



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, auditable 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

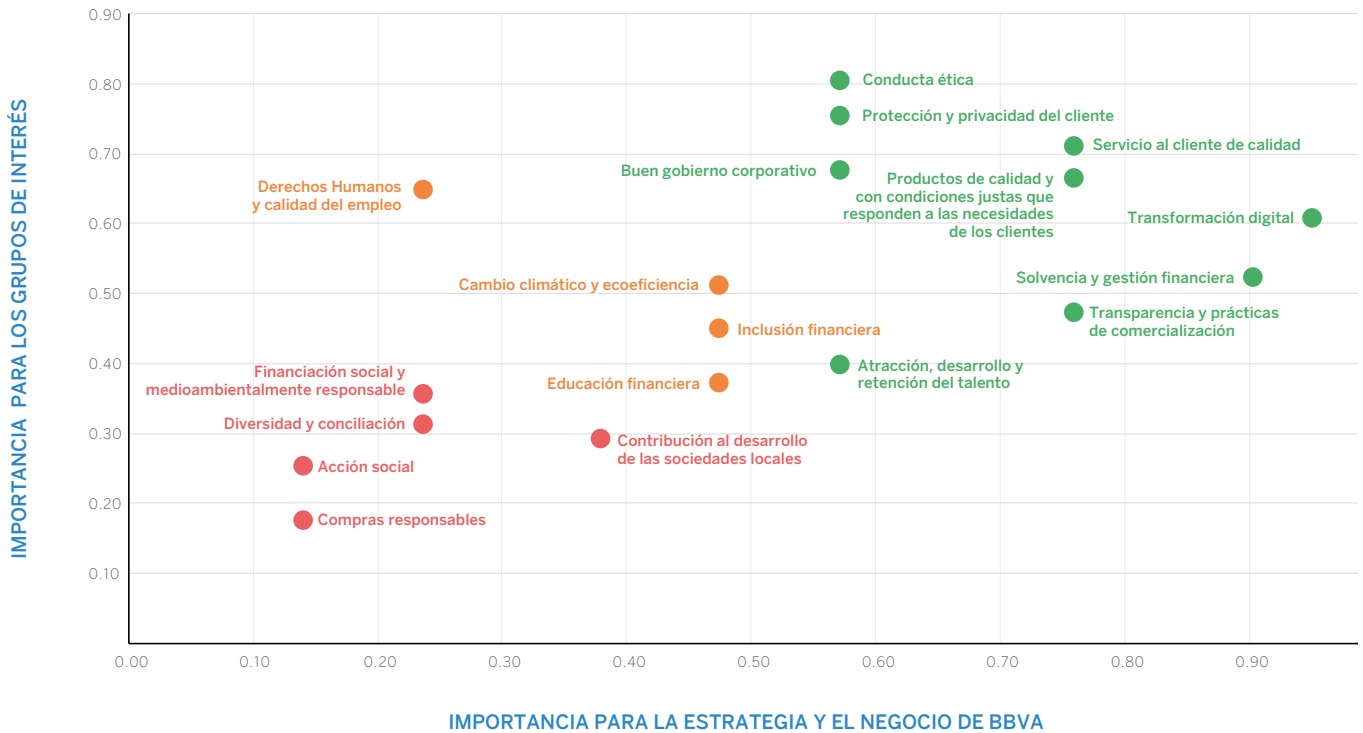
88 informes de competidores del sector de 36 bancos

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 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ 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.

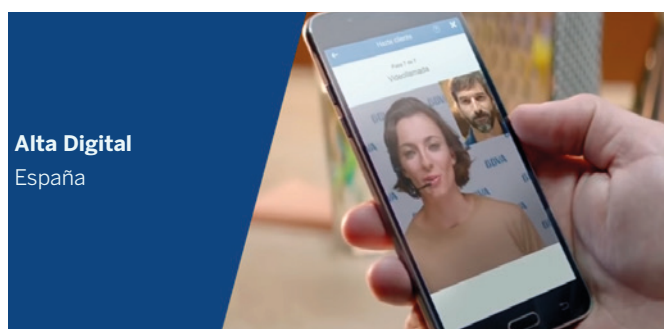
Adicionalmente cabe resaltar que la apertura del **Creation Center de Dallas** ha marcado un paso más en Customer Solutions y en nuestra inversión en la mejora de la experiencia de cliente. Se ha contratado a un grupo de 55 empleados altamente cualificados, con experiencia en datos, ingeniería informática, 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.



- **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	62	58	131
(por cada 1.000 millones de euros de actividad)			

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.

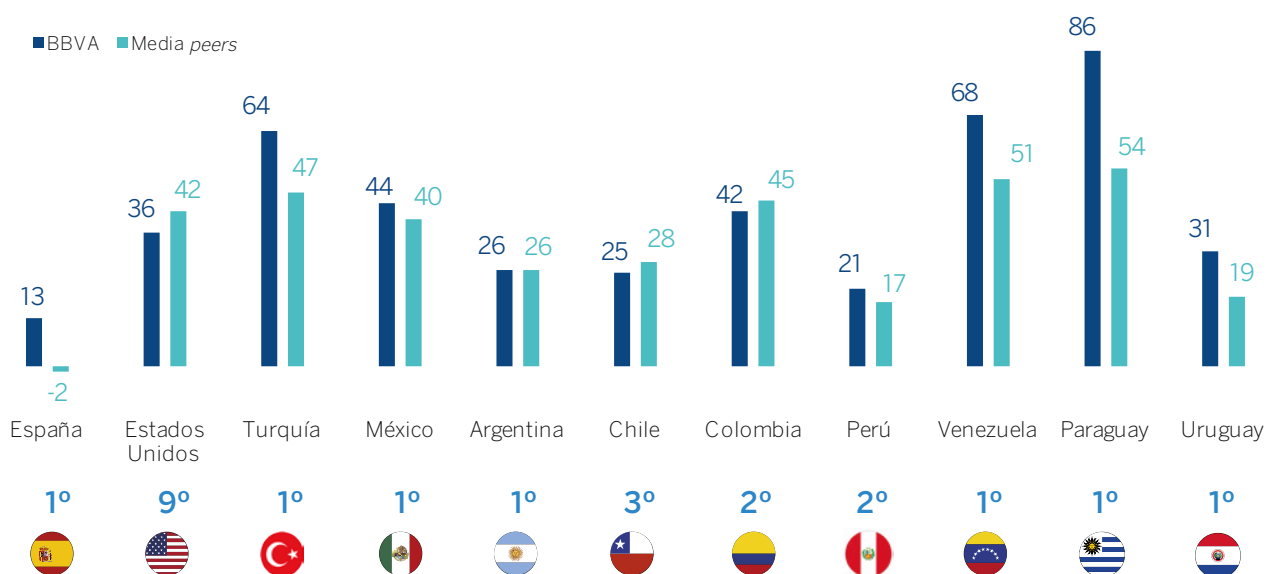
La metodología del **Net Promoter Score** (NPS o Índice de Recomendación Neta -IReNe-) nos permite conocer el grado de recomendación y, por ende, el grado de satisfacción de nuestros clientes para los diferentes productos, canales y servicios. Este índice se basa en una encuesta que mide, en una escala 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, İc, YKB, Deniz, Finans / México: Banamex, Banorte, HSBC y Santander / Argentina: Galicia, HSBC y Santander Río / Chile: BCI, Banco de Chile y Santander / Colombia: Bancolombia, Banco Bogotá y Davivienda / Perú: BCP, Interbank y Scotiabank / Venezuela: Banesco, Mercantil y Banco de Venezuela / Paraguay: Continental, ITAU y Regional / Uruguay: ITAU, Santander y Scotiabank

5. 2. 2. Protección del cliente

Una de las iniciativas más trascendentes 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 Implantación 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.

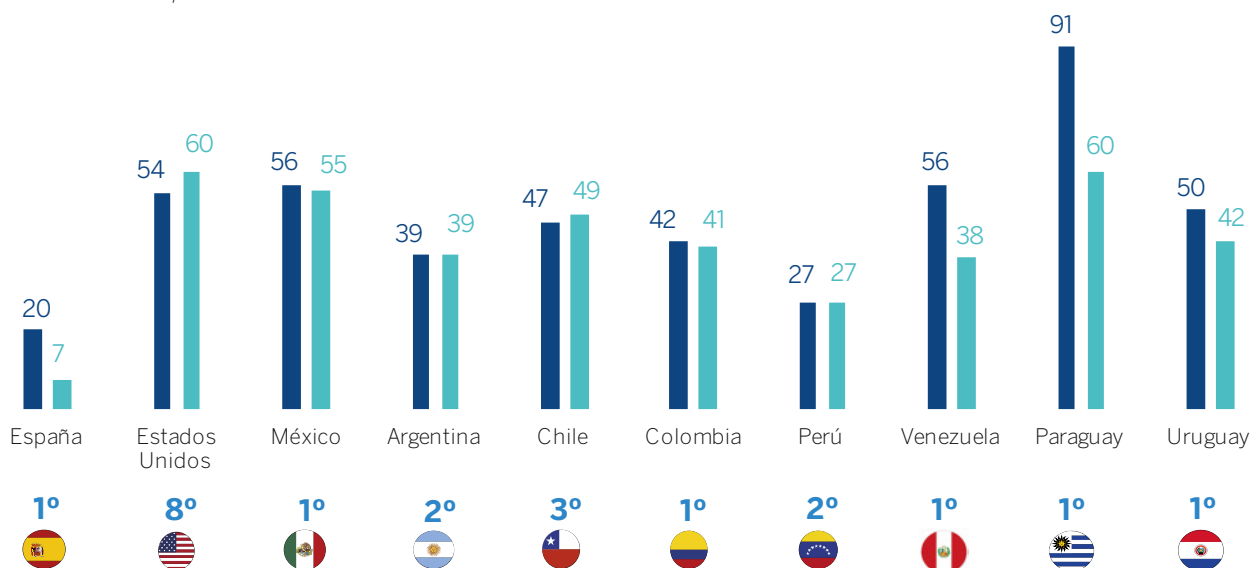
Indicadores TCR

Contamos con un indicador, el **Net TCR Score** (NTRS), 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 (NCRS) ⁽¹⁾ (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, İc, YKB, Deniz, Finans / México: Banamex, Banorte, HSBC y Santander / Argentina: Galicia, HSBC y Santander Río / Chile: BCI, Banco de Chile y Santander / Colombia: Bancolombia, Banco Bogotá y Davivienda / Perú: BCP, Interbank y Scotiabank / Venezuela: Banesco, Mercantil y Banco de Venezuela / Paraguay: Continental, ITAU y Regional / Uruguay: ITAU, Santander y Scotiabank.

⁽¹⁾ 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:

- **México:** 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.
México	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
TOTAL	9.799.905	11.127.445	8.456.200

Corresponsales bancarios por países (México 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
México	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
TOTAL	50.353	77.201.620	46.441	75.478.843	45.272	70.379.905

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 benefician 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

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

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 CABEL 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 aumentando 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
Estrategia ISR			
Integración (%)	0,14 ⁽¹⁾	7	37
Exclusión (%)	100	100	100
Voto (%)	100	100	100

EPSV hace referencia a Entidad de Previsión Social Voluntaria.

⁽¹⁾ 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
TOTAL	6.684.103	789	42.999

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 concurre 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

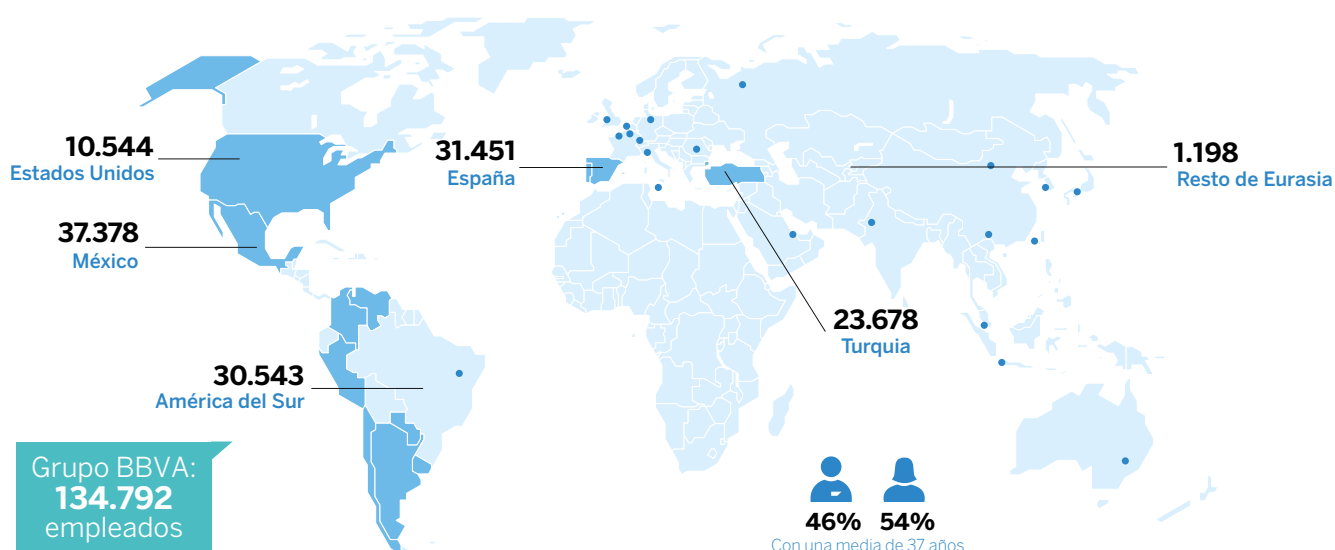
urbanizaciones.

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) ⁽¹⁾	337	326	317
Horas de formación por empleado ⁽²⁾	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.

⁽¹⁾ Ratio calculado considerando como total la plantilla del Grupo a cierre.

⁽²⁾ 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)

	2016	2015	2014
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 (%) ⁽¹⁾	2,4	2,5	2,2

⁽¹⁾ 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 conllevado 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 redundará 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.

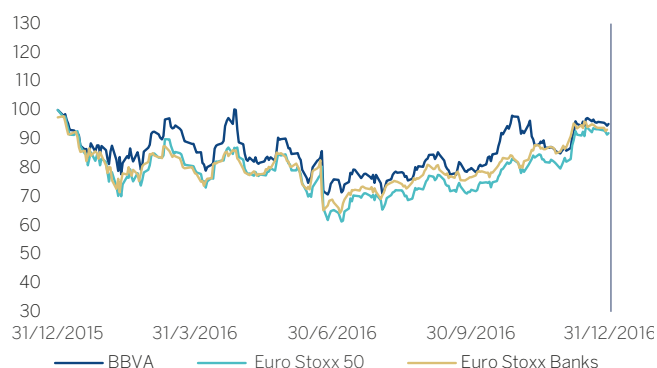
Además, el Banco ha tenido que hacer frente en 2016 a un entorno complejo, marcado por el mantenimiento de bajos tipos de interés en Europa y Estados Unidos, la desaceleración del crecimiento en las economías desarrolladas, un complicado contexto político en varias regiones, una creciente presión regulatoria 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; %) ⁽¹⁾	5,8	5,5

⁽¹⁾ 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.

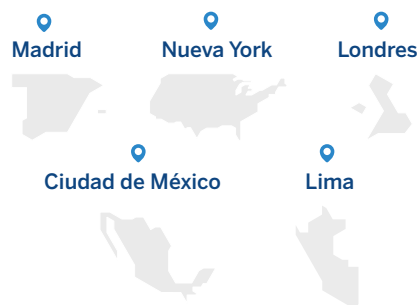
Remuneración al accionista (Euros brutos/acción)



En cuanto al número de acciones de BBVA, a 31-12-2016 es de 6.566.615.242. Por su parte, el **número de accionistas** alcanza los 935.284. Por tipo de inversor, el 45,4% del capital pertenece a inversores residentes en España y el 54,6% restante está en manos de accionistas no residentes. Cabe resaltar que en la última JGA se obtuvo, una vez más, una votación amplia y un apoyo masivo de accionistas, tanto institucionales como minoritarios, a los puntos del orden del día. Por lo que respecta a las cuentas anuales, el porcentaje de aprobación fue de más del 99%, lo cual supone un respaldo muy sólido a la gestión de BBVA.

La acción BBVA

Cotiza en las principales bolsas de valores mundiales

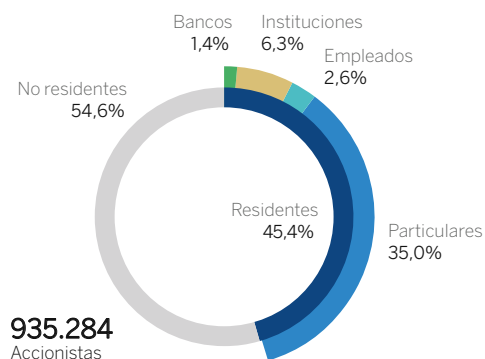


Ponderación (31/12/2016)

IBEX 35	8,7%
Euro Stoxx 50	1,9%
Euro Stoxx Baks	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

 2016 Constituent MSCI Global Sustainability Indexes ⁽¹⁾	Miembro de los índices MSCI Global Sustainability Rating AAA
 FTSE4Good	Miembro de los índices FTSE4Good Global, FTSE4Good Europe y FTSE4Good IBEX
 SUSTAINALYTICS	<i>Industry leader</i> de acuerdo al último <i>rating</i> ESG 2015
	Miembro de los índices Euronext Vigeo Eurozone 120
	Incluido en el Ethibel Excellence Investment Register
	En 2016, BBVA obtuvo una calificación "B"

⁽¹⁾ 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.

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

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
TOTAL	93.665	232.204

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(2) entre no clientes
Estados Unidos	2º entre clientes y 1º(2) entre no clientes
Turquía	1º entre clientes(2) y 1º(2) entre no clientes
México	3º(2) entre clientes y 2º(2) entre no clientes
Argentina	1º(2) entre clientes y 1º(2) entre no clientes
Chile	3º(2) entre clientes y 3º entre no clientes
Colombia	2º(2) entre clientes y 2º(2) entre no clientes
Perú	1º(2) entre clientes y 1º entre no clientes
Venezuela	1º(2) entre clientes y 1º entre no clientes
Paraguay	1º(2) entre clientes y 2º(2) entre no clientes
Uruguay	n.d.

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

n.d. = no disponible

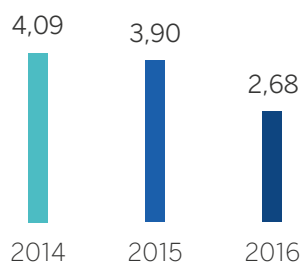
(1)Peer group: España: Santander, CaixaBank, Bankia; Estados Unidos: Regions, Wells Fargo, Chase; Turquía: Is Bankasi, Ziraat, YKB, Akbank; México: Banamex, Banorte, Santander, HSBC; Argentina: Galicia, Santander, HSBC; Chile: Banco de Chile, Santander, BCI; Colombia: Bancolombia, Bogotá, Davivienda;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

(2)Empate con otras entidades

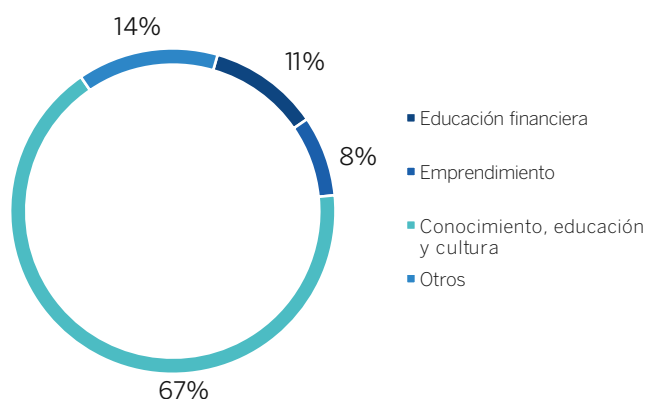
5.5.2. Inversión en programas sociales

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%
TOTAL	93.265	100%	103.606	100%	107.150	100%

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 impulsen 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
Total beneficiarios educación financiera	2.574.454	1.536.208	1.385.447
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 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.
- Y a 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**¹ (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) ⁽¹⁾	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) ⁽²⁾	1.009	936	907
Importe medio por microcrédito (euros) ⁽³⁾	1.161	1.046	1.026
Número de países con presencia	5	7	7

⁽¹⁾ Calculado multiplicando el número de clientes por el ratio medio de unidad familiar.

⁽²⁾ Compuesto por cartera vigente, cartera en mora e intereses.

⁽³⁾ 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 (%) ⁽¹⁾	Número de clientes mujeres	Mujeres s/ Total Clientes (%) ⁽¹⁾	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
Microserfin (Panamá)	7.198	42%	6.754	43	6.152	43
ADOPEM (Rep. Dominicana)	259.996	67%	244.577	68	218.959	69
TOTAL	1.057.512	58%	1.000.858	58	908.572	59

⁽¹⁾ 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
Microserfin (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
TOTAL	1.826.607	8.038	507	1.712.801	7.910	509	1.544.929	7.472	488

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) ⁽¹⁾	Tasa de mora (%)	Volumen de la cartera crediticia (miles de euros)	Importe medio de los préstamos (euros) ⁽¹⁾	Tasa de mora (%)	Volumen de la cartera crediticia (miles de euros)	Importe medio de los préstamos (euros) ⁽¹⁾	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
Microserfin (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

⁽¹⁾ 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 disrupción 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.bbvaresearch.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)

	2016	2015	2014
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
TOTAL	150.165	290.116	316.629

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 6° 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
Contribución fiscal total	9.440	8.157	8.179

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 CO₂ 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 (%) ^{(1) (2)}	40	33	18
Consumo de electricidad por persona (MWh)	5,8	6,4	6,4
Energía procedente de fuentes renovables (%) ⁽³⁾	25	30	n.d.
Emisiones CO2 por persona (T)	2,5	2,7	2,7
Consumo de agua por persona (m3)	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

⁽¹⁾ Incluye certificaciones ISO 14001 y LEED.

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

⁽³⁾ 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 CO₂. 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, Tereo 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 CO₂](#)

[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) ⁽¹⁾	7.751	8.443	7.186
Índice de satisfacción de proveedores ⁽²⁾	n.a.	81,6	81,6
Número de proveedores homologados ⁽³⁾	1.148	1.037	893

n.a.= no aplica.

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

⁽²⁾ Encuesta de realización bienal hasta 2015.

⁽³⁾ 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 intervinientes 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 CO₂ 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*

eligible 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 regulatorias y demandas de los supervisores.