA Momentum, una versión actualizada del programa que se ha lanzado simultáneamente en cinco países en febrero de 2017.

Desde su lanzamiento, 112 empresas han participado en el programa integral de formación, acompañamiento estratégico, visibilidad, financiación y seguimiento a los emprendedores participantes, para consolidarse y aumentar el impacto social que generan. En 2016, el programa solo se desarrolló en México y benefició a 20 emprendedores.

#### [Anexo 18 - BBVA Momentum](#)

#### Otras iniciativas

Cabe destacar iniciativas adaptadas al entorno local, como el programa **Women Entrepreneur Executive School**, puesto en marcha desde 2012 por Garanti Bank en Turquía para la capacitación de mujeres emprendedoras a través del Boğaziçi University Lifelong Learning Center. Como parte del programa, las mujeres empresarias reciben 100 horas de formación en temáticas como la formalización de empresas, innovación y gestión sostenible. Desde

2015 se han desarrollado iniciativas en colaboración con diversas organizaciones locales para impulsar el proceso de digitalización de las pymes en Turquía.

Igualmente, en Colombia se ha desarrollado en 2016 el programa **Emprendimiento Met Colombia**, que impulsa el emprendimiento femenino, sostenible, responsable e innovador, a través de la formación, acompañamiento, *networking* y comunicación. Fomenta el uso intensivo de las tecnologías y se focaliza especialmente en la innovación social. Este programa ha sido desarrollado en colaboración con la organización Met Community y ha beneficiado a 550 emprendedoras.

Por último, **BBVA Open Talent** es el programa para emprendedores que en 2016 ha celebrado su octava edición en la que han participado 1.217 startups de 77 países. Open Talent es el mecanismo que conecta a estas startups con BBVA, buscando opciones de colaboración que lleven a la disruptión de la industria financiera y, en los temas en los que exista interés recíproco, exploren terrenos de beneficio mutuo para startups, clientes y BBVA. En esta edición han participado, además, más de 350 ejecutivos y expertos de BBVA de todas las geografías, que han conocido de primera mano a los emprendedores.

## 5. 5. 5. Conocimiento, educación y cultura

Conocimiento, educación y cultura son tres áreas de actividad que también se agrupan en una nueva línea de actuación del nuevo Plan de Inversión en la Comunidad que estará vigente en el período 2016-2018. Básicamente incluye la actividad de la Fundación BBVA, la labor del departamento BBVA Research, así como los programas e iniciativas locales con foco en la educación, la ciencia y la cultura.

### Fundación BBVA

Durante el año **2016**, la Fundación BBVA ha reforzado su compromiso de impulsar y difundir el conocimiento mediante la consolidación de su actividad de apoyo a la comunidad de investigadores y creadores en España, dando reconocimiento y visibilidad a los mejores representantes de esas comunidades y aportando información objetiva a algunas de las grandes cuestiones del debate público. Además de mantener la colaboración recurrente con instituciones destacadas en cada una de sus áreas de actuación, la Fundación BBVA también ha reforzado una actividad propia que le ha hecho situarse como referente en sectores como el medioambiente o la música contemporánea, así como en la generación de informes de investigación socioeconómica.

La tercera edición de las **Ayudas Fundación BBVA a la Investigación y la Creación** ha permitido poner en marcha 87 proyectos individuales y de equipos de investigación en 11 áreas distintas de la ciencia y la cultura, y en cinco áreas científicas de alto impacto social. Estas Ayudas se han consolidado ya como una referencia para el colectivo de la comunidad científica y creadora de nuestro país, apoyando a aquellos investigadores con una trayectoria sólida, que representan ejemplos de excelencia y que están llamados a liderar sus respectivos campos de actuación. Con estas convocatorias, la Fundación les ofrece el apoyo necesario para desarrollar proyectos personales que, en muchos casos, suponen un salto cualitativo en sus carreras y que revierten positivamente en el conjunto de la sociedad. Para asegurar el rigor del proceso de selección de los beneficiarios de las ayudas, la Fundación se ha apoyado, como en todas sus actividades, en comisiones de expertos, específicas en cada una de las áreas abordadas, que han operado con total independencia.

En el caso de las **ayudas individuales**, el amplio y diverso abanico de áreas de actividad incluidas (11 campos de la investigación y la creación), el perfil de sus receptores (en un estadio intermedio de sus carreras o actividad profesional, con resultados muy destacados) y la flexibilidad que ofrece en el uso de los recursos, son elementos claramente distintivos de la convocatoria. Este año en total se han concedido 60 ayudas individuales.

En cuanto a los **equipos de investigación**, las ayudas han ido destinadas a la realización de 27 proyectos de naturaleza aplicada en cinco áreas de interés preferente de la Fundación BBVA: Biomedicina; Ecología y Biología de la Conservación; Economía y Sociedad Digital; Humanidades Digitales y *big data*.

Las ayudas otorgadas en años anteriores ya están dando frutos. En este sentido, en 2016, la Fundación BBVA ha ofrecido una muestra con las creaciones de los diez artistas audiovisuales beneficiarios de la primera convocatoria.

Con la exposición **Multiverso Videoarte**, la Fundación ha abierto su sede al público como centro de exhibición de una de las manifestaciones culturales más innovadoras y representativas de nuestra época. Esta nueva línea de actuación tendrá continuidad y aspira a emular el éxito de la actividad centrada en música contemporánea.

Junto a las ayudas, la difusión de la **investigación y la creación** ha continuado siendo uno de los ejes transversales de la actividad de la Fundación BBVA, con la celebración de distintos ciclos de conferencias y la producción de materiales audiovisuales. En 2016 ha continuado el exitoso ciclo de conferencias sobre astrofísica y cosmología *La ciencia del cosmos*, que en su quinta edición ha contado con la intervención, entre otros, del premio Nobel Samuel Ting, del profesor Mark McCaughrean, del Centro Europeo de Investigación y Tecnología Espacial, de David Reitze del Tecnológico de California (Caltech), uno de los protagonistas del hallazgo sobre ondas gravitacionales considerado como hito científico del año. Por otra parte, el CERN (Organización Europea para la Investigación Nuclear) ha continuado su colaboración con la Fundación BBVA con un nuevo ciclo de conferencias, entre las que destacó la de Michael Benedikt, director del estudio sobre el futuro Colisionador Circular. Las conferencias de ambos ciclos están accesibles en español e inglés en la página web de la [Fundación BBVA](#).

Las distintas familias de **premios** que la Fundación BBVA organiza, en exclusiva o en colaboración con otras instituciones, han continuado dando visibilidad y reconocimiento a quienes contribuyen a los avances científico-tecnológicos y culturales; un objetivo que alcanza su máxima expresión en los Premios Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento por su número de categorías, el nivel de sus jurados y la talla internacional de los galardonados. Entre estos últimos, en 2016 se encontraba Stephen Hawking, que compartió con Viatcheslav Mukhanov el premio en Ciencias Básicas.

Los Premios Fundación BBVA a la Conservación de la Biodiversidad han completado su undécima edición con un prestigio que se hace patente en la ceremonia de entrega, que

se ha convertido en punto de encuentro para la comunidad conservacionista de nuestro país.

Las dos familias de premios organizados con la Real Sociedad Española de Física y la Real Sociedad Matemática de España, respectivamente, han vinculado a la Fundación BBVA con los mejores exponentes de varias generaciones de investigadores españoles en estos dos pilares del conocimiento científico.

La Fundación ofrece su apoyo a otras sociedades científicas y contribuye a que cuenten en sus congresos con figuras de relieve internacional. Es el caso de la Conferencia SEBBM-Fundación BBVA, impartida este año por el premio Nobel de Medicina Paul Nurse, o de la participación del sociólogo y catedrático de las universidades de Princeton y Miami, Alejandro Portes, en el XII Congreso Español de Sociología.

Dentro de su **actividad cultural** y del programa de grandes exposiciones anuales, la Fundación BBVA ha sido patrocinador en exclusiva de El Bosco, la exposición del V Centenario que ha marcado récord de visitantes (600.000) en la historia del Museo del Prado. Louise Bourgeois, Estructuras de la existencia: las Celdas, ha sido este año la exposición en el Museo Guggenheim-Bilbao, y Fin de partida: Duchamp, el ajedrez y las vanguardias en la Fundació Miró, en Barcelona.

A esta labor de mecenazgo en artes plásticas se suma la colaboración en actividades electrónicas con el Museo Thyssen-Bornemisza, con el lanzamiento este año de nuevas aplicaciones y publicaciones digitales, como Second Canvas.

La **música** es un eje esencial en la actividad cultural de la Fundación, tanto en el apoyo a las principales instituciones del país (Teatro Real de Madrid, Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera -ABAO- o Gran Teatre del Liceu de Barcelona) como, sobre todo, por su actividad propia de impulso centrado en la creación, interpretación y difusión de la música contemporánea.

Además de los ciclos recurrentes de conciertos en Madrid y Bilbao, entre los proyectos de 2016 destaca el papel de la Fundación BBVA en la edición de los últimos CD de los pianistas Judith Jáuregui (X) y Alberto Rosado (*e-piano video & electronics*, con DVD incorporado).

El compositor Tomás Marco ha protagonizado en 2016 el ciclo de conferencias Escuchar la Música de los siglos XIX y XX, abierto al público interesado en las sedes de la Fundación en Bilbao y Madrid.

Dentro de su colaboración con orquestas sinfónicas regionales, en 2016 se han celebrado las IV Jornadas AEOS-Fundación BBVA, que han servido para conocer de primera

mano innovadoras experiencias internacionales con el fin de acercar la música clásica a nuevos públicos.

En el área de **socioeconomía**, las investigaciones resultantes de la colaboración con el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) han tenido un impacto significativo. Destacan los proyectos recurrentes, el informe U-Ranking, la serie Esenciales y las monografías específicas:

- Distribución de la renta, crisis económica y políticas redistributivas.
- Las cuentas de la educación en España 2000-2013: recursos, gastos y resultados.
- La competitividad de las regiones españolas ante la economía del conocimiento.

### BBVA Research

BBVA pone a disposición de accionistas, inversores y público en general una amplia gama de **informes, análisis y estudios** sobre la evolución de la economía y el sector financiero, tanto en el ámbito nacional como internacional, con especial referencia a las áreas geográficas en las que el Grupo opera. BBVA Research elabora previsiones macroeconómicas, estudios en profundidad, trabajos de investigación y análisis económicos sobre diferentes temas; macroeconomía nacional y regional, bancos centrales, sector financiero y su regulación, economía digital, geoestrategia, migraciones, inclusión financiera, riesgo-país y todo ello sobre diferentes sectores. Durante el año 2016, BBVA Research ha elaborado 1.650 publicaciones de carácter económico.

Todas estas publicaciones se han editado en diferentes **formatos** y tipos de documentos: notas breves, infografías, presentaciones, documentos de trabajo, libros, observatorios y revistas; y con distinta **periodicidad**: desde los de carácter diario hasta las publicaciones trimestrales y anuales.

Por su labor, BBVA Research ha ido ganando cada vez más prestigio y, de hecho, sus previsiones y análisis están considerados como una alternativa creíble a las estadísticas oficiales. Como prueba de ello son muy frecuentes las menciones de sus previsiones en los medios de comunicación y entre los analistas. Todo lo anterior le ha permitido convertirse, de facto, en un **líder de opinión**.

Toda esta información está disponible y constantemente actualizada en la página web [www.bbvareresearch.com](http://www.bbvareresearch.com) y en las redes sociales, a través de las cuales participa de manera muy activa.

Por último, cabe destacar el carácter global de BBVA Research, el cual queda reflejado en los **idiomas** en los que

están disponibles los documentos. El español y el inglés representan más del 95% del total, pero también se han escrito documentos en catalán, euskera o portugués.

### Iniciativas locales de educación y cultura

En 2016, además de apostar por la [educación financiera](#), BBVA ha continuado su apuesta por la **educación en valores** con el fin de impulsar la integración social y la formación de niños y jóvenes. Un total de 150.165 participantes han sido directamente favorecidos por estos programas educativos.

Programas sociales y educativos ([Grupo BBVA. Beneficiarios directos](#))

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Educación infantil y primaria	85.295	83.720	71.599
Educación secundaria	17.575	53.451	200
Formación para los adultos	47.295	152.945	244.893
<b>TOTAL</b>	<b>150.165</b>	<b>290.116</b>	<b>316.629</b>

BBVA sigue promoviendo el acceso a la educación y la integración social de niños y jóvenes de las zonas más desfavorecidas en América del Sur y México a través del programa **Niños Adelante**. En el año 2016 se han destinado a este programa 9.658.129 euros para 73.273 escolares. Este programa se ajusta a la realidad de cada país, beneficiando a diferentes colectivos. Así, en México se beneficia a niños de padres mexicanos que emigran a Estados Unidos en busca de un mejor futuro; en Colombia, a niños de zonas marginadas; y en Perú, a niños con déficit de comprensión lectora. En 2016 se ha continuado con iniciativas para vincular a terceros al programa, como la participación de empleados voluntarios, que actúan como padrinos, o la aportación de fondos de clientes mediante cajeros automáticos, banca *online* e instrumentos financieros.

### Anexo 19 - Principales indicadores de Niños Adelante

Además, BBVA desarrolla programas que abordan otros aspectos de la educación, como la **calidad educativa**, con un enfoque principal en el apoyo a docentes, proporcionándoles formación continuada y herramientas para mejorar el desarrollo de su tarea docente. En esta área, a nivel global, BBVA mantiene, desde 2008, una alianza con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la ciencia y la cultura. BBVA apoya la creación y desarrollo del Instituto Iberoamericano para la Primera Infancia de la OEI y el programa Becas Paulo Freire, dirigido a promover la movilidad de alumnos universitarios que cursan estudios de grado y posgrado relacionados con la profesión docente. También contribuye al desarrollo del

programa “Metas educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los bicentenarios”.

Localmente también se desarrollan diferentes programas para la mejora de la calidad educativa. En **Turquía**, Garanti cuenta con el programa The Teachers Academy Foundation (ÖRAV), iniciado en 2009, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo personal y profesional de los profesores, pilares fundamentales en el crecimiento de las nuevas generaciones. ÖRAV, la primera y única ONG en Turquía que se centra en esta área, ha apoyado a más de 90.000 profesores en 81 ciudades. El programa cuenta, además, con una plataforma para la formación continua y el intercambio de información a la que acceden más de 80.000 usuarios.

En **España**, BBVA apoya desde 2012 el proyecto Acción Magistral, una iniciativa conjunta de FAD (Fundación de Ayuda contra la Drogadicción), Unesco y BBVA que, además de promover el trabajo docente mediante el Premio Acción Magistral, ofrece a los maestros formación, tanto *online* como presencial, en diferentes ámbitos y proporciona recursos didácticos para mejorar su desempeño docente. En 2016, 6.539 docentes han participado en el programa a través de la plataforma y los encuentros presenciales.

Otra alianza es la que BBVA tiene con Teach For America en **Estados Unidos**, entidad que trabaja para eliminar los desequilibrios educativos en torno a los estudiantes con escasos recursos. La organización recluta, entrena y apoya a personas con talento que se comprometen durante dos años a impartir clases en colegios con escasos recursos. En 2016, 1.110 personas se han beneficiado de este programa.

La **formación en valores** es otro ámbito de la educación en el que BBVA está trabajando, con programas como la Ruta BBVA, un viaje formativo patrocinado y organizado por BBVA desde 1993. En 2016 se realizó la última edición de este viaje, que se desarrolló en México y España. Además de trabajar en valores, como el esfuerzo, la igualdad de oportunidades, el respeto mutuo o la superación de las desigualdades, los 182 participantes de 21 países han recibido formación en habilidades emprendedoras a través del Programa de Emprendimiento Social desarrollado por el grupo INIT, en el que los jóvenes se han implicado en la resolución de problemas sociales de su entorno relacionados con la salud, la sostenibilidad medioambiental, la economía colaborativa y la innovación educativa.

Junto a estos programas de acceso a la educación, calidad educativa y educación en valores, BBVA desarrolla otros **programas formativos locales** como:

- Reading Counts, desarrollado en Estados Unidos junto a

Scholastic Inc. para promover la lectura entre niños con escasos recursos.

- La alianza con NBA Cares, con iniciativas que incluye sesiones de educación financiera.
- La alianza con el Gobierno del Estado de Chiapas y la Fundación Ver Bien para Aprender Mejor, en México, que beneficia a estudiantes de secundaria proporcionándoles gafas personalizadas.
- La Olimpiada del Conocimiento Infantil, también en México, que junto a la Secretaría de Educación Pública, premia cada año a los mejores estudiantes de 6º grado de primaria por su excelencia académica.
- El Premio Nacional al Docente en Colombia, una iniciativa que premia el esfuerzo que todos los días hacen miles de profesores en todo el país por promover la lectura y la escritura entre sus alumnos.

#### [Anexo 20 - Principales programas de educación](#)

Adicionalmente, en 2016 BBVA ha continuado apoyando la **cultura** en varios de los países en los que está presente.

En **México**, la Fundación BBVA Bancomer, a través del programa Fomento Cultural, ha apoyado la celebración de exposiciones de arte con más de 14 millones de visitantes, festivales musicales, talleres teatrales e iniciativas cinematográficas mediante distintas becas y programas. La Beca Bancomer de apoyo a las artes, se consolida como una plataforma de promoción cultural única en México por impulsar, desde la iniciativa privada, la producción de proyectos culturales de vanguardia y excelencia en todas las disciplinas artísticas, además de invertir en la profesionalización y desarrollo de la comunidad artística. El programa Bancomer-

MACG (Museo de Arte Carrillo Gil), es una iniciativa bianual que tiene como objetivo la profesionalización de diez artistas visuales menores de 35 años. Cada artista cuenta con un programa formativo individualizado y con el acompañamiento de asesores especializados. Además, se les da la posibilidad de exponer en museos de prestigio y se edita una publicación que acompaña cada muestra y resume los procesos del programa.

En **Turquía**, Garanti pone a disposición de la sociedad entornos culturales aptos para la investigación y la producción y trabaja para crear una institución cultural auténtica y autónoma basada en la interacción con sus usuarios. Así, las instituciones culturales Platform Garanti Current Art Center, Ottoman Bank Museum y Garanti Gallery, que formaban parte del banco, y que lograron un gran éxito, se integraron en 2011 en SALT, una sola institución autónoma. Desde su establecimiento, SALT ha acogido 9 exposiciones y más de 175.000 personas han visitado sus edificios.

También en Argentina, Chile, Colombia, Estados Unidos, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela se han apoyado diversas iniciativas con impacto directo en el desarrollo del sector cultural del país como pueden ser:

- El patrocinio del Concierto de Canto Lírico del Instituto Superior de Arte en Argentina.
- También en Argentina, BBVA Francés auspició la sexta edición del "Festival San Isidro Jazz y Más", organizado por el municipio de San Isidro.
- En Venezuela, el programa de exposiciones de la Fundación Banco Provincial. Este año ha destacado la muestra, en el marco de la conmemoración del IV centenario de la muerte de Miguel de Cervantes, Miguel EN Cervantes: El retablo de las maravillas.

## 5. 5. 6. Transparencia fiscal

### Estrategia fiscal

En 2015, el Consejo de Administración de BBVA acordó la aprobación de los "[Principios corporativos en materia tributaria y estrategia fiscal](#)".

Esta estrategia se enmarca dentro del sistema de gobierno corporativo de BBVA y establece las políticas, principios y valores que deben guiar el comportamiento del Grupo en materia tributaria. Tiene un alcance global y afecta a todas las personas que forman parte del Banco. Su cumplimiento es de gran importancia, dada la relevancia y el impacto que la tributación de una gran multinacional como BBVA tiene en las jurisdicciones donde está presente.

El efectivo cumplimiento de lo establecido por la estrategia fiscal es debidamente monitorizado y supervisado por los órganos de gobierno de BBVA.

De acuerdo con lo anterior, la **estrategia fiscal** de BBVA se articula sobre los siguientes puntos básicos:

- Las decisiones de BBVA en materia fiscal se encuentran ligadas al pago de impuestos, al tratarse de una parte importante de su contribución a las economías de las distintas jurisdicciones en las que realiza su actividad, alineando la tributación tanto con la realización efectiva de la actividad económica como con la generación de valor en las distintas geografías en las que está presente.
- El trabajo activo para la adaptación al nuevo entorno digital, también en materia fiscal, mediante la incorporación de la presencia virtual a la generación de valor y su consiguiente valoración.
- El establecimiento de una relación recíprocamente cooperativa con las distintas administraciones tributarias

sobre la base de los principios de transparencia, confianza mutua, buena fe y lealtad entre las partes.

- La promoción de una comunicación clara, transparente y responsable con sus distintos grupos de interés sobre sus principales magnitudes y asuntos fiscales.

### Contribución fiscal total

BBVA está comprometido con la **transparencia** en el pago de tributos y esa es la razón por la que, un año más, tal y como venimos haciendo desde 2011, desglosamos voluntariamente la contribución fiscal total en aquellos países en los que tenemos una presencia significativa.

En la **contribución fiscal total** del Grupo BBVA (Informe Total Tax Contribution – TTC), que sigue una metodología creada por PwC, se incluyen los pagos, tanto propios como de terceros, por el Impuesto sobre Sociedades, I.V.A., tributos locales y tasas, retenciones por I.R.P.F., Seguridad Social, así como los pagos realizados durante el ejercicio por litigios fiscales relativos a los mencionados impuestos. Es decir, se incluyen tanto los impuestos relacionados con las entidades del Grupo BBVA (aquellos que suponen un coste para las mismas e impactan en sus resultados) como los impuestos que ellas ingresan por cuenta de terceros. El [Informe TTC](#) proporciona a todas las partes interesadas la oportunidad de comprender nuestro proceso de pago de impuestos y representa un enfoque con visión de futuro, así como un compromiso con la responsabilidad social corporativa, asumiendo una posición de liderazgo en la transparencia fiscal.

Contribución fiscal global ([Grupo BBVA. Millones de euros](#))

	2016	2015	2014
Impuestos propios	3.762	2.816	3.185
Impuestos de terceros	5.678	5.341	4.994
<b>Contribución fiscal total</b>	<b>9.440</b>	<b>8.157</b>	<b>8.179</b>

## 5. 5. 7. Medioambiente

El **compromiso** de BBVA con el medioambiente está reflejado en su [política medioambiental](#), de alcance global. Asimismo, BBVA ha suscrito los principales acuerdos internacionales relacionados con esta materia, como la Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI), los Principios de Ecuador, los Principios de Inversión Responsable (PRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Green Bond Principles y el CDP. Además, BBVA forma parte del Grupo Español para el Crecimiento Verde y ha suscrito varias iniciativas sectoriales en apoyo a una respuesta al cambio climático, como las declaraciones de la [European Financial Services Round Table](#) (EFR), la [Alliance of Energy Efficiency Financing Institutions](#), así como la iniciativa Energy Efficient Mortgage de la European Mortgage Federation.

BBVA quiere abordar la gestión de los **riesgos** ambientales y las **oportunidades** derivadas de estos riesgos, en especial de aquellas relacionadas con el cambio climático, de manera integral. Por ello, en 2016 ha comenzado a trabajar en un marco que recoja ambas cuestiones y que verá la luz en 2017. Las herramientas con las que contamos para la gestión de los riesgos ambientales se describen en el capítulo Riesgos Sociales, Ambientales y Reputacionales de este informe; las oportunidades, por su parte, se recogen en el apartado sobre Soluciones Centradas en Personas, en el capítulo de El Cliente.

### Ecoeficiencia

En 2015 concluimos nuestro segundo **Plan Global de Ecoeficiencia** (PGE), logrando superar ampliamente todos los objetivos fijados. Durante 2016 hemos trabajado en la definición de un nuevo PGE, cuya visión es posicionar a BBVA entre las entidades líderes a nivel mundial en ecoeficiencia, que establece los siguientes vectores estratégicos y objetivos globales para el período 2016-2020:

1. Gestión ambiental y construcción sostenible:
  - 42% de ocupantes en inmuebles certificados ambientalmente.
2. Energía y cambio climático:
  - 5% de reducción del consumo eléctrico por persona.
  - 48% de la energía procedente de fuentes renovables.
  - 8% de reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> por persona.

### 3. Agua:

- 5% de reducción del consumo de agua por persona.
- 9% de personas en inmuebles con fuentes alternativas de suministro de agua.

### 4. Papel y residuos:

- 5% de reducción del consumo de papel por persona.
- 30% de personas en inmuebles con recogida selectiva de residuos.

### 5. Extensión del compromiso:

- Campañas de sensibilización a empleados y proveedores.

#### Principales indicadores del PGE (Grupo BBVA)

	2016	2015	2014
Personas trabajando en edificios certificados (%) <sup>(1) (2)</sup>	40	33	18
Consumo de electricidad por persona (MWh)	5,8	6,4	6,4
Energía procedente de fuentes renovables (%) <sup>(3)</sup>	25	30	n.d.
Emisiones CO <sub>2</sub> por persona (T)	2,5	2,7	2,7
Consumo de agua por persona (m <sup>3</sup> )	21,1	22,3	24
Personas trabajando en inmuebles con fuentes alternativas de suministro de agua (%)	10	14	n.d.
Consumo de papel por persona (T)	0,1	0,1	0,1
Personas trabajando en inmuebles con recogida selectiva de residuos (%)	32	33	18

n.d. = no disponible

<sup>(1)</sup> Incluye certificaciones ISO 14001 y LEED.

<sup>(2)</sup> Incluye los edificios Torre Reforma y Centro Operativo BBVA Bancomer, en México, ambos en proceso de certificación.

<sup>(3)</sup> Corresponde al consumo de energía eléctrica de España respecto al total.

Nota: indicadores calculados sobre la base de empleados y ocupantes externos.

Para la consecución de estos objetivos, durante 2016, BBVA ha continuado trabajando para minimizar y reducir su **huella medioambiental**, a través de iniciativas en todos los países del Grupo, entre las que destacan las siguientes:

- Contratación de energía procedente de fuentes renovables para el 100% del suministro eléctrico de España. En México se ha firmado un convenio por 15 años de suministro eléctrico renovable para alimentar la red de sucursales y sedes corporativas a partir de 2017. En Uruguay se han instalado 52 paneles fotovoltaicos en una de las principales sucursales del país, como parte de un proyecto piloto para la implantación de energías renovables en su red de oficinas.

- Implantación del nuevo modelo de IFM (Integrated Facility Management) de los inmuebles en España, el cual ha reportado unos ahorros de 3,2 millones de kwh en su primer año, lo que equivale al consumo de 110 oficinas de la red comercial y la emisión de 1.300 Tn de CO<sub>2</sub>. Este mismo modelo se encuentra en una primera fase de implantación en México y ya ha reportado un ahorro medio del 15% del consumo en 251 sucursales.
- Automatización de los sistemas de aire acondicionado e iluminación en las sucursales en países como México, Colombia y Perú, con unos ahorros medios de energía del 19% anuales.
- Renovación de las certificaciones de los Sistemas de Gestión Ambiental bajo la Norma ISO 14001 en Argentina, Colombia, España, México, Perú, Uruguay y Turquía. En total, 1.047 sucursales y 77 edificios del Grupo en todo el mundo cuentan con esta certificación. Asimismo se han renovado las certificaciones del Sistema de Gestión de Energía bajo la ISO 50001 en los edificios de Campus de La Moraleja y Ciudad BBVA en Madrid.
- Obtención de la certificación LEED Oro de diseño y construcción sostenible en la nueva sede corporativa

Ciudad BBVA y en el edificio de servicios La Isla en Madrid, así como en los edificios de formación en México, Toreo y Murano; en este último caso con la LEED Plata. En la Torre A del Parque Titanium en Santiago, nueva sede en Chile, se ha obtenido la certificación Leed Oro Core & Shell. Estas certificaciones se suman a los 16 edificios de BBVA que ya han recibido esta prestigiosa certificación ambiental.

- Participación en la campaña La Hora del Planeta, durante la cual 123 edificios y 342 oficinas de 154 ciudades de España, Portugal, México, Colombia, Argentina, Perú, Paraguay, Uruguay, Chile, Estados Unidos y Turquía apagaron sus luces.

[Anexo 21 - Consumo de agua de suministro público](#)

[Anexo 22 - Consumo de papel](#)

[Anexo 23 - Consumo de Energía](#)

[Anexo 24 - Emisiones de CO<sub>2</sub>](#)

[Anexo 25 - Residuos gestionados](#)

## 5. 6. Proveedores

BBVA considera a sus proveedores como parte fundamental de su modelo de negocio. Por este motivo, y en previsión de los posibles impactos que se puedan generar en los países en los que el Banco está presente, se decidió en 2015 que las relaciones con los proveedores se guiaran no solo por la Política de Compras Responsables y por la Norma corporativa para la Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, sino también por el mismo Código de Conducta que el resto de la Organización. Estos tres documentos establecen criterios que afectan tanto al proceso de homologación como a los pliegos de condiciones y contratos.

El traslado de los principios recogidos en el Código de Conducta a la función de compras se lleva a cabo mediante los Principios de Aplicación a los Intervinientes en el Proceso de Aprovisionamiento (IPA), que son de aplicación a todas las unidades que intervienen en el proceso de aprovisionamiento, en cualquiera de las entidades que conforman el Grupo BBVA, y vinculan a todas las personas que desarrollan su

trabajo en alguna de las funciones que forman parte de dicho proceso de aprovisionamiento.

Datos básicos de proveedores (Grupo BBVA)

	2016	2015	2014
Número de proveedores	4.240	4.598	4.321
Volumen facturado por proveedores (millones de euros) <sup>(1)</sup>	7.751	8.443	7.186
Índice de satisfacción de proveedores <sup>(2)</sup>	n.a.	81,6	81,6
Número de proveedores homologados <sup>(3)</sup>	1.148	1.037	893

n.a.= no aplica.

<sup>(1)</sup> Pagos realizados a terceros. No incluye proveedores con importes inferiores a 100.000 euros.

<sup>(2)</sup> Encuesta de realización bienal hasta 2015.

<sup>(3)</sup> Datos correspondientes a BBVA, S.A.

## 5. 6. 1. Cadena de suministro

BBVA cuenta con una **plataforma tecnológica global** que da soporte a todas las fases del proceso de aprovisionamiento en el Grupo (presupuestación, compras y finanzas): Global Procurement System (GPS). Esta plataforma se encuentra operativa en España, México, Perú, Colombia, Chile, Argentina, Venezuela y la organización de compras regional de América del Sur (HUB de Chile), que presta el servicio de compras al resto de países de esta región. GPS está integrada con la plataforma tecnológica de Adquira, *marketplace* que permite la interacción *online* entre empresas del Grupo y sus proveedores, a través de un entorno colaborativo, mediante el intercambio electrónico de documentos.

Se cubren así los principales escenarios del **proceso de aprovisionamiento**, desde la emisión de pedidos hasta el registro de facturas, incluyendo facturación electrónica, con validez legal para España y México. Durante el ejercicio 2016 se ha ampliado la funcionalidad del *marketplace* de Adquira, permitiendo a los proveedores gestionar *online* el intercambio documental y de información que dan soporte al proceso de homologación de proveedores, así como el mantenimiento de sus datos con BBVA.

Dentro de GPS, BBVA cuenta con la herramienta de aprovisionamiento por catálogo electrónico (SRM), de acceso a través de la intranet, destinada a realizar solicitudes de aprovisionamiento de manera descentralizada; es decir, directamente por el área usuaria. SRM está disponible en España, México, Chile y se implantará en Perú en el primer trimestre de 2017. También está previsto que se extienda a Colombia y Argentina más adelante.

### Portal de Proveedores

En 2016, BBVA lanzó un **Portal de Proveedores** que facilita la relación digital del Grupo con sus proveedores. Se trata de un entorno colaborativo dirigido a empresas y autónomos que trabajen o quieran trabajar con el Grupo BBVA, que les permite relacionarse con el Banco de forma electrónica a lo largo de todo el ciclo de aprovisionamiento.

El Portal de Proveedores consta de dos **entornos**:

- Un entorno público, accesible desde la web (<https://suppliers.bbva.com>), en el que se facilita información general sobre el proceso de aprovisionamiento de BBVA, así como de los aspectos relevantes de su modelo de compras. Además, las empresas y autónomos que quieren ofrecer sus productos y servicios al Banco pueden autoregistrarse y mantener actualizados sus datos.
- Un entorno privado, que permite a los proveedores que ya están colaborando con BBVA operar de forma digital, desde la licitación (subastas electrónicas) y la homologación hasta el pago (facturación electrónica), a través de la plataforma Adquira.

Adicionalmente al Portal, también se ha puesto en marcha el **Directorio de Proveedores**, una nueva funcionalidad interna accesible desde la intranet desde donde se pueden consultar los datos de contacto e información general del colectivo de proveedores del Banco.

## 5. 6. 2. Gestión de proveedores

### Proceso de homologación

BBVA realiza un **proceso de homologación** para los proveedores recurrentes, con mayores volúmenes de compras. Dicha homologación consiste en valorar la situación financiera, jurídica, laboral y reputacional de los proveedores, conocer sus capacidades técnicas básicas y validar que comparten los mismos valores que el Grupo en términos de responsabilidad social. Además permite conocer si los proveedores cumplen sus responsabilidades legales (normativa laboral o medioambiental, entre otras) y fomentar sus responsabilidades cívicas, mediante el cumplimiento de los siguientes puntos:

- Cumplimiento de los principios sociales y medioambientales de la ONU.
- Adopción de las medidas internas para garantizar la diversidad e igualdad de oportunidades en la gestión de recursos humanos.
- Adopción de medidas para impulsar la salud y seguridad laboral y la prevención de incidentes y accidentes laborales.
- Apoyo de la libertad de afiliación y negociación colectiva de sus trabajadores en todos los países en los que opera.
- Posesión de algún código de conducta o política para evitar el trabajo forzoso, el trabajo infantil y otras vulneraciones de los derechos humanos en la propia empresa o en la de sus subcontratistas.
- Posesión de algún código de conducta o política para evitar la corrupción y el soborno.
- Participación o colaboración en actividades relacionadas con la cultura, el conocimiento científico, el deporte, el medioambiente o sectores desfavorecidos, a través de acciones directas o donaciones, en colaboración con otras organizaciones o instituciones.
- Contratación de personas discapacitadas.
- Existencia de una política de responsabilidad corporativa en la empresa.

La homologación es revisada periódicamente y está sujeta a un seguimiento continuo. Dentro de la mejora constante de este proceso, durante 2016 se ha implementado un sistema de alertas para los proveedores homologados con el fin de tener información actualizada de determinados eventos que puedan afectar a su solvencia o riesgo.

Se está trabajando en el establecimiento de unos criterios globales de homologación para todas las geografías, y en la fijación de un procedimiento de evaluación del riesgo reputacional de los proveedores que pretende reforzar el procedimiento de homologación actualmente vigente.

El porcentaje de proveedores homologados es del 30%, que concentran el 71% del total adjudicado.

### Porcentaje de proveedores locales

BBVA mantiene el **compromiso** firme de contribuir al crecimiento económico y social de los países en los que está presente. Así, el 97% de los proveedores son proveedores locales y suponen un 87% de la facturación total. En este sentido, proveedor local es aquel cuya identificación fiscal coincide con el país de la sociedad receptora del bien o servicio.

### Gestión de impactos

Dentro del proceso de compras se hace necesaria una correcta gestión de los impactos, tanto reales como potenciales, que una entidad como BBVA pueda provocar. Para gestionar estos impactos, BBVA dispone de una serie de **mecanismos y normas**: Política de Compras, Proceso de Homologación y la Norma Corporativa de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.

Estos **impactos** pueden ser:

- Impactos ambientales.
- Impactos producidos por malas prácticas laborales llevadas a cabo en las empresas de los proveedores.
- Impactos derivados de la ausencia de libertad de asociación.
- Impactos en los derechos humanos (DDHH).
- Impactos positivos o negativos en la sociedad.

La Política de Compras Responsables establece, entre otros aspectos, que se debe velar, durante el proceso de aprovisionamiento, por el cumplimiento de los requisitos legales aplicables en materia de **derechos humanos, laborales, de asociación y de medioambiente** por parte de todos los intervenientes en dicho proceso, así como involucrar a estos en los esfuerzos del Grupo dirigidos a prevenir la corrupción. Del mismo modo se asegura que la selección de proveedores se ajusta a la normativa interna existente en cada momento y, en especial, a los valores del Código de

Conducta del Grupo, basados en el respeto a la legalidad, el compromiso con la integridad, la concurrencia, la objetividad, la transparencia, la creación de valor y la confidencialidad. Algunas de las cláusulas incluidas en los pliegos de condiciones y en el modelo contractual son las siguientes:

- Cumplimiento con la legislación vigente en cada geografía y, en especial, con las obligaciones que la misma le impone frente a su personal, la Seguridad Social o sistemas de previsión alternativos, contratación de trabajadores extranjeros, la Hacienda Pública, registros públicos, etc.
- Cumplimiento con la legislación vigente en materia de integración social de las personas con capacidades diferentes.
- Cláusulas que aseguren que se tengan establecidas políticas de no discriminación por razón de género, así como medidas de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Cláusula de igualdad.
- Cumplimiento con la legislación laboral, seguridad y salud laboral.
- Declaración anticorrupción.
- Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

La Política de Compras Responsables establece, además, como uno de sus principios, el "sensibilizar, en materia de responsabilidad social, al personal y a otras partes interesadas que intervengan en el proceso de aprovisionamiento del Grupo."

En cuanto a las **empresas de seguridad**, especialmente críticas en estos temas, los pliegos y contratos establecen el cumplimiento de la legislación vigente, con especial atención a la legislación laboral y la específica de este tipo de empresas, así como el cumplimiento de los derechos humanos, políticas de no discriminación, igualdad, etc.

Para favorecer la inclusión y la diversidad BBVA en España ha seguido en contacto con distintos **Centros Especiales de Empleo** (CEE) para profundizar en el conocimiento de puntos de colaboración, habiendo fructificado estos contactos en contratos firmes que han supuesto importantes adjudicaciones. El volumen total de compras en 2016 a estos CEE ha ascendido a más de 2,1 millones de euros.

BBVA continúa con su compromiso con el **medioambiente**, apostando por la contratación de energía verde para sus edificios y oficinas en España. La energía verde garantiza que proviene de fuentes de energía certificadas 100% renovables, evitando las emisiones de CO<sub>2</sub> y otros gases contaminantes. Este compromiso se ha hecho extensible a México, creando un plan de integración de energía renovable para su uso en edificios y oficinas. Las certificaciones energéticas LEED e ISO 14001 avalan también este compromiso.

[Anexo 26 - Proveedores y facturación anual](#)

[Anexo 27 - Plazo medio de pago a proveedores](#)

[Anexo 28 - Índice de satisfacción de proveedores](#)

[Anexo 29 - Homologación de proveedores](#)

## 5. 7. Supervisores y reguladores

Debido a la naturaleza de sus operaciones, la banca es uno de los sectores clave de la economía de un país, pues gran parte del ahorro, la inversión y la financiación se canaliza a través de ella. Por este motivo, los bancos están sujetos a una vigilancia especial que es lo que se conoce como **regulación y supervisión bancaria**, siendo los reguladores y los supervisores un importante grupo de interés de la industria financiera en general y de BBVA en particular.

La **regulación pública** pretende preservar el buen funcionamiento de las entidades financieras, fortalecer su capacidad de resistencia ante la ocurrencia de acontecimientos adversos y armonizar los intereses de

las partes directamente afectadas -bancos, ahorradores e inversores- con los intereses generales.

Durante los últimos años, distintas **autoridades** no solamente europeas, como son la European Bank Authority (EBA), la European Securities and Markets Authority (ESMA), la Comisión Europea, etc., sino también globales, tales como el Financial Stability Board (FSB), Basilea (BIS), etc., se han embarcado en el desarrollo de un marco normativo que permitiera mejorar la fortaleza del sistema financiero y que, por ende, redujera la virulencia, pero también la probabilidad, de futuras crisis financieras.



Dada la importancia de la nueva agenda reguladora, BBVA ha mantenido un **diálogo** constante con los distintos reguladores para adaptarse, en las mejores condiciones, a esta nueva realidad.

En paralelo a la regulación, durante los últimos años, también se han producido cambios en el **entorno supervisor**; sobre todo en la zona euro. En este sentido, en junio de 2012, los Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea impulsaron la creación de un supervisor bancario único con el objetivo de mejorar la calidad de la supervisión en la zona

euro, favorecer la integración de los mercados y romper el vínculo negativo que se había creado entre la confianza en las entidades bancarias y las dudas sobre la sostenibilidad de la deuda pública.

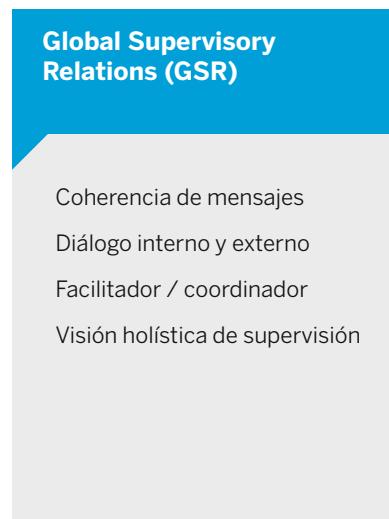
En este sentido, el lanzamiento del **Mecanismo Único de Supervisión (MUS)**, el 4 de noviembre de 2014, supuso la materialización de uno de los hitos fundamentales de la unión bancaria. Gracias al MUS, todas las entidades financieras de la zona euro de un cierto tamaño son supervisadas bajo un mismo marco normativo y metodológico, con independencia

de su situación geográfica. La aparición de este nuevo agente, de hecho el supervisor con el mayor volumen de activos bajo su ámbito de actuación, requiere por parte de las entidades la necesidad de adaptarse a un nuevo entorno.

Adicionalmente, la entrada en vigor, el 1 de enero de 2015, de la Directiva 2014/59/UE ha implicado el establecimiento de un nuevo marco europeo para la reestructuración y la resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión, el denominado **Mecanismo Único de Resolución (MUR)**. El MUR, plenamente operativo desde enero de 2016, tiene como misión asegurar una resolución ordenada de los bancos o grupos bancarios en quiebra, con el mínimo impacto en la economía real y en las finanzas públicas de los estados miembros de la unión bancaria. Su rol no se limita a las situaciones de crisis, sino que su objetivo prioritario se centra en la realización e identificación de medidas preventivas y preparatorias como elaborar los planes de resolución, establecer los niveles mínimos de absorción de pérdidas (MREL: *minimum requirement for own funds and*

*elegible liabilities*) e identificar y abordar las barreras a la resolución.

En el caso de BBVA se decidió reforzar la relación con estos supervisores con la creación de una unidad, Global Supervisory Relations, encargada de la coordinación de la relación con el MUS y con el MUR, así como de facilitar la relación con otros supervisores locales. La supervisión del MUS se realiza a través de grupos mixtos, formados por equipos del Banco de España situados en Madrid y del BCE ubicados en Fráncfort, los denominados JST o *joint supervisory teams*. Por esto último, BBVA decidió abrir una oficina en Fráncfort para facilitar el diálogo con los equipos del BCE. Por su parte, el MUR está compuesto por la Autoridad Única de Resolución, (Single Resolution Board, SRB) establecida en Bruselas y las autoridades competentes nacionales (National Resolution Authorities, NRA), que en el caso de España son el Banco de España, la autoridad de resolución preventiva, y el FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria), la autoridad de resolución ejecutiva.



A lo largo de **2016**, la actividad supervisora ha sido muy intensa en términos de petición de información, reuniones y, en definitiva, en el diálogo entre BBVA y el supervisor.

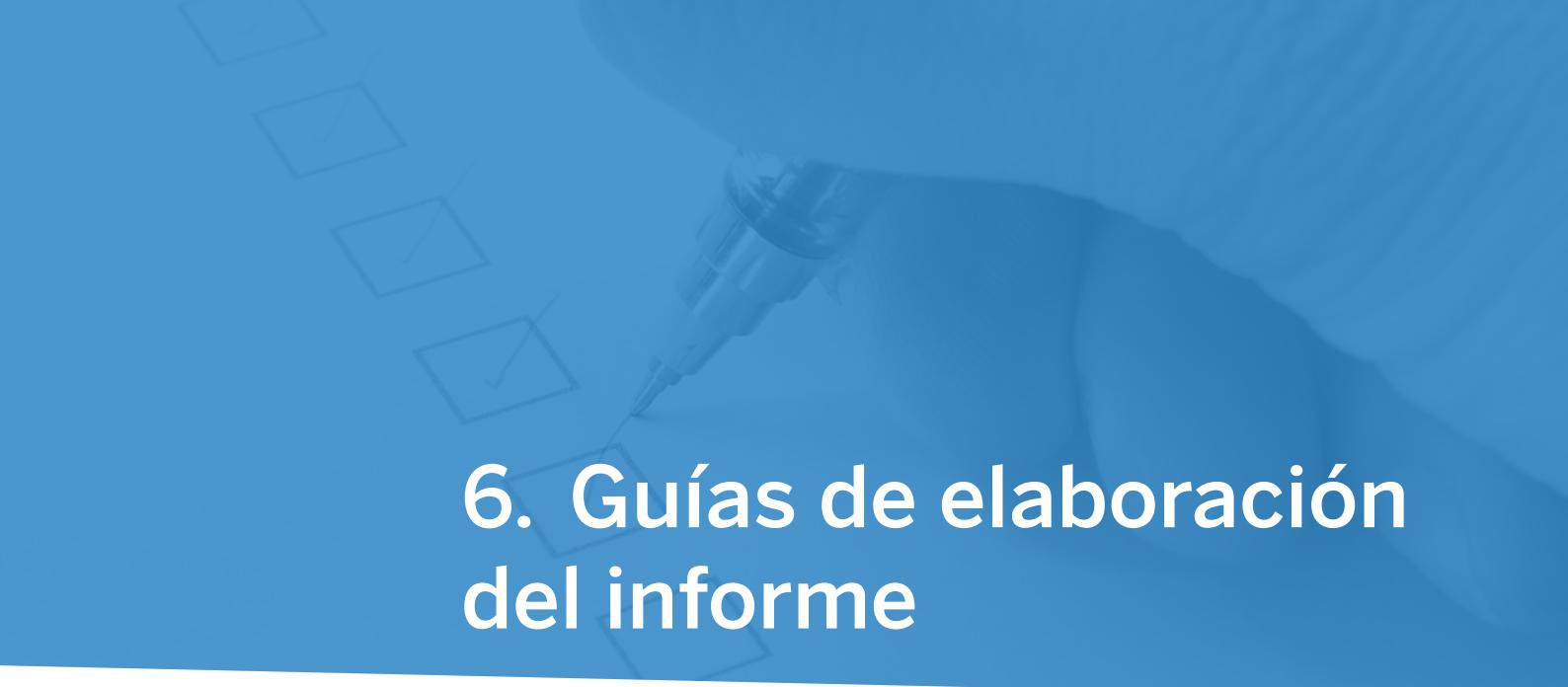
Esta constante comunicación, en el caso del **MUS**, se basa en cuatro pilares:

- Revisión del modelo de negocio.
- Gobierno corporativo y apetito de riesgo.
- Riesgos de capital.
- Riesgos de liquidez.

De este modo, se observa que la supervisión prudencial

adquiere un componente holístico que va más allá de una mera revisión financiera de la entidad en la que la visión a largo plazo adquiere todavía mayor relevancia. Además de la relación con el **MUS**, el diálogo con el **MUR** también ha cobrado una relevancia notable en 2016. Si bien el foco del MUR es diferente al del MUS, tendrá un papel relevante en los próximos años como un jugador más a tener en cuenta en el espectro de supervisores y reguladores.

En conclusión, para BBVA el constante **diálogo** con los supervisores y reguladores se ha convertido en una tarea fundamental para adaptarse a este nuevo entorno, caracterizado por una mayor presión regulatoria y una cultura supervisora más intensa. Solo de esta manera, BBVA puede responder con total garantía a las nuevas exigencias reguladoras y demandas de los supervisores.



# 6. Guías de elaboración del informe

<b>6.1.</b>	Criterios y estándares	P.128
<b>6.1.1.</b>	Principios para asegurar la calidad de la información	P.129
<b>6.2.</b>	Indicadores GRI	P.130
<b>6.2.1.</b>	Contenidos básicos generales GRI G4	P.130
<b>6.2.2.</b>	Contenidos básicos específicos GRI G4	P.135
<b>6.3.</b>	Informe de revisión independiente	P.146

## 6. 1. Criterios y estándares

El informe BBVA en 2016 ha sido elaborado siguiendo las últimas tendencias de *reporting*. Para ello ha seguido diferentes estándares reconocidos internacionalmente, como son el Marco Conceptual del IIRC (en adelante Marco <IR>); la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative (GRI), con un nivel exhaustivo; y la norma AA1000 del Institute for Social and Ethical Accountability.

El Marco <IR> ha sido desarrollado por el Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC en sus siglas en inglés, International Integrated Reporting Council), coalición global de reguladores, inversores, empresas, reguladores de estándares, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales (ONG). Este Marco <IR> establece los principios y contenidos que rigen un informe integrado.

De acuerdo con el Marco <IR>, el informe BBVA en 2016 contiene información relevante y concisa, tanto financiera como no financiera, acerca de la estrategia, el gobierno corporativo y el desempeño del Grupo BBVA en el ejercicio que termina el 31 de diciembre de 2016. Un desempeño que se focaliza, no sólo en los resultados financieros, sino también en los avances, logros e impactos conseguidos en nuestras relaciones con los grupos de interés.

El informe incluye un análisis de materialidad que identifica los asuntos relevantes para BBVA y para sus grupos de interés, asuntos que son tratados en diferentes apartados de este informe.

Además, incluye una valoración de los impactos de la actividad del banco en las personas y en la sociedad, para lo que se ha basado en las recomendaciones para el *reporting* de la creación del valor e impacto social propuestas en la Guía de aplicación del concepto de capitales del <IR> Banking Network, grupo del que BBVA forma parte desde 2011, habiendo sido pionero en España.

Este informe ha sido elaborado de acuerdo a la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI G4), con un nivel exhaustivo, de la que se incluye información relativa a los contenidos básicos, generales y específicos y del suplemento financiero del que se ha dispuesto información para su publicación. También sigue la norma AA1000 APS de Accountability.

Asimismo, esta información da respuesta al Informe de Progreso 2016 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas e incluye las actuaciones de BBVA que contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

## 6.1.1. Principios para asegurar la calidad de la información

Los principios para la elaboración de la información no financiera del informe BBVA en 2016 se adecúan a las directrices de GRI G4, tanto en lo referente a la definición del contenido como a la calidad de la información:

- Participación de los grupos de interés: BBVA indica cuáles son sus grupos de interés y explica cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.
- Contexto de sostenibilidad: La información no financiera del informe BBVA en 2016 presenta el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad considerando la información disponible.
- Materialidad: La información no financiera del informe BBVA en 2016 aborda los aspectos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o influyen de un modo sustancial las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- Exhaustividad: La información no financiera del informe BBVA en 2016 aborda los aspectos materiales y su cobertura de modo que se reflejan sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales. Asimismo, los grupos de interés pueden analizar el desempeño de la organización en el periodo analizado.
- Equilibrio: BBVA refleja en su información no financiera del informe BBVA en 2016 tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de BBVA a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.
- Comparabilidad: BBVA presenta la información de manera consistente y presenta la información de manera que los grupos de interés pueden analizar la evolución del desempeño de BBVA.
- Precisión: la información es lo suficientemente precisa y detallada para que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización.
- Puntualidad: BBVA presenta sus informes con arreglo a un calendario regular, para que sus grupos de interés puedan disponer de la información en el momento previsto y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.
- Claridad: la información se presenta de modo que los grupos de interés a los que se dirige puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.
- Fiabilidad: la información se ha recopilado, registrado, compilado, analizado y presentado de modo que ha podido someterse a evaluación por parte de un auditor externo. El alcance y la metodología de revisión externa llevada a cabo pueden consultarse en el Informe de revisión independiente "Informe de Revisión Independiente de la información no financiera del informe BBVA en 2016 del Grupo BBVA". Las recomendaciones puestas de manifiesto en estos procesos de revisión son objeto de un plan de acción que asegure su implantación.

## 6. 2. Indicadores GRI

### 6. 2. 1. Contenidos básicos generales GRI G4

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Estrategia y análisis</b>		
<b>G4-1</b> Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupe el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión.	<a href="#">Carta del Presidente</a>	✓
<b>G4-2</b> Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.	<a href="#">Gestión del Riesgo</a> <a href="#">Impacto en las personas mediante el negocio</a>	✓
<b>Indicador</b>		
<b>Perfil de la organización</b>		
<b>G4-3</b> Nombre de la organización.	<a href="#">Desempeño</a>	✓
<b>G4-4</b> Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	<a href="#">Desempeño</a>	✓
<b>G4-5</b> Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	<a href="#">Desempeño</a>	✓
<b>G4-6</b> Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria.	<a href="#">Desempeño</a>	✓
<b>G4-7</b> Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	<a href="#">Desempeño</a> <a href="#">CCAA (Nota 1)</a> <a href="#">IAGC (Apartado A)</a>	✓
<b>G4-8</b> Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	<a href="#">Desempeño</a>	✓
<b>G4-9</b> Determine la escala de la organización, indicando: número de empleados; número de operaciones; ventas netas o ingresos netos; capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado); cantidad de productos o servicios que se ofrecen.	<a href="#">Desempeño</a>	✓
<b>G4-10</b> a. Número de empleados por contrato laboral y sexo. b. Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo. c. Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores contratados y sexo. d. Tamaño de la plantilla por región y sexo. e. Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores contratados, tales como los empleados y los empleados subcontratados por los contratistas. f. Comunique todo cambio significativo en el número de trabajadores.	<a href="#">El equipo</a>	✓
<b>G4-11</b> Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	<a href="#">El equipo</a>	✓ <sup>(1)</sup>
<b>G4-12</b> Describa la cadena de suministro de la organización.	<a href="#">Proveedores</a>	✓
<b>G4-13</b> Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.	<a href="#">Proveedores</a> <a href="#">CCAA (Nota 3)</a>	✓
<b>Participación en iniciativas externas</b>		
<b>G4-14</b> Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	<a href="#">Modelo de banca responsable</a> <a href="#">Sistema de cumplimiento</a> <a href="#">Modelo de control interno</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>G4-15</b> Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	<a href="#">Modelo de banca responsable</a> <a href="#">Sistema de cumplimiento</a> <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a>	✓
<b>G4-16</b> Elabore una lista de las asociaciones y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales: ostente un cargo en el órgano de gobierno; participe en proyectos o comités; realice una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias; considere que ser miembro es una decisión estratégica.	<a href="#">Modelo de banca responsable</a> <a href="#">Sistema de cumplimiento</a> <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>		
<b>G4-17</b> a. Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes. b. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria.	<a href="#">Desempeño</a> <a href="#">CCAA (Nota 3)</a>	✓
<b>G4-18</b> a. Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto. b. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria.	<a href="#">Análisis de materialidad</a> <a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-19</b> Elabore una lista de los aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	<a href="#">Análisis de materialidad</a>	✓
<b>G4-20</b> Indique la cobertura dentro de la organización de cada aspecto material.	<a href="#">Análisis de materialidad</a> <a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-21</b> Indique la cobertura fuera de la organización de cada aspecto material.	<a href="#">Análisis de materialidad</a> <a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-22</b> Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-23</b> Señale todo cambio significativo en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
<b>G4-24</b> Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	<a href="#">Análisis de materialidad</a>	✓
<b>G4-25</b> Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	<a href="#">Análisis de materialidad</a>	✓
<b>G4-26</b> Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria.	<a href="#">Análisis de materialidad</a>	✓
<b>G4-27</b> Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave.	<a href="#">Análisis de materialidad</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Perfil de la memoria</b>		
<b>G4-28</b> Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-29</b> Fecha de la última memoria (si procede).	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-30</b> Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-31</b> Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>Índice de GRI</b>		
<b>G4-32</b> a. Indique qué opción «de conformidad» con la guía ha elegido la organización. b. Facilite el Índice de GRI de la opción elegida. c. Facilite la referencia al informe de Verificación externa si la memoria se ha sometido a tal verificación.	<a href="#">Opción de conformidad exhaustiva</a> <a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>Verificación</b>		
<b>G4-33</b> a. Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria. b. Si no se mencionan en el informe de verificación adjunto a la memoria de sostenibilidad, indique el alcance y el fundamento de la verificación externa. c. Describa la relación entre la organización y los proveedores de la verificación. d. Señale si el órgano superior de gobierno o la alta dirección han sido partícipes de la solicitud de verificación externa para la memoria de sostenibilidad de la organización.	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Gobierno</b>		
<b>G4-34</b> Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.	<a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>G4-35</b> Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social.	<a href="#">Modelo de banca responsable</a> <a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>G4-36</b> Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	<a href="#">Modelo de banca responsable</a> <a href="#">IAGC</a>	✓
<b>G4-37</b> Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.	<a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">Sistema de cumplimiento</a>	✓
<b>G4-38</b> Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	<a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>G4-39</b> Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	<a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>G4-40</b> Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero.	<a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>G4-41</b> Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés.	<a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los propósitos, los valores y la estrategia de la organización</b>		
<b>G4-42</b> Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	<a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>Evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno</b>		
<b>G4-43</b> Señale qué medidas se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	<a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">Sistema de cumplimiento</a>	✓
<b>G4-44</b> a. Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indique si la evaluación es independiente y con qué frecuencia se lleva a cabo. Indique si se trata de una autoevaluación. b. Describa las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales; entre otros aspectos, indique como mínimo si ha habido cambios en los miembros o en las prácticas organizativas.	<a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>Funciones del órgano superior de gobierno en la gestión del riesgo</b>		
<b>G4-45</b> a. Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señale también cuál es el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida. b. Indique si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	<a href="#">IAGC (Apartados C y E)</a>	✓
<b>G4-46</b> Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	<a href="#">IAGC (Apartados C y E)</a>	✓
<b>G4-47</b> Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social.	<a href="#">IAGC (Apartados C y E)</a>	✓
<b>Función del órgano superior de gobierno en la elaboración de la memoria de sostenibilidad</b>		
<b>G4-48</b> Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados.	<a href="#">Modelo de banca responsable</a>	✓
<b>Funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, ambiental y social</b>		
<b>G4-49</b> Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	<a href="#">Análisis de materialidad</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>G4-50</b> Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.	<a href="#">Análisis de materialidad</a>	✓
<b>Retribución e incentivos</b>		
<b>G4-51</b> a. Describa las políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección. b. Relacione los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y la alta dirección.	<a href="#">El equipo</a> <a href="#">Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones</a>	✓
<b>G4-52</b> Describa los procesos mediante los cuales se determina la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización.	<a href="#">El equipo</a> <a href="#">Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones</a>	✓ <sup>(2)</sup>
<b>G4-53</b> Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.	<a href="#">Análisis de materialidad</a> <a href="#">Sistema de gobierno</a> <a href="#">Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones</a>	✓
<b>G4-54</b> Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	<a href="#">Información confidencial</a>	✗

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>G4-55</b> Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	<a href="#">Información confidencial</a>	✗
<b>Ética e integridad</b>		
<b>G4-56</b> Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	<a href="#">Modelo de banca responsable</a> <a href="#">Sistema de cumplimiento</a>	✓
<b>G4-57</b> Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.	<a href="#">Sistema de cumplimiento</a>	✓
<b>G4-58</b> Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	<a href="#">Sistema de cumplimiento</a>	✓

✓ Contenido revisado según el alcance descrito y mediante los procedimientos indicados en el Informe de Revisión Independiente de la información no financiera del informe BBVA en 2016.

✗ Contenido no revisado

(1) No se informa del porcentaje.

(2) Solo se informa de los procesos para determinar la remuneración.

## 6.2.2. Contenidos básicos específicos GRI G4

### Dimensión económica

Indicador	Capítulo	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>Desempeño económico</b>				
<b>G4-EC1</b> Valor económico directo generado y distribuido.	Impacto en las personas mediante el negocio	Global	✓	Solvencia y gestión financiera (interna) Contribución al desarrollo de las sociedades locales (interna)
<b>G4-EC2</b> Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático.	Soluciones centradas en personas Riesgos sociales, ambientales y reputacionales CDP 2016 Climate Change (CC0.1 Y CC0.2)	Global	✓	Cambio climático y ecoeficiencia (interna)
<b>G4-EC3</b> Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones.	CCAA (Nota 2.2.12)	Global	✓	Atracción desarrollo y retención del talento
<b>G4-EC4</b> Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	El equipo CCAA (Anexo XIII, Informe Bancario Anual)	España	✓	Solvencia y gestión financiera (interna)
<b>Presencia en el mercado</b>				
<b>G4-EC5</b> Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.			✗	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>G4-EC6</b> Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	El porcentaje de Equipo gestor que trabaja en su país de nacimiento es del 87%	Global	✓ (3)	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>Consecuencias económicas indirectas</b>				
<b>G4-EC7</b> Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.			✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
<b>G4-EC8</b> Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	Impacto en las personas mediante el negocio	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
<b>Prácticas de adquisición</b>				
<b>G4-EC9</b> Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.	Proveedores	Global	✓ (3)	Compras responsables (externa)

## Dimensión ambiental

Indicador	Capítulo	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>Materiales</b>				
<b>G4-EN1</b> Materiales por peso o volumen (papel).	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5) (4)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN2</b> Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados (papel).	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>Energía</b>				
<b>G4-EN3</b> Consumo energético interno.	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN4</b> Consumo energético externo.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>G4-EN5</b> Intensidad energética (por empleado).	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(6)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN6</b> Reducción del consumo energético.	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(6)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN7</b> Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>Agua</b>				
<b>G4-EN8</b> Captación total de agua según la fuente.	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5) (6)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN9</b> Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>G4-EN10</b> Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>Biodiversidad</b>				
<b>G4-EN11</b> Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad.	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		✗	
<b>G4-EN12</b> Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios.	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		✗	
<b>G4-EN13</b> Hábitats protegidos o restaurados.	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		✗	
<b>G4-EN14</b> Número de especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie.	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		✗	
<b>Emisiones</b>				
<b>G4-EN15</b> Emisiones directas de gases de efecto invernadero (alcance: operar con los más altos estándares éticos en el desarrollo de nuestro negocio).	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)

<b>Indicador</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Alcance</b>	<b>Revisión</b>	<b>Aspectos materiales identificados y cobertura</b>
<b>G4-EN16</b> Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (alcance: fomentar decisiones informadas: lenguaje claro/transparente y educación financiera).	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN17</b> Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance: mantener relaciones duraderas con los clientes, con foco en el largo plazo y no en la venta a corto plazo, y colocar productos adecuados a nuestros clientes).	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5) (7)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN18</b> Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN19</b> Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN20</b> Emisiones de sustancias que agotan el ozono.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>G4-EN21</b> NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>Efluentes y residuos</b>				
<b>G4-EN22</b> Vertido total de aguas, según su calidad y destino.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>G4-EN23</b> Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento.	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(5)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN24</b> Número y volumen totales de los derrames significativos.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>G4-EN25</b> Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III Y VIII del Convenio de Basilea. Fomentar decisiones informadas: lenguaje claro/transparente y educación financiera, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>G4-EN26</b> Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización. Aspectos materiales identificados:Cobertura del Aspecto Material:	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>Productos y servicios</b>				
<b>G4-EN27</b> Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	Sistema de cumplimiento Riesgos sociales, ambientales y reputacionales Medio ambiente	Global	✓	Financiación social y medioambientalmente responsable (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>G4-EN28</b> Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	

Indicador	Capítulo	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>Cumplimiento regulatorio</b>				
<b>G4-EN29</b> Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	A 31 de diciembre del 2016, el Grupo BBVA no tiene registradas multas ni sanciones por incumplimiento de la normativa relacionada con aspectos medioambientales que pudieran ser significativas.	Global	✓	Conducta ética (externa) Derechos humanos y calidad del empleo (externa)
<b>Transporte</b>				
<b>G4-EN30</b> Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗	
<b>Inversiones y gastos ambientales</b>				
<b>G4-EN31</b> Desglose de los gastos y las inversiones ambientales.	El PGE contempla una serie de inversiones necesarias para alcanzar los objetivos marcados, que no son significativas en términos económicos en relación al patrimonio y los resultados del Grupo BBVA	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>Evaluación ambiental de los proveedores</b>				
<b>G4-EN32</b> Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.  Aspectos materiales identificados: Cobertura del Aspecto Material:	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios medioambientales dado que el impacto percibido para el Grupo no es significativo		✗	
<b>G4-EN33</b> Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		✗	
<b>Mecanismos de reclamación en materia ambiental</b>				
<b>G4-EN34</b>	BBVA no ha sido objeto de sanciones ni reclamaciones significativas por incumplimiento de normas medioambientales	Global	✓	Conducta ética (externa)

## Dimensión social

Indicador	Página/Omisión	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>Prácticas laborales y trabajo digno</b>				
Empleo				
<b>G4-LA1</b> Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	El equipo	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>G4-LA2</b> Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad.	No disponible. El porcentaje de empleados temporales en BBVA no es significativo (5,7%)		✗	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>G4-LA3</b> Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	No se informa. No existe un criterio homogéneo de este indicador a nivel Grupo.		✗	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>Relaciones entre los trabajadores y la dirección</b>				
<b>G4-LA4</b> Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos.	No existe un periodo mínimo de preaviso establecido. Los cambios organizativos se analizan caso a caso, de forma que se puedan evitar o mitigar los impactos negativos que pudieran tener para los empleados, realizándose siempre conforme a lo especificado en la normativa de cada país.	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>				
<b>G4-LA5</b> Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	El 100% de los trabajadores están representados por un Comité Estatal de Seguridad y Salud que canaliza y asume las facultades de consulta y participación de los trabajadores en todas las materias relacionadas con la prevención de riesgos laborales en la empresa. Está integrado por once delegados de prevención y once miembros de la representación empresarial. Así mismo, hay Comités de Seguridad y Salud en los grandes centros y en las territoriales.	España	✓	Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
<b>G4-LA6</b> Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	El equipo	España	✓ <sup>(3)(5)</sup>	Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
<b>G4-LA7</b> Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.	Dada la naturaleza de la actividad de BBVA, no se han identificado riesgos elevados de enfermedades profesionales graves		✗	
<b>G4-LA8</b> Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos.	Información confidencial		✗	Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
<b>Capacitación y educación</b>				
<b>G4-LA9</b> Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	El equipo	Global	✓ <sup>(5)(8)</sup>	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna)

Indicador	Página/Omisión	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>G4-LA10</b> Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	El equipo	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
<b>G4-LA11</b> Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.	El equipo	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>				
<b>G4-LA12</b> Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	El equipo IAGC (apartado C)	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</b>				
<b>G4-LA13</b> Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad	Información confidencial		✗	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
<b>G4-LA14</b> Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		✗	
<b>G4-LA15</b> Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		✗	
<b>Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales</b>				
<b>G4-LA16</b> Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	Sistema de cumplimiento	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Conducta ética (externa)
<b>Derechos humanos</b>				
<b>Inversión</b>				
<b>G4-HR2</b> Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	Sistema de cumplimiento Riesgos sociales, ambientales y reputacionales	Global	✓ <sup>(10)</sup>	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>G4-HR2</b> Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.	Sistema de cumplimiento	Global	✓ <sup>(11)</sup>	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>No discriminación</b>				
<b>G4-HR3</b> Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	Sistema de cumplimiento	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>Libertad de asociación y negociación colectiva</b>				
<b>G4-HR4</b> Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos.	BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación a la libertad de asociación y la negociación colectiva.	España	✓	Compras responsable(mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)

Indicador	Página/Omisión	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>Trabajo infantil</b>				
<b>G4-HR5</b> Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.	BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación con la explotación infantil.	España	✓	Compras responsable(mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>Trabajo forzoso</b>				
<b>G4-HR6</b> Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.	BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación a episodios de trabajo forzoso.	España	✓	Compras responsable(mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>Medidas de seguridad</b>				
<b>G4-HR7</b> Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones.	No se informa. El personal de seguridad pertenece a empresas externas. Si bien estas empresas se comprometen a asumir los estándares de BBVA en materia de DDHH, no existe un compromiso específico sobre formación en la materia.		✗	Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>Derechos de la población indígena</b>				
<b>G4-HR8</b> Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas.	BBVA no ha identificado incidencias significativas en relación a este aspecto.	Global	✓	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>Evaluación</b>				
<b>G4-HR9</b> Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	BBVA no ha identificado impactos significativos en materia de derechos humanos en sus centros de trabajo.	Global	✓	Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</b>				
<b>G4-HR10</b> Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios relacionados con los derechos humanos dado que el riesgo percibido por el Grupo no es significativo salvo en aquellos aspectos de cumplimiento legal		✗	
<b>G4-HR11</b> Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios relacionados con los derechos humanos dado que el riesgo percibido por el Grupo no es significativo salvo en aquellos aspectos de cumplimiento legal.		✗	
<b>Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos</b>				
<b>G4-HR12</b> Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	BBVA no ha recibido reclamaciones en materia de derechos humanos a través del canal de denuncias.	Global	✓	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
<b>Sociedad</b>				
<b>Comunidades locales</b>				
<b>G4-SO1</b> Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	Educación Financiera Conocimiento, educación y cultura.	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Acción social (externa)
<b>G4-SO2</b> Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.	Sistema de cumplimiento El cliente	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)

Indicador	Página/Omisión	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>FS13</b> Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente.	Soluciones centradas en personas Conocimiento educación y cultura	Global	✓	Servicio de calidad al cliente (externa) Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Inclusión financiera (externa)
<b>FS14</b> Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.	Soluciones centradas en personas Conocimiento educación y cultura	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Inclusión financiera (externa)
<b>Lucha contra la corrupción</b>				
<b>G4-SO3</b> Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	Modelo de control interno Sistema de cumplimiento	Global	✓	Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)
<b>G4-SO4</b> Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	Sistema de cumplimiento	Global	✓	Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)
<b>G4-SO5</b> Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	Información confidencial		✗	Conducta ética (mixta)
<b>Política Pública</b>				
<b>G4-SO6</b> Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario.	La política de BBVA en los países no permite contribuciones de este tipo	Global	✓ <sup>(15)</sup>	Buen gobierno corporativo (mixta)
<b>Prácticas de competencia desleal</b>				
<b>G4-SO7</b> Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas.	BBVA no ha identificado ninguna demanda significativa en la que se haya dictado sentencia definitiva en contra por este concepto	Global	✓	Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)
<b>Cumplimiento regulatorio</b>				
<b>G4-SO8</b> Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa.	Sistema de cumplimiento Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las CCAA (veáse más información en la Nota 24)	Global	✓	Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)
<b>Evaluación de la repercusión social de los proveedores</b>				
<b>G4-SO9</b> Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.	BBVA no ha examinado proveedores en este ámbito salvo por los requerimientos regulatorios, dado que el riesgo percibido para el Grupo no es significativo.		✗	
<b>G4-SO10</b> Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	BBVA no ha examinado proveedores en este ámbito salvo por los requerimientos regulatorios, dado que el riesgo percibido para el Grupo no es significativo.		✗	
<b>Mecanismos de reclamación por impacto social</b>				
<b>G4-SO11</b> Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	Sistema de cumplimiento Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las CCAA (veáse más información en la Nota 24)	Global	✓	Conducta ética (mixta)

Indicador	Página/Omisión	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>Responsabilidad sobre productos</b>				
<b>Salud y seguridad de los clientes</b>				
<b>G4-PR1</b> Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	Protección del cliente	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
<b>G4-PR2</b> Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Sistema de cumplimiento El cliente	Global	✓ <sup>(12)</sup>	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
<b>Etiquetado de los productos y servicios</b>				
<b>G4-PR3</b> Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	Comunicación TCR	Global	✓	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
<b>G4-PR4</b> Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado.	Sistemas de cumplimiento Quejas y reclamaciones Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las CCAA (veáse más información en la Nota 24)		✓	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
<b>G4-PR5</b> Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	La mejor experiencia del cliente	Global	✓ <sup>(9)</sup>	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
<b>FS15</b> Descripción de políticas para el correcto diseño y oferta de servicios y productos financieros.	Sistema de cumplimiento Comunicación TCR	Global	✓	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
<b>FS16</b> Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario.	Educación financiera	Global	✓	Educación financiera (externa) Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa)
<b>Comunicaciones de mercadotecnia</b>				
<b>G4-PR6</b> Venta de productos prohibidos o en litigio.	Comunicación TCR	Global	✓ <sup>(15)</sup>	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Protección y privacidad del cliente (externa)
<b>G4-PR7</b> Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado.	Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las CCAA (veáse más información en la Nota 24) Política de Comunicación TCR	Global	✓ <sup>(12)</sup>	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Protección y privacidad del cliente (externa)
<b>Privacidad de los clientes</b>				
<b>G4-PR8</b> Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	Protección del cliente	Global	✓ <sup>(16)</sup>	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Protección y privacidad del cliente (externa)

Indicador	Página/Omisión	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
Cumplimiento regulatorio				
<b>G4-PR9</b> Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios.	Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las CCAA (véase más información en la Nota 24)	Global	✓	Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
Cartera de productos				
<b>FS1</b> Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocios. Aspectos materiales identificados: Cobertura del Aspecto Material:	Soluciones centradas en personas Riesgos sociales, ambientales y reputacionales Medio ambiente Proveedores	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>FS2</b> Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio.	Riesgos sociales, ambientales y reputacionales Medio ambiente	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>FS3</b> Procesos para monitorizar la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones.	Riesgos sociales, ambientales y reputacionales	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>FS4</b> Proceso(s) para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio.	Riesgos sociales, ambientales y reputacionales El equipo	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
<b>FS5</b> Interacciones con clientes/sociedades participadas/socios empresariales en relación a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	Análisis de materialidad Soluciones centradas en personas Riesgos sociales, ambientales y reputacionales	Global	✓	Financiación social y medioambientalmente responsable (externa)
<b>FS6</b> Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio según la región, la dimensión (ej.: microempresas/pymes/grandes) y el sector de actividad.	Impacto en las personas mediante el negocio Soluciones centradas en personas CCAA (Nota 7.3)	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
<b>FS7</b> Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio social específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito.	Soluciones centradas en personas	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
<b>FS8</b> Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito.	Soluciones centradas en personas	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Cambio climático y ecoeficiencia
Auditorías				
<b>FS9</b> Cobertura y frecuencia de auditorías para evaluar la implementación de las políticas medioambientales y sociales y los procedimientos de evaluación de riesgos.	Modelo de control interno Riesgos sociales, ambientales y reputacionales	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Buen gobierno corporativo (Internacional) Solvencia y gestión financiera (Internacional) Derechos humanos y calidad del empleo (Internacional)

Indicador	Página/Omisión	Alcance	Revisión	Aspectos materiales identificados y cobertura
<b>Gestión activa de la propiedad</b>				
<b>FS10</b> Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la entidad con las que la organización informante ha interactuado en temas medioambientales y sociales.	Soluciones centradas en personas	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Financiación social y medioambientalmente responsable (Externa)
<b>FS11</b> Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos.	Riesgos sociales, ambientales y reputacionales	Global	✓ <sup>(14)</sup>	Financiación social y medioambientalmente responsable (Externa)
<b>FS12</b> Política(s) de voto en asuntos medioambientales o sociales en participaciones sobre las cuales la organización informante posee derecho de voto o recomendación de voto.	Soluciones centradas en personas	Global	✓	Financiación social y medioambientalmente responsable (Externa)

✓ Contenido revisado según el alcance descrito y mediante los procedimientos indicados en el Informe de Revisión Independiente de la información no financiera del informe BBVA en 2016.

✗ Contenido no revisado

Nota general: los aspectos materiales identificados corresponden a los asuntos materiales relevantes del Análisis de materialidad.

(1) No se informa del porcentaje.

(2) Solo se informa de los procesos para determinar la remuneración.

(3) No se desglosa por área geográfica.

(4) La información de Turquía no ha sido verificada.

(5) Las limitaciones al alcance del indicador, el perímetro y los criterios seguidos en las estimaciones se detallan en la tabla referenciada. Los indicadores de intensidad han sido calculados en función del número de ocupantes de los inmuebles, entendiendo como tales la suma de la plantilla media y la estimación de los terceros que trabajan en las instalaciones del Banco. La verificación del número de ocupantes se ha realizado exclusivamente para España.

(6) El consumo de la red de oficinas ha sido estimado a partir de una muestra limitada de oficinas.

(7) En relación a los viajes de negocio, sólo se reportan las emisiones derivadas de los viajes de empleados del Grupo en avión.

(8) No se desglosa por sexo ni por categoría laboral.

(9) Los resultados del Net Promoter Score dependen del Grupo comparativo (peer) utilizado, un cambio en dicho grupo podría cambiar los resultados del NPS.

(10) Se informa exclusivamente de operaciones analizadas en relación al cumplimiento de los Principios de Ecuador.

(11) Se informa de los empleados formados en el Código de Conducta de BBVA.

(12) No se informa del número de incidentes o casos.

(13) Se informa de la política corporativa de BBVA.

(14) Se informa cualitativamente.

(15) Se informa de la política de comunicación de productos de BBVA.

(16) Se informa de las auditorías sobre las medidas de seguridad en el tratamiento de datos personales implantadas en las sociedades del Grupo BBVA.

## 6. 3. Informe de revisión independiente



# Anexo

Anexo 1 - Valor económico generado, distribuido y retenido <sup>(1)</sup> (Grupo BBVA y sus Fundaciones. Millones de euros)

	2016	2015	2014
Margen bruto	24.653	23.362	20.725
Resultado baja de activos	70	(2.135)	46
Ganancias activos no corrientes	(31)	1.019	-47
Operaciones interrumpidas	0	0	0
<b>Valor económico generado</b>	<b>24.692</b>	<b>22.246</b>	<b>20.724</b>
Empleados - gastos de personal	6.722	6.273	5.410
Proveedores - otros gastos de administración <sup>(2)</sup>	4.211	4.097	3.532
Administraciones Pùblicas <sup>(3)</sup>	2.132	1.740	1.316
Accionistas - dividendos	1043	1145	715
Comunidad (sin Fundaciones)	33	43	54
<b>Valor económico distribuido</b>	<b>14.141</b>	<b>13.298</b>	<b>11.027</b>
Comunidad (Fundaciones)	60	61	53
Valor económico distribuido total	14.201	13.359	11.080
<b>Valor económico retenido</b>	<b>10.551</b>	<b>8.948</b>	<b>9.697</b>

<sup>(1)</sup> Calculado según el protocolo de cálculo de GRI para el EC1.

<sup>(2)</sup> Aproximación a los pagos realizados a terceros en concepto de compras y servicios prestados, una vez eliminados los tributos.

<sup>(3)</sup> Incluye el impuesto sobre sociedades y el tributo devengado en el ejercicio.

Anexo 2 - Tiempo medio de resolución de reclamaciones  
 (España, Turquía, México y América del Sur. Días naturales)

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
España	15	35	15
Estados Unidos	n.d.	n.d.	n.d.
Turquía <sup>(1)</sup>	1	1	n.a.
México	13	10	14
Argentina	8	6	5
Chile	6	9	9
Colombia	4	4	4
Perú	15	19	10
Venezuela	4	4	5
Paraguay	5	6	7
Uruguay	6	6	9
Portugal	3	4	6

n.a. = no aplica / n.d. = no disponible.

<sup>(1)</sup> En Turquía la ponderación se realiza a partir del número de clientes totales.

Anexo 3 - Reclamaciones resueltas en el primer contacto con el cliente  
 (FCR) ([España, Turquía, México y América del Sur. Porcentaje](#))

	<b>2016</b>	<b>2105</b>	<b>2014</b>
España <sup>(1)</sup>	n.a.	n.a.	n.a.
Estados Unidos	n.d.	n.d.	n.d.
Turquía <sup>(2)</sup>	40	43	n.a.
México	40	18	13
Argentina	34	42	30
Chile	18	10	7
Colombia	78	63	45
Perú	4	17	24
Venezuela	8	21	19
Paraguay	35	60	14
Uruguay	16	17	12
Portugal <sup>(3)</sup>	n.a.	n.a.	n.a.

n.a. = no aplica / n.d. = no disponible.

<sup>(1)</sup> En España se aplica FCR a las incidencias de tarjetas, pero no a reclamaciones.

<sup>(2)</sup> En Turquía la ponderación se realiza a partir del número de clientes totales.

<sup>(3)</sup> En Portugal no se aplica este tipo de gestión.

Nota: No son reclamaciones resueltas, sino reclamaciones en FCR.

Anexo 4 - Reclamaciones ante la Autoridad Suprabancaria  
 (España, Turquía, México y América del Sur. Número)

	2016 <sup>(1)</sup>	2015 <sup>(1)</sup>	2014
España	2	1	2
Estados Unidos	n.d.	n.d.	n.d.
Turquía	32	35	n.a.
México	308	285	632
Argentina	34	41	131
Chile	12	16	16
Colombia	169	156	135
Perú	19	15	10
Venezuela	436	350	55
Paraguay	0	n.a	1
Uruguay	3	6	15
Portugal	41	32	20

n.a.= no aplica / n.d. = no disponible.

<sup>(1)</sup> Las reclamaciones en Suprabancarias aumentan respecto al año pasado, porque en 2015 hubo países como México que no facilitaron datos todos los trimestres en este apartado, por lo cual la cifra del total 2015 no está completa. Se ha modificado el dato de México 2015 por el correcto.

Nota: Por cada mil millones de euros de actividad. Actividad: crédito bruto a la clientela + recursos de clientes totales. La Autoridad Suprabancaria se refiere al organismo externo en el que un cliente puede presentar una reclamación contra BBVA.

Anexo 5 - Empleados por género ([Grupo BBVA](#))

	2016		2015		2014				
	Número de empleados	Hombres	Número de empleados	Hombres	Mujeres	Número de empleados	Hombres	Mujeres	
España	31.451	15.699	15.752	32.903	16.656	16.247	28.620	14.962	13.658
Estados Unidos	10.544	4.187	6.357	11.153	4.446	6.707	10.944	4.250	6.694
Turquía	23.678	10.087	13.591	23.691	10.106	13.585	16	10	6
México	37.378	17.335	20.043	38.499	17.907	20.592	38.107	17.856	20.251
América del Sur	30.543	13.921	16.622	30.448	13.713	16.735	29.640	13.400	16.240
Resto de Eurasia	1.198	682	516	1.274	723	551	1.443	805	638
<b>TOTAL</b>	<b>134.792</b>	<b>61.911</b>	<b>72.881</b>	<b>137.968</b>	<b>63.551</b>	<b>74.417</b>	<b>108.770</b>	<b>51.283</b>	<b>57.487</b>

Anexo 6 - Empleados promocionados por género (Grupo BBVA)

	2016			2015			2014		
	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres
España	3.694	1.906	1.788	3.016	1.490	1.526	2.286	1.191	1.095
Estados Unidos	793	257	536	3.515	1.332	2.183	1.077	421	656
Turquía	736	325	411	1.039	438	601	n.a.	n.a.	n.a.
México	7.301	3.469	3.832	7.622	3.907	3.715	10.244	4.724	5.520
América del Sur	3.610	1.312	2.298	3.205	1.453	1.752	2.821	1.245	1.576
Resto de Eurasia	124	74	50	124	71	53	159	94	65
<b>TOTAL</b>	<b>16.258</b>	<b>7.343</b>	<b>8.915</b>	<b>18.521</b>	<b>8.691</b>	<b>9.830</b>	<b>16.587</b>	<b>7.675</b>	<b>8.912</b>

n.a. = no aplica.

Anexo 7 - Edad media de los empleados y distribución por tramos de edad ( Grupo BBVA. Años y porcentaje)

	2016			2015			2014					
	Edad Media	<25	25-45	>45	Edad Media	<25	25-45	>45	Edad Media	<25	25-45	>45
España	42,2	1,0	66,2	32,8	42,0	1,5	65,0	33,5	42,1	0,5	64,8	34,7
Estados Unidos	40,9	5,8	59,4	34,8	40,0	7,9	58,9	32,8	40,0	7,9	60,0	32,1
Turquía	32,9	6,6	88,6	4,8	32,4	8,2	87,6	4,2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
México	34,2	10,8	74,0	15,2	34,2	11,3	73,6	15,1	34,0	13,3	72,3	14,4
América del Sur	37,6	7,4	68,9	23,7	37,3	8,4	68,6	23,1	37,2	8,8	68,9	22,2
Resto de Eurasia	42,6	0,7	59,3	40,0	42,2	0,5	61,2	38,3	41,8	0,7	62,0	37,3
<b>TOTAL</b>	<b>37,2</b>	<b>6,5</b>	<b>72,3</b>	<b>21,2</b>	<b>37,0</b>	<b>7,4</b>	<b>71,5</b>	<b>21,1</b>	<b>37,7</b>	<b>8,0</b>	<b>68,1</b>	<b>24,0</b>

n.a. = no aplica.

Anexo 8 - Antigüedad media de los empleados por género ([Grupo BBVA. Años](#))

	2016			2015			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España	16,0	17,5	14,6	16,4	18,3	14,4	16,6	18,8	14,2
Estados Unidos	7,3	5,9	8,2	6,7	5,3	7,6	6,7	5,3	7,6
Turquía	6,9	7,0	6,8	6,4	6,6	6,3	n.a.	n.a.	n.a.
México	8,2	8,4	8,0	8,1	8,5	7,8	8,0	8,4	7,6
América del Sur	9,9	10,8	9,2	9,7	10,7	8,9	9,6	10,6	8,8
Resto de Eurasia	11,5	10,8	12,4	11,1	10,6	11,8	11,3	10,9	11,9
<b>TOTAL</b>	<b>10,1</b>	<b>10,9</b>	<b>9,5</b>	<b>10,1</b>	<b>11,0</b>	<b>9,2</b>	<b>10,6</b>	<b>11,8</b>	<b>9,6</b>

n.a. = no aplica.

Anexo 9 - Distribución de los empleados por categoría profesional y género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2016			2015			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>España</b>									
Equipo gestor	3,3	77,5	22,5	3,1	78,1	21,9	3,7	80,0	20,0
Mandos Medios	5,9	64,5	35,5	5,1	65,0	35,0	5,6	66,7	33,3
Especialistas	25,0	54,0	46,0	21,7	53,9	46,1	25,4	54,0	46,0
Fuerza Ventas	45,5	45,4	54,6	53,0	47,0	53,0	44,8	47,5	52,5
Puestos Base	20,3	46,2	53,8	17,1	48,3	51,7	20,5	51,5	48,5
<b>Estados Unidos</b>									
Equipo gestor	0,3	79,4	20,6	1,3	81,8	18,2	1,5	83,0	17,0
Mandos Medios	18,4	59,1	40,9	16,3	59,1	40,9	13,0	58,9	41,1
Especialistas	17,9	41,4	58,6	13,8	41,3	58,7	16,4	44,5	55,5
Fuerza Ventas	32,5	49,2	50,8	33,1	48,6	51,4	33,3	48,4	51,6
Puestos Base	30,9	16,9	83,1	35,6	20,9	79,1	35,8	18,3	81,7
<b>Turquía</b>									
Equipo gestor	0,1	91,7	8,3	0,1	91,7	8,3	n.a	n.a	n.a
Mandos Medios	20,6	41,7	58,3	18,8	43,0	57,0	n.a	n.a	n.a
Especialistas	34,6	35,8	64,2	37,8	34,7	65,3	n.a	n.a	n.a
Fuerza Ventas	37,0	38,8	61,2	35,5	39,7	60,3	n.a	n.a	n.a
Puestos Base	7,8	93,4	6,6	7,8	93,1	6,9	n.a	n.a	n.a
<b>México</b>									
Equipo gestor	0,7	86,2	13,8	0,8	87,7	12,3	0,9	87,9	12,1
Mandos Medios	1,7	70,3	29,7	1,5	70,3	29,7	1,5	73,9	26,1
Especialistas	34,2	50,2	49,8	34,3	49,9	50,1	31,8	51,3	48,7
Fuerza Ventas	31,1	52,2	47,8	33,6	51,4	48,6	35,7	50,9	49,1
Puestos Base	32,3	34,7	65,3	29,9	34,9	65,1	30,1	34,7	65,3
<b>América del Sur</b>									
Equipo gestor	0,8	74,9	25,1	0,9	76,4	23,6	1,0	76,8	23,2
Mandos Medios	7,5	56,3	43,7	9,7	53,0	47,0	9,8	53,1	46,9
Especialistas	36,9	50,6	49,4	33,0	50,2	49,8	32,7	50,1	49,9
Fuerza Ventas	40,7	38,9	61,1	38,8	39,0	61,0	35,6	39,8	60,2
Puestos Base	14,1	44,2	55,8	17,6	42,7	57,3	20,9	41,6	58,4
<b>Resto de Eurasia</b>									
Equipo gestor	6,2	89,2	10,8	6,3	91,3	8,8	5,4	88,5	11,5
Mandos Medios	10,4	66,4	33,6	10,7	63,2	36,8	9,9	63,6	36,4
Especialistas	41,1	51,8	48,2	40,3	51,1	48,9	41,2	51,5	48,5
Fuerza Ventas	36,1	58,4	41,6	36,0	57,5	42,5	35,6	56,1	43,9
Puestos Base	6,2	33,8	66,2	6,8	44,2	55,8	8,0	44,3	55,7
<b>Media del Grupo</b>									
Equipo gestor	1,2	79,2	20,8	1,3	80,4	19,6	1,8	81,5	18,5
Mandos Medios	8,7	52,9	47,1	8,4	52,8	47,2	6,1	59,7	40,3
Especialistas	31,5	47,8	52,2	30,0	47,1	52,9	28,9	51,2	48,8
Fuerza Ventas	37,8	44,6	55,4	39,7	45,4	54,6	37,8	46,9	53,1
Puestos Base	20,7	40,6	59,4	20,6	40,9	59,1	25,4	37,6	62,4

n.a. = no aplica.

Anexo 10 - Dimisiones voluntarias de la plantilla (*turn-over*) <sup>(1)</sup> y distribución por género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2016			2015			2014		
	Tasa Rotación Total plantilla	Hombres	Mujeres	Tasa Rotación Total plantilla	Hombres	Mujeres	Tasa Rotación Total plantilla	Hombres	Mujeres
España	0,9	55,9	44,1	0,9	45,8	54,2	0,5	42,2	57,8
Estados Unidos	17,7	38,7	61,3	18,2	44,0	56,0	15,2	39,9	60,1
Turquía	8,2	40,3	59,7	2,2	44,4	55,6	n.a.	n.a.	n.a.
México	13,5	50,1	49,9	11,5	48,4	51,6	14,4	52,8	47,2
América del Sur	6,1	43,9	56,1	6,6	45,4	54,6	6,4	41,5	58,5
Resto de Eurasia	4,2	61,1	38,9	4,2	54,7	45,3	4,3	46,8	53,2
<b>TOTAL</b>	<b>8,2</b>	<b>45,6</b>	<b>54,4</b>	<b>8,5</b>	<b>45,4</b>	<b>54,6</b>	<b>8,4</b>	<b>48,1</b>	<b>51,9</b>

(1) Turn-over=[Bajas voluntarias (excluidas prejubilaciones)/nº empleados al inicio del periodo]x100.

n.a. = no aplica.

Anexo 11 - Altas de empleados por género ([Grupo BBVA. Número](#))

	2016			2015			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España	3.515	1.450	2.065	7.929	3.629	4.300	1.989	840	1.149
Estados Unidos	2.244	949	1.295	2.910	1.279	1.631	2.762	1.102	1.660
Turquía	3.058	1.225	1.833	25.158	11.176	13.982	n.a.	n.a.	n.a.
México	8.084	4.056	4.028	7.743	3.751	3.992	9.516	5.022	4.494
América del Sur	4.220	2.016	2.204	4.549	2.066	2.483	4.831	2.005	2.826
Resto de Eurasia	111	70	41	95	52	43	78	36	42
<b>TOTAL</b>	<b>21.232</b>	<b>9.766</b>	<b>11.466</b>	<b>48.384</b>	<b>21.953</b>	<b>26.431</b>	<b>19.176</b>	<b>9.005</b>	<b>10.171</b>
De las que nuevas incorporaciones son (*):									
España	1.038	632	406	692	431	261	588	336	252
Estados Unidos	2.219	932	1.287	2.885	1.263	1.622	2.648	1.098	1.550
Turquía	2.879	1.164	1.715	1.803	789	1.014	n.a.	n.a.	n.a.
México	6.016	2.930	3.086	5.063	2.585	2.478	5.745	2.986	2.759
América del Sur	3.045	1519	1526	3.309	1512	1797	3.101	1297	1804
Resto de Eurasia	46	27	19	159	61	98	68	34	34
<b>TOTAL</b>	<b>15.243</b>	<b>7.204</b>	<b>8.039</b>	<b>13.911</b>	<b>6.641</b>	<b>7.270</b>	<b>12.150</b>	<b>5.751</b>	<b>6.399</b>

(\*) Se incluyen las altas por consolidaciones

n.a. = no aplica.

Anexo 12 - Bajas de empleados por tipo de baja y género ([Grupo BBVA. Número](#))

	2016			2015			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>España</b>									
Jubilaciones y prejubilaciones	1.384	1.128	256	1.395	1.021	374	1.831	1.353	478
Bajas incentivadas	110	71	39	40	27	13	76	47	29
Bajas voluntarias (dimisiones)	281	157	124	271	161	110	160	98	62
Otras	3.192	1.075	2.117	1.947	725	1.222	1.678	647	1.031
<b>Estados Unidos</b>									
Jubilaciones y prejubilaciones	57	8	49	50	8	42	56	13	43
Bajas incentivadas	25	23	2	7	3	4	8	4	4
Bajas voluntarias (dimisiones)	1.977	765	1.212	1.988	778	1.210	1.711	660	1.051
Otras	794	386	408	656	275	381	1.331	487	844
<b>Turquía</b>									
Jubilaciones y prejubilaciones	85	46	39	31	23	8	n.a.	n.a.	n.a.
Bajas incentivadas	65	30	35	35	20	15	n.a.	n.a.	n.a.
Bajas voluntarias (dimisiones)	1.944	783	1.161	528	197	331	n.a.	n.a.	n.a.
Otras	977	393	584	887	452	435	n.a.	n.a.	n.a.
<b>México</b>									
Jubilaciones y prejubilaciones	423	269	154	197	122	75	320	246	74
Bajas incentivadas	78	46	32	99	57	42	255	153	102
Bajas voluntarias (dimisiones)	5.184	2.596	2.588	4.387	2.235	2.152	5.418	2.801	2.617
Otras	3.520	1.716	1.804	2.668	1.290	1.378	2.935	1.387	1.548
<b>América del Sur</b>									
Jubilaciones y prejubilaciones	20	9	11	1	1	0	1	0	1
Bajas incentivadas	940	423	517	671	328	343	614	315	299
Bajas voluntarias (dimisiones)	1.856	814	1.042	1.961	876	1.085	1.820	813	1.007
Otras	1.309	562	747	1.108	544	564	1.247	507	740
<b>Resto de Eurasia</b>									
Jubilaciones y prejubilaciones	6	2	4	1	1	0	3	2	1
Bajas incentivadas	52	28	24	12	10	2	15	5	10
Bajas voluntarias (dimisiones)	54	33	21	61	27	34	70	40	30
Otras	75	49	26	185	97	88	162	76	86
<b>TOTAL</b>									
Jubilaciones y prejubilaciones	1.975	1.462	513	1.675	1.176	499	2.211	1.614	597
Bajas incentivadas	1.270	621	649	864	445	419	968	524	444
Bajas voluntarias (dimisiones)	11.296	5.148	6.148	9.196	4.274	4.922	9.179	4.412	4.767
Otras	9.867	4.181	5.686	7.451	3.383	4.068	7.353	3.104	4.249

n.a. = no aplica.

Anexo 13 - Distribución de los empleados por tipo de contrato y género ([Grupo BBVA. Porcentaje](#))

	2016			2015			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>España</b>									
Fijos o indefinidos tiempo completo	92,2	51,9	48,1	93,6	52,2	47,8	95,0	53,6	46,4
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,7	6,1	93,9	1,9	5,1	94,9	1,9	4,4	95,6
Temporales	5,1	37,6	62,4	4,6	37,5	62,5	3,0	40,5	59,5
<b>Estados Unidos</b>									
Fijos o indefinidos tiempo completo	97,5	40,3	59,7	95,6	40,7	59,3	95,3	39,6	60,4
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,5	17,9	82,1	4,3	21,5	78,5	4,7	23,1	76,9
Temporales	0,0	0,0	100,0	0,1	37,5	62,5	0,0	0,0	100,0
<b>Turquía</b>									
Fijos o indefinidos tiempo completo	99,3	42,6	57,4	99,0	42,6	57,4	n.a.	n.a.	n.a.
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	n.a.	n.a.	n.a.
Temporales	0,7	50,0	50,0	1,0	51,9	48,1	n.a.	n.a.	n.a.
<b>México</b>									
Fijos o indefinidos tiempo completo	89,6	46,4	53,6	89,4	46,9	53,1	89,4	46,9	53,1
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,7	23,5	76,5	0,9	26,3	73,7	1,2	30,8	69,2
Temporales	9,7	47,7	52,3	9,7	45,0	55,0	9,4	48,5	51,5
<b>América del Sur</b>									
Fijos o indefinidos tiempo completo	89,4	46,3	53,7	89,8	45,8	54,2	90,3	45,9	54,1
Fijos o indefinidos tiempo parcial	3,0	34,6	65,4	2,8	31,7	68,3	2,5	28,4	71,6
Temporales	7,6	41,2	58,8	7,3	41,1	58,9	7,2	41,9	58,1
<b>Resto de Eurasia</b>									
Fijos o indefinidos tiempo completo	98,7	57,1	42,9	99,0	56,9	43,1	99,4	56,1	43,9
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Temporales	1,3	40,0	60,0	1,0	46,2	53,8	0,6	0,0	100,0
<b>Media del Grupo</b>									
Fijos o indefinidos tiempo completo	92,6	46,5	53,5	92,7	46,7	53,3	91,9	47,8	52,2
Fijos o indefinidos tiempo parcial	1,7	20,9	79,1	1,7	21,7	78,3	2,1	21,9	78,1
Temporales	5,7	43,6	56,4	5,6	42,6	57,4	6,0	45,2	54,8

n.a. = no aplica.

Anexo 14 - Volumen y tipología de absentismo de empleados  
(Grupo BBVA<sup>(1)</sup>. 2016)

	<b>Número de empleados</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Bajas totales	58.247	21.425	36.822
Nuevas bajas	56.100	20.718	35.382
Altas	50.262	19.219	31.043
Número de días de baja por enfermedad o accidente	606.711	201.988	404.723
totales en el año			
<b>Tasa de absentismo (%)</b>	<b>1,6</b>	<b>0,5</b>	<b>1,1</b>

<sup>(1)</sup> Excluido BBVA Compass y Garanti.

Anexo 15 - Educación financiera. Datos por país. (Número de beneficiarios. 2016.)

	Niños	Adultos	Pymes <sup>(2)</sup>	Total beneficiarios	Total talleres
España	1.140.700	12.578	615	1.153.893	5358
Estados Unidos	45.909	5.505	973	52.387	160
México	897.577	331.264	32.169	1.261.010	1010415
América del Sur	58.975	47.641	548	107.164	150.318
Argentina	9.406	0	30	9.436	84
Chile	10.304	1000	83	11.387	256
Colombia	39.107	36.530	0	75.637	149656
Perú	0	1464	200	1.664	55
Venezuela	158	5.685	188	6.031	111
Paraguay	0	2.336	20	2.356	102
Uruguay	0	626	27	653	54
<b>Grupo <sup>(1)</sup></b>	<b>2.143.161</b>	<b>396.988</b>	<b>34.305</b>	<b>2.574.454</b>	<b>1.166.251</b>

<sup>(1)</sup> Turquía no desarrolla programas de educación financiera en 2016

<sup>(2)</sup> Número de pymes beneficiarias. No incluye beneficiarias de cursos *online* del programa Camino al Éxito en América del Sur.

Anexo 16 - Programas de educación financiera para niños y jóvenes  
 (Número de beneficiarios. 2016.)

<b>España</b>	<b>1.140.700</b>
Valores de futuro	1.133.239
Tus Finanzas Tu Futuro (programa en colaboración)	7.461
<b>Estados Unidos</b>	<b>45.909</b>
EVERFI	45.909
<b>México</b>	<b>897.577</b>
Valores de futuro	16.096
Kidzania	826.237
Sala valores de futuro MIDE	46.242
Liga Sub 14	1.200
Embajadores "Por los que se quedan"	5.998
SNEF	1.804
<b>América del Sur</b>	<b>58.975</b>
<b>Argentina</b>	<b>9.406</b>
Programa de educación financiera BBVA Francés	1.466
Educación financiera BBVA Francés: Adelante con tus sueños	7.823
Mi Primera Empresa	117
<b>Chile</b>	<b>10.304</b>
Liga de educación financiera BBVA	10.304
<b>Colombia</b>	<b>39.107</b>
Escuela para el emprendimiento de BBVA en Colombia	39.107
<b>Venezuela</b>	<b>158</b>
Curso <i>online</i> de educación financiera para jóvenes	158
<b>Grupo</b>	<b>2.143.161</b>

## Anexo 17 - Programas de educación financiera para Pymes

<b>Educación financiera para Pymes en México</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Número talleres educación financiera para Pymes	62.433	47.672	77.616
Número de pymes beneficiarias en los talleres educación financiera <sup>(1)</sup>	31.852	25.410	39.685

<sup>(1)</sup> El *target* principal de estas iniciativas son las pymes, sin embargo no se restringe la asistencia a las mismas por lo que pueden estar considerándose como beneficiarios usuarios particulares

<b>Beneficiarios formación para el crecimiento de Pymes</b>	<b>2016</b>	<b>2015 <sup>(2)</sup></b>	<b>2014 <sup>(1)</sup></b>
Formación para Pymes España	615	589	1.009
Camino al Éxito América del Sur	548	704	553
Formación para Pymes México	317	734	n.a.
<b>TOTAL</b>	<b>1.480</b>	<b>2.027</b>	<b>1.562</b>

n.a. = no aplica.

<sup>(1)</sup> En 2014 se desarrolló un piloto de Camino al Éxito.

<sup>(2)</sup> Camino al Éxito 2015 sólo incluye Pymes beneficiarias del programa de formación presencial para el crecimiento. No incluye beneficiarios de cursos *online*.

Anexo 18 - Principales indicadores de BBVA Momentum ([Grupo BBVA](#))

	España	México	Perú
Candidatos	713	491	187
Participantes	56	130	6
Mentores BBVA	54	20	6
Empleos apoyados	1717	1004	n.a.
Facturación de las empresas apoyadas (euros) <sup>(1)</sup>	61.662.670	67.895.102	n.a.
Empresas financiadas	18	32	n.a.
Inversión en las empresas (euros) <sup>(2)</sup>	5.007.125	2.926.796	n.a.
Inversión en productos de alto impacto (euros) <sup>(3)</sup>	7.579.594	n.a.	n.a.

n.a. = no aplica.

<sup>(1)</sup> Incluye la facturación de las empresas españolas y mexicanas participantes en Momentum Project 2011-2016 a diciembre 2016.

<sup>(2)</sup> Inversión en capital y préstamo. BBVA financia a través de diferentes productos (en España un fondo de inversión, en México préstamos en condiciones fuera de mercado) el crecimiento de estas empresas.

<sup>(3)</sup> La inversión de BBVA en el fondo de España es mayor que la efectivamente inyectada por el fondo en estas empresas.

Nota: Se incluyen 5 ediciones de España, 4 de México y 1 de Perú.

## Anexo 19 - Principales indicadores de Niños Adelante

	Inversión (euros)			Número de becas			Beneficiarios indirectos			Número de aliados		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
México	8.667.317	11.755.786	11.533.128	17393	18.000	17.815	69572	72.000	71.260	0	0	n.a.
Colombia	567.441	487.704	454.285	29904	18.963	6.690	119616	75.852	41.332	122	18	n.a.
Perú	230.909	345.650	318.873	21303	23.012	25.149	85212	92.408	100.596	9	13	n.a.
Venezuela	10.458	52.414	1.832.934	4500	4.500	4.872	203500	26.295	22.500	0	0	n.a.
Paraguay	60.086	34.600	109.850	38	192	391	n.d.	7.585	7.644	12	1	n.a.
Uruguay	121.918	122.932	104.027	135	140	120	n.d.	100	32	4	6	n.a.
<b>TOTAL</b>	<b>9.658.129</b>	<b>12.799.086</b>	<b>14.761.525</b>	<b>73.273</b>	<b>64.807</b>	<b>59.433</b>	<b>477.900</b>	<b>274.240</b>	<b>249.958</b>	<b>147</b>	<b>38</b>	<b>n.a.</b>

n.a. = no aplica / n.d. = no disponible.

Anexo 20 - Principales programas de educación ([Beneficiarios directos](#))

<b>2016</b>	
Olimpiada del Conocimiento (México)	2.923
Becas Niños Adelante (América del Sur y México)	73.273
Programa Papagayo (Venezuela)	9.099
<b>Total educación infantil y primaria</b>	<b>85.295</b>
Becas Adelante (México)	17.393
Ruta BBVA	182
<b>Total educación secundaria</b>	<b>17.575</b>
Acción Magistral (España)	6.539
Teach for America (Estados Unidos)	1.110
Teachers Academy Foundation (Turquía) <sup>(1)</sup>	21.012
Centros Educativos y Productivos (Mexico)	18.634
<b>Total formación para adultos</b>	<b>47.295</b>
<b>TOTAL</b>	<b>150.165</b>

<sup>(1)</sup> Datos de Garanti sin verificar.

Beneficiarios del programa Acción Magistral ([España](#))

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Docentes formados	265	237	222
Docentes en la plataforma	6.052	4.327	3.034
Encuentro Acción Magistral	222	355	147
Premio Acción Magistral (Centros ganadores y menciones con alumnado y docentes)	106	1.286	23
<b>TOTAL</b>	<b>6.645</b>	<b>6.189</b>	<b>3.426</b>

Anexo 21 - Consumo de agua de suministro público  
(Grupo BBVA. Metros cúbicos.)

	2016	2015	2014
España y Portugal	410.174	423.036	361.183
Estados Unidos	1.122.956	1.035.531	963.547
Turquía	264.480	269.780	n.a.
México	625.619	580.804	805.343
América del Sur	857.436	776.132	875.040
<b>TOTAL</b>	<b>3.280.665</b>	<b>3.085.283</b>	<b>3.005.112</b>

n.a. = no aplica.

Anexo 22 - Consumo de papel Grupo BBVA ([Toneladas](#))

	2016	2015	2014
España y Portugal <sup>(1)</sup>	3.024	2.615	3.431
Estados Unidos	1.198	850	1.363
Turquía <sup>(2)</sup>	1.597	n.d.	n.a
México	1.770	2.185	1.924
América del Sur	1.897	1.641	1.652
<b>TOTAL</b>	<b>9.485</b>	<b>7.292</b>	<b>8.370</b>

n.a. = no aplica / n.d. = no disponible.

<sup>(1)</sup> Los datos de consumo de papel de 2016 y 2015 no incluyen OPPLUS y Seguros.

<sup>2)</sup> Los datos de consumo de papel de Garanti no están revisados externamente.

## Anexo 23 - Consumo de energía (Grupo BBVA. Megawatios hora)

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>España y Portugal</b>	<b>244.721</b>	<b>263.625</b>	<b>257.260</b>
Electricidad (2)	229.328	249.036	244.800
Combustibles fósiles (1)	15.393	14.589	12.460
<b>Estados Unidos</b>	<b>133.397</b>	<b>141.839</b>	<b>153.481</b>
Electricidad	127.297	134.423	143.512
Combustibles fósiles (1)	6.100	7.416	9.970
<b>Turquía</b>	<b>149.781</b>	<b>148.346</b>	<b>n.a.</b>
Electricidad	116.502	115.693	n.a.
Combustibles fósiles (1)	33.279	32.653	n.a.
<b>México</b>	<b>266.836</b>	<b>260.690</b>	<b>229.517</b>
Electricidad	261.238	254.074	221.782
Combustibles fósiles (1)	5.598	6.616	7.735
<b>América del Sur</b>	<b>162.480</b>	<b>179.337</b>	<b>189.953</b>
Electricidad	160.153	177.693	186.892
Combustibles fósiles (1)	2.327	1.644	3.062
<b>TOTAL</b>	<b>957.215</b>	<b>993.838</b>	<b>830.212</b>
Electricidad	894.518	930.919	796.985
Combustibles fósiles (1)	62.697	62.919	33.227

n.a. = no aplica.

(1) Se incluye el consumo de gasoil y gas natural y gas LP.

(2) No se incluyen los consumos correspondientes a los inmuebles y oficinas procedentes de Catalunya Banc.

Anexo 24 - Emisiones de CO<sub>2</sub><sup>(1)</sup> (Grupo BBVA. Toneladas)

	2016	2015	2014
<b>España y Portugal</b>	<b>89.998</b>	<b>98.136</b>	<b>102.653</b>
Electricidad	68.730	74.163	81.860
Combustibles fósiles	3.118	3.045	2.496
Viajes en avión	18.150	20.928	18.297
<b>Estados Unidos</b>	<b>72.187</b>	<b>77.123</b>	<b>77.564</b>
Electricidad	63.836	67.003	71.589
Combustibles fósiles	1.206	1.442	1.927
Viajes en avión	7.145	8.678	4.049
<b>Turquía</b>	<b>66.587</b>	<b>75.099</b>	<b>n.a.</b>
Electricidad	54.435	63.875	n.a.
Combustibles fósiles	6.681	11.224	n.a.
Viajes en avión	5.472	n.d.	n.a.
<b>México</b>	<b>128.874</b>	<b>126.827</b>	<b>113.711</b>
Electricidad	117.838	113.917	99.802
Combustibles fósiles	1.350	1.968	2.241
Viajes en avión	9.686	10.943	11.669
<b>América del Sur</b>	<b>36.334</b>	<b>38.722</b>	<b>43.194</b>
Electricidad	29.682	32.735	34.388
Combustibles fósiles	594	404	722
Viajes en avión	6.058	5.583	8.084
<b>TOTAL</b>	<b>393.979</b>	<b>415.906</b>	<b>337.123</b>
Electricidad	334.520	351.692	287.638
Combustibles fósiles	12.948	18.083	7.386
Viajes en avión	46.511	46.131	42.099

n.a. = no aplica / n.d. = no disponible.

<sup>(1)</sup> Los factores de emisión utilizados para el cálculo de las emisiones de CO<sub>2</sub> por consumo de electricidad, combustible y viajes son actualizados en función de la mejor estimación disponible. En el caso de emisión de CO<sub>2</sub> de electricidad para España se ha utilizado el último factor publicado por UNESA para 2011 y en el caso del resto de los países del Grupo se ha utilizado el último factor disponible publicado por DEFRA. Datos de 2016 calculados con factores de CO<sub>2</sub>eq.

## Anexo 25 - Residuos gestionados (Grupo BBVA. Kilogramos)

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>España y Portugal</b>	<b>835.893</b>	<b>975.714</b>	<b>771.164</b>
Residuos no peligrosos	657.415	775.052	596.779
Residuos peligrosos	178.478	200.662	162.620
<b>Estados Unidos</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>2.142.465</b>
Residuos no peligrosos	n.d.	n.d.	2.102.201
Residuos peligrosos	n.d.	n.d.	40.263
<b>Turquía</b>	<b>122.382</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.a.</b>
Residuos no peligrosos	n.d.	n.d.	n.a.
Residuos peligrosos	122.382	n.d.	n.a.
<b>México</b>	<b>81.552</b>	<b>99.896</b>	<b>1.098.987</b>
Residuos no peligrosos	79.912	65.080	1.051.703
Residuos peligrosos	45.019	34.816	n.d.
<b>América del Sur</b>	<b>223.700</b>	<b>179.847</b>	<b>271.775</b>
Residuos no peligrosos	140.552	150.248	182.483
Residuos peligrosos	51.627	29.598	89.292
<b>TOTAL</b>	<b>1.263.527</b>	<b>1.255.457</b>	<b>4.284.391</b>
Residuos no peligrosos	877.879	990.381	3.933.167
Residuos peligrosos	397.506	125.316	143.343

n.a. = no aplica / n.d. = no disponible

Anexo 26 - Proveedores <sup>(1)</sup> y facturación anual <sup>(2)</sup>

	2016		2015		2014	
	Número de Proveedores	Facturación anual (millones de euros)	Número de Proveedores	Facturación anual (millones de euros)	Número de Proveedores	Facturación anual (millones de euros)
España	1.240	2.457	1.277	2.660	1.233	1.931
Estados Unidos	489	704,28	524	484	419	370
Turquía	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
México	1.142	3.381	1.238	3.974	1.101	3.577
Argentina	408	458,16	559	576	456	340
Chile	242	171,47	250	197	227	151
Colombia	180	197,76	216	198	213	205
Perú	285	246,32	290	257	270	193
Venezuela	81	61,39	59	20	236	347
Paraguay	49	16,04	51	20	51	17
Uruguay	54	26,72	24	7	51	26
Portugal	70	31,45	110	48	64	29
Bolivia	nd	nd	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4.240</b>	<b>7.751</b>	<b>4.598</b>	<b>8.441</b>	<b>4.321</b>	<b>7.186</b>

Total Proveedores <sup>(3)</sup>

	2016		2015		2014	
	Número de Proveedores	Facturación anual (millones de euros)	Número de Proveedores	Facturación anual (millones de euros)	Número de Proveedores	Facturación anual (millones de euros)
España	14.020	2.588	14.785	2.796	14.088	2.067
Estados Unidos	2.073	731,33	2.241	678	2.370	398
Turquía	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
México	5.988	3.486	5.674	4.081	5.286	3.677
Argentina	2.262	490,5	2.701	618	2.598	376
Chile	1.462	189,73	1.995	216	1.545	169
Colombia	2.827	222,5	4.146	224	3.070	232
Perú	2.972	273,89	4.421	287	3.444	220
Venezuela	869	67,87	856	41	1.104	362
Paraguay	1.119	23,04	1.141	27	1.106	24
Uruguay	567	33,37	475	11	525	31
Portugal	844	38	1.015	57	1.123	36
Bolivia	n.d.	n.d.	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>35.003</b>	<b>8.144</b>	<b>39.450</b>	<b>9.036</b>	<b>36.259</b>	<b>7.592</b>

<sup>(1)</sup> Se incluyen proveedores y acreedores.<sup>(2)</sup> Pagos realizados a terceros (no se incluyen proveedores con importes inferiores a 100.000 euros). Criterio de caja.<sup>(3)</sup> Se incluyen todos los proveedores, acreedores y terceros con facturación a BBVA sin límite de importe.

n.d. = no disponible.

Anexo 27 - Plazo medio de pago a proveedores ([Días](#))

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
España	46,5	47	39
Estados Unidos	3,6	7	n.d.
México	21,3	17	20
Argentina	33,6	34	35
Chile	25,5	27	30
Colombia	13,2	16	7
Perú	26,3	31	31
Venezuela	26	19	16
Paraguay	30	30	15
Uruguay	5	5	30
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

Período medio de pago se calcula mediante una media de días calculados como Fecha Pago - Fecha base. Sin ponderación por importes.

## Anexo 28 - Índice de satisfacción de proveedores

	2016 <sup>(1)</sup>	2015	2014
España	n.d.	78	79
Estados Unidos	n.d.	74	72
México	n.d.	82	80
Argentina	n.d.	83	84
Chile	n.d.	78	83
Colombia	n.d.	86	86
Perú	n.d.	82	79
Venezuela	n.d.	86	88
Uruguay	n.d.	87	n.d.
Paraguay	n.d.	80	n.d.
<b>TOTAL</b>		<b>81,6</b>	<b>82</b>

<sup>(1)</sup> Bienal. Se realizará en 2017.

n/d= no disponible.

Anexo 29 - Homologación de proveedores (2016)

	Nº de proveedores homologados (acumulado)			Facturación con proveedores homologados (%) <sup>(1)</sup>			Nº de proveedores que no han superado el proceso de homologación		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
España	1.148	1.037	893	84	85	84	12	10	2
Estados Unidos	579	n.d.	n.d.	72	n.d.	n.d.	154	n.d.	n.d.
México	340	n.d.	n.d.	74	n.d.	n.d.	108	n.d.	n.d.
Argentina	356	n.d.	n.d.	69	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.
Chile	783	n.d.	n.d.	89	n.d.	n.d.	24	n.d.	n.d.
Colombia	776	n.d.	n.d.	92	n.d.	n.d.	16	n.d.	n.d.
Perú	463	n.d.	n.d.	77	n.d.	n.d.	3	n.d.	n.d.
Venezuela	253	n.d.	n.d.	57	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.
<b>Total</b>	<b>4.698</b>	<b>1.037</b>	<b>893</b>	<b>614</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>317</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

<sup>(1)</sup> El resto de compras son a proveedores que no reúnen los criterios internos para tener que pasar por el proceso de homologación.