

**BBVA**

# BBVA en 2015



# Índice

Carta del Presidente	1
Lo más relevante	3
BBVA en cifras	4
Premios y reconocimientos	7
Estrategia	10
El crecimiento mundial	11
El entorno regulatorio en la industria financiera	13
Modelo de banca diferencial	16
Un nuevo entorno para la industria financiera	20
Transformation journey: Viaje de transformación	22
Propósito	26
La mejor experiencia de cliente	27
Impulso de ventas digitales	30
Nuevos modelos de negocio	32
Optimizar la asignación de capital	35
Liderazgo en eficiencia	37
El mejor equipo	39
Organigrama y estructura de negocio	41
Plan de Negocio Responsable	44
Gobierno corporativo	49
Sistema de gobierno en BBVA	50
Sistema de cumplimiento	57
Modelo de control interno	61
Estándares de conducta	64
Desempeño en 2015	68
Grupo BBVA	69
Resultados	70
Balance y actividad	73
Solvencia	74
Global Risk Management	76
Innovación y tecnología: la transformación digital	108
Medio ambiente	117
Áreas de negocio	120
España actividad bancaria	122
España actividad inmobiliaria	125
Estados Unidos	127
Turquía	131
México	134
América del Sur	137
Resto de Eurasia	140
Centro Corporativo	141
Información adicional: Corporate & Investment Banking	142
Principales grupos de interés	144
Materialidad y diálogo con los grupos de interés	144
Clientes	150
El equipo	164
Accionistas	168
Sociedad	175
Reguladores	206
Proveedores	208
Información complementaria	211
Series históricas consolidadas	212
Guías de elaboración del informe	214
Criterios y estándares	214
Indicadores GRI	216
Informe de revisión independiente	242

# Carta del Presidente

## Estimada/o accionista:

La economía mundial creció un 3,2% en 2015, en un entorno marcado por la desaceleración de China, la caída del precio del petróleo, las fuertes depreciaciones cambiarias en algunos países emergentes y las tensiones geopolíticas en Oriente Medio, que provocaron una elevada volatilidad en los mercados financieros internacionales. Las economías emergentes, en su conjunto, registraron un menor crecimiento que en 2014; y las desarrolladas continuaron recuperándose, en parte gracias a las políticas monetarias de los bancos centrales y a los bajos precios del petróleo y de otras materias primas. España creció un 3,2% en 2015, más del doble que la eurozona. Una de las mejores noticias del año fue el buen comportamiento del mercado de trabajo, con la creación de 525 mil empleos, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), y la reducción de la tasa de desempleo hasta el 20,9%. España necesita continuar en esta línea.

En un contexto complejo, BBVA obtuvo unos resultados muy buenos en 2015, gracias al crecimiento de los ingresos en todas las geografías en las que estamos presentes, una gestión activa de los gastos y una disminución de los saneamientos, especialmente en España. El beneficio atribuido de BBVA ascendió a 2.642 millones de euros, lo que supone un crecimiento interanual del 0,9% en euros corrientes y del 4,4% en euros constantes; esto es, sin tener en cuenta las variaciones del tipo de cambio.

En 2015 concluimos varias operaciones corporativas que han fortalecido el potencial de crecimiento del Grupo y que tuvieron un impacto contable extraordinario en los resultados del ejercicio. Por un lado, incrementamos la participación en Garanti del 25% al 39,9%. Con ello pasamos a ser el primer accionista del mejor banco de Turquía. Además, la compra de Catalunya Banc nos permitió dar un salto de escala muy significativo en Cataluña. Y, por último, realizamos la venta parcial de nuestra inversión en China. Si excluimos los impactos extraordinarios de estas operaciones corporativas, el beneficio atribuido de BBVA en 2015 alcanzó los 3.752 millones de euros, lo que supone un crecimiento interanual del 43,3% en euros corrientes y del 48,2% en euros constantes.

Durante el ejercicio pasado también mejoraron los principales indicadores de riesgo del Grupo, con un crecimiento de la tasa de cobertura hasta el 74%, una reducción de la tasa de mora hasta el 5,4% y una disminución interanual de los saneamientos crediticios y las provisiones inmobiliarias del 6,4%.

Al mismo tiempo, BBVA mantuvo una posición de capital muy sólida y terminó el ejercicio con un ratio de capital *phased-in* del 12,1%, muy por encima de los requerimientos regulatorios, y un ratio *fully-loaded* del 10,3%. Por último, nuestro ratio de apalancamiento *fully-loaded* a fin de año ascendió al 6%, lo que nos convierte en líderes dentro de nuestro grupo de referencia.

El año 2015 ha sido clave en el proceso de transformación de BBVA. El pasado mes de mayo, el Consejo de Administración aprobó una nueva estructura organizativa para reforzar los resultados a corto y medio plazo del Grupo y construir las capacidades necesarias para competir con éxito en la nueva industria bancaria del siglo XXI. La nueva organización de BBVA está centrada en ser un mejor banco para nuestros clientes, con el propósito de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Para ello definimos seis prioridades estratégicas: proporcionar la mejor experiencia de cliente; impulsar las ventas digitales; desarrollar nuevos modelos de negocio; optimizar la asignación de capital; conseguir el mejor nivel de eficiencia; y desarrollar, motivar y retener al mejor equipo.

Además de haber trabajado intensamente en nuevos productos, procesos y canales, en 2015 incorporamos mucho talento nuevo y, sobre todo, avanzamos de forma significativa en nuestro cambio cultural, poniendo en práctica nuevas formas de trabajo más ágiles y emprendedoras. Como parte de esta evolución cultural, estrenamos las nuevas sedes en Madrid y en la Ciudad de México, que se suman a las que ya teníamos en Houston y Londres y a las que se han terminado o están terminando en Santiago de Chile, Buenos Aires y Lima. En todas ellas estamos desplegando estas nuevas formas de trabajo en equipo.

En 2015, BBVA fortaleció también su modelo de banca responsable. Por un lado, el Consejo de Administración aprobó la nueva Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo, adaptándola a las nuevas recomendaciones y estándares internacionales. Por otro, se culminó el Plan de Negocio Responsable 2012-2015 que alcanzó los objetivos marcados en materia de comunicación transparente, clara y responsable; educación financiera; y soluciones de alto impacto social. También se siguieron desarrollando en todo el mundo programas en el ámbito educativo, económico, cultural y científico desde la Fundación BBVA, la Fundación Microfinanzas BBVA y el propio Banco. Asimismo, en 2015, BBVA reiteró su compromiso con los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

BBVA ha avanzado mucho en 2015. Sobre la base de un modelo de negocio muy sólido y con gran potencial de crecimiento, tenemos por delante el mejor proyecto empresarial de la industria financiera.

Quiero agradecer su esfuerzo a todos los empleados de BBVA y les animo a que continúen trabajando con la misma dedicación y entusiasmo que hacen de BBVA un banco diferente. Y a ustedes, señoras y señores accionistas, muchas gracias por la confianza que depositan en BBVA. Su apoyo nos motiva para seguir avanzando en la construcción de este gran proyecto.



1 de marzo de 2016

Francisco González Rodríguez

---

La nueva organización de BBVA está centrada en ser un mejor banco para nuestros clientes, con el propósito de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era

---

Además de haber trabajado intensamente en nuevos productos, procesos y canales, en 2015 incorporamos mucho talento nuevo y, sobre todo, avanzamos de forma significativa en nuestro cambio cultural

---

En 2015, BBVA ha fortalecido también su modelo de banca responsable y ha seguido desarrollando en todo el mundo programas en el ámbito educativo, económico, cultural y científico

# Lo más relevante

BBVA es un grupo financiero global fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. Tiene una posición sólida en España; es la primera entidad financiera de México; cuenta con franquicias líderes en América del Sur y la región del Sunbelt en Estados Unidos; y es el primer accionista del banco turco Garanti. Su negocio diversificado está enfocado a mercados de alto crecimiento y concibe la tecnología como una ventaja competitiva clave. La responsabilidad corporativa es inherente a su modelo de negocio, impulsa la inclusión y la educación financieras y apoya la investigación y la cultura. BBVA opera con la máxima integridad, visión a largo plazo y mejores prácticas y está presente en los principales índices de sostenibilidad.

El informe BBVA en 2015 presenta a sus principales grupos de interés y al público en general lo que ha supuesto el año 2015 para la Entidad.

Destacan como principales hitos del año el cambio de estructura organizativa, para acelerar la transformación e impulsar los resultados; la adquisición de un porcentaje adicional en Garanti, lo que convierte a BBVA en el primer accionista de este banco turco; y la adhesión del Grupo al CSR Europe, convirtiéndose en la primera entidad financiera española en unirse.

Los indicadores clave del desempeño de BBVA en 2015 (KPI por sus siglas en inglés: Key Performance Indicators) están formulados de acuerdo con el concepto de capitales de un informe integrado: capital financiero (esto es, balance, cuenta de resultados y ratios relevantes), capital operacional, capital intelectual, capital humano, capital social y relacional y capital natural. Todos los indicadores se comparan con las cifras de 2014.

Por último, en este apartado se pueden consultar los principales premios y reconocimientos recibidos durante el año 2015, como son: Mejor Banco de América Latina por Euromoney y Mejor Banco de España, México y América Latina por The Banker. Además, Great Place to Work® ha elegido a BBVA como una de las mejores multinacionales para trabajar en 2015.

# BBVA en cifras

## Datos relevantes del Grupo BBVA (KPI)

	2015	Var (%)	2014
<b>Capital financiero</b>			
<b>A) Balance (millones de euros)</b>			
Activo total	750.078	15,1	651.511
Créditos a la clientela (bruto)	432.855	18,1	366.536
Depósitos de la clientela	403.069	21,9	330.686
Patrimonio neto	55.439	7,4	51.609
<b>B) Resultados (millones de euros)</b>			
Ingresos recurrentes (margen de intereses más comisiones)	21.130	8,5	19.481
Margen bruto	23.680	10,9	21.357
Gastos de explotación	12.317	12,5	10.951
Beneficio atribuido al Grupo	2.642	0,9	2.618
Beneficio atribuido de operaciones continuadas <sup>(1)</sup>	3.752	43,3	2.618
Beneficio atribuido por acción (euros) <sup>(2)</sup>	0,60	45,0	0,41
Número de acciones en circulación (millones)	6.367	3,2	6.171
<b>C) Ratios relevantes (%)</b>			
ROE (Bº atribuido/fondos propios medios)	5,3		5,6
ROA (Bº neto/activos totales medios)	0,46		0,50
Ratio de eficiencia	52,0		51,3
Coste de riesgo	1,06		1,25
Tasa de mora	5,4		5,8
Tasa de cobertura	74		64
CET1 <sup>(3)</sup>	12,1		11,9
Ratio total de capital <sup>(3)</sup>	15,0		15,1

	2015	Var (%)	2014
<b>Capital operacional</b>			
Número de oficinas <sup>(4)</sup>	9.145	24,1	7.371
Número de cajeros automáticos <sup>(4)</sup>	30.616	36,6	22.414
Número de clientes (millones) <sup>(4)</sup>	66	28,8	51
Número de clientes digitales (millones)	14,8	19,0	12,4
Número de clientes de banca móvil (millones)	8,5	44,7	5,9
Número de países en los que el Grupo opera	35		31
<b>Capital intelectual</b>			
Número de seguidores en redes sociales (millones)	29	31,4	22
Número de perfiles en redes sociales	175	4,2	168
Horas de formación al año por empleado	49	(5,0)	52
Inversión anual en formación de empleados (millones de euros)	34	(0,9)	35
<b>Capital humano</b>			
Número de empleados <sup>(4)</sup>	137.968	26,8	108.770
Número de personas del equipo gestor	1.858	(4,1)	1.937
Diversidad de género de los empleados (mujeres/total de la plantilla; %)	53,9		52,6
Diversidad de género en el equipo gestor (mujeres/total del equipo gestor; %)	19,6		18,5
Índice de satisfacción global de empleados <sup>(5)</sup>	77,3		77,3
Edad media de empleados (años)	37		38
Estabilidad laboral (% empleo fijo)	94,4		94,0
Rotación de empleados (%) <sup>(6)</sup>	8,5		8,4
Puestos de trabajo netos creados <sup>(7)</sup>	590		(647)
Participantes en iniciativas de voluntariado que son empleados de BBVA <sup>(8)</sup>	8.148	18,2	6.894

	2015	Var (%)	2014
<b>Capital social y relacional</b>			
Inversión en programas sociales (millones de euros)	103,6	(3,3)	107,2
Beneficio atribuido al Grupo dedicado a programas sociales (%)	3,9		4,1
Número de personas beneficiadas por el programa de educación financiera	1.536.208	10,9	1.385.447
Número de personas beneficiadas por programas de educación para la sociedad	290.116	(8,4)	316.692
Número de microemprendedores apoyados por la Fundación Microfinanzas BBVA	1.712.801	10,9	1.544.929
Volumen de la cartera crediticia de la Fundación Microfinanzas BBVA (millones de euros) <sup>(9)</sup>	936	3,2	907
Importe medio de los microcréditos (euros) <sup>(10)</sup>	1.046	1,9	1.026
Número de pymes, microempresas y personas autoempleadas apoyadas o financiadas por BBVA	1.720.968	5,3	1.634.540
Número de países en los que BBVA es primero en IReNe <sup>(11)</sup>	7/10		4/10
Reclamaciones de clientes por cada 1.000 millones de euros de actividad <sup>(12)</sup>	21	(84,0)	131
Número de días para la resolución de quejas	11		12
Volumen facturado por proveedores (millones de euros) <sup>(13)</sup>	8.442	17,5	7.186
Tiempo medio de pago a proveedores (días)	23	-	23
<b>Capital natural <sup>(14)</sup></b>			
Emisiones de CO <sub>2</sub> por persona (T)	2,7	-	2,7
Consumo de papel por persona (T)	0,1	-	0,1
Consumo de agua por persona (m <sup>3</sup> )	22,3	(7,1)	24,0
Consumo de electricidad por persona (MWh)	6,4	-	6,4
Personas trabajando en edificios certificados (%)	33	-	18
Número de proyectos financiados según los Principios de Ecuador	26	(40,9)	44

Nota general: desde el tercer trimestre de 2015, la participación total en Garanti (39,90%) se consolida por el método de integración global. Para ejercicios anteriores, la información financiera contenida en este documento se presenta integrándola en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo en ese momento (25,01%).

(1) Corresponde al beneficio atribuido sin el resultado de operaciones corporativas.

(2) De operaciones continuadas. Ajustado por remuneración de instrumentos de capital de nivel 1 adicional.

(3) Los ratios de capital están calculados bajo la normativa CRD IV, en la cual se aplica un faseado del 40% para 2015.

(4) Incluye datos de Garanti desde el tercer trimestre de 2015.

(5) No hay encuesta en los años impares.

(6) Tasa de rotación = [bajas voluntarias (excluidas prejubilaciones)/número de empleados al inicio del período] x 100.

(7) No se incluyen las altas y bajas por variación en el perímetro de consolidación.

(8) Datos estimados de asistentes a actividades de voluntariado. Un voluntario puede participar en más de una actividad.

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

(10) Calculado como importe total desembolsado acumulado en el año dividido entre el número de operaciones acumuladas del mismo período.

(11) IReNe = índice de Recomendación Neta. La encuesta de satisfacción no se realiza en Turquía.

(12) Número de expedientes ante la autoridad suprabancaria. Sin considerar Estados Unidos en 2014. El dato de 2015 es provisional.

(13) Proveedores con facturación anual superior a 100.000€.

(14) Incluye empleados del Grupo BBVA y ocupantes externos. Para más información sobre el alcance y método de cálculo de estos indicadores, ver capítulo de Ecoeficiencia.

# Premios y reconocimientos

## Bank of the Year Awards

Mejor Banco de América Latina  
Mejor Banco de España  
Mejor Banco de México

**The Banker**  
GLOBAL FINANCIAL INTELLIGENCE SINCE 1986

## The Global Private Banking Awards

Mejor Banca privada en México  
Mejor Banca privada en España  
Mejor Banca Privada en Comunicación Digital en España

---

## Best Bank Awards

Best Global Consumer Bank  
Mejor Banco de América Latina  
Mejor Banco en Perú  
Mejor Banco en Venezuela  
Mejor Banco en México  
Mejor Banco de Deuda en América Latina  
Mejor Banco de Inversión en España  
Mejor Banco de Inversión en México

GLOBAL  
FINANCE

## Mejor Banco Digital

BBVA gana el premio de Global Finance al Mejor Banco Digital en México  
BBVA gana el premio de Global Finance al Mejor Banco Digital en Turquía

## Mejor gestora para clientes *corporate*

BBVA Asset Management, mejor gestora para clientes *corporate* en España y México

## Mejor sub-custodio

Mejor sub-custodio de España  
Mejor sub-custodio de México

## Best Treasury & Cash management providers

Global Finance reconoce la excelencia de BBVA en las soluciones de Tesorería y Cash Management en España, México y Estados Unidos

---

## Mejor banco global para trabajar

BBVA es el Mejor Banco Global para Trabajar, según Great Place to Work®



## Mejor banco para trabajar en América Latina

---

## Francisco González recibe la Medalla Sorolla de Hispanic Society of America



## Euromoney Awards for Excellence 2014

Mejor Banco de América Latina  
Mejor Banco de Perú  
Mejor Banco de Paraguay  
Mejor Banco en renta fija en España



## Mejor proveedor de Trade Finance en España

## Mejor proveedor de servicios Cash Management en Colombia

---

## BBVA, Mejor Empresa para Trabajar en España

BBVA elegido como la mejor empresa para trabajar



## BBVA, líder en préstamos sindicados España

BBVA lidera el mercado préstamos sindicados en España



## Mejor CFO

El director de Finanzas de BBVA, Jaime Sáenz de Tejada, ha sido elegido como el mejor director financiero de toda Europa



## BBVA, mención de plata "Best Online Report 2014"

BBVA recibe la mención de plata al "best online report 2014", dentro de la categoría de compañías internacionales y no listadas en la bolsa de Londres

---



## BBVA, mención de oro "Mejor Memoria Anual Interactiva de Bancos Internacionales"

Los "ARC International Awards" conceden a BBVA el primer premio a la "mejor memoria anual interactiva de bancos internacionales"

---



## BBVA, mención de plata al "Mejor Informe digital 2014"

BBVA ha recibido este premio, dentro de la categoría "Best use of digital to an investment audience" en los Digital Impact Awards

---



## Mejor Programa de Educación Financiera para niños del Año

BBVA Bancomer recogió el premio al mejor "programa de Educación Financiera para niños del Año" por "Valores de futuro" otorgado por el Institute for Financial Literacy a través de los EIFLE Awards

---



## 2014 Forecaster Accuracy Award

El área de España de BBVA Research recibe el "2014 Forecaster Accuracy Award"

---



## Mención honorífica en los Premios AECA a la Transparencia Empresarial 2015

BBVA recibe una mención honorífica en la XIV edición de los "Premios AECA a la Transparencia Empresarial 2015" en la modalidad de sociedades cotizadas en el IBEX-35

---



## Reconocimiento a la Fundación Microfinanzas BBVA

La ONU reconoce a la Fundación Microfinanzas BBVA por su trabajo a favor del desarrollo sostenible



# Estrategia

El proceso de transformación digital del Grupo BBVA ha experimentado un importante avance en 2015, año en el que se ha definido, entre otras cosas, la nueva estrategia y estructura organizativa de la Entidad.

El entorno económico en el que BBVA ha desarrollado su actividad en el año ha estado determinado por un crecimiento económico mundial muy moderado y vulnerable a riesgos, con una desaceleración de las economías emergentes y una moderada recuperación de las desarrolladas.

Por su parte, el entorno regulatorio en la industria financiera ha estado marcado por el primer ejercicio de supervisión bajo el Mecanismo Único de Supervisión (MUS), con una valoración muy positiva. En Europa se han seguido dando pasos decisivos para fortalecer y completar la unión bancaria. En este sentido, el ejercicio de transparencia de la European Bank Authority (EBA) ha indicado que los bancos están mejor capitalizados. Por lo que respecta concretamente a España, el marco regulatorio español se ha modificado para adaptarse a las directivas y regulaciones europeas en los calendarios previstos.

BBVA cuenta con un modelo de hacer banca diferencial, apalancado en cuatro elementos que nos hace diferentes: diversificación y liderazgo, gestión prudente y anticipación, rentabilidad ajustada a principios y foco en el cliente. Los principios que inspiran nuestra actividad son la integridad, la prudencia y la transparencia. Nuestro modelo de negocio está orientado al cliente, ofreciéndole un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: ser líderes en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que operamos.

Estamos asistiendo a un nuevo entorno para la industria financiera que supone un gran desafío para los integrantes de este sector. *Transformation journey*: La transformación desde y para el cliente es la manera que BBVA tiene de afrontar este nuevo entorno. En 2015, el Grupo ha definido un nuevo Propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Este Propósito es el que debe guiar la estrategia y toma de decisiones en la Organización. Para ello, se han definido seis prioridades estratégicas, alineadas con el Propósito, que dirigen esta transformación: proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes, fijando un nuevo estándar; impulsar las ventas digitales; crear / asociarse / adquirir nuevos modelos de negocio; optimizar la asignación de capital; adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia; y desarrollar, retener y motivar al mejor equipo.

Finalmente, en 2015 hemos seguido impulsando el Plan de Negocio Responsable, que se ha desarrollado en torno a tres pilares: la comunicación transparente, clara y responsable (TCR), la educación financiera y los productos de alto impacto social.

# El crecimiento mundial

La pérdida de dinamismo del PIB mundial en 2015, cuyo avance anual podría situarse en el 3,2%, se explica por el ajuste del crecimiento de las principales economías emergentes. La moderada recuperación del bloque desarrollado no ha logrado compensar la desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo, que suponen ya casi el 60% del PIB mundial.

Crecimiento económico  
muy moderado y  
vulnerable a riesgos

## Crecimiento del PIB real mundial e inflación en 2015

(Porcentaje de crecimiento real)

	PIB	Inflación
Global	3,2	3,7
Eurozona	1,5	0,0
España	3,2	(0,5)
Estados Unidos	2,5	0,1
México	2,5	2,7
América del Sur <sup>(1)</sup>	(1,6)	20,0
Turquía	3,6	7,7
China	6,9	1,4

Fuente: Estimaciones de BBVA Research.

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

Las perspectivas de 2016 se mantienen en el 3,2% de crecimiento. El desapalancamiento ha de seguir en el mundo desarrollado en un entorno de inflaciones históricamente bajas, comercio global débil y dudas que frenan la inversión. En este panorama, las economías emergentes se enfrentan al “aterrizaje” de China, a la normalización de la política monetaria de Estados Unidos y al descenso de los precios de las materias primas.

## Crecimiento económico para 2016

(Porcentaje del PIB)



Fuente: BBVA Research.

Nota: América del Sur incluye Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay.

La clave del escenario global es el resultado final que tenga la transición de China hacia tasas de crecimiento más bajas y sostenibles, mientras reequilibra su economía hacia un mayor peso de los servicios y del mercado.

Un gran reto

La normalización de la política monetaria de Estados Unidos, por gradual que sea, supone subidas de tipos de interés que hacen menos atractivas las inversiones en mercados emergentes. El ritmo de las subidas será un buen termómetro de la fortaleza del ciclo de Estados Unidos (y del global), pero va a ser lento, dado el entorno de baja inflación.

Finalmente, el ajuste a la baja de los precios de las materias primas, debido a aumentos de su producción superiores a las expectativas de demanda, intensifica el deterioro en las economías exportadoras y, colateralmente, afecta a aquellas más necesitadas de financiar su crecimiento doméstico con ahorro externo y moneda extranjera.

En resumen, un panorama incierto, dado que el margen de actuación ante nuevos riesgos globales es escaso, con una Reserva Federal (Fed) apenas empezando a subir tipos con mucha cautela; con el Banco Central Europeo (BCE) y el Banco de Japón anunciando nuevas medidas para lograr cumplir sus objetivos de inflación; y con una gran incertidumbre sobre los objetivos de la política económica (y la capacidad de implementarlos) por parte de China.

# El entorno regulatorio en la industria financiera

## Mecanismo Único de Supervisión: principales aspectos y balance del primer año

La valoración del primer ejercicio de supervisión bajo el MUS es claramente positiva

El 4 de noviembre de 2014 se puso en funcionamiento el Mecanismo Único de Supervisión (MUS), pilar básico de la unión bancaria e hito de magnitud similar al del lanzamiento de la moneda única. Se trata de uno de los supervisores bancarios más grandes del mundo, con más de 20 billones de euros de activos bajo su supervisión directa, en torno al 80% del total de activos de la zona euro. Además, también participará en la supervisión indirecta de más de 3.500 grupos bancarios. Por tanto, todas las entidades de la zona euro de un cierto tamaño serán supervisadas de una forma muy homogénea y bajo un mismo marco normativo.

El MUS es ya una realidad en perfecto funcionamiento con muchos logros a sus espaldas. De hecho, en poco más de un año, se ha desarrollado la metodología de supervisión y se ha dotado de los recursos necesarios para llevar a cabo la misma. Esta nueva metodología, denominada SREP (Supervisory Review and Evaluation Process), no se entiende como un proceso mecánico, sino que, por el contrario, tiene en cuenta también aspectos cualitativos. Además, se trata de un proceso holístico y prospectivo en el que el supervisor trata de obtener una visión amplia de la institución más allá de la contenida en la información financiera. Los principales pilares del SREP son:

- Gobierno interno y gestión de riesgos. Dentro de este pilar se realiza, entre otras cosas, una valoración exhaustiva de la estructura organizativa de la entidad, verificando que los procesos de toma de decisiones son adecuados y que los miembros de los consejos de administración cumplen con los requisitos adecuados para cumplir sus funciones. Este aspecto ha tenido y mantendrá una preponderancia para el MUS. Hay que destacar que en los modelos de gobierno dentro de la Unión Europea existe cierta diversidad que debería tenerse en cuenta al definir las mejores prácticas, de modo que no prevalezca solamente un modelo sino lo mejor de cada uno.
- El análisis de modelo de negocio valora la capacidad de generación de resultados durante doce meses (viabilidad) y tres años (sostenibilidad). Este es uno de los aspectos que más incógnitas plantea desde un punto de vista práctico, al haber tantos modelos de negocio como instituciones financieras sin que necesariamente exista un modelo superior económicamente.
- Los dos últimos pilares, liquidez y capital, analizan entre otras cosas, el riesgo de crédito o de mercado y el riesgo de financiación. En estos ámbitos, todavía existen divergencias en el grado de implementación de la normativa en cada uno de los países que impide hablar de una completa homogeneidad o comparabilidad. Ahora bien, las autoridades europeas están sentando las bases para que se converja en un período razonable.

La valoración del primer ejercicio de supervisión bajo el MUS es claramente positiva, aunque hay que seguir manteniendo un diálogo constructivo con las instituciones y con el mercado que permita conocer mejor las preocupaciones y prioridades del supervisor y, por supuesto, entender mejor la propia metodología de supervisión.

## Estado de situación de las reformas regulatorias

Durante el año 2015 se ha seguido avanzando en la finalización de la reforma regulatoria impulsada por el G-20 tras el estallido de la crisis financiera. Se ha dado un paso decisivo para completar el marco de resolución de las entidades consideradas sistémicas a nivel global (G-SIBs), con la aprobación en noviembre de los requisitos mínimos de absorción de pérdidas en caso de resolución (TLAC). También se ha avanzado en la revisión del marco global de capital (Basilea III), particularmente en lo que respecta a los métodos para calcular los requerimientos mínimos. Por otra parte, la implementación de las reformas acordadas, que suponen mayores requisitos de capital y liquidez y que refuerzan la transparencia y gobernanza de las entidades bancarias, ha progresado de manera significativa en la mayoría de las jurisdicciones, fortaleciendo el sistema bancario. Ahora bien, el efecto de esta reforma global sobre la actividad económica es objeto de interés creciente, ante el riesgo de que suponga un freno significativo para el crecimiento económico.

Los avances en la unión bancaria europea han traído consigo una integración mucho más profunda de los países de la eurozona. Por un lado, el MUS ha cumplido, como se acaba de mencionar, un año de funcionamiento. Por otro lado, se ha creado la nueva autoridad de resolución en Bruselas y el Fondo Único de Resolución que la acompaña. Ambos serán plenamente operativos en 2016. Además, la Comisión Europea ha dado un paso decisivo para completar la unión bancaria, con su propuesta legislativa del 24 de noviembre, que tiene como objetivo avanzar progresivamente hacia un marco común de garantía de los depósitos bancarios en Europa (EDIS), que culminaría en 2024 con un fondo común (FGD) gestionado de manera centralizada.

## Etapas hacia un fondo de garantía de depósitos europeo pleno

Reaseguro	Coaseguro	FGD Europeo Pleno
<b>2017-2020</b> Cobertura sólo para excesos sobre capacidad del FGD* y sujeta a unos máximos.	<b>2020-2024</b> Cobertura desde el primer euro pero parcial, aumentando progresivamente en el tiempo.	<b>A partir de 2024</b> Cobertura plena.

\* La capacidad del FGD hace referencia a los fondos necesarios para cubrir el nivel objetivo establecido en la Directiva de FGD (0,8% de los depósitos cubiertos en 2024).

El 30 de septiembre, la Comisión Europea publicó el plan de acción para establecer la unión de los mercados de capitales, con el objetivo de avanzar en la integración y eficiencia de dichos mercados y facilitar el acceso a los mismos, eliminando las barreras existentes, de manera que pueda redundar favorablemente en la financiación de la actividad económica (pymes, infraestructuras, I+D, etc.).

Se trata de un proyecto ambicioso y a largo plazo (se extiende al menos hasta 2019), cuyo desarrollo aún hay que concretar y que puede requerir de la armonización de aspectos, tales como las leyes de insolvencia o los criterios contables aplicados en las diferentes jurisdicciones.

La reforma regulatoria impulsada por el G-20 está casi acabada y su implementación ha fortalecido sustancialmente el sistema bancario

En Europa, pasos decisivos para fortalecer y completar la unión bancaria

El nuevo proyecto de unión de los mercados de capitales fortalecerá la diversificación de las fuentes de financiación en Europa

El 24 de noviembre, la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) publicó los resultados del ejercicio de transparencia llevado a cabo, que cubre el 70% de los activos bancarios de la Unión Europea, los cuales muestran mejoras en la resistencia del sector bancario en comparación con el año precedente. Las posiciones de capital han sido reforzadas, principalmente a través de la retención de beneficios y de la emisión de instrumentos de capital. Los ratios de capital alcanzan niveles muy por encima de los mínimos regulatorios.

Por lo que respecta al marco regulatorio español, en 2015 se ha completado la transposición española de la normativa de solvencia europea (CRD IV-CRR), mediante el Real Decreto-Ley (RDL) 84/2015, que desarrolla la Ley 10/2014 de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades de Crédito.

Por otro lado, se han implementado en España dos directivas aprobadas en Europa en 2014, la Directiva de Recuperación y Resolución Bancaria y la Directiva de Esquemas de Garantía de Depósitos. Esta implementación se ha instrumentado mediante la Ley 11/2015, de recuperación y resolución de entidades de crédito, y el Real Decreto (RD) 1012/2015 que la desarrolla. De esta manera se refuerza sustancialmente el marco español para la resolución de las entidades bancarias y se designan las autoridades responsables al efecto (Banco de España para las tareas preventivas y el Fondo de Resolución Ordenada Bancaria -FROB- para la ejecución de la resolución). Un elemento clave del nuevo marco de resolución es que los acreedores de una entidad bancaria, y no los contribuyentes, son los que tienen que asumir los costes de recapitalización en caso de resolución. Con este fin, se establecerán unos requisitos mínimos de pasivos *bail-inables* (MREL) que las entidades bancarias españolas y europeas, en la medida que implementen la directiva, deberán cumplir a partir de 2016.

También se modifica el sistema de garantía de depósitos español para armonizarlo con el de los otros países europeos, tanto en lo que respecta a las contribuciones a realizar *ex-ante* por las entidades bancarias, que serán sensibles al riesgo de cada entidad, como a los derechos y plazos de cobro de los depositantes en caso de liquidación de una entidad.

---

El ejercicio de transparencia de la EBA indica que los bancos están mejor capitalizados

---

El marco regulatorio español se ha modificado para adaptarse a las directivas y regulaciones europeas en los calendarios previstos

# Modelo de banca diferencial

BBVA cuenta con un modelo de hacer banca apalancado en cuatro elementos que nos hace diferentes:

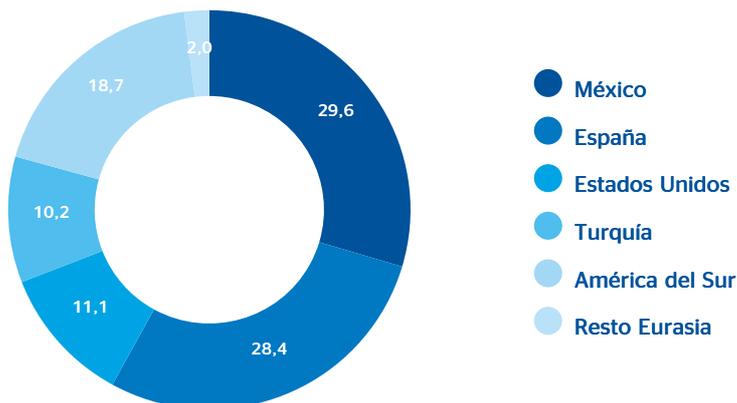


## 1. Diversificación y liderazgo. Un modelo de portafolio diversificado, apoyado en franquicias líderes y de calidad

### Diversificación geográfica

Desglose del margen bruto <sup>(1)</sup>

2015 (Porcentaje)



(1) Excluye Centro Corporativo. España incluye la actividad bancaria y la inmobiliaria.

## Cuota de mercado y *ranking*

### Detalle por país <sup>(1)</sup>

	Créditos		Depósitos	
	Cuota (%)	Ranking	Cuota (%)	Ranking
México	23,4	1º	23,2	1º
España	14,4	2º	14,7	3º
Turquía	11,8	2º	11,6	2º
América del Sur (ex Brasil)	10,4	n.d.	10,4	n.d.
Estados Unidos (Sunbelt)	n.d.	n.d.	6,3	4º

(1) Pro-forma incluyendo participación en Garanti del 39,9%. Datos sin el Centro Corporativo. España: Otros sectores residentes (OSR)+ administraciones públicas a noviembre de 2015 (BBVA+CX); México a diciembre de 2015; América del Sur a octubre de 2015; Estados Unidos a junio de 2015, cuota y *ranking* por depósitos en Texas y Alabama; Turquía: datos BRSA (bancos comerciales, excluye los bancos estatales) a diciembre de 2015.

## 2. Un modelo de gestión basado en la prudencia y en la anticipación

1. Riesgos estructurales	2. Riesgo de crédito	3. Gestión de capital	4. Operaciones corporativas
<p>Independencia financiera de las filiales</p> <p>Estructura de balance optimizada</p>	<p><i>Asset allocation</i> definido</p> <p>Crecimiento ajustado al riesgo</p> <p>Riesgos conocidos, medidos y acotados</p>	<p>Foco en la generación orgánica de capital</p> <p>Compromiso con accionistas</p>	<p>Compras selectivas y creadoras de valor</p> <p>Desinversiones en negocios no estratégicos</p>

que se traduce en:

1. Cómoda posición de liquidez	2. Gestión diferencial de riesgos	3. Sólida posición de capital	4. Portafolio diversificado
<p><i>Funding mix</i> equilibrado</p> <p>Necesidades de financiación reducidas</p> <p>Amplio colateral para hacer frente a posibles <i>shocks</i></p>	<p>Indicadores de riesgo entre los mejores del mercado en todas las geografías</p>	<p>Ratios de capital y apalancamiento por encima de los mínimos exigidos por reguladores</p> <p>Pioneros en la emisión de instrumentos AT1 con capacidad de absorción de pérdidas</p>	<p>Mayor resistencia ante ciclos económicos</p>

### 3. Un modelo de rentabilidad ajustada a principios, que sitúa a las personas en el centro de nuestro negocio

Estos principios que inspiran nuestra actividad son la integridad, la prudencia y la transparencia. La integridad, como manifestación de la ética en nuestras actuaciones y en todas nuestras relaciones con los grupos de interés. La prudencia, entendida como precaución en la asunción del riesgo. La transparencia, como máxima para ofrecer un acceso a la información clara y veraz dentro de los límites de la legalidad.



La congruencia de nuestra actividad con estos principios tiene su reflejo en el gobierno corporativo y sistemas de cumplimiento normativo, en la gestión de riesgos y en el modelo de negocio. Ello supone gestionar nuestro negocio asumiendo la responsabilidad de sus impactos en la vida de las personas y en la sociedad.



## 4. Un modelo de negocio orientado al cliente



(1) Información de número de clientes a cierre de diciembre de 2015. Incluye Garanti.

(2) Ingresos con clientes / margen bruto.

Nuestro modelo de negocio está orientado al cliente, ofreciéndole un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: ser líderes en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que operamos.

# Un nuevo entorno para la industria financiera

Los cambios tecnológicos y de las preferencias de los consumidores están transformando la sociedad y la forma de hacer negocios,...

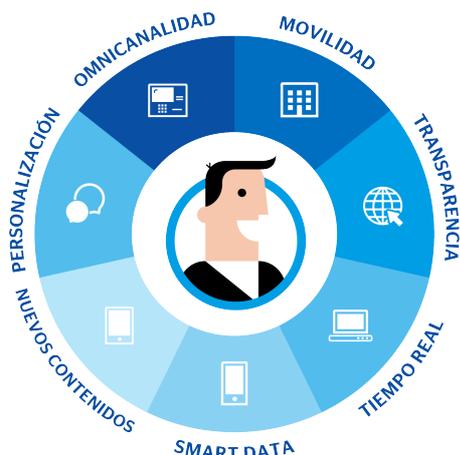
Un nuevo entorno que supone un gran desafío para la industria financiera



Cambios en la industria post-crisis	Nuevos competidores	Nuevas tecnologías
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor supervisión</li> <li>• Reestructuración</li> <li>• Reputación</li> <li>• Nuevos requerimientos regulatorios</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">Pilar III</div> <div style="background-color: #00AEEF; padding: 5px;">Armonización CET1</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="background-color: #004A99; color: white; padding: 5px;">Basilea IV (APR)</div> <div style="background-color: #FF8C00; padding: 5px;">TLAC/ MREL</div> </div> <div style="background-color: #76C73A; padding: 5px; margin-top: 10px; text-align: center;">IFRS9</div> <div style="margin-top: 10px; text-align: center;"> <small>Desde Basilea II... -6% Ratio CET1 BIS II (2007)<sup>(1)</sup></small> <span style="color: green; font-size: 2em; margin: 0 10px;">➔</span> <small>...a Basilea III ≥10% Ratio CET1 BIS FL (2014)<sup>(1)</sup></small> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irrupción de competidores (<i>startups</i> y FinTech)</li> <li>• Nuevos modelos de negocio</li> <li>• Con una mejor experiencia de cliente y menores costes operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de dispositivos móviles conectados superó a la población mundial en 2014</li> <li>• <b>10x</b>: El tráfico global de datos móviles se multiplicará casi por 10 entre 2014 y 2019</li> <li>• <b>&gt;50%</b>: En 2019, más de la mitad de todos los dispositivos conectados a la red móvil serán "<i>smart</i>"</li> </ul>

(1) Media del ratio CET1, considerando los ratios de BBVA y su grupo de referencia europeo (BARC, BNPP, CASA, CS, CMZ, DB, HSBC, ISF, LBG, RBS, SAN, SG, UBS y UCG).

...Y están fomentando una transformación acelerada de la industria bancaria.



1. Los clientes exigen servicios de una manera completamente diferente:

- a. Internet y las redes sociales facilitan las comparaciones entre productos y servicios y permiten compartir dicha información de forma inmediata.
- b. La existencia de más información y el aumento de las posibilidades de elección (mayor competencia) están presionando los márgenes de negocio y reduciendo la fidelidad de los clientes.
- c. Las marcas más valoradas ofrecen conveniencia y simplicidad, ya que los clientes son menos tolerantes a servicios con "fricción"; es decir, servicios en los que el cliente tiene que hacer varios trámites, rellenar un formulario, sobrellevar esperas, etc.

2. La digitalización permite satisfacer las nuevas demandas de los clientes:

- a. Las innovaciones tecnológicas reducen los costes unitarios, gracias a la automatización de procesos y a la escalabilidad.
- b. El llamado *big data* se puede utilizar para ofrecer servicios más personalizados y adecuados a cada momento de la vida del cliente.
- c. Los Smartphone forman parte de la vida cotidiana, lo que permite a la población estar conectada en cualquier lugar, convirtiéndose en el canal principal de contacto, a través de aplicaciones (App).

A estas tendencias hay que añadir los cambios sociodemográficos que se están produciendo:

1. La generación de los *millennials* (aquellos nacidos entre 1981 y 1995 y que se hicieron adultos con el cambio de milenio), con un claro perfil digital, están alcanzando la edad de consumo.
2. La digitalización está llegando a la población adulta (mayor número y con mayor poder adquisitivo en mercados desarrollados).
3. Las clases medias en países emergentes también están incrementando su potencial digital.

Además, este nuevo entorno supone un gran desafío para la industria financiera, ya que:

1. El crecimiento más moderado de la actividad y unos diferenciales más reducidos;
2. El aumento de la presión regulatoria y de los requerimientos de capital;
3. El contexto de desconfianza general hacia la banca tradicional;
4. Los nuevos competidores, que están empezando a ofrecer propuestas disruptivas con menores costes operativos;
5. Y las grandes empresas digitales (como Amazon, Google y Apple), que podrán competir con los bancos en el corto plazo...

...Están presionando la rentabilidad del sistema, cuestionando la viabilidad de determinados negocios y limitando la capacidad de los bancos para financiar su crecimiento.

# Transformation journey: Viaje de transformación

En este entorno, BBVA parte de una posición muy ventajosa, porque cuenta con una trayectoria excelente en la gestión de banca minorista y tiene como activos diferenciales:

1. Una gran base de clientes;
2. Una gran cantidad de información;
3. Una presencia en mercados atractivos y con posiciones de liderazgo;
4. Un importante *know-how* en la gestión del riesgo;
5. Y un gobierno corporativo y un sistema de cumplimiento normativo muy robustos.

Por tanto, el Grupo tiene muy claro cómo debe afrontar este nuevo entorno: 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.

Para guiar este *transformation journey*, BBVA ha definido un nuevo Propósito, que tiene que ayudarnos a sentar las bases de la estrategia del Banco y a la toma de decisiones. El Propósito es el porqué, es lo que determina nuestro comportamiento y decisiones. Nuestro Propósito es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Anteponemos el verbo “poner al alcance” para reflejar nuestro papel facilitador. Estamos aquí para proporcionar acceso al dinero, las herramientas, los productos y el asesoramiento. Queremos ayudar a las personas a que gestionen mejor su dinero, a que estén mejor informados. Estamos aquí para facilitarles esa oportunidad.

Incorporamos el universo “todos” porque queremos un propósito inclusivo, que las oportunidades sean accesibles a las personas, a las familias, a los emprendedores, a los propietarios de empresas, a las *startups* y a las corporaciones públicas y privadas, así como a nuestros empleados.

“Las oportunidades de esta nueva era”, enmarca este momento en el tiempo; no por la tecnología en sí, sino por el gran beneficio que la tecnología aporta a la sociedad y a las personas en todos los rincones del mundo.

En definitiva, nuestro Propósito es nuestra razón de ser, que sirve para inspirar y motivar a toda la Organización, y debe guiar nuestra estrategia y toma de decisiones. Para ello, se han definido seis prioridades estratégicas, alineadas con el Propósito, que dirigen esta transformación.

---

Estamos realizando una transformación desde y para el cliente

---

Nuestro Propósito es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era



## 1. Proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes, fijando un nuevo estándar:

Desarrollar una mejor experiencia de principio a fin. Que nos posicionemos genuinamente con el cliente, recomendando lo mejor para ellos, sin conflicto de interés, dedicándonos más tiempo a hablar con ellos. En definitiva, transformar la propuesta de valor para ayudar al cliente a entender su situación financiera, a planificarla y a tomar las decisiones adecuadas. Nuestros clientes no pretenden conocer los procesos, políticas, etc. Lo que quieren es que les ayudemos a solucionar sus problemas.

## 2. Impulsar las ventas digitales:

Para avanzar en la transformación es fundamental que los clientes sean usuarios digitales. Para ello tenemos que aprovechar los nuevos canales que tenemos a nuestra disposición, puesto que una base importante de nuestros clientes está demandando nuevos esquemas de relación con el Banco, especialmente a través de dispositivos móviles (para el segmento minorista) y de plataformas especializadas (en el caso de las empresas).

### 3. Crear / asociarse / adquirir nuevos modelos de negocio:

Hoy en día están surgiendo nuevos modelos de negocio con propuestas de valor innovadoras que se rigen por paradigmas distintos a los de la industria bancaria tradicional. Para adaptarse al nuevo entorno es fundamental entender y participar en esta evolución, lo que nos permitirá elegir el modelo que se ajusta mejor a cada oportunidad dada, bien:

- Creando y desarrollando internamente nuevos modelos. (Ejemplo: Nimble, Open Platform, etc.).
- Construyendo alianzas con nuevos *players*.
- Tomando participaciones en *startups* que permitan aprender de nuevos modelos disruptivos. (Ejemplos: Prosper, plataforma de concesión de créditos entre particulares; Taulia; SumUp).
- En el mundo de las empresas, la entrada de los FinTech (contracción procedente de las palabras inglesas *finance* y *technology*, que hace referencia a servicios o empresas del sector financiero que aprovechan las tecnologías más modernas para crear productos innovadores) está produciéndose en partes aisladas de la cadena de valor y en productos específicos, como en los pagos internacionales e intercambio de divisas, plataformas de contratación, algoritmos de *trading*, etc. (Ejemplos: Origin, Taulia). BBVA ha sido un participante activo en esta industria. Para ello cuenta con un equipo, con sede en San Francisco, centrado en el establecimiento de relaciones con las empresas más innovadoras que, además, ha incorporado talento y habilidades clave para el Grupo, a través de las inversiones en Simple, Madiva, Spring Studio y Atom Bank, entre otras. De este modo se están creando nuevas fuentes de ingresos para el Banco a través del desarrollo de nuevos modelos de negocio digitales, con un enfoque diversificado:

Desarrollando internamente	Alianzas estratégicas	Invirtiendo en <i>startups</i> disruptivas <sup>(1)</sup>	M&A Digital
<p>Nuevos negocios independientes</p> <p>Con cultura 100% digital</p> <p>Apalancados en los activos de BBVA</p>	<p>Con nuevos jugadores tecnológicos</p> <p>Con capacidades y habilidades digitales</p>		

(1) Ejemplos ilustrativos. Ribbit Capital y 500 Startups son fondos de inversión capital riesgo.

## 4. Optimizar la asignación de capital:

Esta prioridad se focaliza en maximizar la rentabilidad sobre el capital disponible de forma sostenida en el tiempo. Se pone así un énfasis creciente en la obtención de rentabilidad sobre un recurso, el capital, que desde el comienzo de la crisis ha devenido en el recurso más caro y escaso de la industria bancaria, ya que las exigencias regulatorias se han incrementado sustancialmente.

BBVA cuenta con un modelo que ha demostrado gran fortaleza y resistencia durante la crisis y que sigue siendo válido, pero el entorno exige ser aún más eficiente en la asignación de los recursos. Por ello, es fundamental que la optimización acompañe las decisiones de crecimiento del Grupo, que se dé prioridad a las inversiones y decisiones de negocio que proporcionen un mayor retorno sobre el capital regulatorio y que esto se refleje en la gestión del día a día, en los procesos presupuestarios, de planificación, etc.

## 5. Adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia:

Hay que apalancarse en la tecnología para que ésta nos ayude a simplificar procesos y a transformar el modelo de distribución hacia uno estructuralmente más eficiente, que permita generar una ventaja competitiva frente a los competidores.

Ser eficientes en costes no quiere decir que sea en detrimento del servicio o de la calidad, sino que significa proporcionar soluciones de más calidad, con procesos *straight through*, etc.; es decir, procesos sin interrupciones que permitan conseguir una mayor eficiencia, pero dando la mejor experiencia de usuario a los clientes.

## 6. Desarrollar, retener y motivar al mejor equipo:

De la misma forma que queremos ofrecer la mejor experiencia para los clientes, también buscamos desarrollar la mejor “experiencia de empleado”. Esto supone ofrecerle una propuesta de valor atractiva que permita identificar, atraer y retener al mejor talento, contribuyendo al desarrollo de las carreras profesionales de cada uno de ellos. De esta forma, queremos que cada interacción del empleado con el Banco sea excelente, redundando en una mayor satisfacción de ambas partes.

Es importante adaptar la cultura a un entorno que requiere nuevas formas de trabajo, promoviendo valores como el emprendimiento, la curiosidad, la colaboración entre equipos, la ruptura de silos, la empatía, etc. En definitiva, se trata de remodelar nuestra cultura para desarrollar algunos de nuestros grandes valores mientras añadimos otros nuevos.

Si somos exitosos en todo lo anterior, esto nos permitirá:

1. Tener un impacto positivo en la vida de las personas.
2. Potenciar los resultados a corto plazo y la rentabilidad del negocio.
3. Competir con éxito en el largo plazo ante un entorno cambiante.

### Objetivos de la transformación de la propuesta de valor



# Propósito

## Nuestro Propósito es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era

Anteponemos el verbo “poner al alcance” para reflejar nuestro papel facilitador. Estamos aquí para proporcionar acceso al dinero, las herramientas, los productos y el asesoramiento. Queremos ayudar a las personas a que gestionen mejor su dinero, a que estén mejor informados. Estamos aquí para facilitarles esa oportunidad.

Incorporamos el universo “todos” porque queremos un propósito inclusivo, que las oportunidades sean accesibles a las personas, a las familias, a los emprendedores, a los propietarios de empresas, a las startups y a las corporaciones públicas y privadas, así como a nuestros empleados.

“Las oportunidades de esta nueva era”, enmarca este momento en el tiempo; no por la tecnología en sí, sino por el gran beneficio que la tecnología aporta a la sociedad y a las personas en todos los rincones del mundo.

En definitiva, nuestro Propósito es nuestra razón de ser, que sirve para inspirar y motivar a toda la Organización, y debe guiar nuestra estrategia y toma de decisiones.



## La mejor experiencia de cliente

Una gran experiencia de cliente a través de todos los canales se ha convertido en un aspecto esencial para conocer las expectativas del consumidor y construir un negocio exitoso.

Los clientes de hoy en día esperan que todo (páginas web, aplicaciones, cajeros automáticos, visitas a la sucursal, soporte y correspondencia) funcione de manera conjunta, creando una experiencia perfectamente integrada.

El panorama de los servicios financieros está cambiando rápidamente y nosotros necesitamos cambiar con él.

Dos puntos clave:



### 34%

de los clientes de banca en España están dispuestos a cambiar de banco para asegurarse una mejor experiencia en servicios digitales.

Fuente: Global Consumer Banking Survey 2012, Ernst & Young



Las empresas centradas en el diseño según el S&P 500 registran un valor diferencial frente a la competencia de

### 228%



Fuente: Design Management Institute, Índice de valor de diseño, 2013

Cada día, nuestros clientes utilizan productos de empresas como Google, Facebook, Spotify y Airbnb que han invertido de forma decidida en el diseño de la experiencia de cliente.

Estos disfrutan de experiencias digitales increíbles en cada faceta de sus vidas y esperan el mismo nivel de excelencia de cada marca con la que interactúan, indistintamente de lo que estén intentando llevar a cabo.

# La digitalización no es suficiente

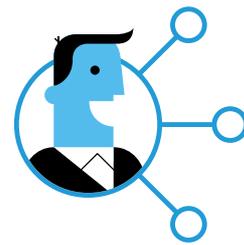
## Dos palancas

para ayudarnos a dar un salto cualitativo en la experiencia de usuario y tener clientes más satisfechos y más rentables.

## 1. Nuestras capacidades de "big data"



## 2. Nuestra experiencia a través de diversos canales



Podremos convertir a nuestros potenciales detractores en nuestros más firmes defensores

## Pasos hacia el éxito



### Centrarnos en pocos proyectos,

para poder profundizar en aquellos que ofrezcan el mayor valor al cliente.



### Dedicar más tiempo

a investigar cómo desarrollar una mejor experiencia de cliente de principio a fin.



### Aprender de los clientes reales

durante el proceso de diseño y desarrollo.

La investigación en el diseño cualitativo es una práctica esencial que nos obliga a revisar nuestras ideas a menudo con clientes reales.

## Diseño de servicio



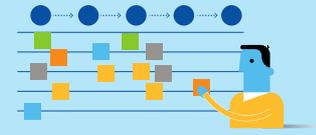
### "Mapas de Viaje del cliente"

cuenta la historia de la experiencia del cliente con un producto o servicio. Muestran interacciones clave, así como emociones, motivaciones y dudas en cada punto de contacto. El objetivo es ayudar a las organizaciones a entender mejor a sus clientes.



### Equipo colaborativo

Los distintos departamentos de BBVA deberán colaborar estrechamente para asegurar que las necesidades de los clientes y los puntos débiles sean identificados y tratados holísticamente.



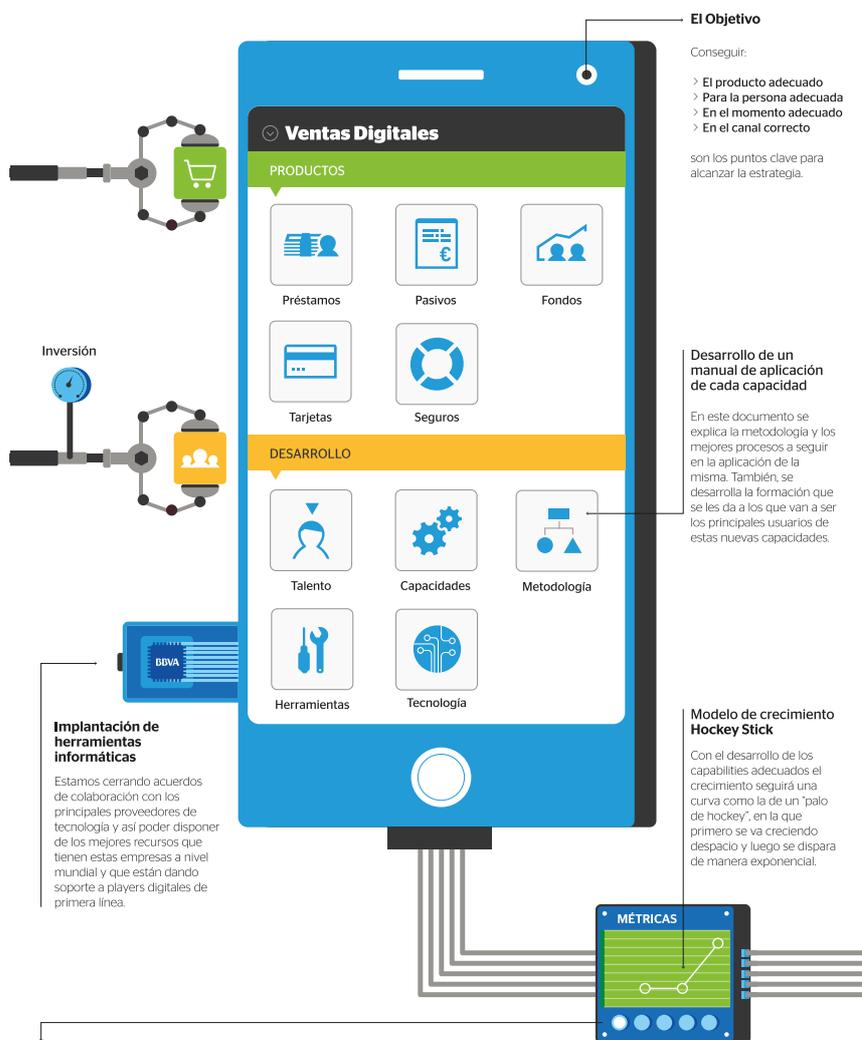
### Service Design Blueprints

describen la interacción de servicio de forma gráfica, creando una línea de visión directa entre experiencias de cliente en el punto de contacto y las personas, procesos y políticas organizativas que trabajan entre bastidores para diseñar mejores experiencias de cliente.





# Impulso de las ventas digitales



Modelo de seguimiento:



Queremos ir más allá midiendo el volumen de negocio, el margen comercial del producto como una manera de medir su contribución a la cuenta de resultados y cuánto suponen estas ventas sobre el total del negocio.



### Mayor escala, menor coste

Venta masiva de productos con atractivo global para clientes nuevos y existentes en canales digitales.



### Estructura global

Ofrecer soporte a operaciones de venta digital en cada país.

## **La ventas digitales son cosa de todos**

Aunque este nuevo equipo es clave en la transformación, sólo con la ayuda de todos podremos construir el mejor banco en ventas digitales.



## Nuevos modelos de negocio



La digitalización ha revolucionado otras industrias



El dinero es digital



La tecnología permite crear nuevas experiencias y nuevos modelos de negocio

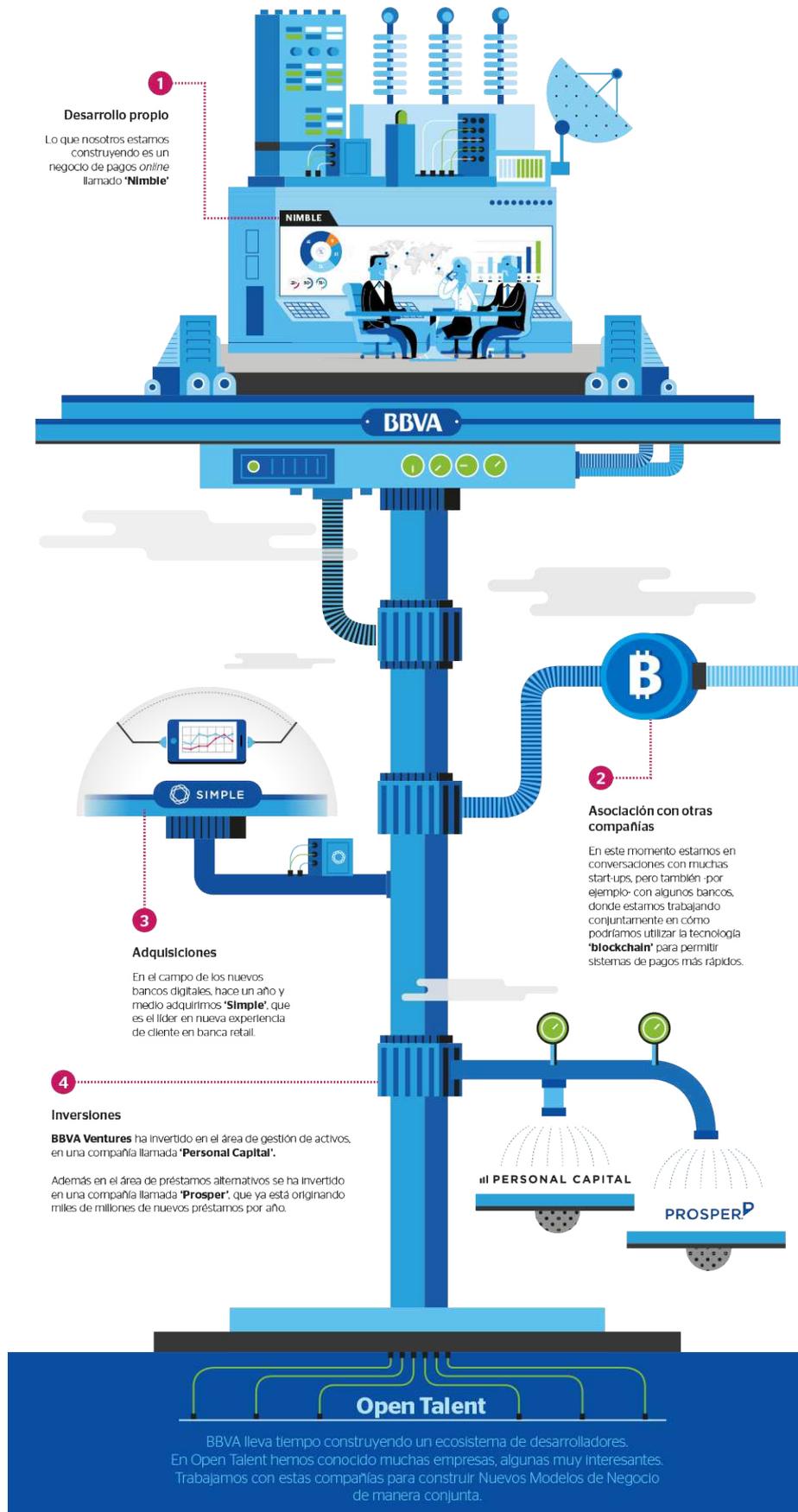
La forma de hacer banca va a cambiar

En 10 años  
-50% de beneficio

Un estudio reciente concluye que hasta un 50% de los beneficios de los bancos va a desaparecer en los próximos diez años.

Por eso primordial construir  
Nuevos Modelos de Negocio

Hay muchas maneras de construir nuevos modelos de negocio  
Tenemos que ser capaces de desarrollar y elegir el modelo que mejor se ajusta a cada oportunidad



# La actitud de una empresa tecnológica



## Mirar hacia fuera

Estando continuamente pendiente de lo que está sucediendo en el mundo.



## Ser valientes

En la forma de construir nuevos productos y llevarlos al mercado.



## Sin miedo al error

Estar preparado para fallar y aprender de nuestros errores.



## Rápidos y eficaces

Nuestras ideas, prototipos, han de cambiar al ritmo del mercado.

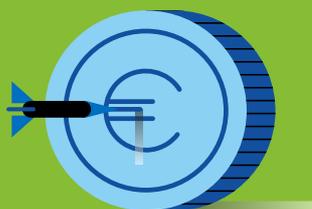


## Beta-testers

De nuestros propios productos para poder dar *feedback*.



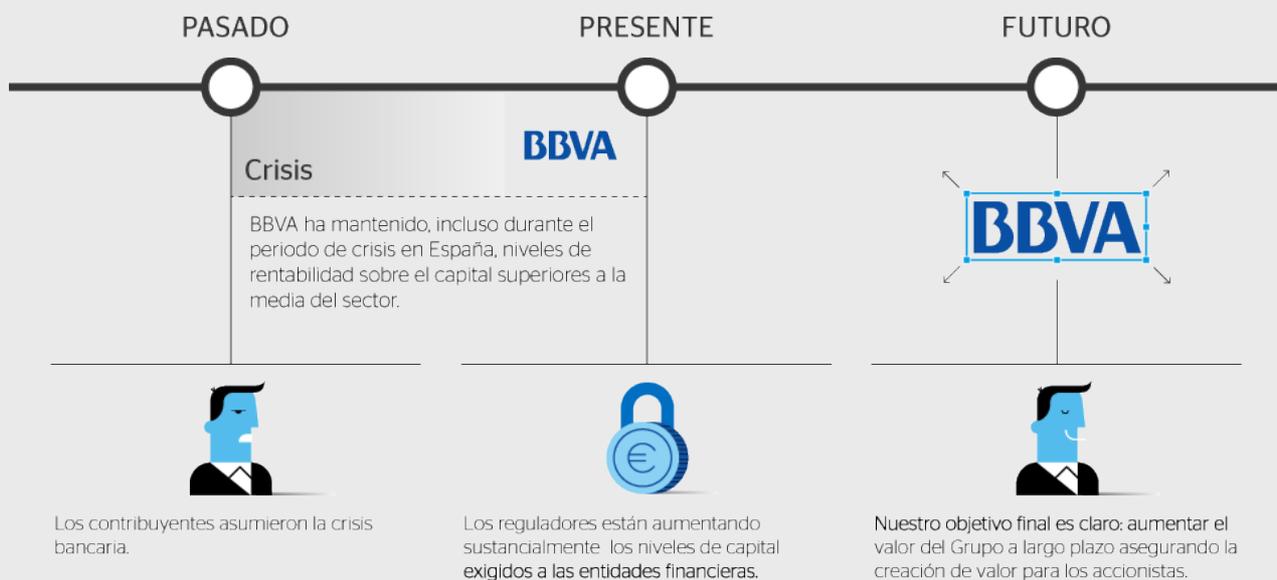
## Optimizar la asignación de capital



### El objetivo

Maximizar la rentabilidad sobre el capital disponible de forma sostenida en el tiempo.

### Un buen punto de partida



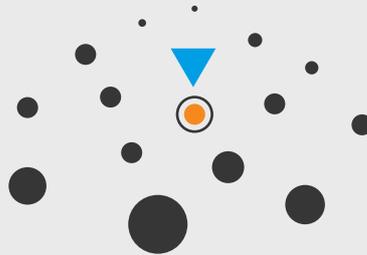
# Beneficios de una adecuada asignación de capital



## Ser más conscientes de los riesgos

Utilizar de forma habitual las métricas de gestión adecuadas: la rentabilidad sobre APR (Activos Ponderados por Riesgo) o el RoE (Return on Equity).

La visión de producto no debe nublar lo que es verdaderamente importante: la visión de cliente y la rentabilidad global de la relación.



## Tomar mejores decisiones

Asignar eficientemente los recursos escasos.

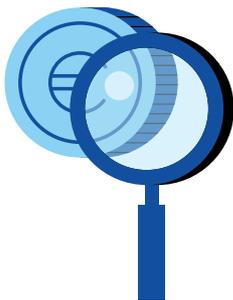
Ser valientes para discontinuar líneas de negocio que no generen el valor esperado.



## Tener mejor visión de futuro

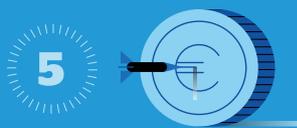
Valorar el comportamiento de nuestro modelo de negocio en diferentes escenarios económicos.

Preservar nuestro modelo de banca universal con diversificación geográfica, de cliente y de producto que ha demostrado su solidez a lo largo del tiempo.



Nuestros *stakeholders* están demandando una mayor eficiencia y transparencia en la asignación del capital, es decir, en los recursos que utilizamos y en los riesgos que asumimos.

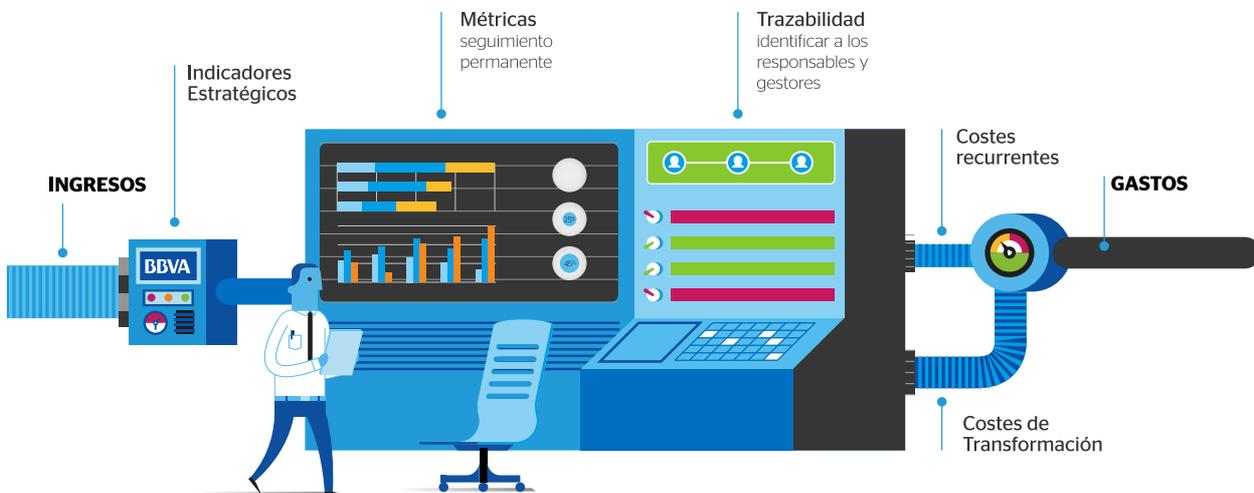
En BBVA nos hemos comprometido a avanzar más rápidamente en mejorar la rentabilidad del capital del que disponemos



# Liderazgo en eficiencia



## Modelo de eficiencia





## Toma de decisiones

Reforzar y agilizar el proceso de aprobación y toma de decisiones, así como el gobierno corporativo de los proyectos e iniciativas de inversión del Grupo.



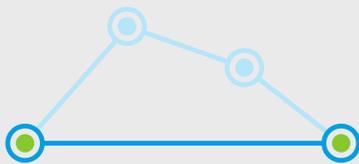
## Inversión en tecnología

Un plan de inversiones en tecnología que nos ayude y facilite atender a nuestros clientes con unos costes unitarios menores.



## Normas y procedimientos

Conseguir que las normas y procedimientos de gasto e inversión sean conocidas en la Organización y se apliquen en todos los entornos, proyectos y unidades de negocio.



## Simplificación de procesos

Transformar el modelo productivo para conseguir ser más eficientes.



## Control y seguimiento

Analizar los costes recurrentes y los de transformación.



## Plan de formación

Desarrollar "El Controller del Siglo XXI", que tiene como objetivo formar a "Responsables Financieros Digitales".

## Y recuerda...



La eficiencia es cosa de todos

No solo es responsabilidad de las áreas centrales, del *holding* o de las áreas financieras.



La eficiencia no está reñida con la calidad de servicio

La mejora continua de procesos nos debe permitir alcanzar los dos objetivos.



Incorporar el concepto de "discriminación"

Diferenciar los gastos que contribuyen a la transformación del Grupo de aquellos que no contribuyen a esa transformación.



"Single Development Agenda"

Para conseguir un orden y una priorización que nos permita alcanzar los objetivos marcados.

NO ES CUESTIÓN DE "NO GASTAR", SINO DE "GASTAR BIEN"



# El mejor equipo

"Atraer, retener e inspirar al mejor equipo"

## UNA NUEVA FORMA DE TRABAJAR



# Talento y Cultura



## 1. Un solo banco

Una infraestructura organizativa y un sistema de apoyo para crear una empresa global.



## 2. Propuesta de valor para empleados

Que BBVA sea "el" lugar deseado para trabajar.



## 3. Un nuevo tipo de Recursos Humanos

Facilitadores de negocio para apoyar mejor a la Organización, a vosotros y a las áreas de negocio.



## 4. Políticas y procedimientos

Herramientas más efectivas para:

- Selección
- Compensación
- Formación
- Y mucho más por llegar...

No se trata de hacer un trabajo. Se trata de hacer el trabajo adecuado, de la forma adecuada, en el momento adecuado.

# Organigrama y estructura de negocio

En mayo de 2015 se cambió la estructura organizativa del Grupo. La misma está dividida en: Execution & Performance, New Core Competencies, Business Development, Risk & Finance y Strategy & Control. Las cuatro primeras quedan bajo la responsabilidad del consejero delegado y la última bajo responsabilidad del presidente.

El objetivo principal que persigue la nueva estructura es el crecimiento de los resultados de las franquicias mediante un área totalmente enfocada en la gestión de las redes y operaciones de todos los países. Para ello, el nuevo modelo incluye las siguientes áreas de Execution & Performance:

- **Corporate & Investment Banking:** Área global del Grupo que incluye las actividades de banca de inversión, mercados, préstamos y servicios transaccionales para clientes corporativos internacionales e inversores institucionales.
- **Country Networks:** Gestiona las redes y operaciones de las franquicias de negocio minorista en todas las geografías en las que opera el Grupo.

Por otra parte, la estructura incorpora capacidades críticas y el talento global para competir en el nuevo entorno. De acuerdo con este modelo, dicha estructura cuenta con las siguientes áreas de New Core Competencies:

- **Talent & Culture:** Para impulsar nuevos esquemas de gestión de talento y adaptar la cultura al nuevo entorno.
- **Customer Solutions:** Tiene el objetivo de crear e impulsar soluciones y productos globales que satisfagan mejor las necesidades de los clientes. Para ello, el área abarca experiencia de cliente, diseño, calidad y *big data*.
- **Global Marketing & Digital Sales:** Enfocada en impulsar las ventas a través de canales digitales y las funciones globales de *marketing*.
- **Engineering:** Además de la gestión de las operaciones de tecnología, el área desarrolla el *software* y procesos para las soluciones de los clientes con un enfoque global.
- **New Digital Businesses:** Unidad de negocio responsable de la inversión y lanzamiento de nuevos negocios digitales, así como de impulsar la colaboración con el ecosistema de *startups* y desarrolladores.

Los equipos de Business Development (España, Estados Unidos y mercados emergentes) son los responsables de la transformación del modelo de negocio y el nexo de unión entre las áreas globales y los negocios locales.

Risk & Finance comprende aspectos tan relevantes como la gestión global de los riesgos, el balance y la solvencia del Grupo. Se divide en:

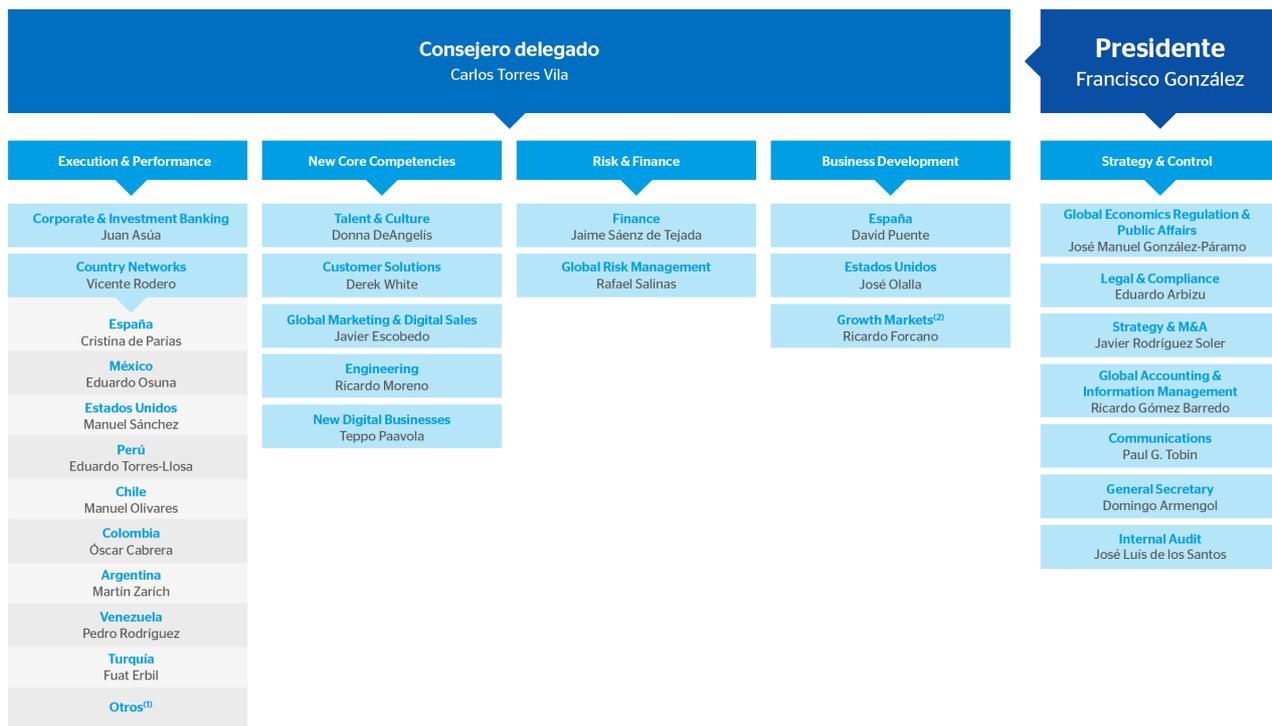
- **Finance:** Área responsable de la gestión de los riesgos estructurales de balance y del capital, las relaciones con analistas, inversores, accionistas y agencias de *rating*, la gestión de las participaciones industriales y financieras, así como de la gestión del *real-estate* y la función de compras.

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

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

- **Global Economics Regulation & Public Affairs:** Área responsable del servicio de estudios económicos del Grupo y de promover y desarrollar las relaciones institucionales.
- **Legal & Compliance:** Gestión del riesgo legal, asesoramiento en derecho para todo el Grupo, gestión de los riesgos derivados de las cuestiones de cumplimiento (prevención del lavado de dinero, protección de los clientes, datos personales y mercados) y recopilación, puesta en común y elevación a los comités de Corporate Assurance de los principales problemas de control interno del Grupo.
- **Strategy & M&A:** Funciones de desarrollo corporativo y de fijación de las directrices de la estrategia a nivel Grupo, así como de la responsabilidad en la ejecución de las operaciones de fusiones y adquisiciones.
- **Global Accounting & Information Management:** Responsable de la elaboración de la información contable y regulatoria, información fiscal, Planificación, Reporting y Control de Gestión y Sistemas de Información de Gestión.
- **Communications:** Gestiona la comunicación del Grupo BBVA en todas las geografías, impulsa el periodismo de marca y trabaja para aumentar la reputación de BBVA.
- **General Secretary:** Asesoramiento y soporte jurídico y técnico a los órganos sociales y a las distintas áreas de BBVA en asuntos institucionales, legales, societarios y de gobierno corporativo.
- **Internal Audit:** Proporciona una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Organización.

# Organigrama



(1) Otros incluye: Paraguay, Uruguay y Suiza.

(2) Growth markets incluye: México, Argentina, Chile, Perú, Venezuela y Turquía.

# Plan de Negocio Responsable

En 2015 hemos seguido fortaleciendo nuestro modelo de banca responsable. Por un lado, el Consejo de Administración ha aprobado la nueva Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo, adaptándola a las nuevas recomendaciones y estándares internacionales. Por otro, se ha culminado el Plan de Negocio Responsable 2012-2015 (PNR); que ha sido aprobado, impulsado y seguido de cerca desde el más alto nivel de responsabilidad de la Organización, el cual se ha desarrollado a lo largo de los tres últimos años en torno a tres prioridades estratégicas: [Comunicación transparente, clara y responsable](#), [educación financiera](#) y [productos de alto impacto social](#).

El objetivo que se persigue es triple:

- Asegurar la transparencia, claridad y responsabilidad en la relación con nuestros clientes.
- Generar valor a largo plazo para todos los grupos de interés.
- Integrar en el negocio oportunidades y riesgos sociales y ambientales.

Con estos compromisos pretendemos, tal y como ya se ha puesto de manifiesto, ser el mejor Banco para nuestros clientes, ofreciéndoles las mejores soluciones bancarias y ayudándoles a tomar las mejores decisiones financieras.

## Progresos y objetivos del Plan de Negocio Responsable

### Objetivos de actividad

		Objetivo 2015	Progreso 2013-2015
Educación	Número de personas beneficiadas del programa de educación financiera	3.000.000	4.140.316
	Número de pymes beneficiadas por programas de formación para el crecimiento	8.000	5.348
	Número de pymes beneficiadas por otros programas de formación		120.559
	Número de becas para niños desfavorecidos	200.000	215.171
	Números de personas beneficiadas por otros programas de educación para la sociedad		110.752
Productos de alto impacto social	Consolidar la presencia de la Fundación Microfinanzas en América Latina	Aumentar el número de personas atendidas	419.287
	Número de ayudas concedidas a pymes para crear empleo (programa Yo Soy Empleo)	10.000	10.000
Accionistas e inversores	Índice sintético <sup>(1)</sup>	1ª o 2ª posición en índice	1ª posición
Ecoeficiencia <sup>(2)</sup>	Porcentaje de reducción de emisiones de CO <sub>2</sub> por persona	-6%	-16%
	Porcentaje de reducción del consumo de papel por persona	-3%	-43%
	Porcentaje de reducción de agua por persona	-3%	-23%
	Porcentaje de reducción de electricidad por persona	-3%	-14%
	Porcentaje de personas trabajando en edificios certificados	33%	33%

(1) Dato de 2014, ya que se calcula cada dos años. Calculado por BBVA como media aritmética de cinco analistas de sostenibilidad

(2) Personas incluye empleados y ocupantes externos.

## Objetivos de percepción

Comunicación TCR	Objetivo 2015
Percepción de Banco claro y transparente	1º o 2º Banco en cada país
<b>Avances 2015 por país</b>	
Argentina	1º
Chile	3º
Colombia	1º
España	1º
Estados Unidos	7º
México	1º
Perú	n.d.
Venezuela	1º

Educación	Objetivo 2015
Percepción de apoyo a la educación financiera	1º o 2º Banco en cada país
<b>Avances 2015 por país</b>	
Argentina	1º en clientes y 3º en no clientes
Chile	2º en clientes y 3º en no clientes
Colombia	3º en clientes y 3º en no clientes
España	3º en clientes y 2º en no clientes
Estados Unidos	2º en clientes y 2º en no clientes
México	2º en clientes y 3º en no clientes
Perú	1º en clientes y 1º en no clientes
Venezuela	3º en clientes y 1º en no clientes

Clientes		Objetivo 2015
Reputación externa entre clientes	1º o 2º Banco en cada país	
Avances 2015 por país		
Argentina	1º	
Chile	3º	
Colombia	4º	
España	1º	
Estados Unidos	2º	
México	3º	
Perú	1º	
Venezuela	2º	

Equipo		Objetivo 2015
Reputación interna entre empleados	Aumentar 2 puntos en reputación en cada país	
Avances 2015 por país		
Argentina	8,3	
Chile	-0,5	
Colombia	2,4	
España	2,8	
Estados Unidos	4,0	
México	1,8	
Perú	-0,1	
Venezuela	-0,3	

Sociedad		Objetivo 2015
Reputación externa entre no clientes	1º o 2º Banco en cada país	
Avances 2015 por país		
Argentina	1º	
Chile	3º	
Colombia	3º	
España	1º	
Estados Unidos	2º	
México	4º	
Perú	1º	
Venezuela	2º	

Sociedad		Objetivo 2015
Reputación en ciudadanía	1º o 2º Banco en cada país	
Avances 2015 por país		
Argentina	1º en clientes y 2º en no clientes	
Chile	3º en clientes y 3º en no clientes	
Colombia	3º en clientes y 3º en no clientes	
España	1º en clientes y 1º en no clientes	
Estados Unidos	2º en clientes y 2º en no clientes	
México	4º en clientes y 4º en no clientes	
Perú	1º en clientes y 1º en no clientes	
Venezuela	3º en clientes y 1º en no clientes	

# Gobierno corporativo

BBVA cuenta con un sistema de gobierno corporativo diseñado teniendo en cuenta sus particularidades, su propia naturaleza y la normativa que, como Entidad financiera cotizada en mercados nacionales e internacionales, le resulta de aplicación, así como las mejores prácticas y recomendaciones en la materia. El sistema de gobierno corporativo de BBVA descansa, fundamentalmente, en una adecuada composición de sus órganos sociales, en la distribución de funciones entre el Consejo de Administración y sus comisiones, en un adecuado proceso de toma de decisiones y en un sólido sistema de supervisión y control.

Por su parte, el sistema de cumplimiento del Grupo constituye una de las bases en las que BBVA afianza el compromiso institucional de conducir todas sus actividades y negocios conforme a estrictos cánones de comportamiento ético. Al respecto, BBVA ha actualizado su Código de Conducta en 2015, en el que plasma cómo entiende el Grupo la integridad. Supone un cambio de estilo, más directo, cercano, sencillo y accesible.

Finalmente, en materia de control interno, BBVA mantiene un modelo de control interno estructurado en tres líneas de defensa (3LoD), dotándolo además de un esquema de gobierno denominado Corporate Assurance.

# Sistema de gobierno corporativo de BBVA y su Grupo

El sistema de gobierno corporativo de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (en adelante “BBVA”, la “Sociedad” o el “Banco”), entendido como el conjunto de principios y normas que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno de la Sociedad, se encuentra recogido en diferentes documentos societarios (Estatutos Sociales, Reglamento de la Junta General, Reglamento del Consejo de Administración y, para determinadas Comisiones del Consejo, en sus reglamentos propios, así como en las restantes normas y procedimientos internos de gobierno corporativo). A continuación se resumen sus principios, líneas básicas y funcionamiento.

BBVA cuenta con un sistema de gobierno corporativo diseñado teniendo en cuenta sus particularidades, su propia naturaleza y la normativa que como Entidad financiera cotizada en mercados nacionales e internacionales, le resulta de aplicación, así como las mejores prácticas y recomendaciones en la materia.

Así, BBVA es una entidad que cuenta con una base accionarial muy amplia y con una importante presencia tanto de accionistas minoristas como institucionales nacionales e internacionales, sin que ningún accionista tenga participaciones significativas o de control en la Entidad (estructura accionarial 100% capital flotante).

Considerando esta estructura accionarial, el Banco basa su modelo de relación con los accionistas en torno a dos pilares básicos: el respeto al principio de una acción un voto, sin imponer limitaciones al ejercicio de los derechos de los accionistas; y la reserva en favor de la Junta General de Accionistas, según se recoge en su Reglamento específico, de determinadas materias que, de manera necesaria, deben ser sometidas a su consideración y decisión.

Además, 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 que se refiere 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.

Por lo que se refiere al órgano de administración de BBVA, de acuerdo con la normativa española, cuenta con un sistema de administración denominado “monista” (*oner tier board*) que supone la existencia de un único órgano (el Consejo de Administración) que desempeña las funciones de dirección, vigilancia y control de la gestión de la Entidad.

Sobre esta base, el sistema de gobierno corporativo de BBVA descansa, fundamentalmente, en una adecuada composición de sus órganos sociales, en la distribución de funciones entre el Consejo de Administración y sus comisiones, en un adecuado proceso de toma de decisiones y en un sólido sistema de supervisión y control:

Composición del Consejo e independencia	Competencias del Consejo	Comisiones del Consejo	Proceso de toma de decisiones
<p>Al menos un 50% de consejeros independientes</p> <p>Dedicación e idoneidad</p> <p>Renovación</p> <p>Estructura de liderazgo</p>	<p>Centradas en el establecimiento de las políticas y estrategias del Grupo y en la supervisión y el control</p> <p>Reservadas las principales decisiones de gestión</p> <p>Ejercicio con la asistencia de las Comisiones del Consejo</p>	<p>Independencia</p> <p>Amplias y relevantes funciones en materia de supervisión y control</p> <p>Presididas por consejeros independientes</p> <p>Dedicación y actividad muy intensa</p>	<p>Las propuestas sobre cuestiones clave emanan de las comisiones</p> <p>Las principales decisiones adoptadas por el Consejo se siguen desde las comisiones</p> <p>Interacción entre el Consejo y el área ejecutiva</p>

La composición del Consejo de Administración de BBVA es uno de los elementos claves de su sistema de gobierno corporativo. Así, de acuerdo con la política de selección, nombramiento, renovación y diversidad de los miembros del Consejo, accesible en la web corporativa ([www.bbva.com](http://www.bbva.com)), se procurará que en la composición del Consejo exista el equilibrio adecuado entre las distintas clases de consejeros y que los consejeros no ejecutivos representen una amplia mayoría sobre los consejeros ejecutivos, procurando que el número de consejeros independientes sea, al menos, el 50% del total de consejeros.

Se velará porque los procedimientos de selección no puedan implicar discriminación para la selección de consejeras, y se procurará que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

Asimismo, se valorará que los órganos sociales tengan una composición adecuada y diversa, combinando personas que cuenten con la experiencia y conocimiento del Grupo, sus negocios, y el sector financiero en general, con otras que tengan formación, competencias, conocimientos y experiencia en otros ámbitos y sectores que permitan lograr el adecuado equilibrio en la composición de los órganos sociales para su mejor funcionamiento y desempeño de sus funciones.

Además, se considerará la conveniencia de llevar a cabo una renovación ordenada del Consejo, sobre la base de una adecuada rotación de sus miembros, que permita lograr los objetivos establecidos en la mencionada política y la más adecuada composición de los órganos sociales en cada momento.

En aplicación de los anteriores principios y teniendo en cuenta que en marzo de 2016 dos de los actuales consejeros independientes del Banco perderán dicha condición por haber cumplido doce años en el ejercicio del cargo, el Consejo de Administración de BBVA ha acordado proponer a la Junta General, el nombramiento de dos nuevos consejeros independientes que sustituyan los dos consejeros que pierdan esta condición por haber desempeñado sus cargos por un período superior a doce años, con el objetivo de mantener en el Consejo al menos un 50% de consejeros con esta condición e incorporar los perfiles que se han estimado necesarios.

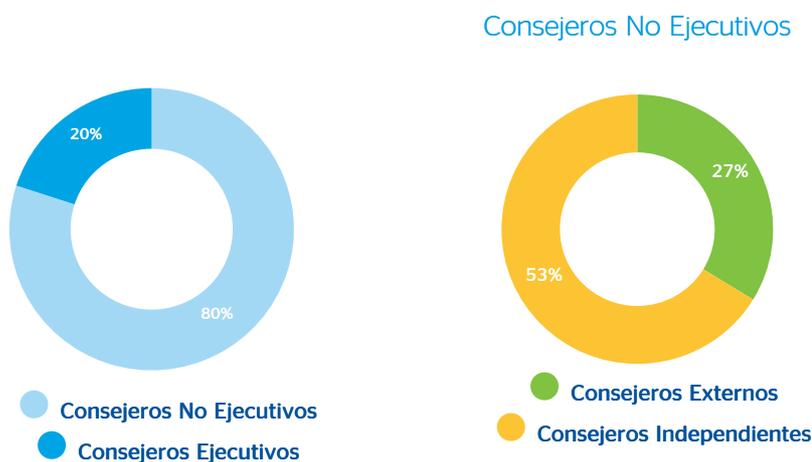
Los nuevos consejeros independientes cuyo nombramiento se propone cuentan con un acusado perfil internacional y muy diversa experiencia, uno de ellos en el ámbito financiero y de riesgos y el otro en el ámbito de las tecnologías de la información, los negocios digitales y la ciberseguridad, lo que servirá para complementar los conocimientos y experiencia del Consejo en materias del máximo interés para los órganos sociales de BBVA en estos momentos y para incrementar la diversidad de nacionalidad, todo lo cual puede ayudar al mejor ejercicio de sus funciones.

A 5-2-2016, el Consejo de Administración de BBVA está compuesto por un total de 15 consejeros, tres de los cuales son ejecutivos y los doce restantes son no ejecutivos, siendo ocho de ellos independientes y cuatro externos.

---

## Independencia del Consejo de Administración de BBVA

(Composición antes de la Junta General de 2016)



Dado que la composición del Consejo se considera un elemento esencial del sistema de gobierno corporativo del Banco, para asegurar su adecuada composición en todo momento, la Comisión de Nombramientos de BBVA analiza periódicamente su estructura, tamaño y composición, disponiendo los correspondientes procesos de identificación y selección de candidatos, para ser, en su caso, propuestos como nuevos miembros del Consejo de Administración, cuando así se considere necesario o conveniente.

Todo ello se concreta en un proceso de renovación del Consejo dirigido a identificar las necesidades de los órganos sociales y a las personas más idóneas para formar parte de ellos en cada momento y lograr, de esta manera, la composición más adecuada para el mejor ejercicio de sus funciones.

En este proceso de análisis se considerará igualmente la composición de las distintas comisiones del Consejo que asisten a este órgano social en el desarrollo de sus funciones y constituyen un elemento esencial en el gobierno corporativo de BBVA.

Los miembros del consejo de BBVA cuentan con la competencia, experiencia y cualificación necesarias para el ejercicio de sus cargos; cumplen con los requisitos de idoneidad establecidos legalmente a este respecto; y tienen la disponibilidad y dedicación que se requieren para el ejercicio de sus funciones.

La dedicación de los miembros del Consejo de BBVA es especialmente elevada debido al número de reuniones que se celebran tanto del Consejo de Administración como de sus diferentes comisiones y su amplio contenido, incluyéndose a continuación el detalle de las reuniones mantenidas a lo largo del ejercicio 2015 y el nivel de asistencia de los consejeros:

	Número de reuniones 2015	Nivel de asistencia <sup>(1)</sup>
Consejo de Administración	13	100%
Comisión Delegada Permanente	20	100%
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	11	100%
Comisión de Nombramientos	7	100%
Comisión de Retribuciones	7	97%
Comisión de Riesgos	45	99%

(1) Incluye tanto presentes como delegaciones otorgadas con instrucciones expresas de voto.

BBVA cuenta con un modelo de presidencia ejecutiva, existiendo a su vez un Consejero Delegado que es el responsable de la gestión ordinaria del negocio. Así, el actual sistema mantiene separados tanto los cargos como las funciones de Presidente y de Consejero Delegado, habiéndose procedido en 2016 a homogeneizar la denominación de ambas figuras en el ámbito internacional, asignándoles las denominaciones de Group Executive Chairman y Chief Executive Officer "CEO", respectivamente.

Además, para reforzar el adecuado esquema de equilibrio de poderes en el Consejo de Administración, BBVA cuenta con un consejero coordinador que, desde diciembre de 2014, cuenta no sólo con las funciones establecidas por la normativa española sino también con aquellas adicionales que ha establecido el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas españolas en su versión de 2015.

Otro de los elementos clave del sistema de gobierno corporativo de BBVA es la adecuada distribución de funciones entre el Consejo de Administración y sus comisiones.

El Consejo de Administración tiene atribuidas, de acuerdo con su propio Reglamento, toda una serie de funciones referidas tanto a la gestión social como a la supervisión y control de la Entidad, quedando reservadas para su consideración todas aquellas cuestiones que resultan de importancia para el Grupo (por ejemplo plan estratégico o de negocio, presupuesto, política de gobierno corporativo, política de control y gestión de riesgos, cuestiones de capital y liquidez, etc.).

Para el mejor desempeño de sus funciones de gestión y control y para contar con un adecuado proceso de toma de decisiones, el Consejo de Administración de BBVA ha constituido cinco comisiones específicas, con amplias funciones asignadas en su Reglamento, que le asisten en las materias propias de su competencia, habiéndose establecido un esquema de trabajo coordinado entre las propias comisiones y de ellas con respecto al Consejo. De esta forma se asegura el conocimiento por los órganos sociales de las cuestiones relevantes para el Grupo, reforzándose el ambiente de control existente en BBVA.

Así, el Consejo ha constituido cuatro comisiones que le asisten en el desarrollo de sus funciones de supervisión y control: Auditoría y Cumplimiento, Nombramientos, Retribuciones y Riesgos. Todas ellas están compuestas exclusivamente por consejeros externos y con mayoría de consejeros independientes, con excepción de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que está compuesta únicamente por consejeros independientes cuyas funciones se refieren de manera exclusiva al ámbito de la supervisión y el control y cuyas reglas de funcionamiento se encuentran establecidas en el Reglamento del Consejo y en sus reglamentos específicos, en los casos de la Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y de Riesgos.

Estas comisiones están presididas por consejeros independientes con amplia experiencia en los asuntos de su competencia que tienen, de acuerdo con el Reglamento del Consejo, amplias facultades y plena autonomía en la gestión de las correspondientes comisiones, pudiendo convocar las reuniones que estimen necesarias para el desarrollo de sus funciones, decidir su orden del día y contar con la asistencia de expertos externos cuando así lo consideren oportuno, a lo que hay que añadir el acceso directo a los ejecutivos del Banco que consideren necesario, quienes de manera recurrente reportan tanto a las comisiones como al Consejo de Administración.

Así, las comisiones del Consejo reciben la información que requieren directamente de los responsables de las correspondientes áreas ejecutivas del Grupo, facilitando de esta forma el más adecuado ejercicio de sus funciones de supervisión y control.

En el siguiente enlace se incluye el [Informe Anual de Gobierno Corporativo](#) y los informes de actividad de cada una de las Comisiones del Consejo que le asisten en sus funciones de supervisión y control.

Además, el Consejo de Administración ha constituido una Comisión Delegada Permanente, compuesta por una mayoría de consejeros externos, que ejerce funciones tanto en el ámbito de la gestión como en el ámbito de la supervisión y el control. La Comisión Delegada Permanente desarrolla el marco de apetito de riesgo establecido por el Consejo de Administración y realiza su seguimiento periódico; lleva a cabo el análisis y seguimiento constante de los resultados y la actividad del Grupo y de la evolución del entorno en el que se desarrollan sus negocios; y la aprobación de determinadas transacciones que no corresponden al ámbito del Consejo de Administración.

Las comisiones del Consejo analizan en detalle las cuestiones que corresponden al ámbito de sus competencias con carácter previo a que estas sean planteadas al Consejo de Administración para la adopción de las decisiones correspondientes, y realizan una revisión crítica y en profundidad de los asuntos presentados por los ejecutivos con la finalidad de que las propuestas que vayan a someterse a la consideración del Consejo de Administración estén alineadas con la estrategia y las políticas aprobadas por el Consejo de Administración.

Así, a título de ejemplo, la Comisión de Auditoría revisa la información financiera y contable y los estados financieros, la Comisión de Riesgos analiza las propuestas sobre el perfil de riesgos del Grupo; la Comisión de Retribuciones el sistema retributivo de los miembros del consejo y *risk takers*, y la Comisión de Nombramientos las propuestas de nombramientos de los nuevos consejeros, entre otras facultades.

De este modo, el sistema de gobierno corporativo de BBVA permite un control por parte de los consejeros no ejecutivos no sólo de las propuestas de los ejecutivos del Grupo, sino también de la implementación y desarrollo de las cuestiones que han sido aprobadas por el Consejo, apoyándose para ello de manera fundamental en el trabajo que se desarrolla en las comisiones.

La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de sus comisiones se evalúa, con carácter anual, por el Consejo en pleno, a partir del informe que le eleva la Comisión de Nombramientos, en el caso del Consejo y sobre la base del informe que cada Comisión le eleva en el caso de las comisiones, pudiendo utilizarse el apoyo de expertos externos para desarrollar la labor de autoevaluación del Consejo.

Durante 2015, el proceso de autoevaluación del Consejo se ha llevado a cabo siguiendo los procedimientos habituales, habiendo contado además con el auxilio de un experto externo de reconocida experiencia, independencia y prestigio internacional, Russell Reynolds Associates.

El resultado de la evaluación ha sido muy positivo y se ha constatado que el Consejo de Administración ha cumplido todas sus funciones de manera adecuada, destacando especialmente la importancia del adecuado proceso de toma de decisiones de los órganos sociales y la composición del Consejo y sus comisiones, habiéndose planteando para el ejercicio 2016:

- a) Intentar incrementar la diversidad internacional en la composición del Consejo de Administración
- b) Avanzar, a la vista del notable incremento de funciones que se asignan de manera indelegable al Consejo de Administración, en la organización de sus reuniones para facilitar que, tal y como se viene produciendo, abarquen todas aquellas cuestiones que le corresponden, dedicando el tiempo necesario al debate de las cuestiones que se plantean.
- c) Profundizar en la formación complementaria que se pone a disposición de los consejeros no ejecutivos (programa de formación), extendiendo estos programas de una forma más especializada para los miembros de las comisiones que así puedan requerirlo.

El sistema de gobierno corporativo de BBVA incorpora y promueve, como otro de sus elementos básicos, el adecuado proceso de toma de decisiones, en el que se integra el trabajo de las comisiones y del Consejo de Administración y se concreta la interacción de los órganos sociales con los primeros ejecutivos del Banco.

Así y con carácter general, y como se ha indicado, las propuestas del ámbito ejecutivo se analizan y discuten en primer término y en detalle en las diferentes comisiones del Consejo en función de la materia de que se trate, posteriormente y una vez que estas propuestas cuentan con la conformidad de las correspondientes comisiones, se elevan al Consejo para su aprobación y decisión final.

Por su parte, el Consejo de Administración, una vez adoptado el acuerdo correspondiente sobre las materias referidas a sus competencias, delega en los ejecutivos responsables de las áreas implicadas la implementación y desarrollo de sus decisiones.

Igualmente, y a los efectos de que todas las decisiones se adopten con información suficiente, adecuada y transparente, el sistema de gobierno corporativo incluye procedimientos encaminados a asegurar que los órganos sociales cuentan con dicha información.

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

El Grupo BBVA cuenta con un modelo descentralizado de gestión, basado principalmente en filiales con personalidad jurídica propia que desarrollan su actividad en las diferentes geografías, dentro de un marco común que permita alcanzar los objetivos fijados a nivel de Grupo.

Este marco común de gobierno de las sociedades del Grupo parte de la estrategia, políticas corporativas y directrices básicas de gestión que fijan los órganos sociales de BBVA para todo el Grupo y se concreta por parte de los diferentes responsables de las áreas de negocio globales y las áreas corporativas transversales de quienes dependen funcionalmente las áreas homólogas locales, que son responsables de la aplicación del marco común en cada geografía.

Dentro del marco corporativo común, las filiales desarrollan su actividad y gestionan sus negocios con alto grado de autonomía, contando para ello con medios propios que permiten un adecuado proceso de toma de decisiones, así como el seguimiento y control de sus actividades.

Este seguimiento y control se integra en un esquema de supervisión y control coordinado a nivel de Grupo, basado en metodologías y procesos consistentes en todas las geografías que, mediante el reporte de las áreas locales a las áreas corporativas y de negocio globales, y de éstas a los órganos sociales de BBVA, permite realizar el seguimiento de las actividades del Grupo en su conjunto y supervisar el cumplimiento del marco común de gestión.

El sistema de gobierno corporativo de BBVA se encuentra en constante evolución y mejora, es un elemento esencial de sus principios y valores y forma parte de los pilares básicos de la estrategia del Banco.

# Sistema de cumplimiento

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

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

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

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

Durante 2015 se ha continuado potenciando en las jurisdicciones en las que BBVA está presente la documentación y gestión del modelo a través de un conjunto de herramientas tecnológicas y mejoras en procesos internos, que Compliance despliega progresivamente en el ámbito global. Este esfuerzo ha sido durante 2015 particularmente importante en Turquía, tras la integración del Grupo Garanti en BBVA.

---

BBVA tiene el compromiso institucional de conducir todos sus negocios y actividades conforme a estrictos cánones de comportamiento ético

---

En 2015 se ha seguido potenciando la documentación y gestión del modelo de cumplimiento, especialmente en Turquía, tras la integración de Garanti

## Asesoramiento en materia de comportamiento ético y legal

El año 2015 ha marcado un hito para BBVA en su permanente compromiso con la integridad en los negocios, al haber actualizado su [Código de Conducta](#) para:

- Adecuarlo a las nuevas exigencias normativas y expectativas sociales: (a) recomendaciones de organismos internacionales (BIS, EBA, ESMA...), (b) novedades regulatorias, (c) elevadas exigencias de los organismos supervisores y las mayores expectativas sociales de una exigente cultura empresarial de ética y cumplimiento legal, y (d) nuevo entorno social económico.
- Aprovechar la experiencia acumulada durante 12 años a través de las consultas y criterios de aplicación práctica, establecidos desde que se aprobó el anterior Código de Conducta en 2003.
- Adaptarlo a la nueva estructura organizativa más internacional del Grupo.

El nuevo Código de Conducta de BBVA plasma para los integrantes del Grupo, pero también para proveedores y terceros, cómo entiende la integridad BBVA, configurándose como una herramienta fundamental para implantar una cultura de respeto a la legalidad, asegurando que las actividades de BBVA se realizan conforme a la misma y a los valores corporativos, reflejando de forma muy clara que el comportamiento de los empleados del Grupo BBVA ha de ser legal, moralmente aceptable y publicable, y proporcionando pautas de comportamiento acordes con los principios del Grupo (prudencia, integridad y transparencia), así como procedimientos para ayudar a los empleados a resolver dudas y facilitarles el cumplimiento de sus obligaciones. Contiene, asimismo, el correspondiente canal de denuncias, más sencillo y centralizado, para comunicar las actuaciones o situaciones relacionadas con BBVA que puedan ser contrarias a la normativa o a los valores y pautas del mismo.

Formalmente, el nuevo Código supone un cambio de estilo, más directo, cercano, sencillo y accesible. Además, se configura como el documento de referencia con respecto a la conducta, limitando su contenido a principios y pautas básicas, pero facilitando a la vez el acceso a las políticas, procedimientos y normas internas de detalle mediante un sistema de vínculos interactivos.

El Código es de aplicación en todas las entidades que forman parte del Grupo BBVA, por lo que se ha distribuido individualmente a cada integrante del Grupo para que conozca su contenido; está publicado en la página web del Banco ([www.bbva.com](http://www.bbva.com)) y en la página web de los empleados (intranet). La adhesión formal al mismo se facilita a través de un desarrollo tecnológico basado en un esquema de firma electrónica, contribuyendo así a una mayor eficiencia y sencillez del proceso, en línea también con la estrategia de innovación tecnológica del Grupo BBVA.

En cuanto a su contenido, el Código está estructurado en torno a los siguientes bloques: conducta con el cliente, conducta con nuestros compañeros, conducta con la empresa, conducta con la sociedad y aplicación.

Para la sensibilización global, se ha definido y lanzado un plan de comunicación apoyado en medios audiovisuales, que está implicando a los más altos ejecutivos de la Organización, pero también a las personas que tienen que vivirlo día a día en los distintos países.

BBVA ha actualizado su Código de Conducta en 2015, en el que plasma cómo entiende el Grupo la integridad. Supone un cambio de estilo, más directo, cercano, sencillo y accesible

Asimismo, está en marcha un plan de formación *online*, a fin de que todos los empleados del Grupo, a través de un itinerario atractivo e interactivo, (i) profundicen en el conocimiento del Código, (ii) se familiaricen con los principios y pautas de actuación establecidos en el mismo y (iii) estén sensibilizados sobre la importancia de aplicar las pautas de actuación en su desempeño diario. Los empleados, al finalizar el curso, cumplimentan un cuestionario de evaluación para asentar los conocimientos adquiridos.

Los planes de comunicación, formación y adhesión son los pilares claves para una efectiva implantación del Código. Su definición ha constituido uno de los hitos de la actividad del Grupo durante 2015 y completar su ejecución seguirá siendo una de sus tareas fundamentales en 2016.

Aparte de lo anterior, durante 2015, la unidad de Compliance ha continuado con su labor de asesoramiento, tanto a los integrantes del Grupo como a la Alta Dirección, en materia de aplicación del Código de Conducta del Grupo. Concretamente, la unidad corporativa de Compliance respondió a 57 consultas individuales, bien escritas o telefónicas. Las consultas se centraron, básicamente, en la aceptación de regalos o beneficios personales, en el desarrollo de otras actividades profesionales, en el tratamiento y gestión de potenciales conflictos de intereses y en la gestión del patrimonio personal.

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

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

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

Para lograr este objetivo, el Grupo BBVA, como grupo financiero global con sucursales y filiales que operan en numerosos países, se ha dotado de un modelo corporativo de gestión del riesgo que comprende todas las cuestiones de cumplimiento (ver descripción en el apartado Sistema de cumplimiento). Este modelo, de aplicación en todas las entidades que forman parte del Grupo BBVA, en el ámbito de PLD&FT, no solo toma en consideración las regulaciones de las jurisdicciones en las que BBVA está presente, sino que también incorpora las mejores prácticas de la industria financiera internacional en esta materia, así como las recomendaciones emitidas por organismos internacionales como GAFI (Grupo Acción Financiera Internacional).

Adicionalmente, es necesario resaltar que el modelo de gestión del riesgo de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo es un modelo en permanente evolución y sometido a continua revisión independiente. En particular, los análisis de riesgo que se llevan a cabo permiten reforzar los controles y establecer, en su caso, medidas mitigadoras adicionales para fortalecer el modelo.

Para BBVA, evitar que sus productos y servicios sean utilizados con finalidad delictiva constituye un requisito indispensable

Durante 2015, el Grupo BBVA ha continuado con la potenciación del referido modelo de gestión del riesgo de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo mediante:

- El incremento de los recursos humanos asignados directamente a las unidades de PLD&FT de las distintas jurisdicciones.
- Los avances en la implementación, de acuerdo con las directrices emanadas de forma centralizada, de mejoras en los sistemas de categorización o asignación de riesgo a los clientes desde la óptica de PLD&FT, en función de una serie de parámetros identificados por el sector como relevantes para cuantificar los riesgos de blanqueo. Especialmente relevantes han sido los avances en el caso de España, Argentina, Colombia, Chile y Venezuela.
- El perfeccionamiento de los sistemas de monitorización ya existentes en todas las unidades del Grupo.

Durante 2015, BBVA ha adoptado la decisión de sustituir la principal herramienta de monitorización implantada en las unidades del Grupo, iniciando además el despliegue de la misma, primero en España y posteriormente en el resto de jurisdicciones. Esta nueva herramienta, junto con otras iniciativas que aprovechan nuevas oportunidades tecnológicas (por ejemplo, *big data*), permiten reforzar de manera relevante las capacidades de detección de actividades sospechosas de las distintas entidades que componen el Grupo BBVA.

Durante 2015 han recibido formación en materia de PLD&FT 97.574 empleados en todo el Grupo. De ellos, 12.138 los han realizado a través de actividades de formación presencial y 85.436 a través de actividades de formación a distancia (*online*).

Asimismo, el Grupo BBVA ha seguido con la colaboración que mantiene en este ámbito con organismos gubernamentales y organizaciones internacionales. Mencionar, a modo de ejemplo, la participación de BBVA en el *working group* del Institute of International Finance sobre corresponsalía internacional.

Finalmente, indicar que el modelo de gestión del riesgo de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo está sometido a continua revisión independiente. De acuerdo con la regulación española en esta materia, un experto externo realiza anualmente una revisión del sistema de PLD&FT de la matriz (incluida la supervisión de las filiales y sucursales en el extranjero) y de todas las entidades sujetas a la regulación de PLD&FT en España. Esta revisión se complementa en cada jurisdicción con las llevadas a cabo por auditoría interna, auditoría externa o los propios organismos supervisores locales.

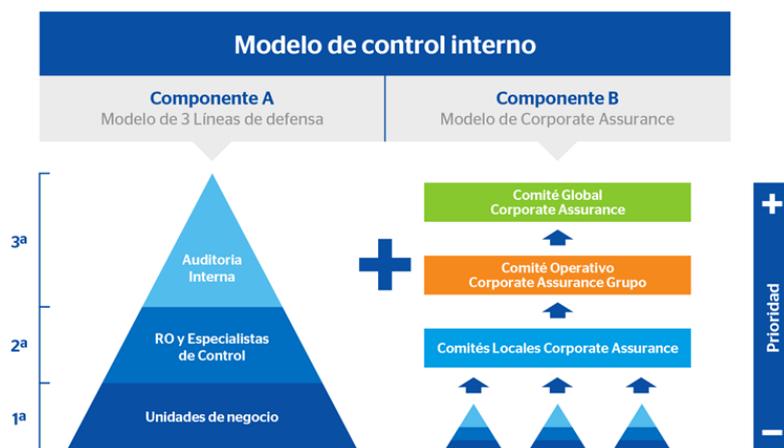
# Modelo de control interno

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

Un modelo basado en las mejores prácticas, estructurado en tres líneas de defensa y con un esquema de gobierno bien diseñado

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

- La primera línea de defensa la constituyen las unidades de negocio del Grupo, que son responsables de la gestión de los riesgos actuales y emergentes y de la ejecución de los procedimientos de control.
- La segunda línea de defensa la constituyen las unidades especializadas en control (Cumplimiento, Global Accounting & Information Management- GA&IM- / Control Interno Financiero, Control Interno de Riesgos y Business Process Assurance). Esta línea identifica los riesgos actuales y emergentes, define las políticas de control en su ámbito de especialidad transversal, supervisa la correcta implantación de las mismas, proporciona formación y asesoría a la primera línea y es responsable del *reporting* al equipo gestor.
- La tercera línea de defensa la constituye la unidad de Internal Audit, para la cual el Grupo asume las directrices del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y del Instituto de Auditores Internos. Su función se configura como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Organización. Las funciones y líneas de trabajo de esta unidad se desarrollan más adelante.



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

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

---

Este esquema de Corporate Assurance está provisto de un mecanismo ordenado de comunicación a la dirección

## Internal Audit

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

---

Internal Audit: alcance universal y libre acceso a toda la información necesaria

Esta unidad tiene libre acceso a los empleados, los centros de trabajo, los sistemas, los registros y archivos informáticos y físicos y, en general, a toda la información necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones.

Los principales focos de atención relacionados sobre los que Internal Audit ha realizado trabajos en 2015 son los siguientes:

- Trabajos regulatorios, que cobran especial relevancia, al existir nuevas exigencias por parte de los diferentes reguladores y servir para dar respuesta al nuevo entorno de supervisión en Europa. Destacan los trabajos realizados para garantizar que la información global presentada al regulador cuente con la integridad y calidad necesarias, tales como FinRep y CoRep; la revisión sobre el cumplimiento de la Volcker Rule y la normativa de préstamos y depósitos en Estados Unidos, así como de las políticas de prevención de lavado de dinero y financiación del terrorismo.
- Seguridad de la información, fundamental en un entorno digital cada vez más complejo. En este contexto se han desarrollado trabajos del tipo ciberejercicios, en los que se han reproducido de la forma más fidedigna posible escenarios reales de ciberataques. Estos trabajos han permitido evaluar de forma precisa tanto la exposición a estos riesgos como la capacidad de respuesta ante los mismos. Sus resultados han ayudado a definir planes de seguridad en todo el Grupo dirigidos a mejorar las defensas ante incidentes de ciberseguridad.
- Banca Digital, a través de la revisión de procesos, infraestructuras y aplicaciones que dan soporte al negocio digital del Grupo. Entre otros, sobresalen los trabajos en materia de contratación digital, canales digitales como Bancomer Móvil y Netcash, la aplicación Nimble y la tarjeta NBA- AMEX.
- *Customer experience*, para evaluar el grado de satisfacción de los clientes en varios países del Grupo.
- Riesgo operacional asociado a diversos procesos del Banco, como la adquisición en varios países, operativas de oficinas a través de revisiones *in situ* y de trabajos de *data analytics*.
- Proveedores, para garantizar el control en los procesos externalizados, revisando la política y mecanismos de control existentes sobre los procesos de *outsourcing*.
- Prevención del fraude, a través de los trabajos de *forensic* y de análisis de la casuística de los eventos *post-mortem*. Adicionalmente, se continúa realizando un monitoreo de indicadores de fraude a través de la revisión de oficinas.

## Grupo BBVA <sup>(1)</sup>. Principales actividades de Internal Audit por línea de actividad

Tecnología e innovación	54
<i>Customer- centric</i>	17
Procesos bancarios	39
Proveedores	12
Prevención del fraude	323
Regulatorios	220
<b>TOTAL</b>	<b>665</b>

(1) Excepto Garanti.

# Estándares de conducta

Un elemento básico en el sistema de cumplimiento es el [Código de Conducta](#) del Grupo BBVA, ya descrito en el apartado sobre el [sistema de cumplimiento](#).

Adicionalmente, los compromisos que contribuyen a la prevención de la corrupción en el Grupo (relaciones con proveedores, política anti-soborno, regalos, organización de eventos, prevención del lavado de dinero, compromisos respecto a personas políticamente Expuestas -PEP-, etc.) están contenidos tanto en el Código de Conducta como en políticas específicas de desarrollo del mismo.

Durante 2015, el Grupo BBVA ha revisado su marco anticorrupción para ajustarlo al nuevo Código de Conducta y, a la vez, detectar oportunidades de refuerzo, que se irán materializando a lo largo de los próximos meses.

El Grupo BBVA ha continuado durante 2015 con la aplicación de las medidas reforzadas de cautela, específicas sobre el colectivo de personas políticamente expuestas ya implantadas en el pasado y recogidas en el Procedimiento Corporativo de actuación para el establecimiento de relaciones de negocio con personas políticamente expuestas.

Merece destacarse aquí también la [Política de Conducta en el ámbito de los Mercados de Valores](#), la cual, siendo un desarrollo de las pautas establecidas en el Código de Conducta del Grupo BBVA en relación con los mercados de valores, incorpora una serie de principios y criterios generales de actuación comúnmente aceptados a nivel internacional y dirigidos a preservar la integridad en los mercados. Concretamente, recoge las pautas de actuación mínimas que toda persona que forme parte del Grupo debe observar con relación al tratamiento de la información privilegiada, la prevención de la manipulación de cotizaciones, la gestión de potenciales conflictos de intereses que pudieran surgir y la operativa por cuenta propia de los empleados en los mercados.

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

- Reglamento interno de conducta en el ámbito de los mercados de valores.
- Estatuto de la función de cumplimiento.
- Código ético para la selección del personal.
- Principios aplicables a los intervinientes en el proceso de aprovisionamiento de BBVA.
- Principios básicos de gestión de riesgos y manual de políticas de gestión del riesgo.
- Norma de relación con personas o entidades de relevancia pública en materia de financiaciones y garantías.

Los compromisos que contribuyen a la prevención de la corrupción en el Grupo están contenidos en el Código de Conducta. Del mismo modo, la unidad de Compliance ha continuado su actividad orientada a la protección del cliente/inversor

Otros compromisos básicos adquiridos por el Grupo son:

- La [Política de Responsabilidad Social Corporativa](#), que establece los principios y directrices para cumplir con la responsabilidad de BBVA por su impacto en la sociedad. Esta Política es aprobada por el Consejo de Administración.
- La [Norma de actuación en materia de Defensa de BBVA](#): esta norma se encuentra en vigor desde febrero de 2012. Dicha Norma se aplica en todos los países del Grupo basándose en listas de exclusión de compañías y países, actualizadas con periodicidad trimestral por consultores expertos en la materia. De acuerdo con esta norma, BBVA no financia, invierte ni presta servicio financiero alguno a compañías relacionadas con la fabricación, desarrollo, mantenimiento o comercio de armas controvertidas, entendiendo por tales las minas antipersona, las bombas de racimo, las armas biológicas y químicas. BBVA tampoco participa en operaciones relacionadas con armamento que tengan origen o destino en países con alto riesgo de vulnerar los derechos humanos.
- [Compromiso en materia de derechos humanos](#)
- [Política medioambiental](#)
- [Política de Compras Responsables](#)

En relación con la conducta respecto a los clientes, la unidad de Compliance, durante 2015, ha continuado su actividad orientada a la protección del cliente/inversor:

- Evaluando los riesgos para los clientes asociados a los productos, servicios y actividades del Grupo y promoviendo o implantando medidas para su mitigación. La presencia de Compliance en los diversos Comités de Nuevos Productos garantiza que esta dimensión de la comercialización es tenida en cuenta y evaluada en todo momento. Durante 2015, se han revisado en esos foros 190 nuevas actividades, productos u operaciones. Adicionalmente, se han reforzado los propios procedimientos y rutinas de control.
- Coordinando los planes de acción para adaptarse a los nuevos requisitos y criterios que en materia de protección al inversor o usuario de Banca emitieron, principalmente, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el Banco de España.
- Colaborando estrechamente y en base continuada con las unidades de desarrollo de productos y negocios, tanto minoristas como mayoristas, y con foco especial en iniciativas de banca digital, con el objeto de incorporar en sus proyectos la visión de protección al cliente/inversor desde el mismo momento de concepción de los mismos.
- Manteniendo actualizado en todo momento el marco normativo interno para la correcta comercialización de productos y servicios por la Entidad.
- Participando en los proyectos de mejora y actualización de los procesos comerciales, y los sistemas informáticos de la Entidad que les dan soporte, con el objeto de garantizar su alineamiento con las mejores prácticas de protección de los intereses de los clientes.
- Promoviendo iniciativas de comunicación y formación a las redes comerciales y a los departamentos que les dan apoyo.
- Desarrollando revisiones específicas de la información a disposición del público y también de las fuerzas de venta, así como de las campañas promocionales y acciones comerciales sobre productos de inversión.

- Reforzando las métricas e indicadores de seguimiento de riesgos de cumplimiento para fomentar un enfoque anticipatorio.
- Evaluando las medidas en vigor en la Entidad a la luz de las reclamaciones de clientes, las revisiones de auditoría interna y externa y los exámenes y requerimientos de los reguladores.

## Canales de denuncias

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

Los cauces por los que un empleado puede comunicar una actuación o situación relacionada con BBVA, que observe o alguien le informe sobre la misma que, aunque no esté comprendida en el ámbito de su responsabilidad, pueda ser contraria a la normativa o a los valores y pautas del Código de Conducta, son los siguientes:

- Tratar el caso con su superior o su interlocutor de Talent & Culture (actual área de recursos humanos de BBVA).
- Notificar el caso a través del canal de denuncia de la geografía o del área en la que trabaje.
- Hacer uso del canal de denuncia, notificando el caso a la unidad de Compliance en el email [canaldenuncia@bbva.com](mailto:canaldenuncia@bbva.com) o el teléfono: (34) 91 537 7222.

Quienes comuniquen de buena fe hechos o actuaciones al canal de denuncia no serán objeto de represalia ni sufrirán ninguna otra consecuencia adversa por esta comunicación.

La unidad de Compliance tramita las denuncias recibidas con diligencia y prontitud, promoviendo su comprobación e impulsando las medidas para su resolución, de acuerdo con los procedimientos de gestión del canal de denuncia. La información será analizada de manera objetiva, imparcial y confidencial. Desde 2015, el canal de denuncias está abierto a proveedores del Grupo.

Los canales de denuncias constituyen un medio para ayudar a los empleados a comunicar los incumplimientos del Código de Conducta

## Iniciativas internacionales suscritas

BBVA es firmante de las siguientes iniciativas internacionales:

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI).
- Principios de Ecuador.
- Principios para la Inversión Responsable de Naciones Unidas.
- International Integrated Reporting Council.
- Carbon Disclosure Project.
- Thun Group sobre Bancos y Derechos Humanos.
- Natural Capital Declaration.
- Global Initiative for Sustainability Ratings.
- Green Bond Principles.

Asimismo, BBVA reconoce públicamente su respeto a la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la normativa básica de la Organización Internacional del Trabajo y las Líneas Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales.

## Cumplimientos legales

A 31 de diciembre del 2015, el Grupo BBVA no tiene registradas multas ni sanciones por incumplimiento de la normativa relacionada con aspectos medioambientales o con el suministro de productos y servicios que pudieran ser significativas en relación con el patrimonio, la situación financiera y los resultados consolidados del Grupo y que no estén provisionadas en las cuentas anuales consolidadas del Grupo.

En las sociedades que integran el Grupo BBVA en España no se han recibido sentencias condenatorias relevantes en la jurisdicción social entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015, ambos inclusive, en procedimientos en materias de igualdad o discriminación por razón de sexo instadas por empleados, ni tampoco han recaído sanciones por infracciones laborales muy graves.

# Desempeño en 2015

BBVA en 2015 presenta el resultado de la actividad del Grupo durante el ejercicio en el apartado de Desempeño en 2015, el cual incluye información tanto financiera como de carácter no financiero en tres grandes apartados:

- Grupo BBVA: que incorpora la explicación de los resultados, balance y actividad, solvencia, gestión global del riesgo, innovación y tecnología y medio ambiente.
- Áreas de negocio, centrado en el detalle de los resultados de las áreas de negocio y de sus prioridades de gestión.
- Principales grupos de interés, en el que se describen las relaciones del Grupo con sus clientes, equipo, accionistas, sociedad, reguladores y proveedores.

# Grupo BBVA

En 2015, el Grupo BBVA obtiene unos buenos resultados, muy influidos por las operaciones corporativas realizadas durante el ejercicio: incorporación de Catalunya Banc (CX), compra del 14,89% adicional en Garanti y venta parcial de la participación en China Citic Bank (CNCB). El beneficio atribuido generado alcanza los 2.642 millones de euros, lo que supone un crecimiento interanual del 0,9% (+4,4% a tipos de cambio constantes). El beneficio atribuido de operaciones continuadas de 2015, que corresponde al beneficio atribuido al Grupo sin el resultados de operaciones corporativas, asciende a 3.752 millones, un 43,3% superior al de 2014 (+48,2% sin el efecto de los tipos de cambio).

En cuanto a la trayectoria del balance y la actividad, las cifras también están afectadas por dichas operaciones corporativas. Con Turquía en continuidad, es decir, sin considerar los impactos de esta operación, se observa una evolución creciente del crédito bruto a la clientela, con un desempeño favorable de la facturación de préstamos y de recursos de clientes en todas las geografías. Los riesgos dudosos del Grupo conservan su tendencia de reducción.

En solvencia, BBVA mantiene una confortable posición de capital (CET1 *phased-in* del 12,1% y *fully-loaded* del 10,3% a cierre de diciembre de 2015), por encima de los requisitos regulatorios, y con una buena calidad (el ratio de apalancamiento *fully-loaded* es del 6,0%).

Desde el punto de vista de los riesgos, la función de riesgos del Grupo tiene como objetivo preservar la solvencia de la Entidad, apoyando la definición de su estrategia y asegurando un desarrollo del negocio sostenible. Para ello cuenta con un modelo de gestión y control de riesgos que se aplica de forma integral en el Grupo. En cuanto a la gestión del riesgo de crédito, lo más destacable de 2015 es el comportamiento favorable de los principales indicadores de calidad crediticia: menor tasa de mora, mayor cobertura y coste de riesgo más reducido. Por su parte, el riesgo de mercado del Grupo continúa en niveles bajos. Ello es consecuencia de la naturaleza del negocio y de la política del Grupo, con apenas posiciones propias. En riesgo de liquidez y financiación cabe resaltar que BBVA sigue manteniendo una adecuada estructura de financiación a corto, medio y largo plazo, diversificada por productos. Por último, en los procesos de análisis de riesgos y toma de decisiones, BBVA evalúa y toma en consideración aspectos no solo financieros sino también sociales, ambientales y reputacionales.

Por lo que respecta a la transformación digital de BBVA, esta tiene un alto componente de innovación y tecnología, pero también, y muy importante, es el desarrollo de las nuevas competencias en la Organización.

Por último, el compromiso de BBVA con el medio ambiente se refleja en su política medioambiental y en la suscripción de los principales acuerdos internacionales en esta materia. En 2015, BBVA ha concluido con su actual Plan Global de Ecoeficiencia de manera satisfactoria, logrando superar ampliamente todos los objetivos fijados.

# Resultados

Resultados influidos por las operaciones corporativas: incorporación de Catalunya Banc (CX), compra del 14,89% adicional en Garanti y venta parcial de la participación del Grupo BBVA en CNCB.

## Cuentas de resultados consolidadas <sup>(1)</sup>

(Millones de euros)

	2015	Var (%)	Var (%) <sup>(2)</sup>	2014
<b>Margen de intereses</b>	<b>16.426</b>	<b>8,7</b>	<b>21,5</b>	<b>15.116</b>
Comisiones	4.705	7,8	12,1	4.365
Resultados de operaciones financieras	2.009	(5,9)	(2,6)	2.135
Dividendos	415	(21,8)	(22,4)	531
Resultados por puesta en equivalencia	8	(77,2)	(78,9)	35
Otros productos y cargas de explotación	117	n.s.	2,7	(826)
<b>Margen bruto</b>	<b>23.680</b>	<b>10,9</b>	<b>15,7</b>	<b>21.357</b>
Gastos de explotación	(12.317)	12,5	15,8	(10.951)
Gastos de personal	(6.377)	13,7	14,7	(5.609)
Otros gastos generales de administración	(4.650)	11,7	17,6	(4.161)
Amortizaciones	(1.290)	9,3	14,7	(1.180)
<b>Margen neto</b>	<b>11.363</b>	<b>9,2</b>	<b>15,6</b>	<b>10.406</b>
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(4.339)	(3,3)	1,6	(4.486)
Dotaciones a provisiones	(733)	(36,6)	(30,9)	(1.155)
Otros resultados	(412)	(41,2)	(41,3)	(701)
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>5.879</b>	<b>44,7</b>	<b>54,9</b>	<b>4.063</b>
Impuesto sobre beneficios	(1.441)	46,9	58,5	(981)
<b>Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas</b>	<b>4.438</b>	<b>44,0</b>	<b>53,8</b>	<b>3.082</b>
Resultado de operaciones corporativas <sup>(3)</sup>	(1.109)	n.s.	n.s.	-
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>3.328</b>	<b>8,0</b>	<b>15,3</b>	<b>3.082</b>
Resultado atribuido a la minoría	(686)	48,0	93,9	(464)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>2.642</b>	<b>0,9</b>	<b>4,4</b>	<b>2.618</b>
<b>Beneficio atribuido de operaciones continuadas <sup>(4)</sup></b>	<b>3.752</b>	<b>43,3</b>	<b>48,2</b>	<b>2.618</b>

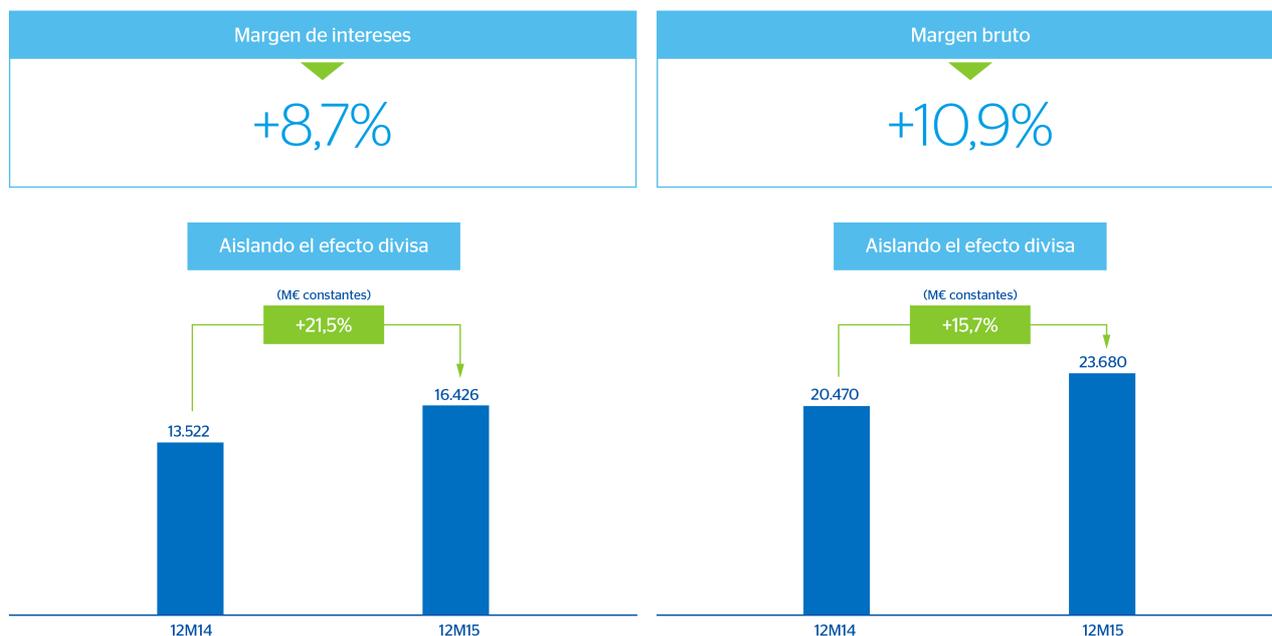
(1) Desde el tercer trimestre de 2015, la participación total de BBVA en Garanti se consolida por el método de integración global. Para períodos anteriores, los ingresos y gastos de Garanti se integran en la proporción correspondiente al porcentaje de participación que el Grupo mantenía hasta entonces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

(2) A tipos de cambio constantes.

(3) 2015 incorpora las plusvalías procedentes de las distintas operaciones de venta equivalentes a un 6,34% de la participación del Grupo BBVA en CNCB, el efecto de la puesta a valor razonable de la participación inicial del 25,01% en Garanti, el impacto procedente de la venta de la participación del 29,68% en CIFH y el *badwill* generado por la operación de CX.

(4) Corresponde al beneficio atribuido sin el resultado de operaciones corporativas.

## Buen comportamiento de los ingresos



Crecimiento del margen de intereses en todas las geografías, muy apoyado en la actividad, lo cual compensa la presión en los diferenciales

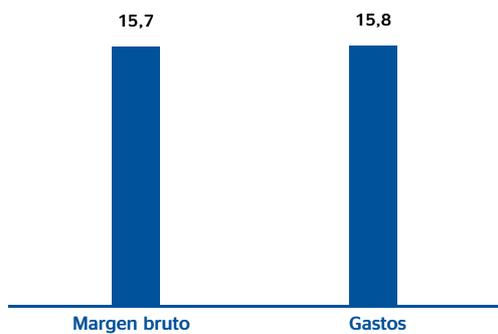
Margen bruto favorecido por el buen comportamiento de los ingresos recurrentes...

...a pesar de la ausencia de dividendos de CNCB y de las mayores aportaciones a los fondos de garantía de depósitos y al Fondo de Resolución español

## Gastos: eficiencia por encima de la media del *peer group*

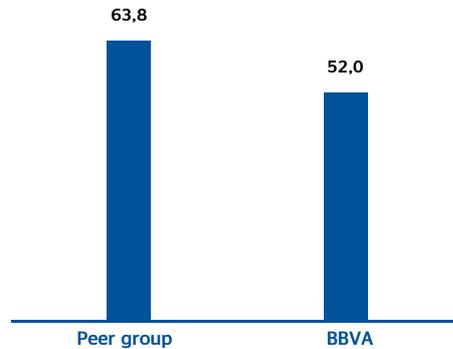
### Tasas de variación interanual

(% a tipos de cambio constantes)



### Eficiencia

BBVA 12M15 vs. *peer group* 9M15, (%)

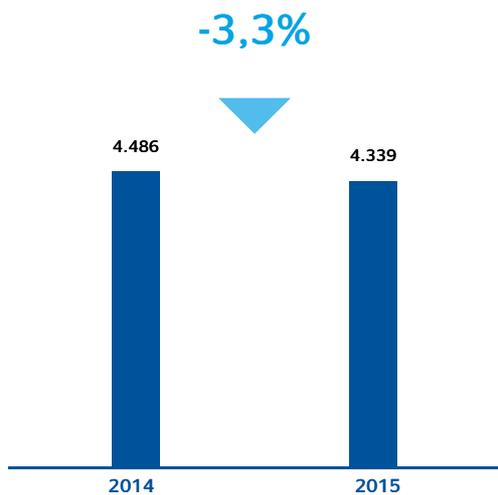


*Peer group europeo: BARC, BNPP, CASA, CS, CMZ, DB, HSBC, ISP, LBG, RBS, SAN, SG, UBS, UCG*

Reducción de las pérdidas por deterioro de activos financieros, lo cual tiene un impacto muy favorable en el coste de riesgo

### Pérdidas por deterioro de activos financieros

(%)



### Coste de riesgo acumulado (%)



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

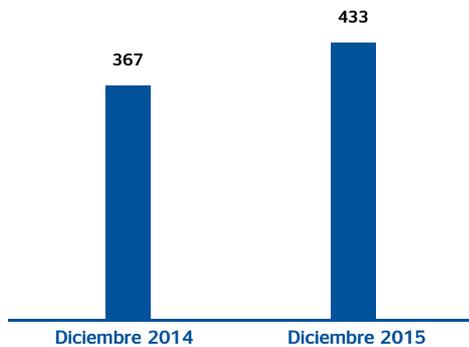
# Balance y actividad

Evolución creciente del crédito, con un desempeño favorable de la facturación de préstamos y de recursos de clientes en todas las geografías.

## Créditos a la clientela (bruto)

(Millardos de euros)

+18,1% <sup>(1)</sup>

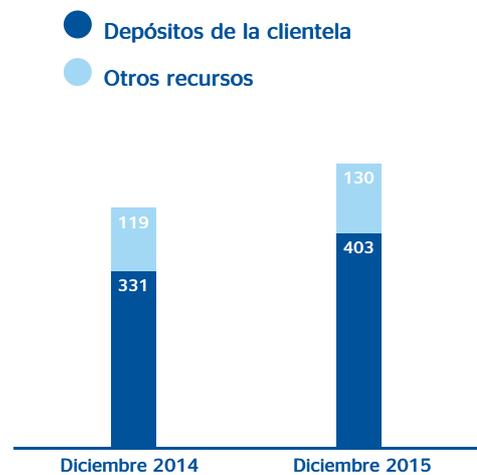


(1) A tipos de cambio constantes: +22,4%.

## Recursos de clientes

(Millardos de euros)

+18,6% <sup>(1)</sup>



(1) A tipos de cambio constantes: +24,4%.

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

# Solvencia

## Sólida posición de capital

### Evolución del ratio CET1

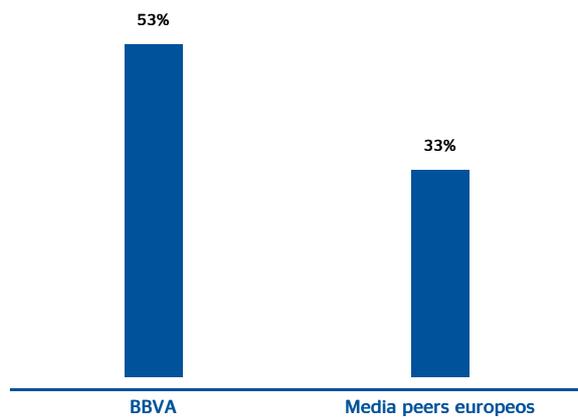
(%, *phased-in*)



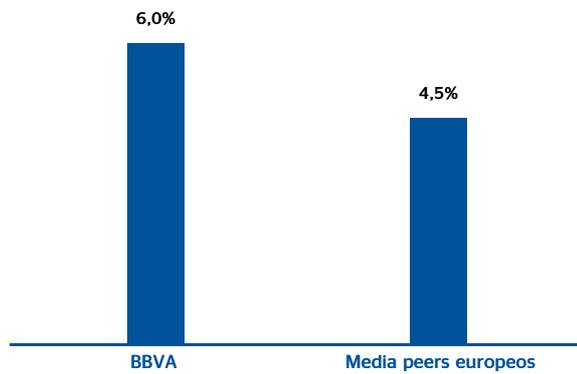
### Elevada calidad del capital

(%)

#### APR / Total activos

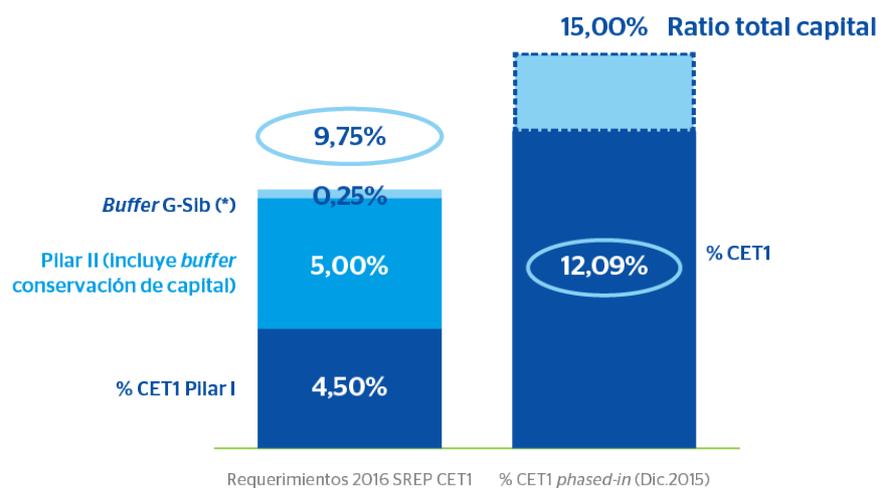


#### Leverage ratio fully-loaded



Peer group europeo: BARC, BNPP, CASA, CS, CMZ, DB, HSBC, ISP, LBG, RBS, SAN, SG, UBS, UCG. Cifras a septiembre 2015

## Por encima de los requerimientos del SREP 2016



## +234 p.b. sobre los requerimientos SREP

(\*) BBVA ha sido excluido por el Financial Stability Board de la lista G-SIB con efecto el 1 de enero de 2017. Por lo tanto, este *buffer* G-SIB no será aplicable a BBVA. Sin embargo, Banco de España ha comunicado a BBVA su inclusión como institución financiera sistémica a nivel nacional (D-SIB) y le es requerido mantener un *buffer* D-SIB del 0,5% con criterio consolidado. Este *buffer* será faseado en cuatro años y se implementará completamente en 2019.

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

# Global Risk Management

## La función de riesgos en el Grupo BBVA. Modelo general de gestión y control de riesgos

La función de riesgos en el Grupo BBVA tiene como objetivo preservar la solvencia de la Entidad, apoyando la definición de su estrategia y asegurando un desarrollo del negocio sostenible. Se caracteriza por ser una función única, independiente y global, cuyos principios generales son:

- Los riesgos asumidos han de ser compatibles con el nivel de solvencia objetivo, tienen que estar identificados, medidos y valorados y deben existir procedimientos para su seguimiento y gestión, además de sólidos mecanismos de control y mitigación de los mismos.
- Todos los riesgos tienen que ser gestionados de forma integrada durante su ciclo de vida, dándoles un tratamiento diferenciado en función de su tipología y realizándose una gestión activa de las carteras basada en una medida común: el capital económico.
- La infraestructura de riesgos debe ser adecuada en términos de recursos humanos, herramientas, bases de datos, sistemas de información y procedimientos, de forma que facilite una definición clara de roles y responsabilidades, asegurando una asignación eficiente de recursos entre el área corporativa y las unidades de riesgos de las áreas geográficas y/o de negocio.
- Las áreas de negocio son responsables de proponer y mantener el perfil de riesgo dentro de su autonomía y del marco de actuación corporativo, a través de una infraestructura de riesgos acorde con el modelo establecido.

BBVA cuenta con un modelo general de gestión y control de riesgos (denominado en adelante “el modelo”) adecuado a su modelo de negocio, a su organización y a las geografías en las que opera. Ello le permite desarrollar su actividad en el marco de la estrategia y política de control y gestión de riesgos definida por los órganos sociales del Banco y adaptarse a un entorno económico y regulatorio cambiante, afrontando la gestión tanto de manera global como adaptada a las circunstancias de cada momento. Este modelo se aplica de forma integral en el Grupo y se compone de los elementos básicos que se enumeran a continuación:

- Gobierno y organización.
- Apetito de riesgo.
- Decisiones y procesos.
- Evaluación, seguimiento y *reporting*.
- Infraestructura.

BBVA impulsa el desarrollo de una cultura de riesgos que asegure la aplicación consistente del modelo de control y gestión de riesgos en el Grupo y que garantice que la función de riesgos es entendida e interiorizada en todos los niveles de la Organización.

El objetivo de la función de riesgos: preservar la solvencia y asegurar un desarrollo del negocio sostenible

BBVA cuenta con un modelo de gestión y control de riesgos que se aplica de forma integral en el Grupo

## Grupo BBVA. Marco de gestión de la función de riesgos

Objetivo: preservar la solvencia del Grupo, apoyando la definición de su estrategia y asegurando un desarrollo del negocio sostenible.



En la documentación de [Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) se puede encontrar una exposición detallada de cada uno de los elementos básicos del modelo que han sido enumerados más arriba.

## Riesgo de crédito

### 1) Introducción

El riesgo de crédito tiene su origen en la probabilidad de que una de las partes de un contrato de préstamo incumpla sus obligaciones por motivos de insolvencia o incapacidad de pago y produzca en la otra parte una pérdida financiera. Representa el riesgo más relevante para el Grupo e incluye la gestión del riesgo de contrapartida, riesgo emisor, riesgo de liquidación y riesgo-país.

### 2) Metodologías de cuantificación del riesgo de crédito

La cuantificación del riesgo de crédito en el Banco se realiza mediante dos medidas principales: la pérdida esperada (PE) y el capital económico (CER). La pérdida esperada refleja el valor medio de las pérdidas. Se considera como el coste del negocio. Sin embargo, el capital económico es la cantidad de capital necesario para cubrir las pérdidas inesperadas surgidas de la posibilidad de que las pérdidas reales sean superiores a las esperadas.

Estas medidas de riesgos se combinan con la información de rentabilidad, dentro del marco de la gestión basada en valor, integrando así el binomio rentabilidad-riesgo en la toma de decisiones, desde la definición de la estrategia de negocio hasta la aprobación de créditos individuales, la fijación de precios, la evaluación de carteras en mora, la incentivación a las áreas del Grupo, etc.

Existen tres parámetros de riesgo esenciales en el proceso de obtención de las medidas antes citadas (PE y CER): la probabilidad de incumplimiento (*probability of default*, PD), la severidad (*loss given default*, LGD) y la exposición en el momento del incumplimiento (*exposure at default*, EAD), que son generalmente estimados haciendo uso de la información histórica disponible en los sistemas y que se asignan a las operaciones y clientes dependiendo de sus características.

La pérdida esperada y el capital económico son las dos medidas principales de cuantificación del riesgo de crédito en BBVA

La pérdida esperada y el capital económico se obtienen, principalmente, a partir de tres parámetros: PD, LGD y EAD

## Probabilidad de incumplimiento (PD)

La PD es una medida de calificación crediticia que se otorga internamente a un cliente o a un contrato con el objetivo de estimar su probabilidad de incumplimiento a un año vista. El proceso de obtención de la PD se realiza a través de herramientas de *scoring* y de *rating*.

### a) Scoring

Estas herramientas son instrumentos estadísticos focalizados en la estimación de la probabilidad de incumplimiento en función de características propias del binomio contrato-cliente y están enfocadas a la gestión de créditos de tipo *retail*: consumo, hipotecas, tarjetas de crédito de particulares, préstamos a negocios, etc.

Una gestión adecuada de las herramientas reactivas, comportamentales, proactivas y de *bureau* por parte del Grupo permite la obtención de parámetros de riesgo actualizados y adaptados a la realidad económica. Ello se traduce en un conocimiento preciso de la salud crediticia de las operaciones y/o de los clientes.

### b) Ratings

El riesgo asumido por BBVA en la cartera de clientes mayoristas queda clasificado de forma homogénea a través de una escala maestra única en términos económicos para todo el Grupo y disponible en dos versiones: una reducida, con 22 grados, y otra ampliada a 34. Esta escala maestra permite discriminar los niveles de calidad crediticia teniendo en cuenta la diversidad geográfica y los distintos tipos de riesgo existentes en las diferentes carteras mayoristas de los países donde el Grupo realiza sus actividades.

La información proporcionada por las herramientas de *rating* se utiliza de cara a la admisión de operaciones, así como para la revisión de límites.

Entre las carteras mayoristas, BBVA gestiona las denominadas *low default portfolios*, en las que existen pocos incumplimientos (riesgos soberanos, corporaciones, etc.). Para obtener las estimaciones de PD en estas carteras, se complementa la información interna con externa, principalmente proporcionada por agencias de calificación crediticia y bases de datos de proveedores externos.

### c) Ciclo económico en PD

La última crisis financiera ha puesto de manifiesto la importancia de una adecuada anticipación en la gestión de riesgos. En este marco, el exceso de ciclicidad de las mediciones de riesgo se ha señalado como uno de los causantes de la inestabilidad de las métricas de las entidades financieras. En BBVA se ha apostado siempre por la estimación de parámetros medios de ciclo que atenúen los efectos de las turbulencias económico-financieras en la medición del riesgo de crédito.

---

Las herramientas internas utilizadas para el cálculo de la PD son el *scoring* y el *rating*

---

El *scoring* se utiliza para el segmento *retail*. Existen diferentes tipos: reactivos, comportamentales, proactivos y de *bureau*

---

El *rating* se utiliza para el segmento mayorista, en el que el cumplimiento se predice a nivel cliente y no por contrato

La probabilidad de incumplimiento varía con el ciclo, siendo mayor en períodos de recesión y menor en los de bonanza. En general, en las entidades financieras no existe información interna de incumplimientos que abarque un período de tiempo suficientemente amplio como para considerar que se ha observado el comportamiento de las carteras en un ciclo completo. Por ello es necesario realizar una serie de ajustes a los datos internos. Al proceso de ajuste con el fin de trasladar las tasas de incumplimiento observadas empíricamente a tasas de incumplimiento medias de ciclo se le conoce como ajuste a ciclo. En el ajuste a ciclo se emplean series económicas suficientemente largas relacionadas con el incumplimiento de las carteras y se compara su comportamiento con el de los incumplimientos de las carteras de la Entidad. Adicionalmente, se puede tener en cuenta las diferencias que puedan existir entre el ciclo económico pasado y el futuro, lo que dota al enfoque de un componente prospectivo.

## Severidad (LGD)

La severidad es otra métrica clave en el análisis cuantitativo del riesgo y se define como el porcentaje sobre la exposición en riesgo que no se espera recuperar en caso de incumplimiento.

BBVA emplea fundamentalmente dos enfoques en la estimación de la severidad. El más habitual es el denominado *workout* LGD, en el que las estimaciones se basan en la experiencia histórica de la Entidad mediante el descuento de los flujos que se han observado a lo largo de los procesos de recuperación de aquellos contratos que incumplieron en algún momento. En las carteras con bajo número de incumplimientos (*low default portfolio*, LDP) no existe suficiente experiencia histórica para poder realizar una estimación robusta por este método, por lo que se recurre a fuentes de información externas, que se combinan con los datos internos para obtener una tasa de severidad representativa.

Las estimaciones de severidad se realizan segmentando las operaciones según distintos ejes que se muestran relevantes en el cálculo de la misma, tales como el tiempo en mora, la antigüedad de la operación, la relación préstamo/valor, el tipo de cliente, la puntuación del *scoring*, etc. Los ejes considerados pueden ser distintos en función de la cartera de análisis.

En el Grupo se imputan distintas severidades a la cartera viva (morosa y no morosa) en función de la combinación de todos los ejes relevantes, dependiendo de las características de cada producto y/o cliente.

Por último, es importante mencionar que la severidad varía con el ciclo económico. En este sentido, se definen dos conceptos: la severidad a largo plazo, denominada LRLGD (*long run* LGD), y la severidad en el peor momento del ciclo, denominada DLGD (*downturn* LGD).

La LRLGD representa una severidad media a largo plazo, correspondiente a un escenario acíclico e independiente del momento de la estimación. La DLGD representa la severidad planteada en el peor momento del ciclo económico, por lo que se debería utilizar para el cálculo del capital económico, ya que su finalidad es la cobertura de posibles pérdidas mayores a las esperadas.

---

La severidad es una métrica clave en el análisis cuantitativo del riesgo crediticio que también se utiliza en otros aspectos de la gestión interna del Grupo. Por ejemplo, para una correcta discriminación en precios

Todas las estimaciones de severidad (LGD, LRLGD y DLGD) se realizan para cada una de las carteras, considerando los ejes anteriormente reseñados. No obstante, en aquellas carteras en las que la severidad no es significativamente sensible al ciclo no se realizan estimaciones de LRLGD ni de DLGD, por tratarse de procesos recuperatorios que abarcan períodos amplios en los que se mitigan las situaciones puntuales del ciclo económico.

Además de ser la severidad un *input* básico para la cuantificación de las pérdidas esperadas y del capital, las estimaciones de severidad tienen otros usos para la gestión interna. Por ejemplo, la LGD es un factor fundamental para una correcta discriminación en precios, del mismo modo que sirve para determinar el valor que podría tener una cartera en mora dado un hipotético escenario de externalización de su recobro o priorización de las potenciales acciones de recuperación.

## Exposición en el momento del incumplimiento (EAD)

La EAD (*exposure at default*) es otro de los *input* necesarios en el cálculo de la pérdida esperada y el capital, definida como el importe de deuda pendiente de pago en el momento de incumplimiento del cliente.

La exposición de un contrato suele coincidir con el saldo del mismo, aunque para los productos con límites explícitos, como son las tarjetas o las líneas de crédito, la exposición debe incorporar el potencial incremento de saldo que pudiera darse desde una fecha de referencia hasta el momento del incumplimiento. Por tanto, la EAD se obtiene como la suma del riesgo dispuesto de la operación más un porcentaje del riesgo no dispuesto. Este porcentaje sobre el saldo no dispuesto que se espera que vaya a ser utilizado antes de que se produzca el incumplimiento es lo que se conoce como *credit conversion factor* (CCF). En definitiva, la estimación de la EAD se reduce al cálculo de este factor de conversión. Además, se evalúa la relevancia de incorporar en la EAD la posibilidad de utilizar un porcentaje adicional del límite para operaciones que lo rebasan en una fecha de referencia, de acuerdo con la política de cada producto.

Para la estimación de estos factores de conversión existen ejes que discriminan en función de las características de la operación.

Para obtener las estimaciones del CCF en carteras con bajo número de incumplimientos, las LDP, se combinan estudios externos y datos internos o se asumen comportamientos similares a otras carteras y, por tanto, se les asignan sus CCF.

### a) El modelo de carteras y los efectos de concentración y diversificación

La medición del riesgo de crédito para la cartera global del Grupo BBVA se lleva a cabo a través de un modelo de cartera en el que se contemplan los efectos de la concentración y de la diversificación. El objetivo es estudiar de manera conjunta toda la cartera de inversión crediticia, analizando y captando el efecto de las interrelaciones entre las distintas carteras.

Este modelo, además de permitir un cálculo más completo de las necesidades de capital, es una herramienta clave para la gestión del riesgo de crédito, a través del establecimiento de límites a la inversión en función de la aportación de cada unidad al riesgo total en un entorno global y diversificado.

La EAD aglutina el riesgo dispuesto más un porcentaje (CCF) del riesgo no dispuesto

El modelo de carteras considera la existencia de varias fuentes de riesgo (tiene carácter multifactorial), lo que se traduce en un incremento de la sensibilidad del capital económico con respecto a la diversificación geográfica, aspecto crucial en una entidad global como BBVA.

Adicionalmente, la herramienta es sensible a la concentración existente en determinadas exposiciones crediticias, como son los grandes clientes. Aparte del eje geográfico, el sectorial ha pasado a ser clave en los análisis de concentración de negocio.

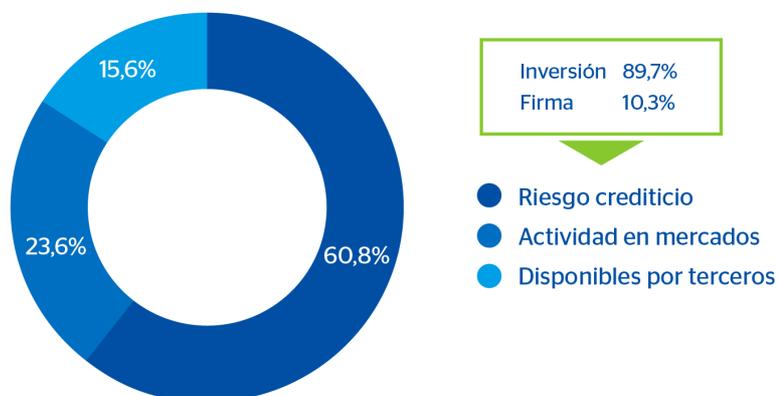
### 3) El riesgo de crédito en 2015

A finales de 2015, las principales variables relacionadas con la gestión del riesgo de crédito del Grupo siguen evolucionando de forma positiva. El incremento interanual del riesgo crediticio y de los saldos dudosos, así como la trayectoria de los indicadores de riesgo, están afectados, principalmente, por la incorporación de CX y por efectos derivados de la operación de compra de un 14,89% adicional en Garanti. Sin considerar estos efectos; es decir, excluyendo CX y teniendo en cuenta Turquía en continuidad (25,01% de participación en Garanti e integración en la proporción correspondiente a este porcentaje), la tónica sigue siendo positiva.

- El riesgo crediticio del Grupo se incrementa un 19,5% desde diciembre de 2014.

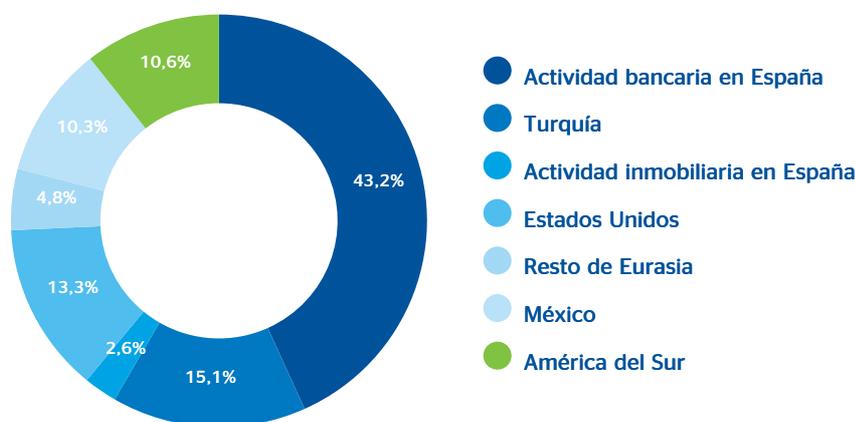
Evolución favorable y diferencial de los principales indicadores de riesgo

### Grupo BBVA. Exposición al riesgo de crédito. Distribución por tipos de riesgo (31-12-2015)



Exposición: 793.082 millones de euros

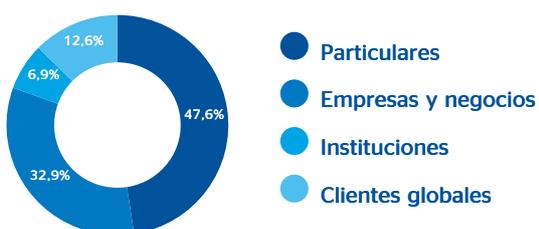
Grupo BBVA. Exposición al riesgo de crédito bruto. Distribución por áreas de negocio (31-12-2015)



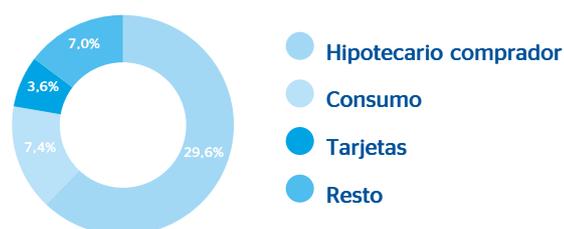
Riesgo: 482.518 millones de euros

Grupo BBVA. Exposición al crédito bruto a la clientela (31-12-2015)

Distribución por carteras



Distribución de la cartera de clientes particulares



- El saldo de dudosos se sitúa en 25.996 millones de euros, de los que 3.494 millones proceden de CX. Si, adicionalmente, se aísla el mencionado efecto de Garanti, se observa una reducción interanual de los créditos dudosos del 11,1%, con disminuciones generalizadas en todas las geografías, aunque sobresale el descenso en España actividad bancaria y actividad inmobiliaria.

---

## Grupo BBVA. Evolución de los riesgos dudosos

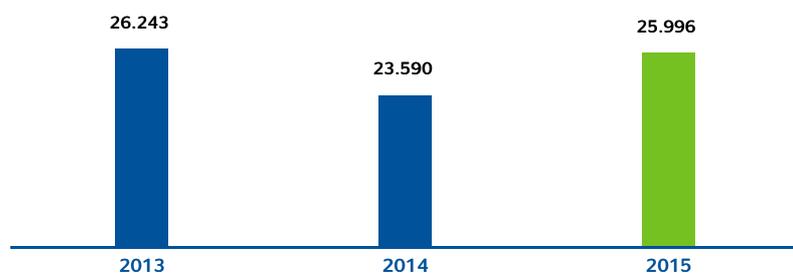
(Millones de euros)

	2015	2014	2013
Saldo inicial	23.590	26.243	20.603
Entradas	9.473	9.074	18.027
Recuperaciones	(6.959)	(7.265)	(7.840)
<b>Entrada neta</b>	<b>2.514</b>	<b>1.809</b>	<b>10.187</b>
Pases a fallidos	(5.003)	(4.754)	(3.856)
Diferencias de cambio y otros	4.895	291	(691)
<b>Saldo al final de periodo</b>	<b>25.996</b>	<b>23.590</b>	<b>26.243</b>

---

## Grupo BBVA. Evolución de los riesgos dudosos

(Millones de euros)

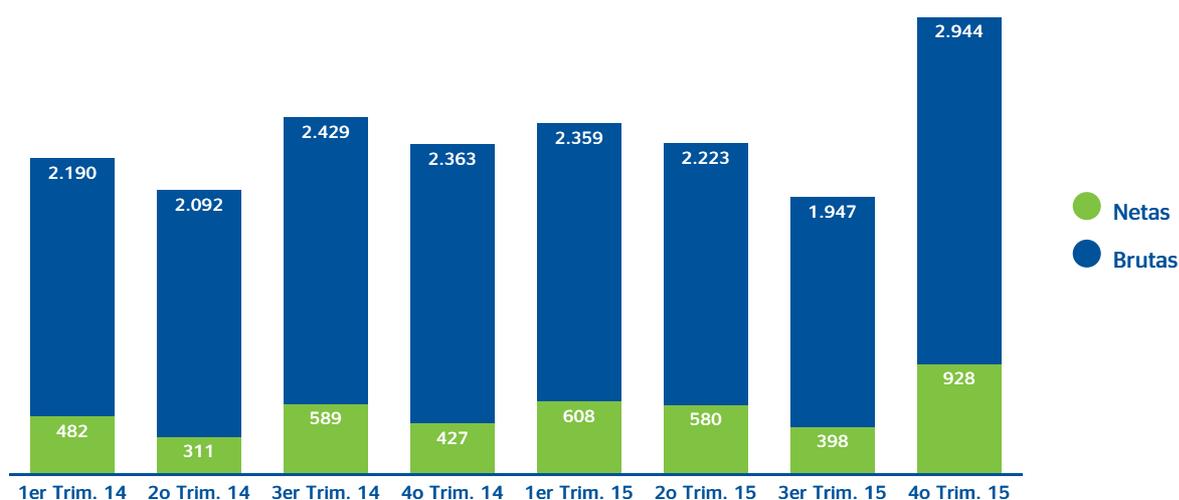


## Grupo BBVA. Evolución de los riesgos dudosos por áreas de negocio

(Millones de euros)

	Actividad bancaria en España		Actividad inmobiliaria en España		Estados Unidos		Turquía		México		América del Sur		Resto de Eurasia	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Saldo inicial	11.385	12.480	7.770	9.259	459	513	474	390	1.385	1.469	1.220	1.108	872	957
Entrada neta	621	514	(491)	(661)	226	32	249	107	1.549	1.418	548	591	(184)	33
Pases a fallidos	(1.856)	(1.546)	(1.143)	(975)	(152)	(139)	(38)	(33)	(1.503)	(1.549)	(365)	(407)	(58)	(70)
Tipo de cambio y otros	3.695	(63)	342	148	51	54	1.365	10	(148)	47	(228)	(72)	(43)	(49)
<b>Saldo final</b>	<b>13.844</b>	<b>11.385</b>	<b>6.478</b>	<b>7.770</b>	<b>584</b>	<b>459</b>	<b>2.050</b>	<b>474</b>	<b>1.283</b>	<b>1.385</b>	<b>1.175</b>	<b>1.220</b>	<b>587</b>	<b>872</b>

## Grupo BBVA. Entradas en mora (millones de euros)



**Total entradas brutas**  
2014: 9.074

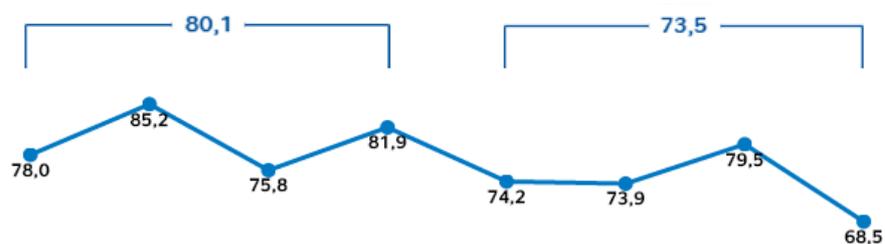
**2015: 9.473**

**Total entradas netas**  
2014: 1.809

**2015: 2.514**

## Grupo BBVA. Recuperaciones sobre entradas en mora

(Porcentaje)

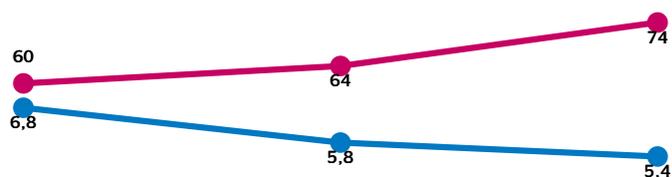


1º Trim. 14 2º Trim. 14 3º Trim. 14 4º Trim. 14 1º Trim. 15 2º Trim. 15 3º Trim. 15 4º Trim. 15

- En consecuencia, la tasa de mora cierra el ejercicio en el 5,4% (5,8% a 31-12-2014) y la cobertura en el 74% (64% un año atrás).
- Los fondos de cobertura aumentan en un 28,0% desde finales de 2014.

## Grupo BBVA. Tasas de mora y cobertura

(Porcentaje)



Diciembre 2013

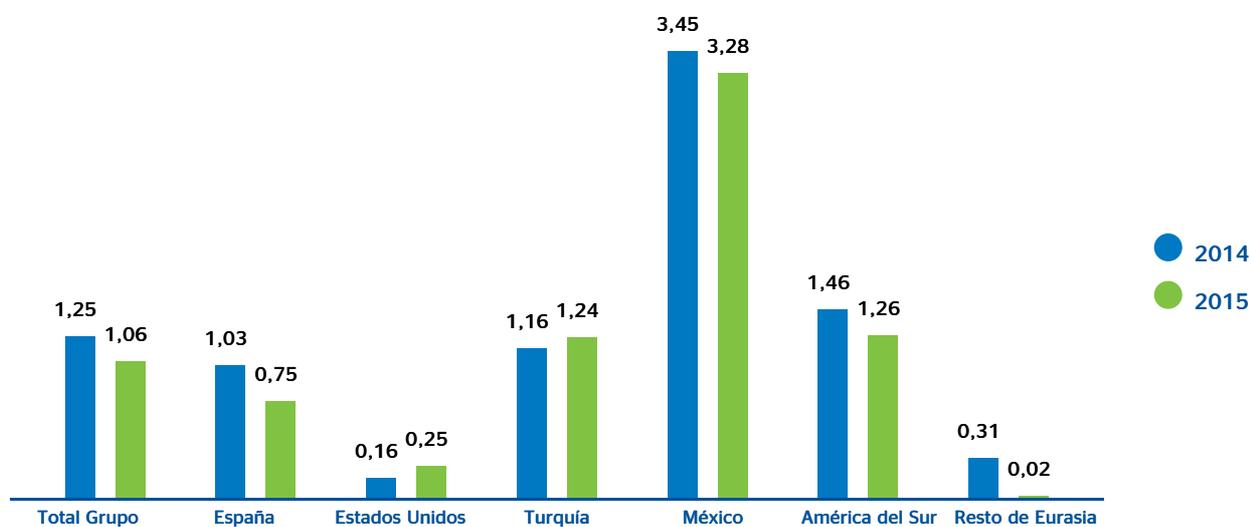
Diciembre 2014

Diciembre 2015

- Por último, mejora del coste de riesgo en comparación con la cifra de diciembre de 2014.

## Grupo BBVA. Coste de riesgo por áreas de negocio

### Porcentaje



Nota: España incluye la actividad inmobiliaria.

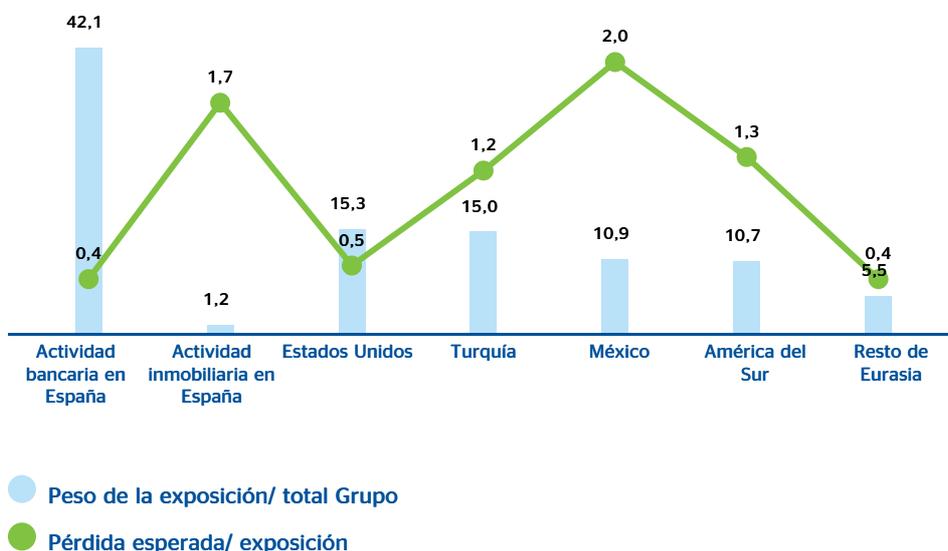
### Pérdidas esperadas

La pérdida esperada sin atribuir de la cartera no dudosa, ajustada a la media del ciclo económico, se sitúa al cierre de diciembre de 2015 en 3.746 millones de euros, lo que supone un decremento interanual del 2,3% según datos homogéneos. En términos atribuibles, e igualmente sin considerar la cartera dudosa, esta partida totaliza 3.092 millones, un 0,1% más que la cifra homogénea del ejercicio anterior.

En el gráfico adjunto se detalla los consumos de pérdida esperada por áreas de negocio al cierre de diciembre de 2015.

## Grupo BBVA. Pérdidas esperadas consolidadas (saldos no morosos) por áreas de negocio

Porcentaje sobre la exposición a 31-12-2015



A continuación también se pueden observar los consumos de pérdida esperada de las principales carteras del Grupo al cierre de diciembre de 2015.

## Grupo BBVA. Pérdidas esperadas consolidadas (saldos no morosos) por carteras

Porcentaje sobre la exposición a 31-12-2015



En la documentación de [Cuentas Anuales Consolidadas. Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) y en la información de Pilar III se puede encontrar una exposición más detallada de este riesgo.

## Riesgo de mercado

### Riesgo de mercado en cartera de negociación

#### Introducción

Este tipo de riesgo se origina por los movimientos en las variables de mercado que inciden en la valoración de los productos y activos financieros con los que se lleva a cabo la actividad de *trading*.

Los principales riesgos que se generan se pueden catalogar en las siguientes agregaciones:

- Riesgo de tipos de interés: surge como consecuencia de la exposición al movimiento de las diferentes curvas de tipos de interés en las que se está operando. Si bien los productos típicos generadores de sensibilidad a estos movimientos son los del mercado monetario (depósitos, futuros sobre tipos de interés, *call money swaps*, etc.) y los derivados de tipos de interés tradicionales (*swaps* y opciones sobre tipos de interés *-caps, floors, swaption-*, etc.), la práctica totalidad de los productos financieros presentan una exposición a los movimientos de los tipos de interés por el efecto que éstos tienen, a través del descuento financiero, en la valoración de los mismos.
- Riesgo de renta variable: surge como consecuencia del movimiento en los precios de las acciones. Dicho riesgo se genera en las posiciones de contado de acciones, así como en cualquier producto derivado cuyo subyacente sea una acción o un índice de renta variable. Un sub-riesgo del de renta variable es el riesgo de dividendo. Como *input* de cualquier opción sobre renta variable, su variabilidad puede afectar a la valoración de las posiciones y, por lo tanto, es un factor generador de riesgo en los libros.
- Riesgo de tipo de cambio: se produce por el movimiento en los tipos de cambio de las diferentes divisas en las que se tiene posición. Al igual que el de renta variable, este riesgo se genera en las posiciones de contado de divisa, así como en cualquier producto derivado cuyo subyacente sea un tipo de cambio. Adicionalmente, el efecto *quanto* (operaciones en las que el subyacente y el nominal estén denominados en divisas diferentes) conlleva que en determinadas transacciones en las que el subyacente no sea una divisa se genere un riesgo de tipo de cambio que es preciso medir y monitorizar.
- Riesgo de *spread* de crédito. El *spread* de crédito es un indicador de mercado de la calidad crediticia de un emisor. Este riesgo se produce por las variaciones en los niveles de calidad crediticia, tanto de emisores corporativos como gubernamentales, y afecta tanto a las posiciones en bonos como a los derivados de crédito.
- Riesgo de volatilidad: se produce como consecuencia de las variaciones en los niveles de volatilidad implícita a los que cotizan los diferentes instrumentos de mercado en los que se negocian derivados. Este riesgo, a diferencia del resto, es un componente exclusivo de la operativa en derivados.

Las métricas desarrolladas para el control y seguimiento del riesgo de mercado en el Grupo BBVA están alineadas con las mejores prácticas del mercado e implementadas de manera consistente en todas las unidades locales de riesgo de mercado.

El riesgo de mercado puede ser de varios tipos: tipo de interés, renta variable, tipo de cambio, *spread* de crédito y volatilidad

Los procedimientos de medición se establecen en términos de cómo impactaría una posible evolución negativa de las condiciones de los mercados, tanto bajo circunstancias ordinarias como en situaciones de tensión, a la cartera de *trading* de las unidades de Global Markets del Grupo.

La métrica estándar de medición del riesgo de mercado es el Valor en Riesgo (VaR), que indica las pérdidas máximas que se pueden producir en las carteras a un nivel de confianza dado (99%) y a un horizonte temporal de un día. Este valor estadístico, de uso generalizado en el mercado, tiene la ventaja de resumir en una única métrica los riesgos inherentes a la actividad de *trading*, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre todos ellos, proporcionando la predicción de pérdidas que podría experimentar la cartera de *trading* como resultado de las variaciones de los precios de los mercados de renta variable, tipos de interés, tipos de cambio y *commodities*.

El análisis de riesgo de mercado incluye la consideración de los siguientes riesgos: *spread* de crédito, bases entre distintos instrumentos, volatilidad o riesgo de correlación.

### Estructura de gestión

La estructura de gestión vigente incluye el seguimiento de:

- Límites de riesgo de mercado, que consiste en un esquema de límites basados en el VaR, el capital económico (calculado a partir de mediciones de VaR) y los sublímites de VaR.
- *Stop-loss* (u órdenes que se dan para “detener pérdidas” o limitarlas) para cada una de las áreas de negocio del Grupo.

Los límites globales son aprobados anualmente por la Comisión Delegada Permanente (CDP), a propuesta de la unidad de riesgos de mercados, previa presentación en el GRMC y en la Comisión de Riesgos (CR). Esta estructura de límites es desarrollada atendiendo a la identificación de riesgos específicos por tipología, actividades y mesas. Asimismo, la unidad de riesgos de mercado preserva la coherencia entre límites. Este esquema de control se complementa, además, con límites a las pérdidas y con un sistema de señales de alerta para anticipar situaciones no deseadas, en cuanto a niveles de riesgo y/o resultado se refieren.

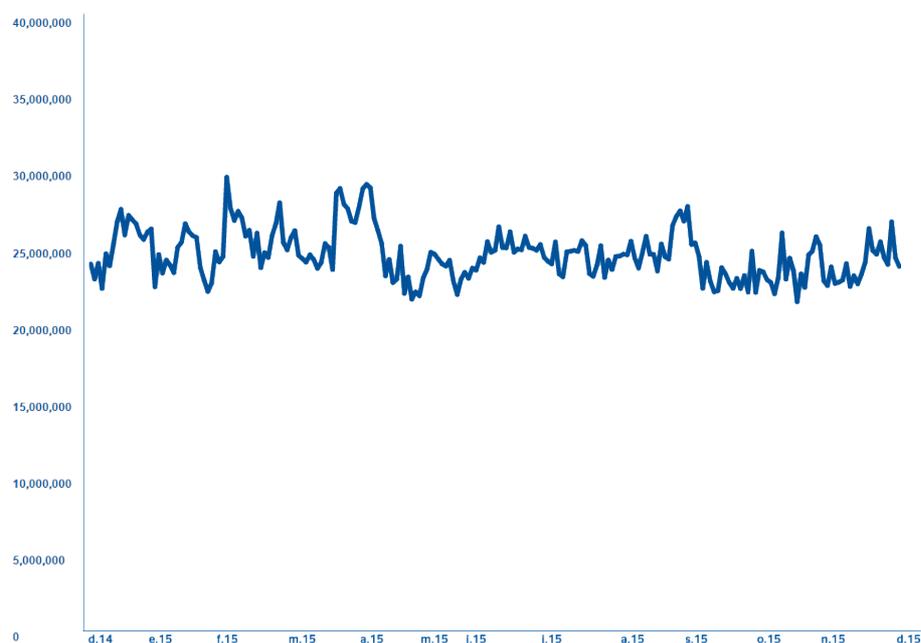
### El riesgo de mercado en 2015

El riesgo de mercado del Grupo continúa en niveles bajos si se compara con las magnitudes de riesgos gestionadas por BBVA, especialmente las de riesgo de crédito. Ello es consecuencia de la naturaleza del negocio y de la política del Grupo, con apenas posiciones propias. Durante el año 2015, el VaR promedio se ha situado en 25 millones de euros, niveles ligeramente superiores a los del ejercicio 2014, con un nivel máximo en el año alcanzado el día 4 de marzo que ascendió a 30 millones de euros. Seguidamente se muestra la evolución del riesgo de mercado del Grupo BBVA durante el 2015, medido en términos de VaR (sin alisado), con un nivel de confianza del 99% y horizonte de 1 día, expresado en millones de euros.

El riesgo de mercado en BBVA sigue siendo relativamente bajo

## Grupo BBVA. Evolución del riesgo de mercado en 2015

(VaR en euros)



Por tipología, el principal factor de riesgo en el Grupo continúa siendo el ligado a los tipos de interés, con un peso del 48% del total a finales del 2015 (esta cifra incorpora el riesgo de *spread*), lo cual implica que disminuye su peso relativo frente al del cierre de 2014 (67%). Por otro lado, el riesgo cambiario representa un 21% y sube su proporción frente a la de la misma fecha del ejercicio anterior (12%), mientras que el de renta variable y el de volatilidad y correlación, aumentan, presentando un peso del 32% a cierre de 2015 (*versus* un 20% a finales de 2014).

## Grupo BBVA. Riesgo de mercado por factores de riesgo en 2015

(Millones de euros)

VaR por factores de riesgo	Riesgo de interés y <i>spread</i> de crédito	Riesgo de cambio	Riesgo de renta variable	Riesgo vega / correlación	Efecto diversificació <sup>(1)</sup>	Total
2015						
VaR medio del período						24
VaR máximo del período	32	5	3	9	(18)	30
VaR mínimo del período	20	6	3	9	(17)	21
<b>VaR al final de período</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>(20)</b>	<b>24</b>

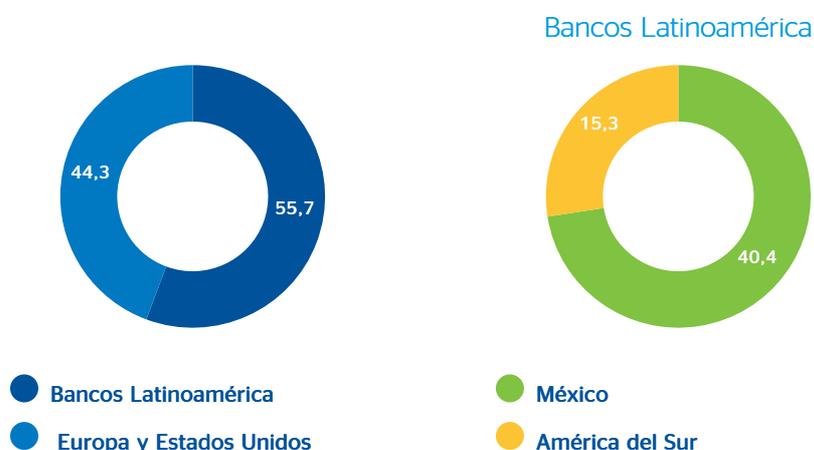
(1) El efecto diversificación es la diferencia entre la suma de los factores de riesgos, medidos individualmente, y la cifra de VaR total, que recoge la correlación implícita existente entre todas las variables y escenarios usados en la medición.

En términos de distribución del riesgo por zonas geográficas, el 44,3% del riesgo de mercado corresponde a la tesorería de las unidades de Global Markets de Europa, Nueva York, Asia y BBVA Compass, y el 55,7% a los bancos latinoamericanos del Grupo, del cual un 40,4% se concentra México.

La variación del VaR diario promedio del año 2015, en comparación con la del ejercicio 2014, se justifica, fundamentalmente, porque Global Markets México y Global Markets Europa, Nueva York y Asia han aumentado su riesgo promedio en un 14% y un 5%, respectivamente, siendo este incremento compensado parcialmente con una disminución en las unidades de Global Markets de América del Sur (14%).

## Grupo BBVA. Riesgo de mercado por áreas de geográficas

### Media 2015. Porcentaje



En la documentación de [Cuentas Anuales Consolidadas. Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) y en la información de Pilar III se puede encontrar una exposición más detallada de este riesgo, en concreto de la metodología de cuantificación y la validación del modelo interno de riesgo de mercado.

### Riesgo de crédito en cartera de negociación

La estimación del riesgo de crédito en instrumentos financieros OTC se realiza a través de simulación de Monte Carlo, que permite determinar el valor actual de la exposición con cada una de las contrapartes y su posible evolución futura ante fluctuaciones de las variables de mercado.

El modelo combina los factores de riesgo de crédito para producir distribuciones de pérdidas crediticias futuras, permitiendo captar el efecto cartera; esto es, diversificación por plazo (la exposición derivada de las distintas operaciones presenta máximos potenciales en diferentes momentos del tiempo) y correlación (la relación entre las exposiciones, factores de riesgo, etc., son normalmente diferentes de uno). Asimismo, también considera el uso de técnicas de mitigación del riesgo de crédito, como son la existencia de acuerdos legales de compensación (*netting*) y colateral.

El riesgo de crédito en actividades de mercados también disminuye en 2015

La cifra de exposición máxima en riesgo de crédito en derivados con contrapartidas en el Grupo se sitúa, a 31-12-2015, en 49.350 millones de euros, experimentando un incremento sobre el cierre del año anterior del 4%. Después de aplicar los acuerdos contractuales de *netting* y colateral, la exposición neta en derivados se sitúa a 31-12-2015 en 16.705 millones de euros, lo que supone un incremento del 7% frente a la del año anterior.

Por su parte, la exposición máxima al riesgo de crédito en derivados en BBVA, S.A. se estima en 35.535 millones de euros (frente a los 39.185 millones del año anterior). La reducción global en BBVA, S.A. en términos de exposición debida a los acuerdos contractuales de *netting* y colateral es de 24.306 millones.

De este modo, el riesgo neto en derivados de BBVA, S.A. a 31 de diciembre de 2015 es de 11.229 millones de euros (en comparación con los 11.203 millones del ejercicio previo).

En el cuadro siguiente se puede apreciar la distribución por sectores y por producto de los importes de la exposición máxima en riesgo de crédito con instrumentos financieros en BBVA, S.A. La exposición se sigue concentrando, fundamentalmente, en entidades financieras (44%) y en *corporates* (52%).

### Riesgo neto de contrapartida por tipo de producto y por sector. Exposición máxima en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo)

(Millones de euros)

Unidades	Derivados	Depósitos	Repos	Resto	Total
Sector financiero	4.834	0	202	(36)	5.000
Corporativa	3.859	-	-	0	3.859
Redes	2.152	0	-	0	2.152
Soberano	384	58	0	0	442
<b>Total general</b>	<b>11.229</b>	<b>58</b>	<b>202</b>	<b>(36)</b>	<b>11.453</b>

Y en el siguiente se puede apreciar la distribución por plazos de los importes de exposición máxima con instrumentos financieros. El índice de maduración se sitúa en 3,8 años.

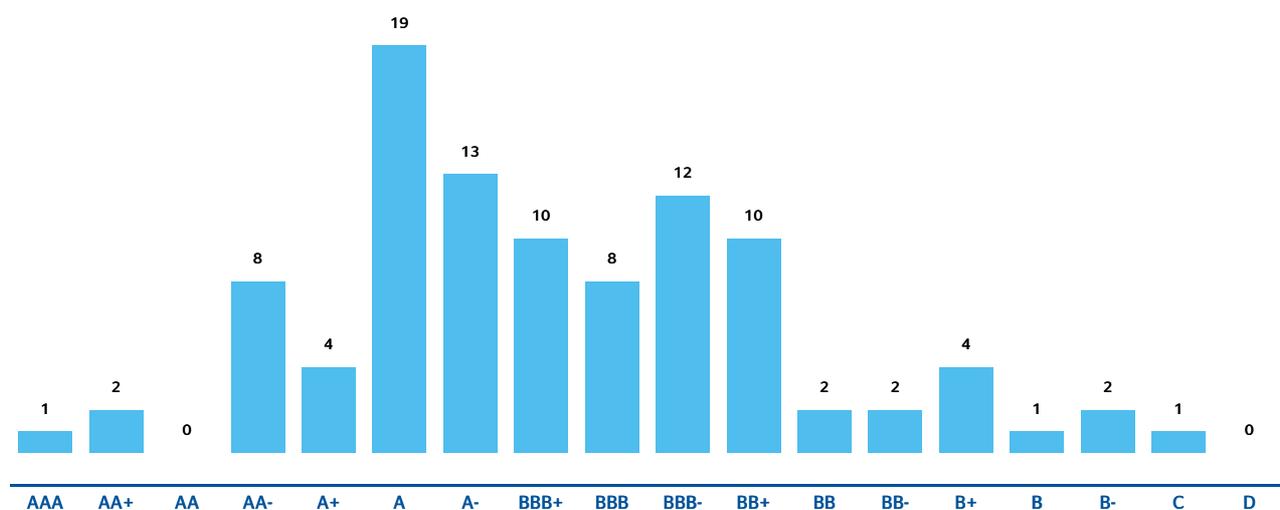
## Vector de maduración por *rating* y tramos en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo)

(Millones de euros a 31-12-2015)

	Hasta 3 meses	Hasta 12 meses	Hasta 3 años	Hasta 5 años	Hasta 10 años	Mayor a 10 años
AAA	-	-	-	-	46	76
AA	509	105	101	112	112	155
A	290	858	715	357	708	528
BBB	138	165	489	369	857	634
No investment grade	-	388	520	457	667	244
NR	-	-	-	5	17	5
D	-	12	14	8	13	7
<b>TOTAL</b>	<b>938</b>	<b>1.528</b>	<b>1.839</b>	<b>1.308</b>	<b>2.419</b>	<b>1.647</b>

El riesgo de contrapartida asumido en esta actividad se realiza con entidades con una alta calidad crediticia (igual o superior a A- en el 48% de los casos).

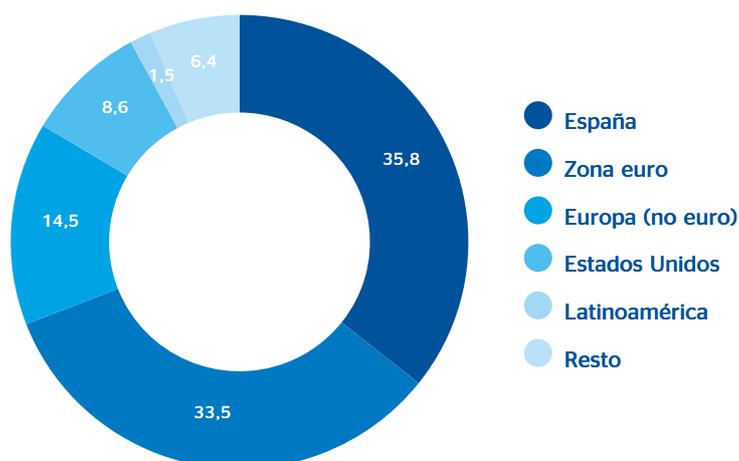
## Distribución por *ratings* de la exposición máxima en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo)



Por zonas geográficas, la exposición máxima de BBVA, S.A. se concentra en contrapartidas en Europa (84%) y en Estados Unidos (9%), que suponen el 92% del total.

## Distribución por zonas geográficas de la exposición máxima en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo)

(Porcentaje)



## Riesgos estructurales

### Introducción

Los riesgos estructurales (RREE) en BBVA abarcan el conjunto de riesgos gestionados en el ámbito del balance del Grupo que surgen por la exposición estructural de la Entidad a diferentes factores de riesgo de mercado y condiciones del entorno financiero. En esta clasificación genérica se incluyen los riesgos adscritos a la gestión de activos y pasivos y, adicionalmente, el riesgo de tipo de cambio estructural y el riesgo de renta variable estructural, esto es:

- El riesgo estructural de tipo de interés, cuya gestión persigue mantener la exposición del Grupo BBVA en niveles acordes con su estrategia y perfil de riesgo ante variaciones en los tipos de interés de mercado. Este riesgo sigue en el Grupo un modelo de gestión descentralizado. La unidad de Gestión de Balance, a través del Comité de Activos y Pasivos (COAP), diseña y ejecuta las estrategias a implementar, respetando las tolerancias establecidas en el marco de apetito de riesgo.

El nivel de riesgos estructurales en 2015 en BBVA ha disminuido con relación a ejercicios anteriores, en términos de capital económico

- El riesgo estructural de tipo de cambio es inherente a la actividad de los grupos bancarios internacionales que, como BBVA, desarrollan su negocio en diversas geografías y en diferentes divisas. A nivel de Grupo, este riesgo se origina fundamentalmente por la exposición a variaciones en los tipos de cambio con origen en las sociedades extranjeras que consolidan en el balance del Grupo BBVA cuya divisa funcional no es el euro. Su gestión se apoya en un modelo de simulación de escenarios que permite cuantificar las variaciones de valor que se pueden producir, con un nivel de confianza dado y en un horizonte temporal predeterminado. La unidad de Gestión de Balance, a través del COAP, diseña y ejecuta la estrategia a llevar a cabo, apoyándose en las métricas de riesgos internos, acordes al modelo corporativo, y realizando operaciones de cobertura con el fin de limitar el impacto patrimonial de las variaciones en los tipos de cambio, según sus expectativas de evolución.
- El riesgo estructural de renta variable, que se origina por el posible impacto negativo derivado de la pérdida de valor de las participaciones mantenidas en empresas industriales y financieras con horizontes de inversión a medio y largo plazo. El área corporativa de GRM es responsable de la medición y seguimiento efectivo del riesgo estructural de renta variable, para lo cual estima la sensibilidad y el capital necesario para cubrir las posibles pérdidas inesperadas debidas a variaciones de valor de las compañías que integran la cartera de inversión del Grupo, con un nivel de confianza que corresponde al *rating* objetivo de la entidad, teniendo en cuenta la liquidez de las posiciones y el comportamiento estadístico de los activos a considerar.

A continuación se describen los aspectos principales de la gestión de los RREE en el Grupo BBVA en cuanto a objetivo, gobernanza y concreción de su gestión se refieren.

Gestion de RREE	Riesgo estructural de tipo de interés	Riesgo estructural de tipo de cambio	Riesgo estructural de renta variable
<b>Objetivo</b>	Preservar el margen de intereses, contribuyendo a la generación recurrente de resultados, y optimizar el valor económico de la Entidad, ante las variaciones de los tipos de interés de mercado.	Minimizar potenciales impactos negativos de las fluctuaciones de los tipos de cambio en el patrimonio, la solvencia y los resultados del Grupo, por las inversiones internacionales estratégicas que mantiene.	Optimizar la rentabilidad, acorde a la exposición planificada y la tolerancia asignada, en cada una de las carteras estructurales con posiciones en empresas industriales y financieras no estratégicas, con horizontes de inversión de medio y largo plazo.
<b>Gobernanza</b>	<p>La CDP aprueba el esquema de límites y alertas, previa revisión del Global Risk Management Committee y de la CR. Con esta aprobación se trasponen las tolerancias aprobadas por el Consejo de Administración a las métricas de gestión de cada uno de los riesgos.</p> <p>GRM elabora la propuesta de esquema de límites y alertas y realiza el control y seguimiento de los riesgos estructurales. Entre sus funciones se encuentran: el diseño de los modelos y de los sistemas de medición, el desarrollo de las políticas corporativas de gestión, información y control, así como la elaboración de las mediciones de riesgo en las que se apoya la gestión del Grupo.</p> <p>El área de GRM reporta periódicamente las métricas de gestión tanto a los órganos de gestión como de administración: COAP, CR y CDP.</p>		
<b>Responsable de la gestión</b>	El COAP es el órgano que evalúa la implementación de actuaciones, con base a las propuestas de la unidad de Gestión de Balance, perteneciente al área de Finance, que es quien diseña y ejecuta dichas estrategias, respetando las tolerancias establecidas en el marco de apetito de riesgo.		Unidades de Finance implementan la estrategia, gestionando su exposición de conformidad con los límites establecidos sobre las métricas de gestión.
<b>VARIABLES DE CONTROL Y GESTIÓN</b>	Desviaciones sobre margen de intereses presupuestado (modelo dinámico <i>going concern</i> ) y desviaciones sobre el valor económico (capital económico).	Ratio de solvencia, resultados y patrimonio (capital económico).	Capital económico, exposición y resultados.
<b>Modelo de gestión</b>	Descentralizado e independiente en cada unidad de gestión de balance/unidad de gestión de liquidez asociadas a las diferentes geografías	Consolidado del Grupo BBVA	A nivel de cartera de gestión de participadas.

Los aspectos reflejados en la tabla anterior están normativizados en las correspondientes políticas corporativas de gestión, aprobadas por la CDP, para cada uno de estos riesgos. Asimismo, de éstas se derivan procedimientos que las desarrollan, garantizándose que los procesos en todos los aspectos de la gestión son acordes a los principios establecidos. Con la implantación de un modelo descentralizado del riesgo estructural de interés se establece una gestión individualizada para cada una de las unidades de gestión de balance (UGB), conforme a la política corporativa, además de unos determinados mecanismos de control.

La contribución de los riesgos estructurales al mapa de capitales del Grupo ha disminuido desde el anterior ejercicio. Cabe destacar que el riesgo derivado de las exposiciones de renta variable pierde peso en 2015, mientras que el de riesgo estructural de tipo de interés aumenta su proporción.

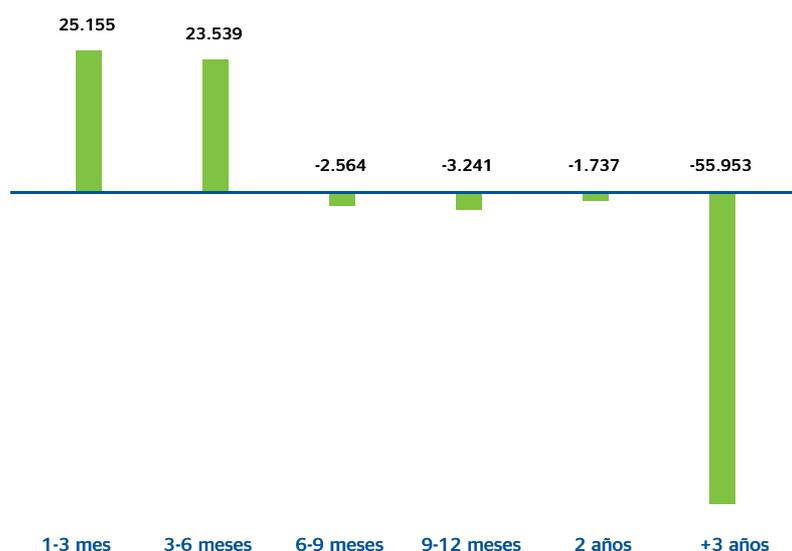
### Riesgo estructural de tipo de interés

El riesgo de interés estructural (RIE) recoge el impacto potencial que las variaciones de los tipos de interés de mercado provocan en el margen de intereses y en el valor patrimonial de una entidad. Con el fin de medir adecuadamente el RIE, en BBVA se consideran como principales fuentes de generación de este riesgo: *repricing risk*, *yield curve risk*, *option risk* y *basis risk*, las cuales se analizan desde dos ópticas complementarias: margen de intereses (corto plazo) y valor económico (largo plazo). En el gráfico adjunto se muestran los *gaps* del balance estructural en euros de BBVA, es decir, el riesgo que surge por el diferente plazo de vencimiento o reprecación de los activos y pasivos del *banking book*.

La adecuada gestión del balance ha mantenido la exposición de BBVA a las variaciones de tipos de interés en niveles moderados, de acuerdo con el perfil de riesgo objetivo del Grupo

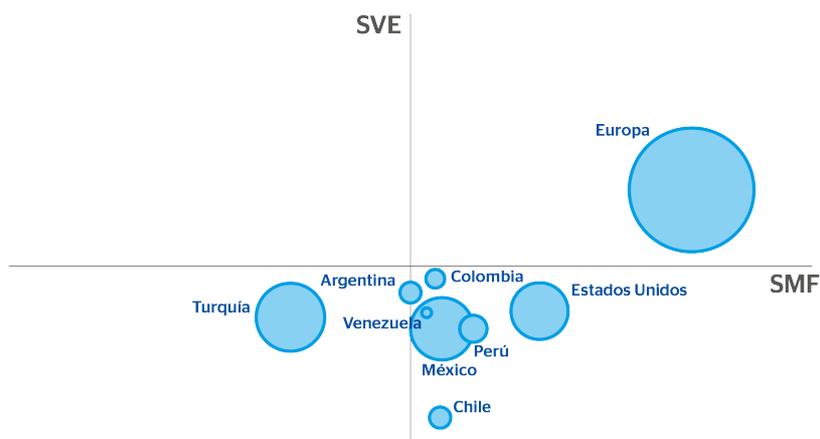
### Grupo BBVA. Gaps de vencimientos y reprecaciones del balance estructural en euros

(Millones euros)



En el siguiente gráfico se muestra el perfil de sensibilidades, al margen y al valor, de las principales entidades del Grupo BBVA.

## Grupo BBVA: Perfil de riesgo de interés estructural



SMF: Sensibilidad del margen financiero (en porcentaje) de la franquicia ante +100 puntos básicos.

SVE: Sensibilidad del valor económico (en porcentaje) de la franquicia ante +100 puntos básicos.

Tamaño: Core Capital de cada franquicia.

En 2015 han continuado las políticas monetarias acomodaticias con el fin de reactivar la demanda y la inversión, manteniéndose los tipos de interés en Europa y Estados Unidos en niveles de mínimos históricos. En Latinoamérica, la desaceleración del crecimiento, por una parte, y la presión al alza de la inflación en la mayoría de los países, por otra, ha forzado a muchos bancos centrales (entre ellos, los de Chile, Perú y Colombia) a aumentar sus tipos de interés, a pesar del entorno de desaceleración económica.

El posicionamiento del Grupo BBVA tiene una sensibilidad positiva en el margen de intereses a subidas de tipos, mientras que en valor económico la sensibilidad a aumento de tipos de interés es negativa, salvo para el balance euro. Los mercados maduros, tanto Europa como Estados Unidos, presentan mayor sensibilidad de margen en términos relativos de su margen proyectado, ante un shock paralelo de tipos. Sin embargo, en 2015 esta sensibilidad negativa a bajadas ha estado acotada por el escaso recorrido a la baja de los tipos de interés. En este entorno de tipos, la adecuada gestión del balance ha mantenido la exposición de BBVA en niveles moderados, de acuerdo con el perfil de riesgo objetivo del Grupo.

## Riesgo estructural de tipo de cambio

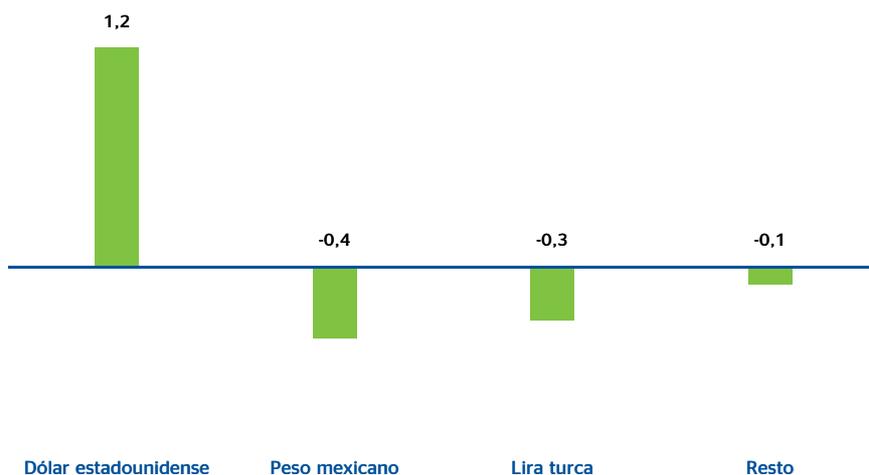
En el Grupo BBVA, el riesgo estructural de tipo de cambio surge de la consolidación de las participaciones en filiales con divisas funcionales distintas del euro. Su gestión se lleva a cabo de forma centralizada para optimizar el manejo conjunto de las exposiciones permanentes en moneda extranjera, teniendo en cuenta la diversificación.

En 2015, el aspecto más destacable en los mercados cambiarios ha sido la fortaleza del dólar estadounidense junto con la debilidad de las divisas de economías emergentes, que se han depreciado sensiblemente frente al dólar, afectadas por el desplome del precio de las materias primas, en especial del petróleo, y la incertidumbre sobre el crecimiento en dichas economías tras el cambio de política monetaria de la Fed y la desaceleración en China. Lo anterior ha propiciado un repunte de las volatilidades en los mercados cambiarios. Cabe señalar también el comportamiento más desfavorable del peso argentino y del bolívar fuerte venezolano, afectados por los desequilibrios en ambas economías. En este contexto, el riesgo estructural de tipo de cambio en el Grupo se ha moderado en 2015, debido a las ventas realizadas de participaciones en el Grupo Citic y al aumento de las coberturas, centrado en las principales exposiciones. Así, el nivel de mitigación del riesgo por el valor en libras de las participaciones del Grupo BBVA en divisa se aproxima al 70% a cierre del año y la cobertura de los resultados de 2015 en divisa ha alcanzado el 46%.

El riesgo estructural de tipo de cambio en BBVA se ha moderado en 2015 debido a las ventas realizadas de participaciones en el Grupo Citic y al aumento de las coberturas, centrado en las principales divisas con impacto en los estados financieros del Grupo

## Sensibilidad del ratio CET1 a la apreciación de un 1% en el tipo del cambio del euro frente a otras divisas

(Puntos básicos)



## Riesgo estructural de renta variable

En 2015, el buen desempeño de las bolsas europeas en la primera parte del año se ha frenado bruscamente en los últimos meses, afectadas por el desplome del petróleo y la incertidumbre sobre las expectativas de crecimiento mundial. Este cambio de tendencia ha supuesto un deterioro de las plusvalías acumuladas en las inversiones de renta variable del Grupo.

El riesgo estructural de renta variable, medido en términos de capital e conómico, ha disminuido sensiblemente, debido principalmente a las ventas realizadas de participaciones en el Grupo Citic.

En la documentación de [Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) y en la información de Pilar III se puede encontrar una exposición detallada de cada uno de los riesgos que han sido explicados más arriba.

El riesgo estructural de renta variable en BBVA ha disminuido sensiblemente, debido principalmente a las ventas realizadas de participaciones en el Grupo Citic

## Riesgo de liquidez y financiación

A continuación se describen los aspectos principales de la gestión de los riesgos de liquidez y financiación en el Grupo BBVA en cuanto a objetivo, gobernanza y concreción de su gestión se refieren.

Tres ejes principales: conseguir un adecuado volumen de recursos estables de clientes, una correcta diversificación de la estructura de financiación mayorista y una disposición de colateral suficiente para hacer frente al riesgo de cierre de los mercados mayoristas

Gestión	Riesgo de liquidez	Riesgo de financiación
<b>Objetivo</b>	En el corto plazo, atender los compromisos de pago previsto, en tiempo y forma, sin recurrir a la obtención de fondos en condiciones gravosas o que deterioren la reputación de la Entidad.	En el medio y largo plazo, velar por la idoneidad de la estructura financiera del Grupo y su evolución, acorde a la situación económica, los mercados y los cambios regulatorios, y en función del apetito de riesgo establecido.
<b>Gobernanza</b>	<p>La CDP aprueba el esquema de límites y alertas, previa revisión del GRMC y de la CR. Con esta aprobación se trasponen las tolerancias aprobadas por el Consejo de Administración a las métricas de gestión de cada uno de los riesgos.</p> <p>GRM elabora la propuesta de esquema de límites y alertas y realiza el control y seguimiento de los riesgos estructurales. Entre sus funciones se encuentran el diseño de los modelos y de los sistemas de medición, el desarrollo de las políticas corporativas de gestión, la información y el control, así como la elaboración de las mediciones de riesgo en las que se apoya la gestión del Grupo.</p> <p>GRM reporta periódicamente las métricas de gestión tanto a los órganos de gestión como a los de administración.</p>	
<b>Responsable de la gestión</b>	El COAP es el órgano que evalúa de actuaciones, con base a las propuestas de la unidad de Gestión de Balance, que es quien diseña y ejecuta las estrategias a implementar, respetando las tolerancias establecidas en el marco de apetito de riesgo.	
<b>Variables de control y gestión</b>	Disponibilidad de colateral para cubrir el riesgo de cierre de los mercados mayoristas (capacidad básica).	Financiación de la cartera de crédito con recursos estables de clientes (ratio <i>loan to stable customer deposits - LtSCD</i> ), y dependencia de financiación de corto plazo.
<b>Modelo de gestión</b>	Descentralizado e independiente en cada unidad de gestión de balance/unidad de gestión de liquidez asociadas a las diferentes geografías.	

Durante el ejercicio 2015, los mercados de financiación mayorista, tanto de largo como de corto plazo, han continuado mostrando estabilidad gracias a la positiva evolución de las primas de riesgo soberanas y a la fijación de tipos negativos por parte del BCE en la facilidad marginal de depósito. Durante el ejercicio, el BCE ha realizado trimestralmente subastas *targeted long-term refinancing operations* (TLTRO), con el objetivo de impulsar la canalización del crédito y la mejora de las condiciones financieras al conjunto de la economía europea. En estas subastas BBVA ha tomado un importe de 8.000 millones de euros en el conjunto de 2015.

BBVA sigue manteniendo una adecuada estructura de financiación a corto, medio y largo plazo, diversificada por productos

La situación del resto de UGL fuera de Europa ha sido, del mismo modo, muy positiva, ya que se ha vuelto a reforzar la posición de liquidez en todas las jurisdicciones en las que opera el Grupo.

En este contexto de mejora del acceso al mercado, BBVA ha mantenido sus objetivos de, por una parte, fortalecer la estructura de financiación de las diferentes franquicias del Grupo sobre la base del crecimiento de su autofinanciación procedente de los recursos estables de clientes y de, por otra, garantizar un colchón suficiente de activos líquidos plenamente disponibles, la diversificación de las diferentes fuentes de financiación y la optimización en la generación de colateral para hacer frente a situaciones de tensión de los mercados. En este sentido, la exposición al riesgo de liquidez se ha mantenido dentro del apetito de riesgo y los límites aprobados por el Consejo de Administración.

En la documentación de [Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión e Informe de Auditoría](#) y en la información de Pilar III se puede encontrar una exposición detallada del riesgo de liquidez y financiación.

## Riesgo operacional

### Introducción

El riesgo operacional tiene su origen en la probabilidad de que existan errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y/o como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y/o de negocio y el riesgo reputacional.

El riesgo operacional es inherente a todas las actividades, productos, sistemas y procesos y sus orígenes son muy variados (procesos, fraudes internos y externos, tecnología, recursos humanos, prácticas comerciales, desastres, proveedores).

### Marco de gestión del riesgo operacional

La gestión del riesgo operacional, integrada en la estructura de gestión global del riesgo del Grupo BBVA, se basa en las palancas de valor que genera el modelo avanzado o AMA.

### Principios de gestión del riesgo operacional

Los principios de gestión del riesgo operacional (detallados en el Informe de Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión e Informe de Auditoría 2015) reflejan la visión que BBVA tiene sobre este riesgo, basándose en que los eventos que se producen como consecuencia del mismo tienen una última causa que debe identificarse y gestionarse para reducir su impacto.

Con independencia de la adopción de todas las medidas y controles posibles para evitar o disminuir tanto la frecuencia como la severidad de los eventos de riesgo operacional, BBVA asegura en todo momento el capital suficiente para hacer frente a las pérdidas esperadas o inesperadas que puedan suceder.

### Tres líneas de defensa en la gestión del riesgo operacional



La gestión del riesgo operacional en BBVA se diseña y coordina desde la unidad de Gestión Corporativa de Riesgo Operacional (GCRO), perteneciente a GRM, y desde las unidades de Gestión del Riesgo Operacional (GRO) que se ubican en los departamentos de riesgos de los diferentes países (GRO País). Las áreas de negocio o de soporte tienen, a su vez, gestores de riesgo operacional (GRO Negocio) que dependen funcionalmente de GRO País y que son los encargados de implantar el modelo en el día a día de las áreas. De esta forma, el Grupo dispone de una visión a pie de proceso, que es donde se identifican y priorizan los riesgos y toman las decisiones de mitigación.

Por último, el control sobre la gestión del riesgo operacional viene reforzado por un proceso de auditoría interna que, de manera independiente, verifica su cumplimiento y prueba los controles, procesos y sistemas del Grupo.

### Estructura de comités

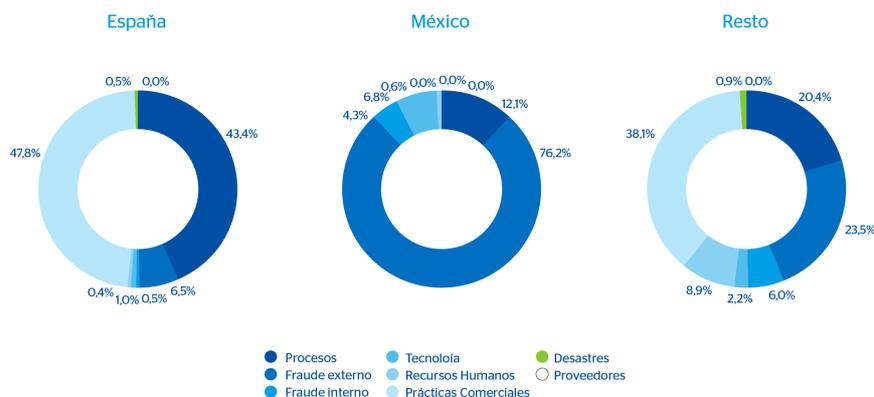
Cada área de negocio o de soporte dispone de uno o más comités GRO que se reúnen trimestralmente. En dichos comités se analizan los riesgos operacionales y se toman las decisiones de mitigación oportunas.

Al margen se ha diseñado un sistema, denominado *Corporate Assurance*, que constituye uno de los componentes del modelo de control interno del Grupo, en el que se efectúa un seguimiento general de las principales debilidades de control presentadas en el Comité Operativo de Corporate Assurance (COCA) a nivel país y el Comité Global de Corporate Assurance (CGCA) a nivel *holding*.

### Perfil del riesgo operacional del Grupo

En los gráficos siguientes se proporciona una distribución histórica de las pérdidas por riesgo operacional en las distintas geografías donde BBVA opera, clasificadas por tipo de riesgo.

## Distribución histórica de pérdidas por clase de riesgo



## Capital por riesgo operacional en 2015

La metodología utilizada por BBVA para el cálculo de capital por modelos interno avanzados (AMA) es la denominada LDA (loss distribution approach), considerada la más robusta permitida por Basilea desde un punto de vista estadístico. Esta metodología se alimenta de tres fuentes de datos: la base de datos interna de pérdidas operacionales del Grupo, eventos producidos en el sector financiero nacional e internacional (base de datos externa) y eventos simulados (también llamados escenarios). BBVA tiene aprobada la aplicación de los modelos AMA para España y México.

El capital resultante de la aplicación de los modelos avanzados es corregido tanto por los factores de entorno del país como por factores de control interno, en función de la variación de métricas sobre la evolución de los riesgos operacionales.

## Capital económico por riesgo operacional

(Millones de euros)

Clase de riesgo	Capital	Método
España	668	AMA
México	373	AMA
Turquía <sup>(1)</sup>	517	Básico
Otros <sup>(2)</sup>	906	Estándar
<b>TOTAL</b>	<b>2.464</b>	

(1) Turquía incluye la información relativa a Garanti Bank y todas sus filiales.

(2) Portugal, Estados Unidos, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Suiza.

## Riesgos sociales, ambientales y reputacionales

Como entidad financiera, BBVA ejerce un impacto sobre el medio ambiente 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 extra-financieros pueden afectar al perfil crediticio de los prestatarios o de los proyectos que se financian; por tanto, a la calidad del riesgo asumido y, en definitiva, al reembolso de los créditos.

Para gestionar estos riesgos, BBVA toma en consideración los aspectos ambientales, sociales y reputacionales, junto a las tradicionales variables financieras, en la gestión del riesgo.

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.

### Gestión de los riesgos sociales y ambientales

#### Principios de Ecuador

Las infraestructuras de energía, transporte y servicios sociales, que impulsan el desarrollo económico y crean empleo, pueden tener impactos en el medio ambiente 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 2015, BBVA ha contribuido a su desarrollo y difusión como miembro del Comité de Dirección de los PE y los grupos de trabajo en los que participa.

El equipo de Riesgo Reputacional de Corporate & Investment Banking (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 mejores prácticas y participando en la formación y comunicación de los aspectos relacionados con los PE. En 2015, representantes del equipo de Riesgo Reputacional han participado en sesiones de formación impartidas por la CFI, OECD y IAIA sobre las mejores prácticas de riesgo ambiental y social.

En los procesos de análisis de riesgos y toma de decisiones, BBVA evalúa y toma en consideración aspectos no solo financieros sino también sociales, ambientales y reputacionales

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 permiten 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.



Para garantizar la integridad en la aplicación de los PE en BBVA, su gestión se integra en los procesos internos de estructuración y admisión de operaciones y se somete a controles periódicos por el departamento 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.

Entre las mejores prácticas de BBVA en la gestión de riesgos ambientales y sociales, cabe destacar:

- Eliminación del umbral mínimo de 10.000.000 dólares establecido por la CFI, revisando bajo los PE todas las operaciones, independientemente de su importe.
- Aplicación de los PE más allá de su alcance obligatorio, incorporando bonos de proyecto, cesión de derechos de crédito, *asset finance* y garantías vinculadas a proyectos.
- Revisión de proyectos en fase de operación, además de los proyectos nuevos.
- Lista de asesores independientes preferidos.
- [Información pública](#) desglosada por proyecto.

## Grupo BBVA. Datos de operaciones de Principios de Ecuador

	2015	2014	2013
Número de operaciones	26	44	28
Importe total (millones de euros)	24.557	170.265	7.934
Importe financiado por BBVA (millones de euros)	1.933	1.867	719

### [Anexo RI1 - Categorización de proyectos de financiación y asesoramiento según los PE](#)

#### *Ecorating* y formación en riesgos sociales y ambientales

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 2015 se ha calificado el riesgo ambiental de 216.976 clientes en España, con un volumen de exposición total de 98.914 millones de euros.

#### España. Datos de *Ecorating* 2015

Rango de riesgo medioambiental	Volumen (millones de euros)	Clientes
Bajo	86.003	177.459
Medio	12.683	38.976
Alto	228	541
<b>TOTAL</b>	<b>98.914</b>	<b>216.976</b>

En materia de formación, durante 2015, BBVA ha continuado becando a analistas de riesgos para realizar el Programa de Capacitación Virtual sobre Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales facilitado por la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI, por sus siglas en inglés: United Nations Environment Program Financial Initiative) e impartido por INCAE Business School. A lo largo del año han seguido la formación, de una duración de 30 horas, cuatro analistas de riesgos del Grupo.

#### 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.

Durante 2015, se ha avanzado en la definición de un *governance* más sólido, se ha fortalecido la metodología y se ha desarrollado una herramienta informática para su gestión.

De acuerdo a este nuevo modelo de *governance*, se han definido dos grupos responsables del diseño y la implantación de la metodología para identificar y promover la gestión de los riesgos reputacionales: uno a nivel global y otro a nivel local y que, en ambos casos, están compuestos por los directores de Internal Risk Control & Operational Risk, Compliance, Communications y Responsible Business.

En la implantación de la metodología intervienen dos tipos de funciones clave:

- Los equipos de Responsible Business y Communications, responsables de la identificación de los riesgos y la valoración de su impacto.
- Los llamados *assurance providers*, responsables de evaluar y mitigar los riesgos identificados. Proceden de muy diversas áreas porque los Riesgos Reputacionales tienen orígenes muy variados.

Cada una de estas funciones debe reportar la gestión del riesgo reputacional de su ámbito de actuación a través de los canales de reporting que utilice habitualmente. La visión agregada de los riesgos reputacionales se reporta atendiendo a las exigencias regulatorias locales.

### Concesión responsable de crédito

BBVA ha incorporado las mejores prácticas de concesión responsable de préstamos y créditos a los consumidores y dispone de políticas y procedimientos que lo contemplan.

En concreto, la Política Corporativa de Riesgo de Crédito Minorista (aprobada por la Comisión Delegada Permanente del Consejo de Administración del Banco el 3 de abril de 2013) y las Normas Específicas que de ella emanan establecen las políticas, métodos y procedimientos en relación con la concesión responsable de préstamos y créditos a los consumidores.

El resumen de estas políticas está disponible en las [Cuentas Anuales de BBVA](#).

# Innovación y tecnología: la transformación digital

BBVA es consciente desde hace años de que la transformación implica adaptar los servicios bancarios a la realidad actual de las personas. Hoy, el consumidor valora muy positivamente la conveniencia; es decir, poder tomar decisiones informadas y asesoradas, tanto a través del canal presencial como del remoto (telefónico o por *email*) o digital, indistintamente. Prueba de ello es la importante inversión en innovación y tecnología que BBVA está desarrollando en los últimos años, con una media anual de unos 800 millones de euros desde 2011.

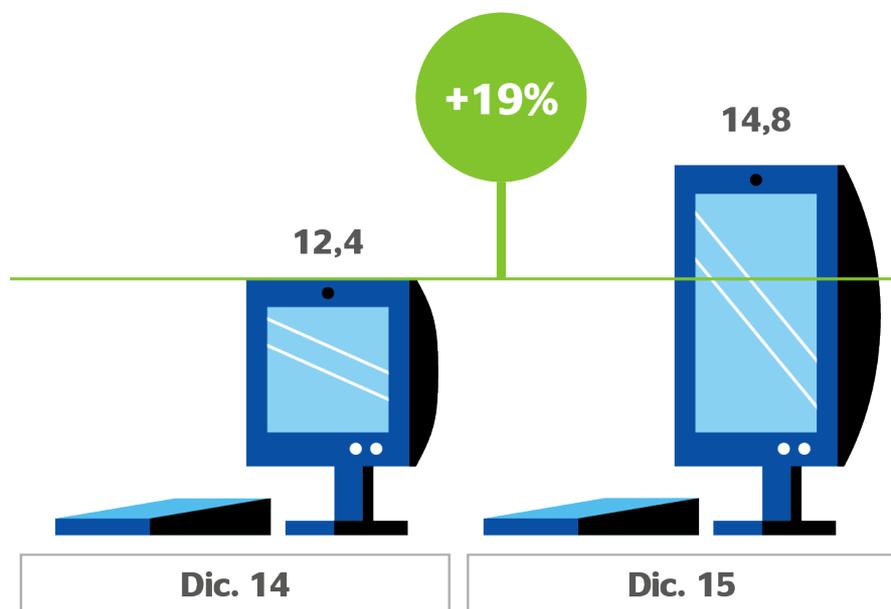
## 1) Incremento de la base de clientes digitales

BBVA continúa ampliando la base de clientes que se relacionan con el Banco a través de canales digitales. Así, a 31 de diciembre de 2015, el Grupo contaba con 14,8 millones de clientes digitales, lo cual supone una penetración del 33% y un 19% más que el año pasado, de los que 8,5 millones son de banca móvil (un 45% más que a finales de 2014).

En 2015 continúa el incremento de la base de clientes digitales

### Grupo BBVA. Clientes digitales <sup>(1)</sup>

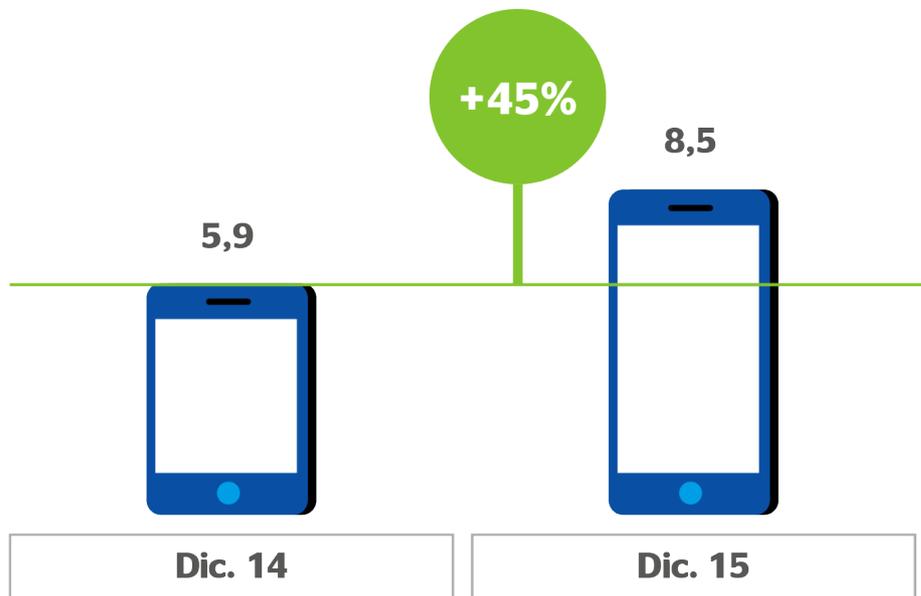
(Millones)



(1) Las cifras incluyen Turquía.

## Grupo BBVA. Clientes móviles (1)

(Millones)

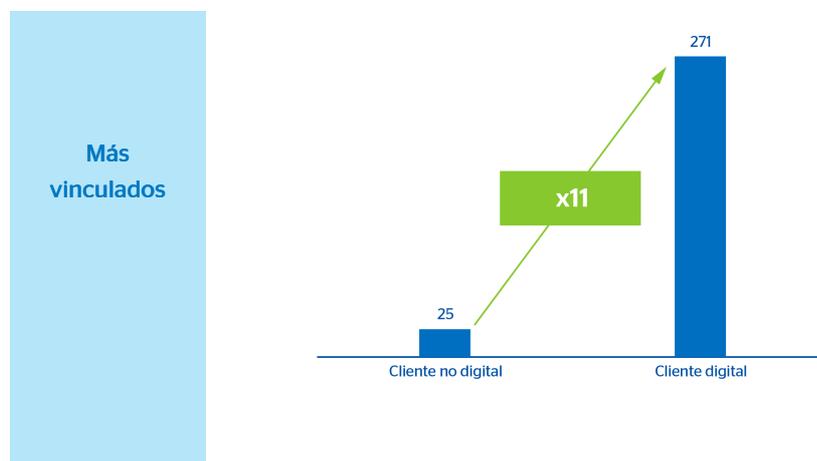


(1) Las cifras incluyen Turquía.

Unos clientes que cada vez demandan y realizan un mayor número de transacciones.

## BBVA España. Transacciones anuales

(Promedio de transacciones por cliente)



Por su parte, la App de BBVA supera los 4,2 millones de descargas y BBVA Wallet los 2,3 millones. El número de clientes de BBVA Contigo (servicio personalizado de gestión remota) supera los 600.000 en España. En definitiva, las funcionalidades desarrolladas con la transformación digital permiten hacer más ágiles y sencillas las operaciones financieras, además de cambiar conceptos tradicionales de la banca.

## 2) La transformación llega a las oficinas

La red de oficinas de BBVA se convierte en la protagonista del crecimiento y la transformación del Banco, buscando adaptarse al perfil del cliente mediante un *mix* que combine la atención presencial, remota o digital en un modelo 360°. Desde noviembre de 2015, los gestores de BBVA Contigo, en España, trabajan de forma integrada con los equipos de la red de oficinas. Además, dentro de las oficinas, se acompaña a los clientes que tengan dudas, para que conozcan todas las herramientas que harán más sencillas sus operaciones.

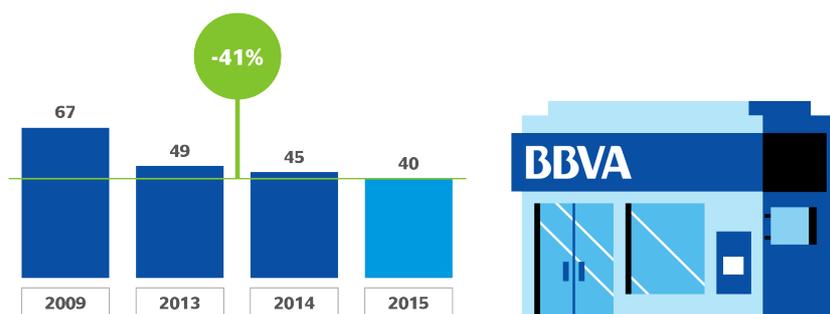
En México, el proyecto de transformación y modernización de sucursales, que ha llegado a las 1.400 oficinas en 2015, se ha materializado con la Torre Bancomer. El cambio del modelo de negocio integral impulsa la innovación tecnológica de cara a mejorar la experiencia de cliente.

Actualmente, la agilidad y la conveniencia hacen que la banca móvil y la web sean los canales más valorados entre los clientes de BBVA. Pero el cliente no tiene que elegir entre el autoservicio o el canal presencial, sino que puede seleccionar la banca presencial, remota o digital, según las necesidades que tenga en un momento determinado. El nuevo modelo de distribución impulsado por la transformación digital supone que la actividad en la oficina, medida por el número de transacciones, sea cada vez menor.

La agilidad y la conveniencia hacen que la banca móvil y la web sean los canales más valorados entre los clientes de BBVA

### BBVA España. Actividad en oficinas

(Millones de transacciones)



### 3) Avances en el desarrollo de nuevas competencias

Dentro de la nueva estructura organizativa del Grupo, aprobada en mayo de 2015, están las áreas llamadas New Core Competencies, que incorporan capacidades necesarias para competir con éxito en el nuevo entorno. Cada una de ellas ha desarrollado durante el año 2015 una serie de hitos para avanzar en el desarrollo de estas nuevas competencias.



#### Customer Solutions

BBVA ha adquirido en 2015 la compañía californiana de diseño Spring Studio, especializada en experiencia de usuario, con el fin de acelerar los esfuerzos para convertirse en el Banco líder en el entorno digital a través del diseño y la tecnología. Esta adquisición es otro paso de BBVA en el cambiante escenario de los servicios financieros, marcado por las nuevas demandas de los clientes y la entrada de competidores digitales. BBVA cree que el diseño es fundamental para el éxito del negocio y ha realizado esta inversión para convertirlo en una de sus diferencias competitivas. A medida que crece el número de clientes que accede a su banco a través de móviles, ordenadores y tabletas, la experiencia digital va a ser cada vez más determinante a la hora de elegir un banco u otro. El diseño centrado en las personas es clave para innovar en la industria financiera y BBVA está desarrollando la mejor experiencia de cliente en todos sus canales. Spring Studio tiene una gran experiencia en crear soluciones digitales para algunas de las firmas más reconocidas e innovadoras de la industria de las finanzas, el comercio electrónico y la tecnología. La compañía se va a centrar ahora en los proyectos de BBVA en Estados Unidos y en América del Sur.

Incorporando nuevas capacidades de diseño y experiencia de cliente

## Engineering

El Banco ha creado el área de Engineering que se encarga, con un enfoque global, de la gestión de las operaciones de tecnología y del desarrollo del *software* y procesos para las soluciones de los clientes. Con el foco en la transformación digital, ha estructurado su actividad en 2015 en torno a las siguientes líneas actuación:

- Evolucionar las arquitecturas tecnológicas del Grupo hacia modelos más homogéneos, impulsando la adopción del llamado *cloud computing* (paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que usualmente es Internet).
- Transformar la función de producción de tecnología, incorporando elementos de nuevas tecnologías.
- Optimizar los procesos en busca de una mejor experiencia de cliente, eficiencia y control de la operativa.
- Garantizar una gestión integrada de la seguridad, así como un control de la operativa y la seguridad de la información.
- Facilitar la integración de Garanti y CX.

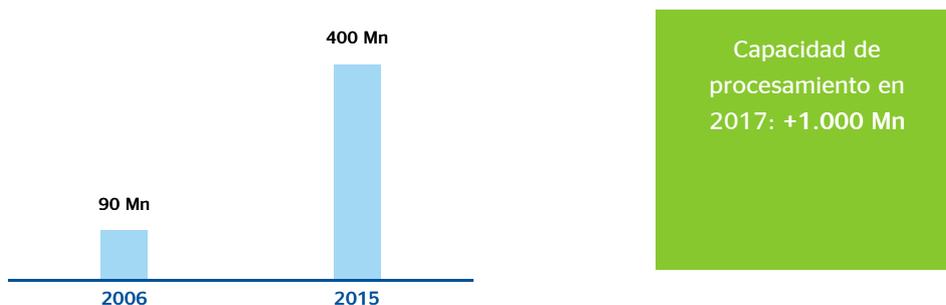
### a) Infraestructura

La utilización cada vez mayor de los canales digitales por parte de los clientes ha ido incrementando exponencialmente las necesidades de procesamiento de la infraestructura tecnológica. A mayor nivel de digitalización de los clientes se produce un mayor nivel de intensidad en el uso de estos canales, lo que deriva en la necesidad de una infraestructura con capacidad de procesamiento más elevada.

Aprovechando la Plataforma IT para capacidades *open platform* y *big data*

## Volumen de procesamiento

(Transacciones al día en tiempo real)



BBVA continúa avanzando en el plan de construcción de una red con cuatro nuevos centros de datos de última generación (dos en Madrid y dos en México) que operarán en un modelo de *business recovery services* (BRS) cruzado. En 2012 comenzó a estar operativo el primer Centro de Proceso de Datos (CPD) de Madrid y en 2015 ha entrado en funcionamiento el primero de México (en Lago Esmeralda), con los máximos niveles de seguridad y fiabilidad.

Hay que destacar que el CPD 1 de BBVA en Madrid ha obtenido la certificación de Edificación Sostenible LEED® Oro, otorgada por el U.S. Green Building Council (USGBC), en tanto que el CPD 2 de Madrid ha obtenido la certificación Tier IV en construcción de Uptime Institute. Las salas 1 y 2 del CPD de México también han obtenido la certificación Tier IV en construcción de Uptime Institute.

## b) Arquitectura

Continuando el proyecto de transformación tecnológica que BBVA inició en 2007, se ha seguido optimizando los *core bankings* en cada una de las geografías en las que el Banco está presente y los del negocio de Corporate & Investment Banking a nivel global. El objetivo es disponer de plataformas tecnológicas modulares, con una visión centrada en el cliente. Al mismo tiempo, ha seguido el avance en planes de migración y/o apagado de aplicaciones antiguas.

Las plataformas de datos también han seguido evolucionando bajo el impulso del proyecto de Plataforma Informacional, con especial énfasis en España y México, incorporando nuevas tecnologías de explotación de *big data* a sus capacidades. Esta evolución conlleva no solo la incorporación de nuevas tecnologías, sino también el apagado de los aplicativos anteriores en infraestructura y explotación de datos.

Adicionalmente, se ha llevado a cabo una mejora en canales, particularmente web (bbva.net) y aplicaciones móviles, en los que se han incluido nuevos productos y funcionalidades de contratación, como *one-click*. Además, se ha conseguido una mejora en la experiencia de usuario con fundamentos tecnológicos sólidos e innovadores, como la utilización del lenguaje html5 en el canal digital.

Asimismo, se ha puesto en marcha un plan de evolución de la arquitectura estructurado en dos fases. La primera contempla el impulso en la adopción de tecnologías *cloud*, para dar paso a una siguiente fase basada en la inteligencia artificial (*cognitive computing* y automatización). El objetivo de este plan es contar con una arquitectura que posibilite al Grupo reducir costes, fomentar la creación de componentes globales reutilizables, incrementar la capacidad de proceso y reducir el tiempo necesario de integrar una nueva sociedad en el Grupo.

## c) Transformación de procesos

También se ha avanzado en la transformación de procesos, dotando a muchos de ellos de capacidad multicanal y buscando el incremento del grado de satisfacción de los clientes y su fidelización. Para ello, en 2015 se han realizado inversiones en diferentes proyectos, por ejemplo:

- Avance en la implementación de BBVA Wallet en España, México, varias geografías de América del Sur y Turquía (en este país, bajo la denominación BonusFlas).
- Desarrollo e implantación de estrategias *one-click*, que permiten la contratación de productos de forma ágil.
- Renovaciones completas de las webs bancarias en Chile y Uruguay e implantación de la web para empresas NetCash en Chile.
- Proyecto On Boarding de BBVA Provincial, que pretende mejorar la experiencia de cliente desde su primer contacto con el banco.
- Implantación de la plataforma Ekip para créditos al comercio en México y Chile.
- Desarrollo e implantación de Firma Digital tanto en España como en México y varias geografías de América del Sur.

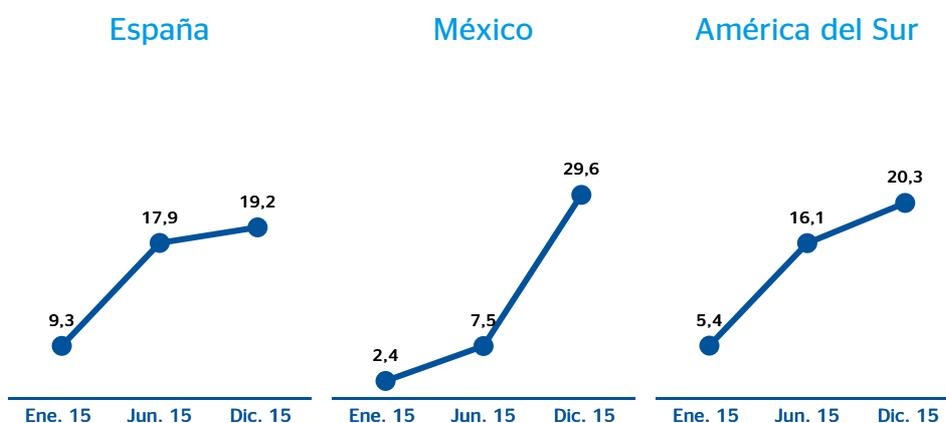
## Global Marketing & Digital Sales

Una de las prioridades estratégicas de BBVA es el impulso de las ventas digitales. La transformación en el modelo de relación de BBVA con sus clientes le proporciona una comunicación más próxima con ellos y le brinda nuevas oportunidades de crecimiento a través de las ventas, tanto digitales como remotas. Así, la transformación se traduce en mayores ventas digitales. En 2015, un 19,2% de los nuevos créditos al consumo en España se contrataron por canales digitales. En América del Sur esta cifra llega al 20,3%; y en México al 29,6%.

Creciendo exponencialmente en ventas digitales y captación de clientes

## Préstamos al consumo a través de canales digitales

(% del total de préstamos)



Nota: América del Sur está calculado como el promedio del porcentaje total de préstamos al consumo vendidos.

A su vez, en BBVA estamos invirtiendo en desarrollar talento, capacidades, herramientas, metodologías y tecnologías para transferir las mejores prácticas de comercio electrónico y usar esas nuevas herramientas y esos nuevos modelos con consistencia y de manera común en todos los países. Y también en el desarrollo de la infraestructura para aumentar nuestra capacidad de vender productos a través de canales digitales.

## New Digital Businesses

Otra de las prioridades estratégicas de BBVA: crear / asociarse / adquirir nuevos modelos de negocio. Los nuevos modelos de negocio suponen en la práctica que, con la ayuda de la tecnología, es posible llevar al mercado nuevas experiencias de cliente que no solo sean mejores, sino que también sean más baratas. En BBVA utilizamos diferentes maneras de construir nuevos modelos de negocio o nuevos negocios, ajustadas a cada oportunidad:

- En asociación con otras compañías, *startups* o incluso bancos, con los que estamos trabajando conjuntamente en cómo podríamos utilizar la tecnología *blockchain* para permitir sistemas de pagos más rápidos.
- Mediante la construcción de aplicaciones propias, como el negocio de pagos online Nimble, un TPV virtual en España.

Fomentando la innovación interna y el acceso a la innovación externa

- Llevando a cabo inversiones, para lo que se ha creado Propel Venture Partners (Propel), cuya misión es encontrar y ayudar a las compañías más innovadoras en los servicios financieros. Desde su creación, en 2012, ha invertido en empresas, tales como Personal Capital, Taulia, DocuSign, SumUp y los fondos de capital riesgo Ribbit Capital y 500 Startups. En 2015 ha invertido en Coinbase, la plataforma líder para realizar transacciones con la divisa virtual *bitcoin*.
- Construyendo un ecosistema de desarrolladores, como el concurso Open Talent, en el que participan empresas muy interesantes con las que podemos trabajar para construir nuevos modelos de negocio de manera conjunta.

Adicionalmente, BBVA ha suscrito un acuerdo, en noviembre de 2015, para entrar en el capital de Atom, con una participación del 29,5%. Se trata del primer banco exclusivamente móvil del Reino Unido e iniciará sus operaciones en 2016. La inversión de BBVA se destinará a aportar capital para desarrollar el proyecto de Atom. BBVA tendrá la oportunidad de participar en futuras rondas de financiación y utilizará su red digital para aportar conocimiento y apoyo al desarrollo de Atom, cuyo objetivo es ofrecer una gran experiencia de usuario, utilizando las mejores prácticas de las principales empresas digitales, aplicándolas a la banca. Los clientes podrán abrir una cuenta a través de la aplicación de Atom, acceder a sus datos financieros de forma sencilla y beneficiarse de una gran variedad de herramientas únicas para sacar el mayor rendimiento a su dinero. Se trata, por tanto, de un banco centrado en los clientes, diseñado para satisfacer sus nuevas necesidades y optimizado para el entorno móvil.

#### a) Modelo de innovación abierta

BBVA continúa desarrollando su modelo de innovación abierta desde los centros de innovación BBVA, que siguen siendo referencia como puntos de encuentro abiertos a la comunidad de innovación y emprendimiento. En 2015 se suma la inauguración del nuevo centro de México en la nueva sede de Bancomer. Durante el año se han llevado a cabo 187 eventos y actividades dirigidas a fomentar el ecosistema emprendedor, impulsar el desarrollo de proyectos innovadores y dar a conocer a *startups* de todo el mundo, por los que han pasado más de 9.000 participantes. Cabe destacar el evento organizado en Madrid, junto con los profesores de la Stanford D School, para enseñar la metodología del *design thinking*.

En el *living lab* (nuevo modelo de innovación abierta y colaborativa) de los centros de innovación compartimos de manera abierta nuestra visión de *digital banking* y algunos de los proyectos en los que trabajamos en ese ámbito para afrontar los cambios del sector financiero. También es un espacio en el que se llevan a cabo investigaciones con usuarios con el objeto de mejorar la experiencia digital de nuestros clientes, probando conceptos antes de ser lanzados comercialmente. Las 3.000 personas que han visitado en 2015 el living lab son, principalmente, emprendedores, escuelas de negocio, medios, empresas tecnológicas, clientes y empleados de BBVA.

La web y las redes sociales del Centro de Innovación BBVA y la web orientada a desarrolladores BBVAOpen4U.com apoyan y difunden todas las actividades realizadas, además de generar y poner a disposición de todo el que quiera contenidos del más alto valor.

Cabe destacar los *ebooks* de Innovation Edge, una publicación multiplataforma dirigida a analizar y mostrar las nuevas tendencias y los avances en innovación. Cada edición, publicada en inglés y español, trata en profundidad un tema relacionado con la industria financiera y están disponibles de forma gratuita. En 2015 se han publicado 26 libros, que también están disponibles en Amazon para su descarga y lectura en Kindle.

Entre las actividades desarrolladas por BBVA para emprendedores y de innovación abierta destacan:

- El Innovachallenge Data Week para desarrolladores, una jornada de formación y presentación de los proyectos ganadores del Innovachallenge MX, con un programa enfocado a crear aplicaciones con el uso de API de datos abiertos.
- Los BBVABetatesters, a través de los cuales (más de 7.000 *betatesters* especializados en FinTech) es posible recibir *feedback* de nuestras nuevas aplicaciones. Es una forma de testar nuestras ideas antes de lanzarlas de forma definitiva. Esta comunidad crece constantemente y, hasta la fecha, se han probado más de 170 aplicaciones.

## Talent & Culture

En 2015 han finalizado los proyectos de construcción de nuevas sedes corporativas en España, México y Chile. El objetivo era promover la eficiencia, la cultura corporativa y la transformación digital. Para ello se han definido nuevas formas de trabajo, que han requerido implantar equipos tecnológicos que dieran respuesta a las nuevas necesidades, y crear espacios que favorezcan la colaboración, la sencillez y mejora de la experiencia de sus usuarios.

Transformando la  
organización  
internamente, impulsando  
una nueva cultura

## Cambio cultural



# Medio ambiente

Como entidad financiera, BBVA ejerce una destacable influencia sobre el medio ambiente a través del consumo de recursos naturales y emisiones generadas y, muy especialmente, a través de los productos y servicios que ofrece, sobre todo aquellos relacionados con sus actividades de financiación, gestión de activos y cadena de suministro.

El compromiso de BBVA con el medio ambiente 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 Carbon Disclosure Project. Además, en 2015, BBVA ha entrado a formar parte del Grupo Español para el Crecimiento Verde.

## Ecoeficiencia

En 2013 lanzamos nuestro segundo Plan Global de Ecoeficiencia (PGE), que establecía los siguientes objetivos por empleado sobre la base de los consumos verificados en 2012:

- Reducción del 6% en las emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Reducción del 3% del consumo de papel.
- Reducción del 3% del consumo de agua.
- Reducción del 3% del consumo de electricidad.
- Un 33% de personas trabajando en edificios y oficinas con certificación ambiental.

Además de esto, el Plan incorporaba controles de la generación de residuos, como papel, tóner, aparatos eléctricos y electrónicos y otros de carácter peligroso. En 2015 hemos concluido el Plan, logrando superar ampliamente todos los objetivos fijados. En este sentido, hemos reducido en un 14% el consumo eléctrico, en un 23% el consumo de agua, en un 43% el consumo de papel y en un 16% las emisiones de CO<sub>2</sub>, siempre con respecto a los datos de 2012. De la misma manera, se ha alcanzado el objetivo fijado del 33% de empleados que trabajan en edificios que tienen una certificación ambiental.

---

El compromiso de BBVA con el medio ambiente se refleja en su política medioambiental y en la suscripción de los principales acuerdos internacionales en esta materia

---

BBVA ha concluido su segundo Plan Global de Ecoeficiencia logrando superar ampliamente todos los objetivos fijados

## Grupo BBVA. Principales indicadores del PGE

	2015	2014	2013
Personas trabajando en edificios certificados <sup>(1)(2)</sup> (%)	33	18	17
Emisiones CO <sub>2</sub> por persona (T)	2,7	2,7	2,8
Consumo de papel por persona (T)	0,1	0,1	0,1
Consumo de agua por persona (m <sup>3</sup> )	22,3	24	23,5
Consumo de electricidad por persona (MWh)	6,4	6,4	6,5

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

(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.

Desde hace años, el Grupo ha pasado de un mantenimiento tradicional a una gestión integrada y global de sus inmuebles, en la que los aspectos ambientales y de eficiencia desempeñan un papel fundamental desde el propio diseño de estos nuevos edificios. Así, un total de 16 edificios del Grupo en España, Estados Unidos y América Latina han sido construidos según los estándares de certificación LEED del U.S. Green Building Council. Entre ellos cabe destacar la nueva sede Ciudad BBVA y el centro de proceso de datos, en Madrid. Adicionalmente, los edificios de Torre Reforma y Centro Operativo BBVA Bancomer, en México, se encuentran en avanzado estado de certificación. La aplicación de este estándar ha supuesto una media del 33% de ahorro energético.

En la Ciudad BBVA, nueva sede del Grupo en Madrid, se realiza un aprovechamiento de las energías renovables que supone un gran aporte energético. Se han instalado 1.945 m<sup>2</sup> de paneles fotovoltaicos, que producen 750 MWh al año; cerca de 600 m<sup>2</sup> de paneles termosolares, con capacidad de producir 476 MWh al año; y un sistema de geotermia de bucle cerrado, que aprovecha la temperatura estable del subsuelo, con 20 pozos de 100 metros de profundidad cada uno, y con una potencia instalada de 100 KW.

Las nuevas sedes de Chile, recientemente concluida, y de Argentina, actualmente en construcción, también están siguiendo el estándar LEED, lo cual supondrá un ahorro de consumo energético del 30% respecto a un edificio construido sin tener en cuenta estos criterios.

En otros edificios del Grupo se están realizando obras de acondicionamiento para mejorar su eficiencia, a través de la introducción de ascensores inteligentes, la sustitución de luminarias por LED, la implantación de equipos de climatización de alta eficiencia y la instalación de paneles fotovoltaicos y solar-térmicos; en países como Colombia, Perú y Uruguay.

En el ámbito de la certificación de sistemas de gestión de la energía (ISO 50001) se ha conseguido mantener la certificación en Campus BBVA en Madrid y se ha obtenido la certificación de la Ciudad BBVA, un proyecto en el que a las instalaciones, ya de por sí eficientes, se le ha sumado un control de las mismas que ha permitido mejorar aún más la eficiencia de este gran complejo.

BBVA contribuye a la sostenibilidad medioambiental, especialmente a través de la excelencia en la gestión de sus edificios

En la línea de BBVA de reducir los impactos que suponen los edificios sobre el medio ambiente, en 2015 se ha conseguido certificar con el Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001) un total de 35 edificios y 60 sucursales bancarias en seis países diferentes.

Por su parte, en España se ha firmado un acuerdo con la empresa comercializadora de energía eléctrica para que toda la electricidad suministrada a la red de oficinas y edificios en España sea de origen renovable. La medida afecta a las 3.091 oficinas y 71 edificios que BBVA tiene en España y evitará la emisión de 73.240 toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

En línea con los planes ya desarrollados y en ejecución, en 2016 lanzaremos un nuevo PGE que establecerá nuevos compromisos en materia de ecoeficiencia.

[Anexo MA1 - Consumo de agua](#)

[Anexo MA2 - Consumo de papel](#)

[Anexo MA3 - Consumo de energía](#)

[Anexo MA4 - Emisiones de CO<sub>2</sub>](#)

[Anexo MA5 - Certificaciones ambientales](#)

[Anexo MA6 - Residuos gestionados](#)

## Cambio climático y financiación de energías renovables

Por un lado, a principios de este año, BBVA entró a formar parte del [Grupo Español para el Crecimiento Verde](#) (GECV), una plataforma de colaboración público-privada, compuesta por más de una treintena de empresas españolas y que cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Su objetivo es trasladar a la sociedad y a las administraciones públicas su visión de modelo de crecimiento compatible con el uso eficiente de los recursos ambientales. Uno de los principales hitos del GECV ha sido la presentación de la [Declaración de Barcelona](#) en el marco de la XII Carbon Expo, que incluye diez recomendaciones a incorporar en todas las políticas económicas con el objeto de dar respuesta al reto del desarrollo sostenible.

Además, este año, BBVA se ha inscrito en el [Registro de huella de carbono, compensación y proyectos de absorción de CO<sub>2</sub>](#) del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, un registro voluntario que fomenta que las organizaciones españolas calculen y reduzcan su huella de carbono.

Asimismo, en marzo de 2015, volvimos a participar en la campaña de WWF “La Hora del Planeta”, apagando las luces de más de 500 edificios repartidos en 158 ciudades de 10 países de América y Europa.

De cara a la cumbre del clima celebrada en París, la COP21, BBVA se suscribió a varias declaraciones sectoriales de apoyo internacional, como la de [la European Financial Services Round Table](#) (EFR) y la [declaración conjunta de la Alliance of Energy Efficiency Financing Institutions](#), esta última promovida por European Bank for Reconstruction and Development y UNEP FI.

En el año 2015, BBVA ha reforzado su compromiso con la lucha contra el cambio climático, a través del apoyo a varias iniciativas

También sumó su apoyo a la campaña “1 millón de compromisos por el clima”, impulsada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y la Fundación Biodiversidad, entre otras entidades.

Más allá del respaldo a estas iniciativas, BBVA está integrando de manera progresiva los riesgos y oportunidades del cambio climático en su gestión diaria. Así lo recoge un [estudio publicado por la gestora internacional Boston Common Asset Management](#), que ha clasificado en un *ranking* a 45 bancos según el control que están realizando de los riesgos climáticos. BBVA ocupa la cuarta posición de esta lista y es la única entidad española que aparece citada en el estudio.

En particular, BBVA ha apostado por el sector de las energías renovables. En 2015 hemos financiado proyectos con una capacidad instalada total de 1.221 MW en este sector, un 17% más que en 2014.

Entre las operaciones financiadas de este año, cabe destacar los siguientes proyectos:

- Parque fotovoltaico Silver South. Ubicado en Nevada, Estados Unidos, se construirá en terrenos públicos y tendrá una capacidad de 250 MW. Generará electricidad equivalente al consumo de más de 110.000 hogares y evitará la emisión anual de 150.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, lo que equivale a retirar 30.000 coches de las carreteras.
- Parque eólico Cloosh Valley, Irlanda. Con una capacidad de 108 MW, el parque producirá energía limpia equivalente al consumo anual de 62.500 hogares, evitando anualmente la emisión de 120.720 toneladas de CO<sub>2</sub>. El proyecto supone un beneficio para la economía local valorado en 180 millones de euros, de los que 45 corresponden a trabajos suministrados por proveedores locales. El parque creará 90 empleos durante su fase de construcción.

Por otra parte, BBVA tiene también una activa participación en el mercado de los bonos verdes y sociales. Desde 2014 es firmante de los Green Bond Principles, directrices voluntarias que establecen los requisitos de transparencia de las emisiones y promueven la integridad en el desarrollo del mercado de bonos verdes. Con características idénticas a los bonos tradicionales, este tipo de bonos ofrece, además, beneficios ambientales y sociales. Los mercados de capitales tienen un papel muy importante en la financiación de grandes infraestructuras y los bonos verdes y sociales permiten canalizar grandes cantidades de fondos para proyectos que, por su naturaleza y escala, son muy intensivos en capital. En 2015, el volumen global de las emisiones de este tipo de bonos se ha incrementado hasta los 37.585 millones de euros, crecimiento del que BBVA ha formado parte al liderar una de las operaciones más novedosas del mercado: el bono social emitido por Kutxabank para la financiación de viviendas de protección oficial. Se trata del primer bono social emitido en España que permite la financiación de préstamos a personas y familias de bajos ingresos para acceder a una vivienda asequible. El diseño de la estructura, liderado por BBVA conforme a los Green Bond Principles, contó con la opinión favorable de la agencia independiente Sustainalytics. La ejecución de la emisión ha tenido una excelente acogida en el mercado: 1.000 millones de euros que han atraído el interés de inversores institucionales tradicionales y socialmente responsables. Las áreas de negocio de BBVA están comprometidas en el asesoramiento de este tipo de financiaciones con fines sociales y sostenibles.

Desde hace años, hemos asumido el compromiso de financiar las inversiones necesarias para mitigar el calentamiento global y avanzar en una economía baja en carbono

# Áreas de negocio

## Beneficio atribuido al Grupo por áreas de negocio (M€)

Acceda a más información sobre cada área del Grupo haciendo clic en la tabla

Áreas de negocio	2015	Var (%)	Var (%) <sup>(1)</sup>
España	554	n.s.	n.s.
<a href="#">Actividad bancaria</a>	1.046	21,9	21,9
<a href="#">Actividad inmobiliaria</a>	(492)	(45,4)	(45,4)
<a href="#">Estados Unidos</a>	537	25,4	5,2
<a href="#">Turquía</a>	371	19,5	24,4
<a href="#">México</a>	2.090	9,1	8,8
<a href="#">América del Sur</a>	905	(9,6)	8,1
<a href="#">Resto de Eurasia</a>	76	(70,4)	(70,6)
<a href="#">Centro Corporativo</a> (de operaciones continuadas) <sup>(2)</sup>	(782)	(37,4)	(37,4)
<b>Total Grupo (de operaciones continuadas) <sup>(2)</sup></b>	<b>3.752</b>	<b>43,3</b>	<b>48,2</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>2.642</b>	<b>0,9</b>	<b>4,4</b>
<a href="#">Información adicional: Corporate &amp; Investment Banking</a>	1.087	3,3	8,4

(1) A tipos de cambio constantes.

(2) Corresponde al beneficio atribuido sin el resultado de operaciones corporativas.

# Actividad bancaria en España



2015

Beneficio atribuido al Grupo

**1.046 M€**

**+21,9% vs. 2014**

Buen comportamiento de la nueva facturación crediticia y de los depósitos de clientes

Reducción de saneamientos

Sólidos indicadores de riesgo

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

## Definición del área

Esta área de negocio incluye las unidades de Red Minorista, Banca de Empresas y Corporaciones (BEC), Corporate & Investment Banking (CIB), BBVA Seguros y Asset Management. También incorpora las carteras, financiación y posiciones estructurales de tipo de interés del balance euro. Además, desde el 24 de abril de 2015, aglutina la actividad, el balance y los resultados del negocio bancario de Catalunya Banc (en adelante, CX).

## Prioridades de gestión

En línea con las seis prioridades estratégicas que el Grupo ha definido en 2015, esta área ha establecido un Plan de Crecimiento que tiene como focos prioritarios la mejora de la experiencia de cliente, el impulso de las ventas digitales y la mejora continua de la eficiencia como palancas claves para el impulso de la rentabilidad del negocio.

Nuevo Plan de Crecimiento para el área

### 1. Prioridad estratégica 1: proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes, fijando un nuevo estándar

En 2015, el área ha alcanzado el liderazgo entre las entidades bancarias tradicionales en recomendación de clientes particulares (índice IReNe). Liderazgo que se sustenta en la estrategia desarrollada por la Entidad en los últimos años, focalizada en la mejora de la atención y calidad de servicio y situando al cliente en el centro de su negocio.

En los próximos años, y enmarcado dentro del Plan de Crecimiento, el objetivo será alcanzar un nuevo estándar en experiencia de cliente, tanto en particulares como en empresas. Para ello se han definido una serie de iniciativas en torno a tres grandes ejes, en los que se sustenta la transformación de la experiencia de cliente:

a) Modelo de distribución: en clientes particulares, transformar el modelo de distribución presencial hacia un nuevo modelo omnicanal integrado, con capacidades de gestión remota (gestor “BBVA Contigo”) que permita mayores niveles de conveniencia, personalización y especialización en el modelo de atención a clientes, situando el teléfono móvil en el centro de la relación cliente-Banco. En el mundo de empresas, la creación de un nuevo estándar de experiencia de cliente implica profundizar en el desarrollo de un modelo de relación basado en el asesoramiento de alto valor y elevada especialización y sustentado en mejoras en la atención y en las herramientas de asesoramiento, con especial foco en la agilidad, la rapidez de respuesta y la excelencia operativa. En este segmento, el gestor se sitúa en el centro de la relación cliente-Banco.

b) Procesos y operaciones: revisión y mejora de los procesos con mayor impacto en el cliente, simplificando su operativa a través de una profunda reingeniería, con el objetivo de poder ofrecerle la máxima conveniencia.

c) Calidad: trabajando sobre aquellos aspectos que generan mayor insatisfacción entre los clientes e impulsando nuestro liderazgo en calidad del servicio.

## 2. Prioridad estratégica 2: impulsar las ventas digitales

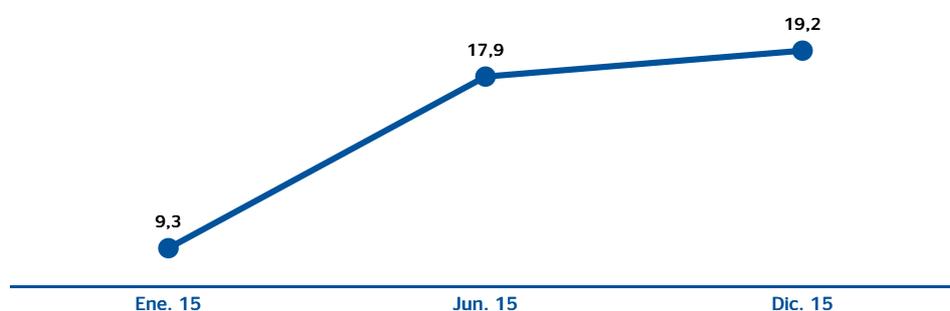
La disrupción digital y la facilidad de acceso a la información han generado cambios en las necesidades y en el comportamiento de nuestros clientes. La demanda de mayor inmediatez y personalización por parte de los mismos nos obliga a impulsar de forma decidida las ventas digitales como vía para dar respuesta a sus necesidades.

En 2015 se han sentado las bases para poder hacer una efectiva explotación de los canales digitales para la venta, lo que ha supuesto un importante aumento de las ventas digitales de aquellos productos disponibles *online*.

---

### Porcentaje de total préstamos al consumo vendidos digitalmente

España



A futuro se han identificado tres grandes líneas de trabajo para el impulso sostenido del crecimiento de las ventas digitales:

a) Digitalización de clientes: aumentando el número de clientes digitales y “remotos” dentro de nuestra base de clientes, así como a través de la captación de nuevos clientes por canales digitales.

b) Impulso de las ventas digitales: ampliando el catálogo de productos disponibles en el entorno digital, mejorando los procesos de contratación digital y potenciando las ventas digitales a través de nuevas capacidades de *marketing online* y *big data*.

c) Digitalización de los servicios transaccionales a empresas.

### 3. Prioridad estratégica 4: optimizar la asignación de capital

Las mayores exigencias regulatorias en términos de capital a las que se ve sometido el negocio bancario obligan, hoy más que nunca, al desarrollo de una estricta gestión del capital que permita maximizar en todo momento la rentabilidad sobre el mismo. Para ello, y con el fin de alinear las decisiones de negocio con el objetivo de optimizar el consumo de capital, el área está trabajando en el desarrollo e implementación de metodologías de gestión del capital avanzadas con el fin de realizar un riguroso seguimiento y planificación de su consumo.

### 4. Prioridad estratégica 5: adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia

En términos de eficiencia, el proceso de transformación digital en el que se halla inmersa el área permitirá alcanzar en los próximos años nuevas mejoras de eficiencia de carácter disruptivo, sustentadas en cambios de nuestro modelo productivo.

### 5. Prioridad estratégica 6: desarrollar, retener y motivar al mejor equipo

Los ambiciosos retos y el profundo proceso de transformación que supone este Plan de Crecimiento requieren contar con un equipo altamente capacitado. Conscientes del reto que esto supone, se han puesto en marcha una serie de iniciativas que buscan desarrollar, retener y motivar al mejor equipo, fomentando el orgullo de pertenencia, mediante nuevas políticas y procedimientos individualizados de desarrollo profesional y de talento.

En definitiva, la Actividad Bancaria en España, a través de su Plan de Crecimiento y las líneas de trabajo que lo sustentan, apuesta, de manera decidida, por la construcción de una ventaja competitiva de largo plazo: un nuevo estándar de experiencia de cliente como palanca para el crecimiento, retención y vinculación de nuestra base de clientes sobre la que crear relaciones duraderas con ellos, pilar fundamental de la rentabilidad futura de nuestro negocio.

# Actividad inmobiliaria en España



2015

Beneficio atribuido al Grupo

**-492 M€**

**-45,4% vs. 2014**

Exposición neta\*

**-9,6% vs. Dic14**

-1,2% con CX

\* Perímetro de transparencia según la Circular 5/2011 del Banco de España.

La contribución negativa del área a resultados continúa reduciéndose

Caída de saneamientos y provisiones inmobiliarias

Mejora de los indicadores de riesgo

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

## Definición del área

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

## Prioridades de gestión

La Actividad Inmobiliaria en España tiene una doble misión que cumplir en el negocio inmobiliario del Grupo BBVA, que se resume en:

- Garantizar la reducción del *stock* inmobiliario, minimizando las pérdidas.
- Ser soporte de *know-how* para la generación de un nuevo negocio de financiación de operaciones con colateral inmobiliario, aportando el conocimiento experto a la valoración y gestión de este tipo de colaterales a lo largo de todo el ciclo de vida de las operaciones.

Con este doble objetivo, la Actividad Inmobiliaria en España contribuirá al Grupo en su proceso de transformación, aportando valor en, al menos, cuatro de las prioridades estratégicas definidas a nivel global.

### 1. Prioridad estratégica número 4: optimizar la asignación de capital

Gracias a la reducción de la exposición inmobiliaria y a la gestión de la recuperación del valor de la cartera.

El objetivo es aportar valor al Grupo

## 2. Prioridad estratégica 3: crear / asociarse / adquirir nuevos modelos de negocio; y prioridad estratégica 6: desarrollar, retener y motivar al mejor equipo

Inteligencia inmobiliaria para nuevos modelos de negocio y capital humano de primera clase: diseño de políticas, procesos, procedimientos y herramientas de gestión de balances con subyacente inmobiliario.

## 3. Prioridad estratégica 5: adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia

Liderazgo en eficiencia: redefinición del modelo de gestión y de estructura de control y *governance* vinculado a la toma de decisiones.

La cartera a gestionar es diversa y heterogénea. Por ello es necesario combinar diferentes líneas de gestión, atendiendo a la naturaleza de los activos y a las alternativas disponibles en el mercado, que permitan procesos de desinversión eficaces.

En ese sentido, y de forma resumida, se identifican:

a) Los siguientes tipos de activos:

- Crédito vivo: crédito sano o crédito que prevemos convertir en sano.
- Activos que requieren ser saneados jurídica, material y/o comercialmente, como paso previo a su recuperación.
- Activos a vender, que incluye todo el producto terminado y aquellos suelos que por tamaño/características es conveniente vender.
- Activos que requieren de una transformación previa para recuperar valor; en general, obras en curso y suelos de tamaño mediano o grande. En estos casos, en las condiciones de mercado actuales, el valor en venta sin desarrollar se estima muy inferior al valor del producto desarrollado.
- Gestión de sociedades participadas procedentes de Unnim y CX, así como la participación en Metrovacesa.

b) Las siguientes líneas o palancas de gestión:

- Gestión y control de las entradas por adjudicaciones o cesiones de remate.
- Impulso de las ventas a partir de la focalización de planes especializados por naturaleza del producto (producto terminado/suelos) y tipología del canal (minorista/mayorista).
- Gestión, transformación y puesta en carga de obras en curso y suelos (cuando no sea posible o conveniente la venta de este tipo de activos).

# Estados Unidos



2015

€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

**537 M€**

**+5,2% vs. 2014**

Desempeño favorable de la actividad, con foco en un crecimiento rentable

Control del gasto

Los indicadores de riesgo siguen en niveles mínimos

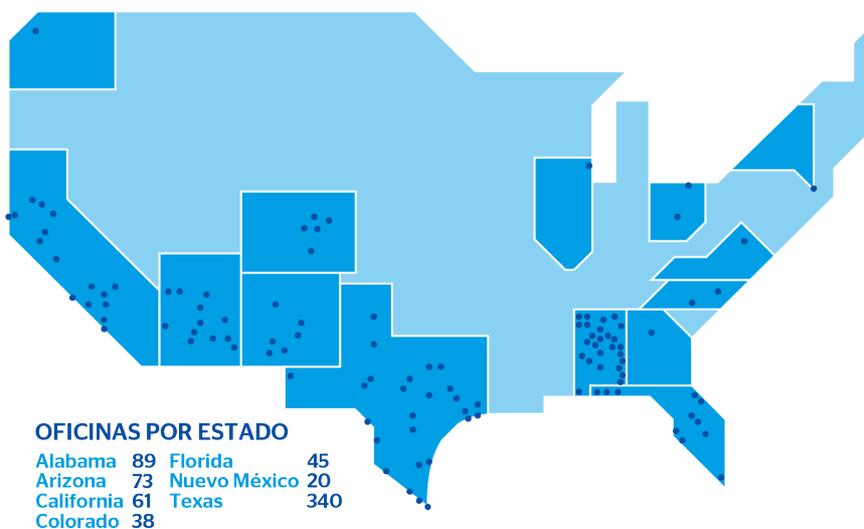
[En el Informe de Gestión se puede encontrar una exposición más detallada de esta área de negocio.](#)

## Definición del área

Esta área incorpora los negocios que el Grupo desarrolla en Estados Unidos a través de BBVA Compass, Propel Venture Partners (Propel), así como los activos y pasivos de la oficina de Nueva York.

BBVA Compass es una entidad bancaria que cuenta con 666 sucursales. Se trata del vigésimo-segundo banco más grande de Estados Unidos en términos de cuota de mercado de depósitos.

## Presencia BBVA Compass



Propel Venture Partners (Propel) invierte en *startups* disruptivas de la industria financiera con el objetivo de transformar el sector de los servicios financieros. Para ello, está en contacto con empresas que están desarrollando tecnologías y modelos de negocio para construir la mejor experiencia de cliente de la era digital, uno de los ejes clave en el proceso de transformación integral de BBVA. En 2015, BBVA Compass ha invertido en: Spring Studio, una empresa especializada en experiencia de usuario. Esta inversión, junto con otras realizadas en 2014, como la compra de Simple, tiene el objetivo de acelerar los esfuerzos de BBVA para convertirse en el banco digital líder en todas las geografías en las que opera.

## Prioridades de gestión

En 2015, BBVA Compass ha seguido avanzando en la creación de una propuesta de valor diferencial, básicamente a través del continuo lanzamiento de nuevos productos y servicios innovadores y la constitución de varias alianzas estratégicas.

En línea con las seis prioridades estratégicas que el Grupo ha definido en 2015, BBVA Compass ha establecido sus prioridades de gestión para 2016:

### 1. Prioridad estratégica 1: proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes, fijando un nuevo estándar

A través de la herramienta Net Promoter Score (NPS), BBVA Compass ha realizado un análisis de la satisfacción de sus clientes y ha extraído las siguientes conclusiones:

- La satisfacción de la clientela ha cobrado impulso a lo largo de 2015.
- El número de incidencias se ha reducido, sus tiempos de resolución también.
- La base de clientes está creciendo y su rentabilidad también.

Para seguir avanzando en satisfacción de la clientela y en aumento de la base de clientes y en su rentabilidad, BBVA Compass ha definido una serie de iniciativas:

- Promover el tratamiento automatizado de las órdenes de clientes, a la vez que se sigue reduciendo el número de incidencias a través de una reingeniería completa de procesos.
- Proporcionar un servicio excelente, apoyado y promovido por un cambio cultural en la organización.
- Multiplicar el número de clientes rentables, al mismo tiempo que se intenta maximizar la vinculación de la clientela.

### 2. Prioridad estratégica 2: impulsar las ventas digitales

Los datos en relación a las ventas digitales en BBVA Compass arrojan las siguientes conclusiones:

- Las ventas digitales han evolucionado a lo largo de 2015 por encima de las expectativas.
- Se sigue trabajando en el desarrollo de capacidades para que BBVA Compass se convierta en un “digital challenger”, así como en mejorar la prevención del fraude a través de los nuevos canales digitales.
- Los datos de penetración *online* y móvil (porcentaje sobre el total de clientes de la entidad que utilizan la banca *online* y móvil) están a la altura de los alcanzados por bancos de primer nivel.

Seguir creando una propuesta de valor digital diferencial ha sido y será la prioridad de gestión del área

BBVA Compass está trabajando en torno a tres iniciativas con respecto a esta prioridad:

- Seguir impulsando las ventas digitales rentables a través del desarrollo del *marketing* digital y el apalancamiento en el *big data*.
- Continuar mejorando la usabilidad y experiencia de usuario de los canales digitales.
- Minimizar el fraude y mejorar la seguridad y protección de datos de los clientes.

### 3. Prioridad estratégica 3: crear / asociarse / adquirir nuevos modelos de negocio

Del análisis de la situación actual se han sacado las siguientes conclusiones:

- Se están estableciendo las bases para una plataforma abierta conjunta con Simple y Dwolla. Esta plataforma supondrá una ventaja competitiva que permitirá conseguir unos resultados y un posicionamiento diferenciales.
- La migración de clientes de Simple hacia la plataforma de BBVA Compass evoluciona según lo previsto.
- La infraestructura de servicio está preparada para trabajar con nuevos socios.

En este caso, se ha establecido una iniciativa estratégica: maximizar las sinergias e ingresos con los socios existentes y con los nuevos a través de la implantación del modelo de plataforma abierta.

### 4. Prioridad estrategia 4: optimizar la asignación de capital

En el entorno actual, de reducidos tipos de interés y diferenciales presionados a la baja, BBVA Compass ha definido las siguientes iniciativas para seguir teniendo capacidad de generación de capital:

- Generar crecimiento a través de la diversificación de la cartera crediticia, con foco en los segmentos más rentables.
- Incrementar las fuentes de ingresos por comisiones.
- Seguir monitorizando el capital, la liquidez y la calidad de los activos.

### 5. Prioridad estratégica 5: adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia

Del análisis de la situación actual, BBVA Compass ha sacado las siguientes conclusiones:

- La evolución del *gap* de eficiencia ha sido favorable.
- La trayectoria de la eficiencia en la entidad ha estado marcada por los cambios regulatorios, que han impactado tanto en las comisiones como en los gastos, y también por el perfil de riesgos más austero del área y los gastos de construcción de la plataforma.

Las iniciativas puestas en marcha se enfocan en:

- Continuar con el estricto control de los costes.
- Continuar mejorando la productividad de la red.

## 6. Prioridad estratégica 6: desarrollar, retener y motivar al mejor equipo

Las conclusiones que el área ha extraído tras el análisis de la situación actual en materia de equipo son las siguientes:

- La plantilla se ha reducido en los últimos años.
- La rotación de empleados en la red se ha estabilizado.
- La base de empleados es muy diversa.
- Se está adoptando la metodología *agile* en toda la organización.

Las iniciativas que se están implementando son:

- Medidas concretas para favorecer el crecimiento y desarrollo del equipo, así como su implicación.
- Fomentar la aplicación de la metodología *agile*.

# Turquía



2015

€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

## 371 M€

-1,1% vs. 2014

Continúa el dinamismo de la actividad

Buen comportamiento de los ingresos de carácter recurrente

Indicadores diferenciales de calidad crediticia

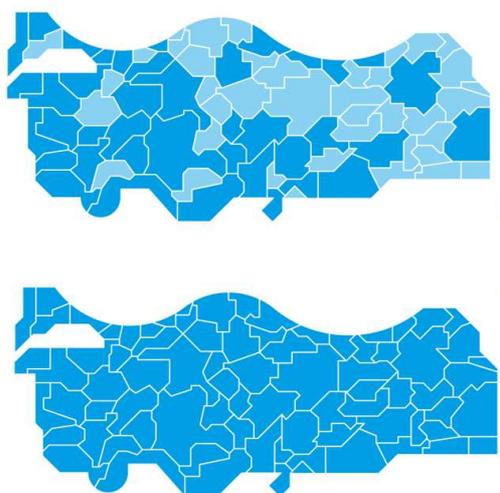
[En el Informe de Gestión se puede encontrar una exposición más detallada de esta área de negocio.](#)

## Definición del área

Esta área incluye la participación de BBVA en Garanti (del 39,9% desde el tercer trimestre de 2015), entidad que se incorpora en los estados financieros del Grupo por el método de la integración global.

Garanti es una entidad bancaria que cuenta con más de 23.000 empleados, que proporcionan una extensa gama de servicios financieros a sus cerca de 14 millones de clientes a través de una amplia red de distribución, con 971 sucursales en Turquía, 7 en Chipre, 1 en Luxemburgo y 1 en Malta. También cuenta con 3 oficinas de representación en Londres, Dusseldorf y Shanghai.

## Presencia de Garanti Bank



Número de oficinas  
**triplicado**  
desde 2002

**100% Cobertura geográfica**  
en 2015 frente a 49% en 2002

## Prioridades de gestión

En línea con las seis prioridades estratégicas que el Grupo ha definido en 2015, Garanti ha establecido sus prioridades de gestión para el año 2016:

Garanti alinea sus prioridades de gestión a las prioridades estratégicas del Grupo BBVA

### 1. Prioridad estratégica 1: proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes, fijando un nuevo estándar

- Mejorar la experiencia del cliente es un aspecto fundamental para Garanti. El objetivo es siempre prestar un servicio muy por encima de sus expectativas, buscando ofrecer una excelente experiencia al cliente, no solo mediante procesos inteligentes y ágiles sino también con una calidad del servicio excepcional. Para ello se han empezado a realizar encuestas *a posteriori* con el fin de identificar áreas de mejora. Garanti se está centrando especialmente en ser más transparente, con procesos más claros y con un comportamiento responsable ante sus clientes.
- Aumentar la clientela de forma eficaz, poniendo el foco en mejorar los procesos de captación de clientes. En paralelo a los esfuerzos centrados en la experiencia de cliente, se está tratando de mejorar la fidelización de los mismos a través de iniciativas concretas de retención.

### 2. Prioridad estratégica 2: impulsar las ventas digitales

Aumentar la digitalización de la clientela y las ventas digitales, ofreciendo a los clientes una experiencia ininterrumpida, al poner a su alcance los canales más fácilmente accesibles. Garanti es líder tanto en banca por Internet como en banca móvil en un mercado en que la inmensa mayoría de las transacciones financieras no monetarias se llevan a cabo a través de canales digitales. Aumentar la cuota de los canales digitales sobre las ventas totales del banco es otra prioridad clave. El objetivo es lograr un mayor aprovechamiento de dichos canales a través de la mejora de los servicios digitales con nuevas prestaciones y el desarrollo de nuevas aplicaciones y nuevos productos digitales.

### 3. Prioridad estratégica 4: optimizar la asignación de capital

- Optimización de la asignación de capital para garantizar un crecimiento sostenible y alcanzar una rentabilidad óptima. Para ello se está trabajando en diseñar una metodología de rentabilidad ajustada al riesgo basada en productos o segmentos que facilite una valoración más exacta de las oportunidades de negocio que tengan mayor retorno.
- Foco en alta rentabilidad mediante la creación de valor sostenible para los inversores y la generación orgánica de capital. La consecución de una base de ingresos que provenga de las relaciones con clientes es crucial. Para ello, Garanti busca oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos no financieros. La eficacia en la gestión de los diferenciales, la prudencia en la gestión del riesgo y el control de costes son otros factores fundamentales para mantener y mejorar la rentabilidad.
- Prudencia en la gestión del riesgo como palanca para mejorar el rendimiento. La alta calidad de los activos, fruto de unos sistemas de gestión del riesgo avanzados y de la interiorización de una cultura de riesgos por parte de toda la plantilla, es lo que diferencia a Garanti en su mercado.

#### 4. Prioridad estratégica 5: adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia

Continuar mejorando el elevado nivel de eficiencia alcanzado en procesos y modelos de negocio, junto con otras medidas de reducción de costes, seguirán siendo prioritarios en el futuro. La digitalización de clientes y procesos, junto con la movilización de la fuerza de ventas a través de soluciones digitales, son la base sobre la que sustentan la mejora de la eficiencia. En este sentido, fomentar la transformación digital de las transacciones de las sucursales será otra área de interés.

#### 5. Prioridad estratégica 6: Desarrollar, retener y motivar al mejor equipo

Desarrollo del compromiso de los empleados, manteniendo la fidelidad y la lealtad del personal altamente cualificado de Garanti como núcleo de su éxito sostenible. El modelo de liderazgo y competencia se rediseñará y se integrará con otras prácticas de recursos humanos y de formación, tales como planes de selección, gestión del rendimiento, planificación del reemplazo y desarrollo.

# México



2015

€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

**2.090 M€**

**+8,8% vs. 2014**

Actividad creciendo a doble dígito

Resistencia de los resultados, en un entorno económico moderado

Mejora de los indicadores de riesgo

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

## Definición del área

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

## Prioridades de gestión

En 2015, BBVA Bancomer ha avanzado en línea con la transformación digital del Grupo. En México se han desarrollado diversas iniciativas, productos y servicios para mejorar la experiencia de sus clientes y hacer más eficientes los procesos.

En línea con las seis prioridades estratégicas del Grupo, BBVA Bancomer ha establecido las siguientes prioridades de gestión para 2016:

### 1. Prioridad estratégica 1: proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes

Objetivo: BBVA en México busca establecer un nuevo estándar en la experiencia de cliente. El objetivo no es solo ofrecer productos y servicios que cubran las necesidades de cada cliente. Se busca, además, generar un sentido de pertenencia. Para ello se han desarrollado e implementado diversas iniciativas para que BBVA Bancomer se anticipe a las necesidades de sus clientes, creándoles un valor añadido y mejorando, por tanto, su experiencia.

Iniciativas: Entre algunas de las iniciativas y proyectos se puede comentar la instalación del modelo Experiencia Única en el 100% de la red. Este modelo no solo estandariza la forma de atención a los clientes, sino que también genera una certificación interna para seguir mejorando el servicio. Además, se ha completado la remodelación de más de 1.400 sucursales en México.

Todo lo anterior ha permitido a BBVA Bancomer ser reconocido por sus clientes como el banco con el mejor servicio de México. Como reflejo de ello, la institución ha logrado escalar tres peldaños y colocarse en la primera posición del Índice de Recomendación Neta (IReNe) en comparación con los principales competidores del país.

Sólida evolución de resultados con una elevada resistencia de los ingresos recurrentes. Se mantiene el foco en la continua mejora de la calidad del servicio

## 2. Prioridad estratégica 2: impulso de las ventas digitales

Objetivo: Impulsar las ventas a través de canales digitales y ser más eficiente para hacer el negocio más escalable de forma más rápida. BBVA en México ha desarrollado diversos productos para facilitar el acceso a los servicios financieros. La intención de estos nuevos productos es generar una mayor disponibilidad y facilitar la contratación de productos a través de medios digitales.

Iniciativas: Con el lanzamiento de “*One-click*” se permite ofrecer a los clientes un acceso más fácil a préstamos al consumo a través de canales digitales y remotos, como Bancomer.com, Bancomer Móvil y cajeros automáticos. En este sentido, durante 2015 se ha logrado duplicar el número de créditos al consumo otorgados por estos canales de modo que, al cierre del año, el 15% del total de los créditos al consumo se colocan ya por medio de dichos canales.

Durante 2015 también se han lanzado diversas aplicaciones para impulsar el negocio digital, tales como: BBVA Send, para envío de dinero; BBVA Wallet, para consulta de saldo y movimiento en tarjetas de crédito y débito; Vida BBVA Bancomer, programa de lealtad para los clientes; Wibe, contratación de seguros en línea; App Línea Bancomer, atención telefónica directa al cliente; Bancomer Trader, para compraventa de acciones en línea.

## 3. Prioridad estratégica 4: optimización de la asignación de capital

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

Iniciativas: Generar procesos más eficientes que permitan una gestión integral del capital, con decisiones acertadas para seguir creciendo. Se ha estado trabajando en un rediseño de los procesos y herramientas para asegurarse que BBVA Bancomer y sus filiales sean más eficientes en términos de capital. Todo ello tomando siempre en cuenta la importancia de cumplir con los requerimientos de las autoridades locales e internacionales.

## 4. Prioridad estratégica 5: adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia

Objetivo: Se busca proporcionar un mayor valor a los clientes a un precio razonable, alcanzando altos niveles de productividad en toda la cadena de valor con un claro enfoque en la actividad comercial.

Iniciativas: Se están implementando diversos planes de acción para incrementar la productividad de las redes. También se están adaptando los modelos definidos para cada segmento de cliente con el fin de diferenciar la oferta de servicios financieros a través canales de distribución específicos para cada uno de ellos. Además, se están mejorando los servicios de prevención del fraude y de eficiencia del análisis de la información.

## 5. Prioridad estratégica 6: desarrollar, retener y motivar al mejor equipo

**Objetivo:** Atraer, retener e inspirar un equipo de primera clase. Contar con un equipo de trabajo capaz, enfocado a entregar resultados alineados a la estrategia, y desarrollar y retener al mejor talento.

**Iniciativas:** Implementación de un modelo de liderazgo. Hacia el interior de la institución se ha iniciado el relanzamiento de la estrategia de comunicación de cultura y valores corporativos, para mantenerlos arraigados e inmersos en la plantilla y en el día a día. A través del desarrollo de iniciativas multidisciplinarias, se busca incrementar los niveles de transparencia y satisfacción de los colaboradores. Estas iniciativas se han visto reflejadas en una mejora de la encuesta anual de Great Place To Work®, en la cual se ha subido 4 posiciones en el último año.

## 6. Prioridad estratégica adicional: Responsabilidad Social

En el caso de México se ha definido una prioridad estratégica adicional, debido a la importancia que tiene la Fundación BBVA Bancomer para el país.

**Objetivo:** La institución, preocupada por el desarrollo y bienestar social, ha generado iniciativas para impulsar y apoyar a las comunidades cercanas al ámbito de actuación de BBVA Bancomer. Es fundamental contar con una sociedad debidamente educada e informada.

**Iniciativas:** Se ha destinado parte de los beneficios del banco a apoyar la educación de niños de bajos recursos con pocas oportunidades de desarrollo. BBVA en México ha implementado programas de becas para impulsar la educación y también ha buscado facilitar la donación para estas becas.

Se han implementado programas de educación financiera para capacitar a las personas sobre las ventajas prácticas y el impacto positivo que puede tener en sus planes de vida el uso de servicios y productos financieros.

Para los colaboradores de la institución también se ha impulsado el voluntariado corporativo para apoyar a las comunidades más necesitadas, con diversas actividades.

Existe además el programa de “Mejora Urbana Bancomer”, que tiene como objetivo desarrollar el entorno cercano a las oficinas de BBVA Bancomer para que la sociedad sienta los beneficios de la cercanía de la marca.

# América del Sur



2015

€ constantes

Beneficio atribuido al Grupo

**905 M€**

**+8,7% vs. 2014**

Aumento de la actividad

Generación de ingresos recurrentes

Estabilidad de los indicadores de riesgo

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

## Definición del área

América del Sur gestiona los negocios bancarios y de seguros desarrollados por el Grupo en la región. El área presenta una notable diversificación, con unidades operando en prácticamente todos los países.

## Presencia de BBVA en América del Sur

(31-12-2015)

	Bancos	Gestoras de pensiones	Compañías de seguros
Argentina	x		x
Bolivia		x	
Chile	x		x
Colombia	x		x
Paraguay	x		
Perú	x		
Uruguay	x		
Venezuela	x		x

## Prioridades de gestión

En el marco de este Plan se han comenzado a ejecutar diversos programas de transformación, a desarrollar proyectos tecnológicos, a ampliar el número de canales de distribución y a mejorar la oferta de valor. Se han logrado destacables avances en los objetivos establecidos, como son situar a BBVA como el Banco preferido por los clientes y como el primer Grupo financiero digital de la región.

De esta forma, los esfuerzos en 2015 se han centrado principalmente en las siguientes líneas de actuación:

### 1. Prioridad estratégica 1: proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes

Mejorando la calidad de servicio ofrecida a través de todos los canales de interacción y asegurando un contacto continuo que permita conocer las causas raíces de su satisfacción o desagrado. Este foco en la calidad ha permitido que BBVA sea el líder en la comparativa con sus *peers* en muchos de los países de América del Sur donde opera; por ejemplo en Perú, Argentina, Paraguay o Uruguay.

### 2. Prioridad estratégica 2: impulso de las ventas digitales

Se ha proseguido con el fortalecimiento de la estrategia digital, a través del lanzamiento de páginas web con más funcionalidades, aplicaciones específicas para banca móvil y diseño de una nueva oferta de servicios, como por ejemplo BBVA Wallet, producto lanzado primero en Chile, que permite a los usuarios gestionar sus medios de pago con gran facilidad y que fue galardonado como Most Innovative Banking Product Chile 2015 por la revista *Global Banking and Finance Review*. BBVA Wallet será lanzado en otros países de América del Sur. La aplicación Francés GO, creada por BBVA Francés en Argentina, permite a los clientes obtener ventajas exclusivas, como descuentos y acumulación de puntos usando los medios de pago del banco. Las entidades de la región han mejorado sus capacidades de venta digital, logrando una facturación de alrededor del 10% del total en algunos productos, como el crédito al consumo.

### 3. Prioridad estratégica 3: crear / asociarse / adquirir nuevos modelos de negocio

Se ha continuado con la implantación de *joint ventures* en el negocio de *consumer finance* de vehículos, poniendo en marcha alianzas estratégicas con marcas que tienen una implantación global y una importante penetración en Colombia y Argentina. En Perú, se ha completado la compra del 100% del negocio de financiación de autos de BBVA Consumer Finance Chile.

### 4. Además, y dentro del marco de la prioridad estratégica número 6: desarrollar, retener y motivar al mejor equipo

Se ha seguido con la transformación de las formas de trabajo internas, con iniciativas como:

- Desarrollo de nuevas formas de trabajo, especialmente mediante la introducción progresiva de equipos de trabajo bajo el formato *agile*, que facilita el desarrollo de soluciones y productos de forma más rápida y eficaz mediante la creación de equipos multidisciplinares enfocados a un objetivo común.

Durante la segunda mitad de 2015 se ha lanzado un nuevo Plan de Crecimiento para reforzar el liderazgo de BBVA en la región como referente en calidad del servicio y capacidad de relación digital con sus clientes

- Transformación de los espacios de trabajo en las sedes corporativas que permiten una interacción más rápida y sencilla. Esta transformación ya se ha realizado en Chile y próximamente se implementará en la nueva sede en Argentina.

Para 2016, América del Sur seguirá priorizando su evolución hacia un ecosistema digital, buscando no sólo la venta de productos, sino también la transaccionalidad y el autoservicio digital. Asimismo, la región profundizará en la optimización de las capacidades comerciales de su red física. Además, esta área desarrollará nuevos proyectos que incrementen la velocidad de lanzamiento de productos y servicios al mercado y reduzcan los costes.

Por un lado, se dará un nuevo impulso a planes de actuación orientados a proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes. En este sentido se prevé:

- Mayor frecuencia de lanzamiento de productos y desarrollo de capacidades orientadas a la gestión integral del cliente, con especial énfasis en la creación de una propuesta de valor digital diferencial apalancada en los equipos de transformación que trabajan en formato *agile*.
- Desarrollo de formatos de relación personal remota orientados a la gestión telefónica, poniendo a disposición de nuestros clientes un modelo de relación más cómodo, accesible y especializado.

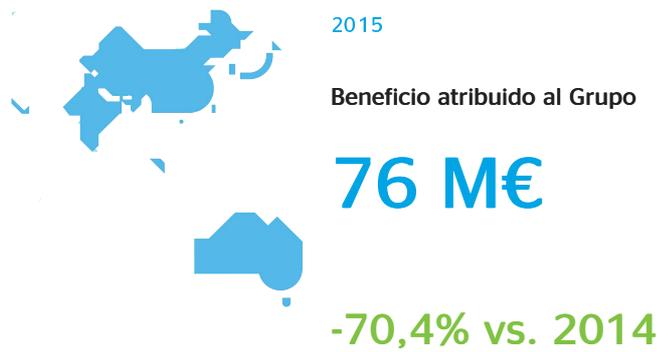
En sintonía con el fortalecimiento de las ventas digitales, se seguirán desarrollando herramientas y capacidades que logren su impulso, mediante el desarrollo de capacidades de contratación *end to end* en forma remota y digital, como por ejemplo lanzamiento de productos *one-click* (de contratación en un solo *click*).

Asimismo, se seguirán desarrollando alianzas para mejorar la propuesta de valor de nuestros clientes a través, por ejemplo, de programas de puntos con aerolíneas líderes, como LAN en Argentina, y extensión del programa LifeMiles de Avianca, que abarcará tanto a Colombia como a Perú. También se implementarán herramientas y modelos de gestión orientados a la optimización de comisiones y precios en el proceso de venta de la red. Adicionalmente, se mejorará la propuesta de valor para los clientes internacionales del banco, con foco en el segmento de empresas, que les permitan ampliar sus negocios en las distintas geografías donde opera el Grupo BBVA.

Con el objetivo de conseguir el mejor nivel de eficiencia, se desarrollarán planes de apoyo a la gestión comercial de la red con diferentes iniciativas destinadas a incrementar su productividad y efectividad, optimizando recursos y revisando herramientas, procesos y capacidades.

Todas estas actividades se realizarán priorizando la satisfacción de nuestros clientes, basándonos en un modelo de calidad en el que la interacción tanto digital como personal con ellos, sea el elemento primordial que nos permita mejorar de forma continua.

# Resto de Eurasia



Mejora del comportamiento de la actividad crediticia

Significativo incremento de los depósitos de clientes

Resultados de 2015 afectados por la ausencia del dividendo de CNCB

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



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

# Centro Corporativo

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

El Centro Corporativo es un agregado que contiene todo aquello no repartido entre las áreas de negocio por corresponder básicamente a la función de *holding* del Grupo. Aglutina: los costes de las unidades centrales que tienen una función corporativa; la gestión de las posiciones estructurales de tipo de cambio; determinadas emisiones de instrumentos de capital realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global del Grupo; carteras, con sus correspondientes resultados, cuya gestión no está vinculada a relaciones con la clientela, tales como las participaciones industriales; ciertos activos y pasivos fiscales; fondos por compromisos con empleados; fondos de comercio y otros intangibles. Adicionalmente, también recoge el resultado de operaciones corporativas efectuadas por el Grupo y que se comentan a lo largo de este informe.

# Corporate & Investment Banking

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

## Definición

Corporate & Investment Banking (CIB o BBVA CIB) integra los negocios mayoristas del Grupo, es decir, las actividades de banca de inversión, mercados globales, préstamos globales y servicios transaccionales para clientes corporativos internacionales e inversores institucionales, en todas las geografías donde está presente.

BBVA CIB es un proveedor de servicios de alto valor añadido que, gracias a su exitoso modelo de negocio, dispone de un completo catálogo de productos que incluye desde las más sencillas a las más complejas soluciones para sus clientes.

La elevada presencia y experiencia de BBVA en los mercados de Latinoamérica ha permitido a BBVA CIB posicionarse como un importante referente para clientes de todo el mundo con intereses en esta región.

## CIB: una unidad global con un negocio diversificado

Cuenta con 3.747 empleados con presencia en 27 países



Fuente: Talent & Culture. Datos actualizados a cierre de diciembre de 2015.

## Prioridades de gestión

Durante 2015, BBVA CIB ha reforzado su estrategia de años anteriores prestando especial interés al cliente (*customer-centric*) como uno de los principales pilares, todo ello en línea con las prioridades estratégicas del Grupo. Esto ha supuesto trabajar en el desarrollo de un modelo menos intensivo en capital y más eficiente en términos de costes, así como continuar con el avance en la transformación digital.

De cara al futuro, BBVA CIB busca seguir ofreciendo un crecimiento diferencial y una rentabilidad superior a la industria, apoyados en un modelo de negocio recurrente y estable, alineado con las principales prioridades estratégicas y financieras del Grupo:

### 1. Prioridad estratégica 1: proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros clientes, fijando un nuevo estándar; y 2: impulsar las ventas digitales

Customer Experience & Digital Sales como base de la transformación del negocio, a través del desarrollo de nuevos canales digitales en los que lograr una mayor integración de los clientes, facilitando un abanico más amplio de productos y mejorando los procesos mediante un mayor grado de automatización, transparencia y rápida ejecución. Todo ello en busca de una mejor experiencia de cliente.

### 2. Prioridad estratégica 4: optimizar la asignación de capital

Optimizar el modelo de capital mediante el desarrollo de nuevos procesos y herramientas que nos ayuden a adecuarnos, en términos de capital, a los nuevos requerimientos regulatorios.

### 3. Prioridad estratégica 5: adaptar el modelo, los procesos y las estructuras para conseguir el mejor nivel de eficiencia

Eficiencia en costes, mediante la promoción de una política de costes enmarcada dentro de las directrices corporativas, con un mayor énfasis en la gestión de los gastos discrecionales.

### 4. Prioridad estratégica 6: desarrollar, retener y motivar al mejor equipo

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

El cliente como pilar principal, en línea con las prioridades estratégicas del Grupo

# Materialidad y diálogo con los grupos de interés

## Herramientas de escucha y diálogo

En BBVA disponemos, en cada país en el que estamos presentes y en cada área de negocio, de un amplio repertorio de herramientas para la consulta y el diálogo con todos los grupos de interés.

Estas herramientas garantizan dos cosas: que los grupos de interés disponen de los canales adecuados para ser atendidos, y que BBVA cuenta con suficientes fuentes de información para conocer sus prioridades y expectativas en su relación con la Entidad y así dar respuesta.

## Clientes y sociedad

Herramientas de escucha y diálogo	Alcance
Encuesta de satisfacción y recomendación de los clientes y otras investigaciones cuantitativas y cualitativas de calidad/satisfacción gestionadas por el área de Customer Solutions	Grupo BBVA
Servicio de atención al cliente y comités de análisis de quejas y reclamaciones	Grupo BBVA
Defensor del cliente	Grupo BBVA
Encuesta de reputación externa a clientes y sociedad en general (RepTrak)	Grupo BBVA
<i>Tracking</i> continuo o seguimiento de publicidad y marca	Grupo BBVA
<i>Focus groups</i> y jornadas de trabajo con clientes para conocer su opinión sobre temas concretos (adicionales a la calidad del servicio)	Grupo BBVA
Análisis de presencia en redes sociales (Facebook, Twitter...) y medios <i>online</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• HootSuite</li> <li>• Blog bbvasocialmedia.com</li> <li>• Epsilon Dashboard</li> <li>• Alto Analytics</li> </ul>	Grupo BBVA
Análisis de presencia en medios de comunicación	Grupo BBVA
Diálogo directo con ONG, medios, expertos, centros académicos y de investigación	Grupo BBVA
Fuentes secundarias sobre tendencias y expectativas de la opinión pública y organizaciones de la sociedad civil	Grupo BBVA
Participación en actos y foros de Responsabilidad y Reputación Corporativa	Grupo BBVA
Servicios de estudios de BBVA Research	Grupo BBVA
Departamento de Communications y Responsible Business/ Responsabilidad y Reputación Corporativas. Utiliza la mayor parte de estas herramientas/fuentes y cumple con la función de "radar"	Grupo BBVA

## Empleados

Herramientas de escucha y diálogo	Alcance
Servicio de Atención al Empleado	Grupo BBVA
Encuestas de satisfacción de empleados	Grupo BBVA
Encuesta de reputación interna, RepTrak	Grupo BBVA
Revista TÚ&BBVA - Pasión por las Personas	Grupo BBVA
Portal del Empleado: TÚ&BBVA	Grupo BBVA
Portal "Genera"	Grupo BBVA
Entrevistas de fijación de objetivos, competencias y retroalimentación	Grupo BBVA
Gestores de Talent&Culture	Grupo BBVA
Comunidades de Google+	Grupo BBVA (excepto Estados Unidos)
Revista digital	España
Apúntate	Grupo BBVA
Departamento de Relaciones Laborales e interlocución con los representantes de los trabajadores	España
Comités de empresa	España
Comisión de igualdad	España
Comité de Seguridad y Salud	España
Comisión apartamentos	España
Comisión de Control Fondo Pensiones	España
Comisión Técnica Fondo Pensiones	España
Comité de Empresa Europeo	España
Reunión de presentación de resultados	Grupo BBVA

## Accionistas e inversores

Herramientas de escucha y diálogo	Alcance
Junta General de Accionistas	Grupo BBVA
Página web (accionistaseinversores.bbva.com)	Grupo BBVA
Informe Anual, informes trimestrales y hechos relevantes	Grupo BBVA
Contacto constante con accionistas e inversores (buzón electrónico, teléfonos de atención, eventos en sucursales bancarias, etc.)	Grupo BBVA
Roadshows y reuniones con inversores y accionistas	Grupo BBVA
Asistencia a conferencias para inversores y accionistas	Grupo BBVA
Relación con analistas y agencias de <i>rating</i>	Grupo BBVA
Servicios de alerta y envíos de información relevante	Grupo BBVA
Análisis de las expectativas y prioridades de los analistas de sostenibilidad (MSCI, RobeSAM, Sustainalytics, Vigeo, CDP, GS Sustain, Oeken, EIRIS) e inversores con inquietudes en esta materia	Grupo BBVA

## Reguladores

Herramientas de escucha y diálogo	Alcance
Relaciones Institucionales: Coordinación la participación del banco en distintas agrupaciones formales e informales para mejorar el entendimiento de las preocupaciones de los reguladores	Grupo BBVA
Departamentos que gestionan la relación con los reguladores: General Secretary, Legal & Compliance, Global Economics Regulation & Public Affairs, Internal Audit, Global Risk Management, Gabinete de Presidencia	Grupo BBVA
Informes de tendencias regulatorias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPMG - Evolving Banking Regulation</li> <li>• Deloitte - Top 10 for 2015: Our outlook for financial markets, regulation and supervision</li> <li>• Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</li> </ul>	Grupo BBVA

## Proveedores

Herramientas de escucha y diálogo	Alcance
Buzón de proveedores de BBVA	Grupo BBVA
Encuesta de satisfacción de proveedores	Grupo BBVA
La mesa de ayuda global a proveedores	Grupo BBVA

## Análisis de materialidad

Este año el proceso de definición de los asuntos materiales ha sido *bottom-up*, es decir, cada uno de los países ha realizado su ejercicio de materialidad teniendo en cuenta la realidad local y, a posteriori, se han consolidado todos los ejercicios para tener la visión global de Grupo. Esta metodología ha sido elaborada siguiendo las recomendaciones de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI G4.

El resultado final del proceso es una matriz de materialidad en la que cada uno de los *issues* relevantes identificados se clasifica en base a dos variables: importancia para los *stakeholders* e importancia para el negocio de BBVA.

### 1. Proceso de definición de asuntos materiales

#### a) Identificación de asuntos materiales:

Para elaborar el listado final de asuntos materiales nos hemos basado en aquellos asuntos que han sido definidos como riesgos reputacionales para BBVA, y en la identificación de otros asuntos materiales que no representan un riesgo.

En ambos casos, las fuentes consultadas han sido las siguientes:

1. Investigaciones y contactos que proporcionan información sobre las percepciones de los grupos de interés, a través de las herramientas de consulta descritas en el apartado anterior.
2. Análisis de información procedente de observadores expertos (ONG, analistas de sostenibilidad, sindicatos y otras asociaciones civiles) que evalúan los comportamientos de las compañías.
3. Tendencias regulatorias del sector.
4. Análisis de competidores, cuáles son los asuntos más relevantes o temas conflictivos que les afectan y que nos podrían afectar también a nosotros.
5. Análisis de medios y redes sociales: noticias negativas, temas candentes, preocupaciones sociales, etc.

#### b) Priorización de asuntos materiales:

Para priorizar los asuntos materiales, hemos analizado dos aspectos: la relevancia para los grupos de interés y la relevancia para el negocio de BBVA.

- Relevancia para los grupos de interés: para medir la relevancia de estos asuntos para los grupos de interés, hemos tenido en cuenta lo importante que son los asuntos para estos grupos, así como si hay requerimientos legales o compromisos relacionados suscritos por BBVA. De esta forma, un asunto es más relevante cuando:
  - Mayor número de grupos de interés estén afectados y mayor sea la importancia de estos grupos de interés para BBVA.
  - Mayor sea el impacto de los asuntos para los grupos de interés afectados.
  - Existan requerimientos legales o compromisos por parte de BBVA relacionados con ese asunto.
- Relevancia para el negocio: La relevancia para el negocio consiste en determinar el impacto que tiene el asunto en el negocio actual y futuro de BBVA. El departamento de Responsible Business global identifica quiénes son los responsables de la gestión de cada asunto a nivel global y ellos identifican a sus contrapartes locales. Estas contrapartes son quienes han valorado el impacto en el negocio de los asuntos en su ámbito de gestión.

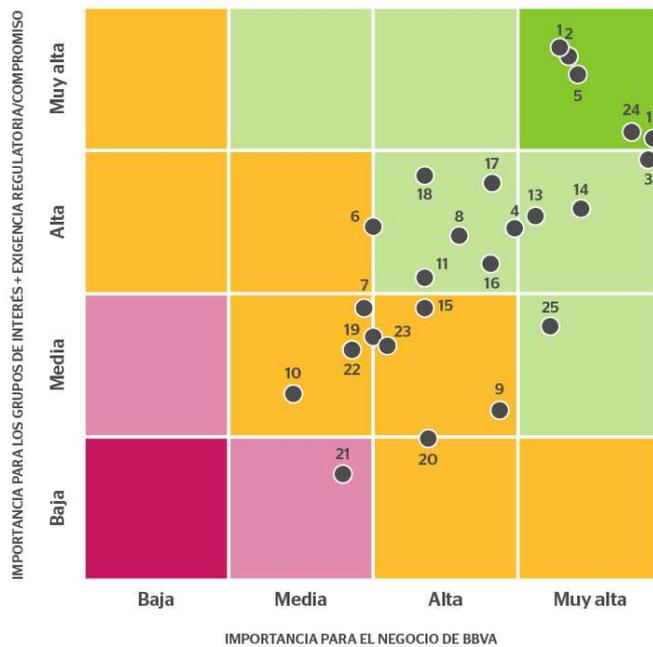
En 2015, la definición de los asuntos materiales ha sido *bottom-up*, cuyo resultado final ha sido una matriz en la que los asuntos relevantes se clasifican en base a su importancia para los *stakeholders* y para el negocio de BBVA

## 2. Matriz de materialidad

De acuerdo a este proceso, hemos construido una matriz de materialidad para cada país, a partir de las cuales se ha obtenido una matriz de materialidad global para todo el Grupo.

El proceso de consolidación se ha llevado a cabo haciendo una media ponderada de la relevancia para los grupos de interés y de la relevancia para el negocio de todos los países. El ponderador utilizado ha sido el margen bruto en cada país.

La matriz de materialidad global resultante es la siguiente:



1. Productos con buena relación calidad/ precio (sin cláusulas abusivas).
2. Prácticas de comunicación y comercialización: fomentar decisiones informadas.
3. Calidad de atención y servicio al cliente.
4. Respuesta a la demanda de crédito de la sociedad.
5. Seguridad, privacidad y protección del cliente (incluyendo *big data*).
6. Atención a clientes en situación de dificultad.
7. Calidad del empleo (temporalidad, externalizaciones, reubicaciones, etc.).
8. Respeto a los derechos de los empleados.
9. Atracción, desarrollo y retención de talento.
10. Política de remuneración de altos directivos y Consejo de Administración.
11. Financiación social y medioambientalmente responsable.
12. Prevención de blanqueo de capitales y financiación de actividades terroristas.

13. Cumplimiento de la normativa fiscal.
14. Comportamiento ético.
15. Compras y *outsourcing* responsables.
16. Buen gobierno corporativo.
17. Solvencia y gestión financiera.
18. Respeto a los derechos humanos.
19. Contribución al desarrollo de las sociedades locales (creación de empleo, apoyo a las pymes, etc.).
20. Inclusión financiera.
21. Acción social no vinculada al negocio.
22. Diversidad y conciliación.
23. Ecoeficiencia y medioambiente.
24. Digitalización: poner al servicio del cliente las oportunidades de la digitalización.
25. Educación financiera.

# Cientes

## La mejor experiencia de cliente

Las entidades financieras están viviendo una revolución tecnológica. Los usuarios y consumidores se están adaptando a la interacción digital en los distintos ámbitos de su vida y reclaman que sus entidades financieras se actualicen y les permitan acceder a sus finanzas en cualquier instante y lugar.

En BBVA llevamos muchos años preparándonos para tener éxito en este nuevo entorno con el objetivo de ser el mejor Banco para nuestros clientes. Por ello buscamos convertirnos en una organización impulsada por los datos y la información, que ofrece nuevos y mejores productos y servicios adaptados a las necesidades y expectativas de cada cliente.

Pero la transformación de la industria financiera no está solo basada en la digitalización de los servicios financieros, sino también en la remodelación de la experiencia de cliente. Así, la innovación digital ayuda a las personas a poder gestionar mejor su dinero.

Para hacer frente a estos nuevos retos, BBVA ha creado una nueva unidad global, Customer Solutions, cuyos objetivos son:

- Liderar la creación de productos sencillos, intuitivos y transparentes a través de una definición y una experiencia de usuario diferencial. Todo ello con un diseño centrado en los dispositivos móviles y usando técnicas que se centran en las necesidades del cliente.
- Desarrollar productos globales usando tecnología escalable y fácilmente adaptable a las diferentes geografías.
- Potenciar experiencias contextuales personalizadas a través de motores de datos inteligentes (*big data*).
- Utilizar, de manera rigurosa, la analítica para la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida del cliente, satisfaciendo sus necesidades, tanto ahora como en el futuro.

De esta manera apostamos por un modelo en que es el cliente quien elige, en cada momento y para cada necesidad, cómo quiere recibir su servicio: digital, remoto o presencial; gestionando mejor su vida financiera, con herramientas, información, productos y servicios que aportan un verdadero valor añadido.

El objetivo de BBVA es “ser el Banco más recomendado, con mejor experiencia de cliente, adaptándonos a él y poniendo a su servicio todos los canales”.

Esta estrategia de BBVA centrada en el cliente asegura una alta recurrencia de los resultados y una estabilidad del negocio.

---

BBVA ha creado una nueva unidad global, Customer Solutions, enfocada a proporcionar la mejor experiencia de cliente

---

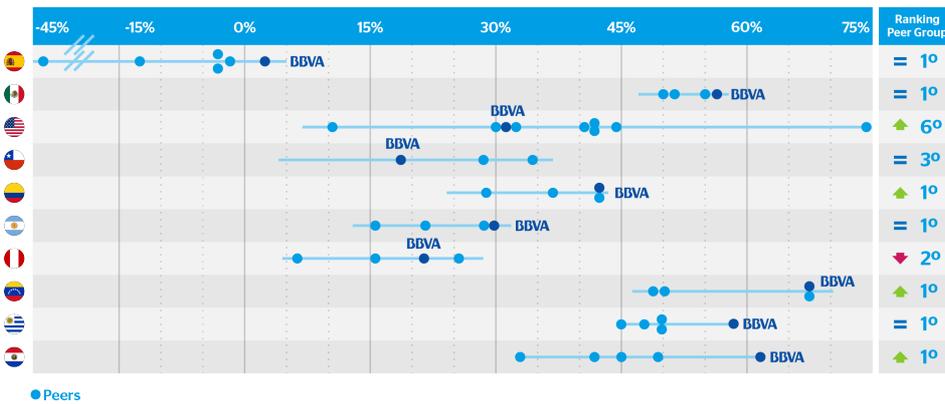
En BBVA apostamos por un modelo de relación con nuestros clientes en el que ellos son los que eligen cómo quieren relacionarse con el Banco

## IReNe y *feedback*

Durante los últimos cuatro años, desde las áreas de Customer Experience se ha consolidado la implantación de una metodología global basada en la recomendación del cliente, denominada IReNe (o Índice de Recomendación Neta), y se está avanzando en la forma en que escuchamos a nuestros clientes, lo que nos permite tener un entendimiento profundo de sus necesidades.

Esta metodología nos permite, a través de encuestas, entender la situación competitiva de BBVA y nuestra posición relativa ante nuestros competidores en términos de recomendación en cada país.

### Índice de recomendación neto por geografía



En 2015 podemos decir que BBVA es un referente en el sector financiero en lo que compete a la experiencia de cliente y su nivel de recomendación, porque en el 80% de los países en los que tenemos presencia, estamos en la primera o segunda posición del peer group del mercado en IReNe.

Además, se ha comenzado a utilizar una plataforma de *feedback* digital para entender las necesidades de nuestros clientes. Así, en la fase de creación de productos y servicios, recabamos sus opiniones de una manera rápida y eficiente, lo que nos hace aprender de la experiencia del cliente en situaciones reales. A continuación analizamos los resultados para identificar pautas y tendencias. Cada idea que surge es una oportunidad que podemos incorporar a nuestros diseños y, de esta forma, satisfacemos sus necesidades y expectativas.

En definitiva, convertimos en ideas las experiencias reales de clientes. Creamos esa experiencia diferenciada que nos distinga de nuestros competidores y convertimos a nuestros clientes en defensores de la marca.

## Iniciativas de calidad en 2015

Gracias a la metodología IReNe, conocemos la valoración por cada tipo de cliente y canal de relación, de tal forma que contamos con los elementos necesarios para establecer los planes de calidad e integrar las prioridades de los clientes en los proyectos de transformación del Grupo.

El esfuerzo de todas las áreas sigue orientado a mantener un decidido y constante impulso en la ejecución de los planes y acciones de calidad que BBVA tiene en marcha, cuyo efecto está repercutiendo en el incremento de la satisfacción y recomendación de los clientes, buscando ofrecerles la mejor experiencia en servicios bancarios.

IReNe, una metodología global basada en la recomendación del cliente; *feedback* digital, una plataforma creada para entender las necesidades de nuestros clientes

Las iniciativas para mejorar la calidad que perciben nuestros clientes están dando muy buenos resultados

En la tabla siguiente se resumen las iniciativas más relevantes:

<b>España</b>	<p>Implementación del programa de Calidad en Red Banco 10.</p> <p>Lanzamiento del <i>feedback</i> digital de BBVA.es para todos los procesos relevantes de <i>servicing</i>, contratación y nuevas funcionalidades.</p>
<b>México</b>	<p>Implementación de la metodología de <i>feedback</i> con el cliente en la red comercial a través de encuestas online diarias, permitiendo evaluar su más reciente experiencia con BBVA (menos de 48 horas).</p> <p>Lanzamiento del <i>feedback</i> digital, en los productos de Bancomer.com, Bancomer Móvil y WIBE.</p>
<b>Argentina</b>	<p>Mejora en el proceso de reclamaciones, con impacto en la experiencia de cliente.</p> <p>Implantación del modelo de atención y servicio "Experiencia Segmento VIP".</p>
<b>Chile</b>	<p>Implantación del Modelo Experiencia Clientes.</p> <p>Plan de mejora en productos estratégicos.</p>
<b>Colombia</b>	<p>Implementación de la metodología de <i>feedback</i> con el cliente en la red comercial a través de encuestas <i>online</i> diarias, que permiten evaluar la experiencia más reciente con BBVA (menos de 48 horas).</p> <p>Implantación del proceso de atención en redes sociales.</p> <p>Nueva herramienta de gestión PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamaciones) "rapidez de respuesta".</p>
<b>Paraguay</b>	<p>Programa de cultura de calidad 'En Sintonía 2.0'.</p> <p>Nuevo CRM de reclamaciones, con planes de mejora en nivel de servicio para la resolución.</p>
<b>Perú</b>	<p>Implementación de la metodología de <i>feedback</i> con el cliente en la red comercial a través de encuestas <i>online</i> diarias, que permiten evaluar la experiencia más reciente con BBVA (menos de 48 horas).</p> <p>Reingeniería en el modelo de gestión de reclamaciones.</p> <p>Metodología de encuestas de IReNe Interno que evalúan a las áreas de <i>staff</i> y de apoyo a la red de oficinas.</p>
<b>Uruguay</b>	<p>Modelo de coaching: Red y Responsables de Experiencias.</p> <p>Optimización del proceso Gestión de Reclamaciones (internalización, mejora de tiempos de respuesta y calidad).</p> <p>Tarjetas: entrega de plásticos, ECU (Estado de Cuentas) y mejora de la experiencia.</p>
<b>Venezuela</b>	<p>Permeabilización de Calidad de Servicio en Áreas Centrales (Experiencia BBVA-IReNe Interno).</p>

## Gestión de quejas y reclamaciones

Las reclamaciones y quejas de clientes constituyen un punto de partida excepcional para mejorar los procesos del Grupo BBVA, ya que nos señalan de manera precisa qué partes de los procesos deberían modificarse para hacer la vida más fácil a nuestros clientes. La coyuntura económica, el crecimiento del negocio en otras regiones y la evolución de las normativas y regulaciones, más severas con las entidades financieras, nos exigen un mayor esfuerzo en la gestión de cualquier solicitud o disconformidad de nuestros clientes.

En BBVA entendemos que una reclamación es cualquier insatisfacción (económica o no económica) con un producto o servicio del Banco, declarada por un cliente en los términos establecidos en la normativa vigente en su país, registrada por la Entidad y que esta tiene obligación de dar respuesta en un plazo determinado.

Desde el año 2007, el departamento de Calidad Global viene publicando una memoria corporativa sobre la gestión de las quejas y reclamaciones que se producen en el Grupo. Posteriormente se pasó al formato de la intranet/wiki y este año se ha realizado un esfuerzo especial en crear un *site* específico para que se obtenga toda la información para tener un *reporting* y seguimiento periódico en esta materia.

Las reclamaciones y quejas de nuestros clientes nos indican puntos de mejora para hacerles la vida más fácil

### España, México y América del Sur. Datos básicos de reclamaciones

	2015	2014
Tiempo medio de resolución de quejas (días)	11	12
Número de reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR) (%)	30	14
Número de reclamaciones ante la Autoridad Supra-bancaria (por cada 1.000 millones de euros de actividad)	21	131

Estamos mejorando nuestros procesos para trasladar rápidamente, dentro de la Organización, todo lo que aprendemos al relacionarnos con nuestros clientes

Este *site*, de uso interno, se ha estructurado con varios puntos. Por una parte, aborda diferentes campos del mundo de las reclamaciones, pero desde una visión más dinámica. Por otra, intenta siempre aportar valor al cliente interno para que lo transmita al cliente externo.

En el Grupo BBVA, las diferentes unidades de reclamaciones están en continua evolución con el fin de mejorar y optimizar sus modelos de gestión. El Contact Center sigue siendo el canal principal de entrada y atención en la gestión de reclamaciones para algunos países de América del Sur y las tarjetas, especialmente las de crédito, se sitúan como el producto más reclamado.

También existe una creciente disposición a recoger y atender las quejas no formales o solicitudes de clientes, con el objetivo de disponer de esa rica información, 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:

- Se ha profundizado en la identificación de las causas-raíces de los problemas.
- Hemos mejorado la experiencia de cliente con el cierre del círculo del proceso IReNe.
- Se ha apoyado el proceso de transformación digital del Banco poniendo en común los *insights* del cliente (IReNe, feedback, quejas y reclamaciones, etc.).
- Y se ha continuado consolidando el reporte de la actividad periódicamente a nivel Grupo, con el fin de compartir las mejores prácticas.

[Anexo CL1 - Tiempo medio de resolución de reclamaciones por país](#)

[Anexo CL2 - Reclamaciones resueltas por FCR](#)

[Anexo CL3 - Reclamaciones ante la autoridad suprabancaria](#)

## Protección del cliente

### Gestión de riesgos operativos y tecnológicos

En el año 2015, como parte de la reconfiguración organizativa del área de Engineering, se ha creado una función de control, bajo la denominación de Engineering Risk & Corporate Assurance, con el objetivo de desarrollar y mantener el modelo de control, así como la gestión de los riesgos activos asociados a los procesos de negocio y tecnológicos, en el marco del modelo de Corporate Assurance.

Como parte del modelo de control de los procesos de negocio, durante el año 2015 la función de control de la operativa se ha centrado en la implantación de un nuevo esquema de control homogéneo en todas las sociedades y negocios del Grupo, con foco en los procesos y riesgos más relevantes. Asimismo, se ha producido un avance significativo en la gestión de las principales debilidades operativas.

En términos de riesgo tecnológico, el Grupo ha seguido avanzando en los tres pilares que configuran esta disciplina: la seguridad de la información, la gestión del fraude tecnológico y la gestión de riesgos TI.

Cabe destacar el esfuerzo realizado durante este año en términos de adaptación de los niveles de protección de la información a los nuevos retos que surgen de la estrategia digital del Grupo.

Asimismo, durante 2015 se ha consolidado la figura del BBVA CERT (*Computer Emergency Response Team*), centro neurálgico de la estrategia de ciberseguridad y fraude del Grupo BBVA. Desde el CERT se hace toda la monitorización, respuesta inmediata, contención e investigación de incidentes en régimen 24x7, apoyándose en sólidas capacidades analíticas y de inteligencia sobre amenazas, tanto de ciberseguridad como de fraude.

En 2015, BBVA ha realizado importantes avances en la gestión de los riesgos operativos y tecnológicos en materia de protección al cliente

BBVA dispone de un plan de monitorización continua y mejora de la ciberseguridad (*Cyber Trust Program*) que proporciona una respuesta dinámica, estructurada y homogénea a los desafíos que plantea el escenario actual de ciberamenazas. Como parte integrante del *Cyber Trust Program*, se han contemplado, en estos últimos cinco años, proyectos orientados a la securización de los canales y las comunicaciones, tanto internas como externas (protección perimetral), así como sobre la gestión del acceso de los clientes mediante procesos y mecanismos de autenticación robusta, tales como el segundo factor de autenticación. Más recientemente se han puesto en marcha proyectos dedicados a la protección de las aplicaciones desarrolladas para el acceso de los clientes a los distintos canales tecnológicos.

Adicionalmente, a lo largo del año 2015 se ha desarrollado e implantado una metodología de medición de riesgos tecnológicos, basada en indicadores objetivos vinculados con el estándar internacional Cobit 5.0. Además, BBVA ha iniciado un proceso de adopción del estándar emitido por el NIST (*National Institute for Standards and Technologies*) relativo a ciberseguridad, como marco de gestión y control de referencia.

Por último, en el ámbito de continuidad de negocio se han seguido mejorando los diferentes procedimientos de recuperación de contenidos ante eventos de baja probabilidad de ocurrencia, pero muy alto impacto. En esta línea, durante el año 2015, se ha trabajado en la actualización y mejora de dichos planes mediante pruebas técnicas y de gestión de crisis que, además, permiten entrenar a las distintas personas implicadas en estas situaciones. Algunos de estos planes han sido activados, total o parcialmente, durante el ejercicio, como en los casos de la erupción del volcán Calbuco en la frontera entre Chile y Argentina, la amenaza del huracán Patricia en México o movimientos sísmicos menores, pero que afectaron momentáneamente a la operativa en el estado de Mérida (Venezuela) y el norte de Chile.

En materia de Protección de Datos Personales en España, a lo largo de 2015 se han llevado a cabo las mejoras contenidas en los planes de actuación derivados de las auditorías bienales sobre medidas de seguridad previstas en el Real Decreto 1720/2007 de 21 de diciembre, que se realizaron durante el ejercicio 2014 en las entidades que configuran el Grupo BBVA en España y en las que no se pusieron de manifiesto deficiencias significativas.

Asimismo, durante 2015 se ha continuado con el proceso de adaptación, mejora y homogeneización de las actuaciones que en el ámbito de Protección de Datos Personales se han de llevar a cabo en las distintas jurisdicciones con presencia del Grupo BBVA, destacando las distintas actuaciones de adaptación e implantación llevadas a cabo en BBVA Colombia y BBVA Banco Continental, con el fin de dar cumplimiento a las nuevas exigencias regulatorias fijadas tanto en Colombia como en Perú.

## Comunicación Transparente, Clara y Responsable

El proyecto de Comunicación Transparente, Clara y Responsable (TCR) tiene como objetivo ayudar a nuestros clientes a tomar decisiones informadas a lo largo de todo el ciclo de vida de su relación con el Banco. Con ello queremos, además de cuidar de sus intereses, diferenciarnos de la competencia por ser el Banco más claro y transparente según nuestros clientes en cada mercado, aumentando además, la consideración y la recomendación.

Pensamos que esta iniciativa es una pieza clave para generar una experiencia de cliente excelente y para impulsar las ventas, sobre todo en canales digitales, y cumplir así con dos de las prioridades estratégicas del Banco.

¿Qué significa ser TCR en la relación con nuestros clientes?

- **Transparencia:** implica proporcionar toda la información relevante para el cliente, manteniendo un equilibrio entre ventajas, costes y riesgos.
- **Claridad:** significa que el cliente entiende la información o el proceso que le estamos comunicando fácilmente, a la primera. La claridad tiene mucho que ver con el lenguaje y también con la estructura u organización de la información y, en canales digitales, con la navegación.
- **Responsabilidad:** implica cuidar de los intereses del cliente en el corto, medio y largo plazo.

En 2015, BBVA ha continuado e intensificado el trabajo de las iniciativas que ya trabajó en 2014:

### Fichas de producto TCR

Describen los productos proporcionando las ventajas, pero también los costes y riesgos asociados a él, con un lenguaje sencillo y un glosario de términos para los tecnicismos inevitables. Son testadas previamente y se entregan antes de la contratación, cuando los clientes muestran interés por un producto.

El proyecto quedó implantado en España y México en 2014, y en 2015 se ha finalizado la implantación en Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela y Estados Unidos. En total existen más de 377 fichas de producto implantadas, es decir, fácilmente accesibles por los ejecutivos o gestores de las oficinas. Con ello se cubre, como mínimo, el 80% de las contrataciones en cada uno de estos países.

Para 2016, el reto que nos marcamos es asegurar que se entregan con regularidad.

### 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.

En 2014, los equipos de servicios jurídicos redactaron y testaron los primeros contratos con criterios TCR.

En 2015, estos mismos equipos han redactado contratos TCR para los cinco productos más vendidos en cada geografía. En Estados Unidos, Argentina, Chile y Perú, estos contratos ya están totalmente implantados. En el resto de geografías se sigue trabajando en su implantación. En total existen ya 22 productos regulados con contratos TCR.

Para 2016, el reto es asegurar la implantación de contratos TCR para, al menos, el 80% de las contrataciones en todas las geografías. Además, en 2016 se va a realizar una guía con pautas para la redacción y distribución de contratos TCR, más focalizados en la distribución en canales digitales.

La comunicación TCR: una pieza clave para generar una experiencia de cliente diferencial

## Publicidad TCR

El objetivo de esta iniciativa es que la comunicación publicitaria del Grupo sea transparente, clara y responsable. Para ello, en 2014 elaboramos el Código de Comunicación Publicitaria TCR, que es un documento autorregulatorio que contiene los principios que debe seguir toda comunicación publicitaria del Grupo.

El Código entró en vigor el 1 de enero de 2015 y es de obligatorio cumplimiento por todos los equipos de comunicación y *marketing* del Grupo. El Presidente lo presentó en abril de 2015 en el 20 aniversario de Autocontrol, la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial.

Para facilitar su conocimiento y cumplimiento a nivel global se han realizado talleres, fundamentalmente con los equipos de *marketing*, servicios jurídicos, responsables de producto y agencias publicitarias, sobre cómo utilizar el Código en la práctica. Más de 200 personas han asistido a estos talleres, con una valoración media de 4,8 sobre 5. También se ha habilitado una dirección de correo electrónico en cada geografía a la que cualquier empleado puede enviar consultas, dudas o recomendaciones de mejora. Por último, se ha implantado un test *online* en el que se ha prematriculado a los equipos de *marketing* de todas las geografías con el fin de asegurar la lectura y conocimiento del mismo por todos los empleados.

## TCR Digital

La mayoría de soluciones y contenidos digitales de BBVA se producen bajo la metodología Agile. Para garantizar que los grupos que trabajan bajo esta metodología realicen entregables TCR, hemos realizado en 2015 las siguientes acciones:

- Elaboración de un *checklist* de los 15 principios TCR más relevantes en canales digitales, explicando cada uno de los principios con ejemplos de buenas y malas prácticas.
- Talleres de formación en TCR y *human-centered design* a los miembros de los scrums que trabajan en soluciones y/o contenidos para clientes. Unas 395 personas han asistido a estos talleres, con una recomendación media que han tenido de 4,6 sobre 5.
- Apoyo directo a algunos de estos equipos de trabajo.

El reto en 2016 es asegurar que el *checklist* TCR forma siempre parte de la rutina de trabajo de estos grupos de trabajo.

## Métricas

En 2015 también hemos mejorado la manera en la que medir si somos TCR para nuestros clientes. Para ello hemos incorporado, en las encuesta locales de Net Promoter Score (NPS) a mercado abierto, una pregunta que nos permite posicionarnos frente a la competencia. También hemos incorporado preguntas relativas a TCR en los cuestionarios que miden la calidad de atención de los gestores y la calidad de los procesos de contratación. Igualmente hemos analizado el comportamiento y percepciones de los clientes en nuestros canales digitales, sobre todo en la web.

## Educación Financiera

La educación financiera (EF) es una de las prioridades estratégicas del Plan de Negocio Responsable del Grupo BBVA y se articula a través del Plan Global de Educación Financiera. Nuestro objetivo en este campo es favorecer el desarrollo de habilidades financieras que permitan a la sociedad tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar financiero y ser más consciente de los riesgos y oportunidades que existen.

Junto a la Comunicación TCR, desde BBVA trabajamos porque la educación financiera esté presente en los productos y servicios y en la relación cotidiana con los clientes con el fin de facilitar su mejor explicación y comprensión. Además de los talleres de educación financiera, hacemos una intensa difusión de contenidos formativos cercanos y en lenguaje claro por medio de canales masivos, especialmente en redes sociales, y a través de nuestras webs locales en [España](#), [Chile](#), [Colombia](#), [México](#) y [Venezuela](#).

En BBVA impulsamos programas propios para promocionar la educación financiera a nivel global, adaptados al entorno y a la realidad económica local, y dirigidos a un público diverso, incluyendo niños, jóvenes y adultos.

Además, dada la importancia creciente de los negocios y de las pymes, que tienen un papel esencial en el desarrollo del tejido económico-empresarial de los países donde estamos presentes, dirigimos iniciativas destinadas a este colectivo. El objetivo es fortalecer las capacidades de las personas que trabajan en estas organizaciones e impulsar el crecimiento de la pequeña empresa, proporcionando formación financiera, empresarial y de gestión a emprendedores cuyos proyectos generen impacto social y sean sostenibles.

### Principales avances en 2015

La inversión en el desarrollo del Plan Global de Educación Financiera ha sido de 12,4 millones de euros, con 1,53 millones de beneficiarios.

### Grupo BBVA. Beneficiarios del Plan Global de Educación Financiera

	2015	2014	2013
Niños y jóvenes	1.108.755	1.009.430	1.093.071
Adultos	368.055	244.543	226.462
Pymes	59.398	41.474	20.016
Total beneficiarios Educación financiera	1.536.208	1.385.447	1.339.549
Número de talleres totales	1.076.452	1.010.681	1.000.039
Inversión total en EF (millones de euros)	12.448.665	17.427.972	13.558.503

Desde BBVA trabajamos para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones financieras

Nuestro compromiso con la educación financiera es a largo plazo, con más de 42 millones de euros invertidos y más de 4,2 millones de participantes en diferentes programas desde 2013

La educación financiera está en la agenda pública de organismos y reguladores, por lo que tenemos un importante compromiso institucional. En este sentido, en 2010, iniciamos una alianza con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para hacer posible el Informe PISA sobre educación financiera. Con la participación de más de 30 millones de jóvenes de 15 años, 4.000 colegios y 26.000 niños evaluados, los resultados del Informe PISA sobre educación financiera 2012 arrojaron un amplio campo de mejora en la mayoría de los países participantes.

En 2014 se ha renovado el acuerdo entre BBVA y la OCDE para seguir impulsando la evaluación de las nociones de cultura financiera.

En 2015 se ha realizado el trabajo de campo para la segunda edición del Informe PISA Educación Financiera, realizado en 16 países. De los países donde BBVA está presente, han participado España, Estados Unidos, Chile y Perú. Con una aportación de 1.630.000 euros mantenemos el compromiso por hacer *advocacy* y promoción de iniciativas colectivas.

#### [Anexo EF1- Beneficiarios por área geográfica 2015](#)

### Educación financiera para niños y jóvenes

En BBVA promovemos la educación financiera para incrementar la cultura financiera y los valores relacionados con el uso responsable del dinero para preparar a niños y jóvenes para su futuro.

Los programas se desarrollan por expertos pedagógicos a través de talleres impartidos en las escuelas y, en algunos países, a través de cursos *online*, con material transversal para su utilización por docentes y educadores. Los talleres para niños 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 Financiera. Los programas para jóvenes de 14 a 18 años se enfocan hacia el conocimiento de conceptos financieros básicos y planificación de economía personal.

Destaca la iniciativa de Valores de Futuro (VdF), que nació en España en 2009, se extendió a Portugal y, posteriormente en 2012, a México. Valores de Futuro contó en 2015 en España con 4.548 centros escolares y 967.612 alumnos participantes. En México, 16.523 escolares participaron en los talleres de Valores de Futuro. El programa se centra en la realización de talleres de reflexión participativos (más de 60) en el aula, dinamizados por profesores y, en algunos casos, cuenta con la colaboración de voluntarios de BBVA.

Por segundo año consecutivo, BBVA Bancomer ha recogido el premio al mejor “Programa de Educación Financiera para niños del Año” por Valores de Futuro otorgado por el Institute for Financial Literacy a través de los EIFLE Awards (Excellence in Financial Literacy Education), demostrando una excepcional innovación, dedicación y compromiso en el campo de la educación financiera.

En 2015 se ha llevado a cabo, por primera vez en España, una iniciativa colectiva impulsada por la AEB (Asociación Española de Banca), con la participación de 15 entidades financieras. El programa de educación financiera Tus Finanzas Tu Futuro, dirigido a favorecer la competencia financiera de los jóvenes españoles de 13 a 15 años, benefició a 6.750 alumnos en 93 centros escolares de todo el territorio nacional.

---

Promovemos la educación financiera como materia transversal para incrementar la cultura financiera y los valores relacionados con el uso responsable del dinero para preparar a niños y jóvenes para su futuro

---

El programa de educación financiera para niños Valores de Futuro se consolida como un referente en España y México con más de 984.135 beneficiarios en 4.579 centros escolares

En Chile, la Liga de Educación Financiera BBVA para jóvenes entre 14 y 17 años ha beneficiado a 7.760 jóvenes promoviendo un juego didáctico e interactivo con el que aprender y practicar conceptos y prácticas financieras responsables.

El programa de educación financiera Becas de Integración BBVA Francés, que comenzó en 2012 en Argentina, aumenta el número de escuelas cada año, gracias a la participación de los voluntarios de BBVA. En 2015 han sido 235 los colegios visitados y más de 1.452 los alumnos que han vivido la experiencia de los talleres que promueven la responsabilidad y administración del dinero para lograr la inclusión de los jóvenes en el sistema financiero.

En Estados Unidos y en colaboración con la American Bankers Association, BBVA Compass lleva a cabo los programas de educación financiera para niños y jóvenes Teach Children to Save and Get Smart About Credit. Se trata de un programa que, gracias a la colaboración de voluntarios de los bancos participantes, ayuda a los jóvenes a desarrollar hábitos de ahorro. En 2015 ha alcanzado a 27.920 beneficiarios. Además, BBVA Compass mantiene su alianza con EverFi, la empresa líder de tecnología de la educación centrada en la enseñanza, y Junior Achievement, para el desarrollo del programa BBVA Compass Future Builders Program. Este programa invita a los estudiantes a tomar decisiones en escenarios de la vida real para lograr mejores metas de ahorro y planificación. En 2015, 38.378 jóvenes se han beneficiado del programa.

#### [Anexo EF2 - Beneficiarios Valores de Futuro](#)

### Educación financiera para adultos

Las iniciativas de educación financiera para adultos tratan de favorecer la toma de decisiones informadas a través de talleres, seminarios y herramientas, presenciales y *online*, sobre materias relacionadas con el ciclo de vida financiero de una persona.

Cabe destacar la iniciativa 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.

Este programa de educación financiera de BBVA Bancomer cuenta con la infraestructura más grande para un programa de educación financiera en América Latina, con 20 aulas fijas, 15 aulas móviles, 15 equipos móviles, 100 instructores y unos contenidos que están alineados con el ciclo de vida de las personas para acompañarlas, en sus diferentes etapas, con las herramientas necesarias para administrar mejor sus finanzas. Cuenta con 10 talleres gratuitos: ahorro, ahorro para el retiro, tarjeta de crédito, salud crediticia, crédito hipotecario, seguro de vida, fondos de inversión, medios electrónicos bancarios, educación bursátil y economía y banca. Adelante con tu Futuro ha realizado más de 3 millones de talleres presenciales y *online*, que han beneficiado a más de 1.200.000 personas desde su inicio en 2008.

En otros países, como Chile y Colombia, durante 2015 se han consolidado iniciativas que facilitan la educación financiera en los propios centros de trabajo de empresas e instituciones que son clientes de BBVA mediante talleres para los empleados de estas empresas. Este programa también se desarrolla en México. Más de 34.000 personas han accedido a estos talleres en 2015.

---

La educación financiera para adultos favorece la toma de decisiones informadas y con ello promueve ahorradores consistentes y deudores responsables

---

Adelante con tu Futuro ha superado 1 millón de beneficiarios desde 2008. A lo largo de estos años hemos ido ampliando la oferta de programas, consolidándose algunos de ellos como es el caso de Mi Jubilación

En colaboración con la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), BBVA Compass ofrece la iniciativa Money Smart para ayudar a las personas, bancarizadas o no, a adquirir conocimientos financieros y a utilizar los servicios bancarios de manera efectiva. El mismo se lleva a cabo con la colaboración de empleados de BBVA Compass y organizaciones comunitarias. En 2015, 19.481 personas se han beneficiado de este programa. Como parte de la iniciativa, BBVA Compass ha puesto como requisito para los solicitantes de una primera hipoteca la superación de un curso del programa Money Smart.

La iniciativa de Mi Jubilación, lanzada en 2013 en España y Portugal, se ha consolidado en 2015 como el referente de información en materia de jubilación y pensiones. Muestra de ello es el número de visitas recibidas por la web de Mi Jubilación, con más de 130.000 en 2015 (+46% respecto al dato de 2014) y el número de personas que han usado las herramientas de asesoramiento, con más de 150.000 simulaciones (+125% frente a 2014). En la parte estratégica de Mi Jubilación se sigue trabajando en tres líneas en materia de jubilación y pensiones:

- Investigación económica sobre temas de reforma de las pensiones, a través del Instituto BBVA de Pensiones.
- Contribución al diálogo sobre pensiones, con propuestas que aseguren el futuro de las mismas.
- Educación financiera a la sociedad, facilitando información y conocimiento sobre las pensiones para poder tomar decisiones financieras informadas.

En 2015 se ha potenciado la presencia en medios digitales a través del *site* [www.actibva.com](http://www.actibva.com) para la información y divulgación de 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.

## Formación para los negocios

Los negocios y especialmente las pymes tienen un papel esencial y creciente en el desarrollo del tejido económico-empresarial de los países donde estamos presentes.

### Educación financiera para pymes:

Apoyamos el desarrollo de habilidades financieras a través de talleres formativos sobre materias relacionadas con las decisiones financieras en el ámbito de la pequeña y mediana empresa para permitir a las pymes mejorar su estabilidad financiera, acceso a la financiación y crecimiento con un manejo eficiente del crédito, *cash-flow* y otros recursos financieros.

Cabe destacar los programas de educación financiera para pymes en México que desde 2012 brindan el apoyo a emprendedores y micro negocios, clientes y no clientes, con talleres de forma presencial y *online*: videos interactivos y ejercicios prácticos. Cuentan además con instructores capacitados para impulsar una mejor viabilidad financiera y solvencia con el uso correcto del efectivo, apoyar el crecimiento mediante la identificación del tipo de crédito y su uso adecuado y dar a conocer las ventajas de la cobertura de tipos de interés para los negocios.

Impulsamos la educación financiera en las pequeñas y medianas empresas y emprendedores para apoyar su crecimiento, sostenibilidad y favorecer su impacto social

### Formación para el crecimiento:

Las iniciativas de formación para los negocios están dirigidas a impulsar el crecimiento de pequeñas y medianas empresas y contribuir así con su desarrollo y garantizar su futuro. Se basan en soluciones de valor que comprenden:

- Programas formativos de gestión integral de empresas y seminarios específicos impartidos por escuelas de negocio y desarrollados en un entorno de *networking* y apoyo a la pequeña y mediana empresa.
- Programas destinados a acelerar el crecimiento de las pymes trabajando sobre su proyecto estratégico mediante un programa específico impartido por universidades líderes locales.
- Programas de apoyo a empresas sociales para consolidar y aumentar su impacto económico y social mediante un completo programa de formación, acompañamiento estratégico y financiación.

En España hemos seguido con el programa formativo de la iniciativa Yo Soy Empleo (YSE) lanzada en 2013. En 2015 se han realizado nuevos seminarios formativos presenciales dirigidos a pymes y autónomos impartidos por las escuelas de negocio más prestigiosas de España sin ningún coste para las empresas.

Durante 2015 se ha consolidado el programa regional de formación para el crecimiento Camino al Éxito (CaE) presente en América del Sur, concretamente en Argentina, Chile, Colombia, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Este programa regional ha permitido a las empresas acceder a cursos diseñados para responder a sus necesidades e impartidos por universidades y escuelas de negocio locales de primer nivel. A lo largo del 2015, se formaron en los cursos presenciales 728 pymes en América del Sur. Al finalizar el programa más de 425 de las empresas asistentes han podido desarrollar un proyecto estratégico que sienta las bases de su crecimiento. Camino al Éxito ha contado con una plataforma digital con más de 28.196 registrados que han podido acceder a un amplio catálogo de contenidos *online* con píldoras formativas de finanzas, liderazgo y gestión de personas y negocio. Además, Camino al Éxito ha querido premiar y reconocer a los mejores proyectos de crecimiento de las pymes, pudiendo optar a recibir los premios "Camino al Éxito", que se han celebrado a nivel local y a nivel de la región de América del Sur.

En los últimos años, junto a los talleres de Educación Financiera, BBVA Bancomer ha desarrollado una amplia oferta de capacitación que busca 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 2015 se han puesto en marcha dos importantes programas. Uno de ellos permite obtener un diploma de la Universidad Anáhuac mediante más de 110 horas de capacitación *blended* en el que han participado 911 empresas y un programa presencial dirigido a un segmento de pymes con alto potencial impartido por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), considerada la escuela de negocios con mayor reconocimiento en México, beneficiando a 71 empresas de mediano tamaño.

Desde 2013, BBVA Compass ofrece el programa Money Smart para pequeñas y medianas empresas a través de 10 módulos formativos que proporcionan conocimientos en fundamentos organizativos y gestión de un negocio para emprendedores y empresas de nueva creación. Con 31.682 empresas beneficiarias en 2015, el programa se consolida como una palanca de apoyo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

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 en las pymes en Turquía.

#### [Anexo EF4 - Formación para los negocios](#)

En el ámbito del apoyo a la empresa social, en 2015 se ha continuado con el impulso al crecimiento y la consolidación de empresas sociales innovadoras a través de Momentum Project. 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 que realizan un trabajo de acompañamiento estratégico.

Este programa, creado en 2011, actualmente está presente en 3 países: España, México y Perú. Desde su lanzamiento, 92 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.

A nivel global se han beneficiado un total de 1.544.441 personas.

En particular en España, desde 2011 a través de Momentum Project, BBVA ha financiado 18 empresas de las 56 participantes, con una inversión de más de 5 millones de euros.

#### [Anexo EF3 - Momentum](#)

# El equipo

En 2015, BBVA ha cambiado el nombre de su departamento de Recursos Humanos a Talent & Culture. El cambio no es meramente una cuestión de forma, sino que implica una modificación significativa en el *core* de su función básica, de sus responsabilidades y de sus prioridades. Talent & Culture está liderando la transformación de BBVA para conseguir la mejor experiencia de cliente en todo el mundo. Dicho de otro modo, la Organización es responsable de crear una nueva cultura, un entorno y unas formas de trabajar donde el cliente sea el centro de todo lo que hacemos, tal y como se define en las seis prioridades estratégicas del Grupo.

Talent & Culture está comprometido a llevar a cabo este proceso a través de diferentes iniciativas. En primer lugar, definiendo e implantando una propuesta de valor diferencial para los empleados, es decir, definiendo lo que implica ser empleado de BBVA y lo que nos diferencia del resto de las compañías. Este hecho es importante porque, por un lado, motiva e inspira a los empleados actuales y, por otro, ayuda a futuros candidatos a reconocer a BBVA como un destino profesional de primer nivel.

En segundo lugar, estamos definiendo los principios básicos para ayudar a los empleados a entender lo que cada uno de nosotros tiene que hacer para llevar a cabo su función en BBVA, centrada en nuestros clientes y en las seis prioridades estratégicas del Grupo.

Por último, estamos cambiando nuestra forma de trabajar, adaptando y facilitando un entorno colaborativo y de comunicación válido para todos los países y funciones y asegurando que se tienen en cuenta las mejores ideas de todas las áreas y que se aprovechan las ventajas de una gran entidad como es BBVA.

BBVA cree que las personas son la base de su éxito. Se están desarrollando entornos de trabajo flexibles donde cada empleado pueda participar, dialogar, sentirse parte de la toma de decisiones y, como resultado, sentirse más comprometido en su función, fomentando una política de colaboración y transparencia.

En 2015 hemos definido la nueva estrategia y visión del Grupo BBVA, hemos creado las bases para comprender nuestra situación actual y fijar los objetivos que queremos alcanzar. En 2016, nuestra prioridad será el desarrollo de dicha estrategia.

Como consecuencia, Talent & Culture desarrollará una serie de programas e iniciativas, algunos ya iniciados en 2015, tal y como se describen a continuación:

- Remuneraciones: Se revisará el modelo de remuneraciones con la finalidad de establecer una política global para todos los empleados a través de una visión común, alineada con la consecución tanto de los objetivos estratégicos como financieros del Grupo.
- Carrera profesional: Un nuevo enfoque que permita al empleado dirigir su carrera profesional y le ofrezca nuevas experiencias para mejorar sus capacidades y explorar nuevas oportunidades de desarrollo profesional.
- Comunicación: Un plan de comunicación interactivo y participativo para los empleados que fomente el diálogo de manera activa.

Talent & Culture: Creando el mejor equipo

En este ámbito, 2015 ha sido un año decisivo para BBVA así como para Talent & Culture. La industria bancaria está cambiando en todo el mundo, siendo cada vez más competitiva. En 2016 continuarán presentándose nuevos desafíos en este entorno. No obstante, el Grupo BBVA parte de una sólida posición gracias a su estrategia, dirección y equipo para afrontar dichos retos.

## Talent & Culture: cifras más significativas de 2015

- Número de empleados: 137.968 ubicados en 35 países.
- Distribución por género: 54% mujeres y 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.



## Principales hitos en 2015

BBVA ha sido elegida como una de las mejores multinacionales para trabajar en 2015 en el *ranking* anual que elabora la prestigiosa consultora internacional Great Place To Work®. BBVA es la multinacional mejor considerada en el ámbito de las finanzas y ocupa la octava posición en el *ranking* global de las 25 mejores empresas para trabajar en el mundo.



## Programas de formación y desarrollo profesional

- Se ha desarrollado la nueva plataforma de formación online, que supone el 64% de la actividad total de formación con 3,5 millones de horas.
- También se ha ampliado la oferta global de formación de idiomas.
- Más de 5.000 personas han cursado las Certificaciones de Riesgos lanzadas a nivel global.

Incrementando el número de programas de formación y desarrollo profesional

## Salud, seguridad y medicina en el trabajo

- BBVA ha llevado a cabo, durante el año 2015, distintos programas de promoción de la salud cuyo objetivo principal han sido promover y potenciar la salud de los empleados.
- BBVA ha recibido, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el “Certificado de adhesión a la declaración de Luxemburgo” por su adopción de los principios básicos de la promoción de la salud en el trabajo en la gestión de salud de sus trabajadores.
- BBVA ha incrementado el número de gestiones preventivas realizadas con el objeto de mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales de los puestos de trabajo.

## Diversidad e inclusión

- BBVA es una empresa comprometida con los principios fundamentales de no discriminación, diversidad e inclusión, habiendo llevado a cabo mejoras significativas en estas materias en diversas áreas. Por ejemplo, la presencia de mujeres en el equipo gestor del Grupo sigue creciendo. A finales de 2015 representa el 19,60% del total, frente al 16,76% de finales de 2010.

[Anexo EQ1 - Edad media de los empleados y distribución por edad](#)

[Anexo EQ2 - Antigüedad de los empleados](#)

[Anexo EQ3 - Empleados por categorías profesionales y área geográfica](#)

[Anexo EQ4 - Dimisiones voluntarias y distribución](#)

[Anexo EQ5 - Altas de empleados](#)

[Anexo EQ6 - Bajas de empleados](#)

[Anexo EQ7 - Distribución funcional por género categoría y área geográfica](#)

[Anexo EQ8 - Empleados por tipo de contrato y género](#)

[Anexo EQ9 - Formación](#)

[Anexo EQ10 - Salud laboral](#)

## Voluntariado y *social engagement*

En marzo de 2014, BBVA puso en marcha la Política de Voluntariado Corporativo, con el compromiso de facilitar las condiciones para que los empleados pudieran realizar acciones de voluntariado para generar un impacto social positivo en todos los países en los que el Grupo está presente.

Las acciones de voluntariado contribuyen al Plan de Negocio Responsable y ayudan, principalmente, a impulsar programas de educación, haciendo especial hincapié en la educación financiera y el apoyo al emprendimiento.

En 2015, 8.148 personas<sup>(1)</sup> han participado en alguna actividad como voluntarios. En total se han contabilizado 135.000 horas dedicadas por los empleados a estas actividades.

Entre las iniciativas más relevantes destacan: el acompañamiento a niños a través del programa de becas de integración Niños Adelante en México, Perú, y Uruguay; las iniciativas de apoyo a la educación financiera en Estados Unidos, a través del programa Everfi-Vault, Adelante con tu Futuro en México y Venezuela, Valores de Futuro en España y otros programas en Argentina y Paraguay, que acercan la educación financiera a diferentes colectivos; y las 15 carreras solidarias organizadas en seis países.

Además, los empleados de España que lo deseen pueden donar un euro de su nómina a través de la campaña Euro Solidario. BBVA realiza la misma aportación que los empleados. El destino de estas aportaciones es un proyecto de apoyo educativo a jóvenes en riesgo de exclusión social de diversos barrios de ciudades españolas, que coordina la entidad no lucrativa Entreculturas.

En Argentina, a través del Concurso de Proyectos Solidarios y en Chile, con BBVA Solidario, BBVA apoya económicamente los proyectos solidarios de entidades sin ánimo de lucro propuestos por los profesionales de BBVA y ofrece a los ganadores la opción de incorporarse al proyecto premiado como voluntarios. En España se sigue impulsando Territorios Solidarios, iniciativa que permite a los empleados de BBVA participar de forma activa<sup>(1)</sup> en la selección y concesión de ayudas a proyectos sociales. Las entidades que obtienen mayor número de votos reciben una ayuda económica de hasta 10.000 euros dentro de dos categorías de proyectos: general y voluntariado. Todos los empleados de BBVA en España son quienes deciden qué proponen y qué votan. Cualquier empleado puede ser padrino y presentar una entidad que proponga un proyecto para recibir financiación.

También es relevante el compromiso con el medio ambiente. En México, Venezuela, Estados Unidos y España se han puesto en marcha diferentes iniciativas para favorecer la reforestación de bosques. En este sentido, se han plantado más de 10.000 árboles en 2015. En Argentina ha tenido lugar la campaña Destapa tu Solidaridad, que promueve el reciclado de tapones para la Fundación del Hospital Garrahan.

(1) Se tienen en cuenta voluntarios por iniciativa. Un empleado puede haber participado en varias iniciativas.

BBVA continúa impulsando las acciones de voluntariado en todos los países en los que está presente

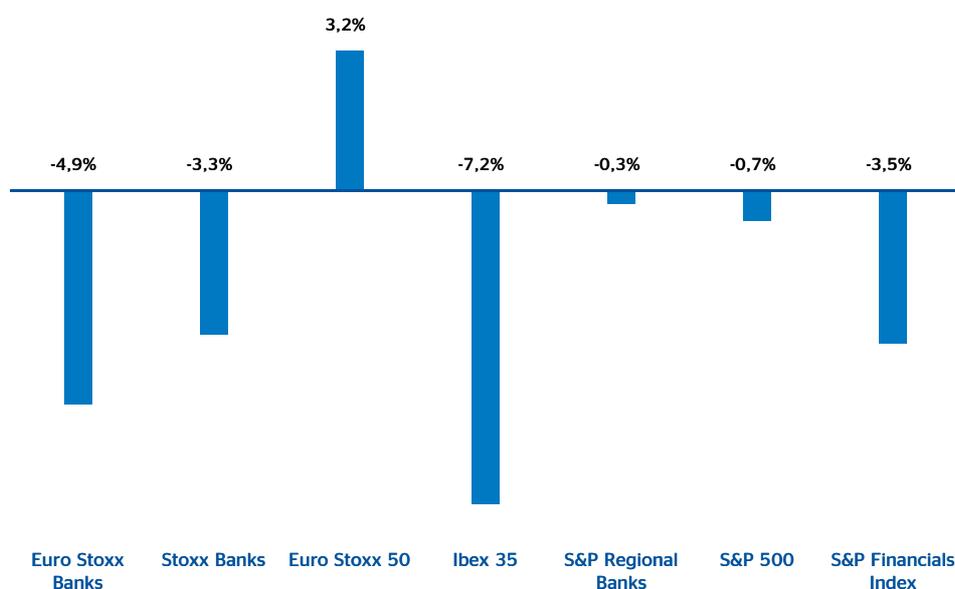
# Accionistas

El crecimiento económico mundial en 2015 ha experimentado finalmente una pérdida de dinamismo, tal y como ha quedado comentado en el apartado primero del capítulo de Estrategia. En esta coyuntura global, los principales índices bursátiles, a excepción del europeo Stoxx 50, han finalizado 2015 en niveles inferiores a los del año anterior. La evolución del sector bancario en 2015 ha lastrado en cierta medida su comportamiento, ya que la misma ha estado afectada, entre otros factores, por la incertidumbre en el mercado acerca del potencial impacto de los cambios regulatorios que están actualmente bajo discusión y, por otro lado, la revisión a la baja de las expectativas de crecimiento de beneficios a medida que transcurría el año.

Los índices bursátiles de referencia en Europa cierran un mejor año que el S&P 500 de Estados Unidos

## Evolución interanual de los principales índices bursátiles

(Porcentaje)



La cotización de la acción BBVA repuntó un 19,8% en el primer trimestre de 2015, antes de iniciar una senda bajista que se ha prolongado durante el resto del año. Por tanto, al cierre de este ejercicio, la cotización acumula una disminución interanual del 14,2%, producida principalmente en la segunda mitad del período, lo que implica un precio a 31-12-2015 de 6,74 euros por acción. Este importe equivale a una capitalización bursátil de 42.905 millones de euros, supone un multiplicador precio/valor contable de 0,9 veces y un PER de 13,2 veces. En estos niveles, la valoración de la acción BBVA compara favorablemente, en relación al promedio de bancos europeos.

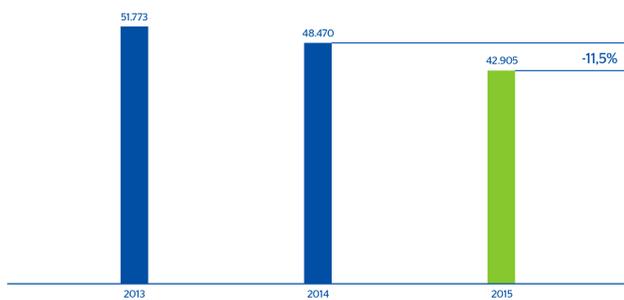
## Índice de cotización bursátil

(31-12-14 = 100)



## Capitalización bursátil de BBVA

(Millones de euros)



## La acción BBVA y ratios bursátiles

	31-12-15	31-12-14	31-12-13
Número de accionistas	934.244	960.397	974.395
Número de acciones en circulación	6.366.680.118	6.171.338.995	5.785.954.443
Contratación media diaria (nº de acciones)	46.641.017	48.760.861	55.515.852
Contratación media diaria (millones de euros)	393	437	411
Cotización máxima (euros)	9,77	9,99	9,40
Cotización mínima (euros)	6,70	7,45	6,18
Cotización última (euros)	6,74	7,85	8,95
Valor contable por acción (euros)	7,47	8,01	8,00
Capitalización bursátil (millones de euros)	42.905	48.470	51.773
Precio/Valor contable (veces)	0,9	1,0	1,1
PER (Precio/beneficio; veces)	13,2	17,3	23,2
Rentabilidad por dividendo (Dividendo/precio; %)	5,5	4,2	4,1

En cuanto a la remuneración al accionista, se ha llevado a cabo el pago de dos dividendos en efectivo, de 8 céntimos de euro brutos por acción cada uno, lo que ha supuesto unos desembolsos de 504,4 millones de euros, el 16 de julio de 2015, y de 509,3 millones, el 12 de enero de 2016, con cargo a los resultados del ejercicio 2015. Adicionalmente, el Consejo de Administración de BBVA, en sus reuniones del 25 de marzo y 30 de septiembre de 2015, acordó llevar a cabo dos aumentos de capital con cargo a reservas, en los términos acordados por la Junta General de Accionistas celebrada el 13 de marzo de 2015. Dichos aumentos han servido como instrumentos para el desarrollo del sistema de retribución al accionista denominado “dividendo-opción”, el cual le ofrece la posibilidad de percibir la totalidad o parte del importe correspondiente en acciones liberadas de nueva emisión de BBVA o en efectivo. A cada accionista le corresponde un derecho de asignación gratuita por cada acción BBVA de la que fuera titular en una fecha determinada, que suele coincidir con el día de la publicación del anuncio del aumento de capital en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (previsto normalmente dos días después de la reunión del Consejo de Administración en la que se acuerda efectuar la ampliación de capital). En el caso de la primera ampliación, acordada en marzo, por cada 70 derechos se tuvo la opción de recibir una acción BBVA nueva. En el caso de la segunda, acordada en septiembre, eran necesarios 92 derechos para tener la opción de recibir una acción BBVA nueva. Alternativamente, los accionistas que desearon recibir su remuneración en efectivo pudieron vender sus derechos de asignación gratuita a BBVA durante los primeros diez días naturales del período de negociación de los mismos, o en el mercado durante el período completo de negociación, a un precio fijo bruto de 13 céntimos de euro brutos por derecho en el caso del primer “dividendo-opción” y de 8 céntimos de euro brutos por derecho en el caso del segundo “dividendo-opción”. De esta forma, el accionista se beneficia de una mayor flexibilidad y eficiencia, dado que puede adaptar su retribución a sus preferencias y circunstancias particulares. En la implementación del primer “dividendo-opción”, los titulares del 90,31% de estos derechos optaron por recibir nuevas acciones.

Los porcentajes de aceptación del “dividendo-opción” en 2015 son los más elevados de los últimos dos ejercicios

En el segundo, los titulares del 89,65% decidieron recibir nuevas acciones. Los porcentajes de aceptación son los más elevados de los últimos dos ejercicios y confirman, por tanto, la excelente acogida que tiene este sistema retributivo entre los accionistas, así como la confianza depositada por los mismos en la evolución futura del valor.

Por lo que respecta al número de acciones BBVA, a 31-12-2015 ascendían a 6.367 millones y su incremento, frente a la cifra de finales de 2014, se explica por las ampliaciones de capital con cargo a reservas efectuadas a lo largo del año para la ejecución de los ya comentados “dividendos-opción”.

Por su parte, el número de accionistas de BBVA a 31-12-2015 es de 934.244, frente a los 960.397 del 31-12-2014, lo que supone una tasa de variación interanual del -2,7%. La granularidad del accionariado se mantiene en 2015, sin que haya ninguna participación significativa.

## Grupo BBVA. Distribución estructural del accionariado

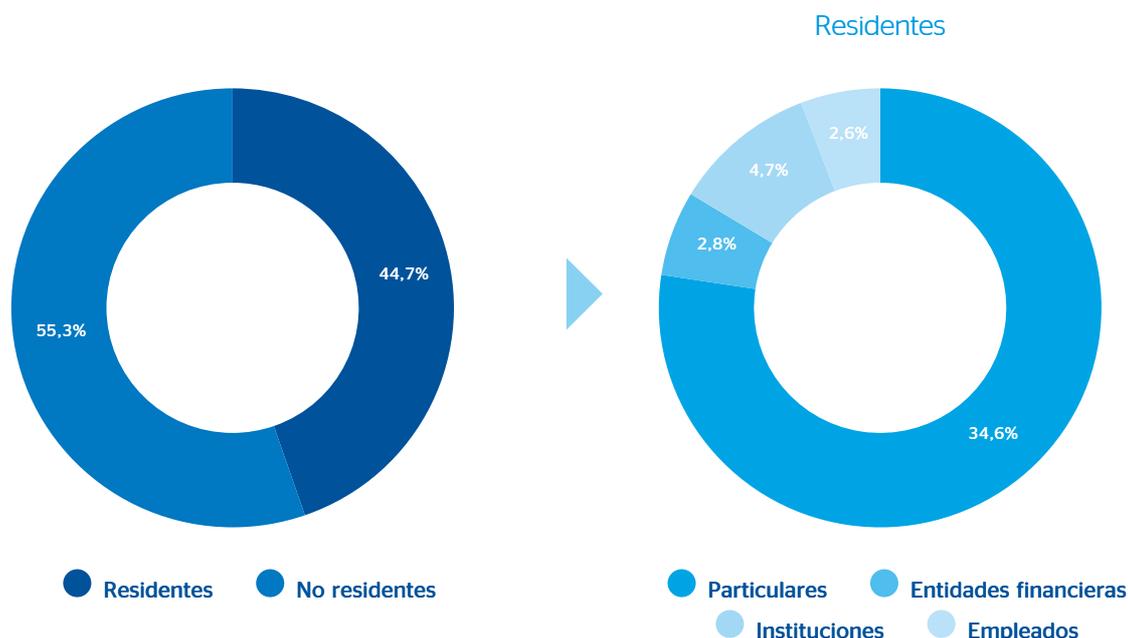
(31-12-2015)

Tramos de acciones	Accionistas		Acciones	
	Número	%	Número	%
Hasta 150	217.876	23,3	15.490.716	0,2
De 151 a 450	196.590	21,0	53.455.140	0,8
De 451 a 1.800	282.378	30,2	265.401.936	4,2
De 1.801 a 4.500	124.071	13,3	353.693.692	5,6
De 4.501 a 9.000	57.993	6,2	364.537.906	5,7
De 9.001 a 45.000	48.866	5,2	851.284.685	13,4
De 45.001 en adelante	6.470	0,7	4.462.816.043	70,1
<b>TOTALES</b>	<b>934.244</b>	<b>100,0</b>	<b>6.366.680.118</b>	<b>100,0</b>

Por otro lado, el 44,7% del capital pertenece a inversores residentes en España, mientras que continúa aumentando el porcentaje en manos de accionistas no residentes hasta el 55,3% (frente al 53,9% de 2014). Esto último demuestra el reconocimiento de la marca y la mejora de la confianza en BBVA entre los inversores extranjeros.

## Grupo BBVA. Distribución del accionariado

(Porcentaje a 31-12-2015)



Los títulos de la acción BBVA se negocian en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores españolas, así como en los mercados de Londres y México. Los *american depositary shares* (ADS) de BBVA cotizan en Nueva York y se negocian también en la Bolsa de Lima (Perú), a través de un acuerdo de intercambio entre ambos mercados. La acción BBVA ha cotizado durante los 256 días de los que ha constado el calendario bursátil de 2015 en España. En ese período, se ha negociado en el mercado continuo un total de 11.940 millones de acciones, lo que supone un 187,54% del capital social. Por tanto, el volumen medio diario de acciones negociadas ha sido de más de 46 millones de títulos, un 0,7% del número de acciones que componen el capital, por un importe medio diario de alrededor de 393 millones de euros.

Por último, la acción BBVA forma parte de los índices de referencia Ibex 35 y Euro Stoxx 50, con una ponderación del 8,82% en el primero y del 2,02% en el segundo, y de varios índices sectoriales, entre los que destacan el Stoxx Europe 600 Banks, con un peso del 4,31%, y el Euro Stoxx Banks, con una proporción del 8,96%.

### Ratings de sostenibilidad

Los *ratings* de sostenibilidad miden el desempeño de las empresas en materia ESG (acrónimo en inglés de ambiental, social y gobierno corporativo) y determinan su presencia en los índices de sostenibilidad. Así, la permanencia y posición en estos índices bursátiles depende de la demostración de los progresos constantes en cuestiones de sostenibilidad de las compañías, e influyen en la elegibilidad de dichas empresas en las carteras de inversión.

En 2015, BBVA ha renovado su permanencia en los principales índices de sostenibilidad a nivel internacional

## Ratings de sostenibilidad en los que BBVA está presente. 2015



Miembro del DJSI World y DJSI Europe



Miembro de los índices MSCI Global Sustainability  
*Rating AAA* (1)



FTSE4Good

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



**SUSTAINALYTICS** *Industry Leader* de acuerdo al último *rating* ESG 2015



Miembro de los índices Euronext Vigeo Eurozone 120 y  
Euronext Vigeo Europe 120



Incluido en el Ethibel Excellence Investment Register



Incluidos en los índices STOXX Global y Europe ESG  
Leaders



En 2015, BBVA obtuvo una puntuación de 94 puntos en  
*disclosure* y banda C en *performance*

(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.

BBVA es el único Banco español incluido en la lista de fondos de inversión socialmente responsables de Triodos Investment Management

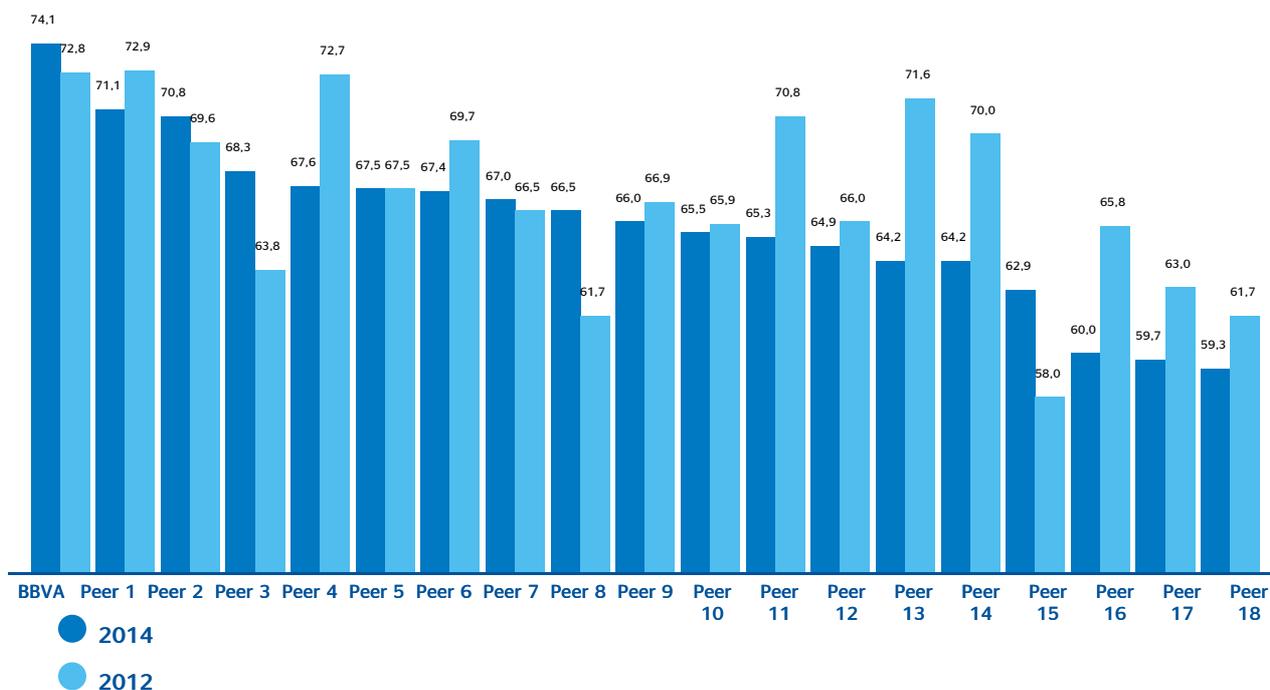
## Índice sintético de banca responsable

Ante la diversidad de índices de sostenibilidad actuales en el mercado, BBVA ha desarrollado el índice sintético de banca responsable, que refleja, de manera agregada, cuál es la posición del Grupo frente a sus competidores, de acuerdo con los resultados en los análisis de las principales agencias de sostenibilidad internacionales. Este índice nos permite, además, identificar las mejores prácticas para continuar avanzando en la estrategia de negocio responsable.

De acuerdo al último análisis realizado, con datos de 2014, BBVA mejora su posición y se sitúa en primer lugar del índice, por delante de los 18 bancos que componen su *peer group*.

## Índice sintético de banca responsable

(Peer Group a escala global)



Fuente: BBVA, elaboración propia.

## Diálogo con analistas e inversores

En los últimos años, el interés del mercado por el desempeño ESG de las compañías es creciente. En BBVA mantenemos un diálogo permanente con inversores y analistas especializados, a través de *conference calls*, reuniones presenciales e intercambio continuo de información. Además, en 2015 hemos participado por segundo año consecutivo en dos *roadshows* especializados en inversión socialmente responsable, organizados por Société Générale y Exane BNP Paribas en París. Durante estos encuentros, BBVA tuvo la oportunidad de presentar ante inversores, *asset managers* y analistas especializados, uno a uno o en grupos reducidos, sus líneas estratégicas de banca responsable, que se recogen en este documento.

BBVA mantiene un diálogo continuo con los analistas e inversores interesados en su estrategia ESG

# Sociedad

## Impacto en las personas mediante el negocio

Nuestro propósito, nuestra razón de ser, es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Y ello porque consideramos que somos más que un banco; somos un motor de oportunidades, que además persigue conseguir un impacto positivo en la vida de las personas para construir relaciones de confianza.

BBVA es consciente de que el mayor impacto que genera es aquel que proviene de su actividad principal. En su papel de intermediario financiero, BBVA capta recursos de familias, empresas y otros agentes y canaliza este ahorro de forma eficiente a través del crédito a proyectos personales, empresariales y de carácter público que puedan mejorar nuestro presente y nuestro futuro como personas y como sociedad. La diferencia entre lo que el Banco paga por los depósitos y el interés que obtiene por los préstamos, el margen de intereses, es su principal fuente de ingresos.

BBVA persigue conseguir un impacto positivo en la vida de las personas y en las sociedades en las que opera

66 Mill.

de clientes en 35 países

403.069 M€

en depósitos de clientes

432.855 M€

en créditos a clientes

Sin embargo, nuestro papel hoy es el de ser más que un banco. Tenemos la capacidad de tener un impacto enorme en las personas y en los negocios. Así, en BBVA:

- revertimos los ingresos a la sociedad en forma de sueldos y salarios a empleados, pagos a proveedores, impuestos o reparto de dividendos a los accionistas, generando riqueza para nuestros grupos de interés

934.244

accionistas particulares que recibieron 1.013,7 M€ de remuneración en efectivo

137.968

empleados que recibieron 5.047 M€ en sueldos y salarios

4.598

proveedores que facturaron 8.442 M€

8.157 M€

en impuestos devengados y recaudados por la actividad de BBVA

22.246 M€

de valor económico generado, que representa el 0.5% del PIB de las economías en las que opera

3.202

estudios elaborados por BBVA Research sobre economía han sido puestos a disposición del público. BBVA invirtió 4,6 M€ en esta actividad

- apoyamos a las pymes en todas nuestras geografías

10.000

personas contratadas por 6.048 pymes y autónomos con ayudas de Yo soy Empleo en España

1.720.968

pymes, microempresas y autónomos apoyados o financiados por BBVA

23.552 M€

de financiación concedidos a pymes, microempresas y autónomos

- apostamos por la transparencia y la educación financiera para conseguir ser el primer Banco en índice de recomendación

1,5 Mill.

de personas han participado en programas de educación financiera

80%

de fichas de productos con criterios TCR

7 países

en los que BBVA es primer Banco en índice de recomendación de los 10 en los que opera

- contamos con iniciativas al alcance de todos, no solo de unos pocos

10 Mill.

de personas favorecidas por la inclusión financiera

6,9 Mill.

de personas beneficiadas por la Fundación Microfinanzas BBVA

936 M€

en microcréditos concedidos a 1,7 millones de microemprendedores por la Fundación Microfinanzas BBVA

- ofrecemos productos y servicios que hacen más fácil, cómoda y segura la vida de las personas y que les permite tomar decisiones financieras pensando en su bienestar presente y futuro

14,8 Mill.

de clientes gestionan sus finanzas a través de medios digitales

1,7 mill

de viviendas financiadas por BBVA por un valor de 125.872 M€

31.542 M€

en planes de pensiones gestionados por BBVA con de 3,2 millones de clientes

Además del impacto que generamos mediante el negocio, desarrollamos programas sociales a través de iniciativas propias en el ámbito de la educación, o a través de nuestras fundaciones que generan un impacto positivo en la sociedad y benefician a diferentes colectivos.

103,6 M€

destinados a programas sociales, el 3,9% del beneficio atribuido al Grupo

64.807

niños y jóvenes han contado con becas de integración

24,3 M€

destinados a programas de la Fundación BBVA

Por su parte, intentamos minimizar los impactos negativos que puedan derivar de su actividad con iniciativas que permitan mitigar o incluso eliminar dichos efectos.

En concreto, desde el inicio de la crisis en España, hemos sido conscientes de la difícil situación que viven nuestros clientes con dificultades en el pago en sus préstamos hipotecarios, por lo que hemos adoptado medidas que conforman una política social de vivienda.

67.050

refinanciaciones en vigor a cierre de 2015 concedidas a clientes con dificultades para hacer frente al pago de su hipoteca

14.205

daciones en pago acordadas desde el inicio de la crisis en 2009

1.484

familias han participado del programa de empleo con la Fundación Adecco, de las cuales un 55% ha encontrado trabajo

Con el objetivo de minimizar nuestro impacto medioambiental, contamos con un Plan Global de Ecoeficiencia.

43%

de reducción del consumo de papel

33%

de la plantilla trabaja en edificios certificados

1.221 MW

de capacidad instalada en proyectos de energía renovable financiados durante 2015, que supone un 17% más que el año anterior

[Anexo VE - Valor económico](#)

## Productos de alto impacto social

### Introducción

Además de la comunicación TCR y de la educación financiera, BBVA incluye, dentro de su Plan de Negocio Responsable, un tercer pilar: los denominados productos de alto impacto social. El objetivo es integrar atributos sociales diferenciales dentro de productos e iniciativas que forman parte de la actividad diaria del Banco. De esta manera se consigue que, además del impacto social generado por la actividad ordinaria, se puedan diseñar productos y servicios con un impacto social superior.

Estos productos se agrupan en cuatro grandes bloques: aquellos que sirven para favorecer la inclusión financiera, los destinados a pymes, a particulares con necesidades especiales y, por último, la inversión socialmente responsable.

### Inclusión financiera

A día de hoy, según los últimos datos del Banco Mundial, todavía un 39% de la población mundial mayor de 15 años no está bancarizada. Pese al enorme progreso conseguido, con 700 millones de nuevos adultos bancarizados desde 2011, el acceso universal a una cuenta y servicios financieros sigue siendo una prioridad no solo para el Banco Mundial y las Naciones Unidas (ONU), sino también para la industria financiera, el G-20 y los países emergentes.

La inclusión financiera (IF) permite a las personas gestionar sus riesgos facilitándoles un sitio seguro donde ahorrar, medios de pago más seguros con efectivo, así como el acceso a servicios financieros, tales como créditos y seguros, y a un sistema regulado y, por lo tanto, con mecanismos de protección al consumidor.

En los últimos años estamos asistiendo a un despegue del dinero electrónico, que permite a los usuarios, sobre todo a los de menores recursos que solo disponen de dispositivos básicos, tener su banco en el teléfono móvil de forma económica, segura y con productos sencillos, diseñados especialmente para ese colectivo de muy bajos ingresos.

Por todos estos motivos, en BBVA trabajamos desde 2008 en una estrategia global de IF, con la que tratamos de facilitar a la población de menores ingresos de los países emergentes en los que operamos el acceso a los servicios financieros a través de soluciones alternativas al modelo tradicional de sucursal. Para ello desarrollamos canales y productos digitales de bajo coste y productos sencillos de operar que les permitan realizar sus operaciones rápidamente y que garanticen seguridad, disponibilidad y proximidad. Asimismo, usamos el *big data* y las metodologías no tradicionales para la evaluación de riesgos y creamos experiencias de cliente homologadas entre todos los canales.

La sinergia con otros organismos dedicados a la IF también ha sido fundamental en el avance de nuestro modelo. Como ejemplo, el Grupo BBVA ha desarrollado en los últimos años un Programa de Secondments, en el que han participado dos miembros del equipo gestor del Grupo cedidos temporalmente al Institute of International Finance (IIF), así como al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además, en 2015 ha firmado un acuerdo estratégico con Alliance for Financial Inclusion (AFI), una red de organismos reguladores de 96 países para promover el acceso de las personas más desfavorecidas al sistema financiero.

---

La estrategia global de inclusión financiera de BBVA se centra en facilitar el acceso a los servicios financieros a la población de menores ingresos, a través de soluciones alternativas al modelo de banca tradicional

La importante apuesta del Grupo por la IF tiene también su manifestación en la existencia de [una unidad específica de IF](#) con gran reconocimiento internacional dentro de la dirección de BBVA Research. Numerosos han sido los estudios, análisis e índices de IF que son continuamente referenciados y usados por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, así como los principales *think tanks* que trabajan en IF, como Center for Financial Inclusion o Center for Global Development.

### Fundación Microfinanzas BBVA

En el marco de nuestro compromiso con la inclusión financiera, en 2007 se creó la [Fundación Microfinanzas BBVA](#)<sup>(1)</sup> con el objetivo de promover el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas más desfavorecidas de la sociedad a través de las finanzas productivas responsables. Para ello facilita productos y servicios financieros, asesoría, capacitación y acompañamiento, que generan impactos positivos en las actividades económicas de los emprendedores y favorecen, adicionalmente, la permanencia de sus hijos dentro del sistema educativo, así como mejoras en los indicadores de salud y en la infraestructura de sus viviendas.

La Fundación Microfinanzas BBVA tiene como objetivo promover el desarrollo a través de las finanzas productivas responsables

### Fundación Microfinanzas BBVA. Datos básicos

	2015	2014	2013
Número de clientes	1.712.801	1.544.929	1.493.709
Impacto social (millones de personas) <sup>(1)</sup>	6,9	6,2	6
Número de empleados	7.910	7.472	7.069
Número de oficinas	509	488	481
Volumen de la cartera crediticia (millones de euros) <sup>(2)</sup>	936	907	861
Importe medio por microcrédito (euros) <sup>(3)</sup>	1.046	1.026	994
Número de países con presencia	7	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.

Desde su constitución, ha entregado créditos por valor de 6.591 millones de euros, en términos acumulados, a más de 5 millones de emprendedores de bajos recursos para el desarrollo de sus actividades productivas (2007-2015), a los que también les presta asesoría y capacitación. Actualmente es una iniciativa con impacto indirecto en 6,9 millones de personas y uno de los principales operadores por número de clientes, con metodología individual, en América Latina.

Al final de 2015, la Fundación Microfinanzas BBVA atiende a 1.712.801 emprendedores, de los que el 83% se encuentra en situación de vulnerabilidad, a los que tiene concedidos 936 millones de euros.

(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.

## Fundación Microfinanzas BBVA. Datos desglosados por entidad microfinanciera

	2015			2014			2013		
	Clientes	Empleados	Oficinas	Clientes	Empleados	Oficinas	Clientes	Empleados	Oficinas
Bancamía (Colombia)	785.535	3.583	200	698.642	3.290	187	604.603	2.934	181
Financiera Confianza (Perú)	435.879	2.168	153	408.413	2.225	155	506.595	2.381	164
Emprende Microfinanzas (Chile)	10.568	159	21	13.641	145	26	15.324	166	28
Fondo Esperanza (Chile)	102.141	514	52	92.605	499	53	80.275	436	46
Corp. para las Microfinanzas (P. Rico)	1.112	20	1	883	24	1	597	19	1
Contigo Microfinanzas (Argentina)	170	4	1	224	4	1	1.417	17	1
Microserfín (Panamá)	15.674	224	11	14.197	200	9	12.849	170	8
ADOPEM (Rep. Dominicana)	361.722	1.238	70	316.324	1.085	56	272.049	946	52
<b>TOTAL</b>	<b>1.712.801</b>	<b>7.910</b>	<b>509</b>	<b>1.544.929</b>	<b>7.472</b>	<b>488</b>	<b>1.493.709</b>	<b>7.069</b>	<b>481</b>

Más de la mitad de los emprendedores que accede al sistema financiero gracias a la labor de la Fundación Microfinanzas BBVA son mujeres, lo que contribuye de manera directa a reducir la desigualdad de género.

Con el nombre “Midiendo lo que realmente importa”, la Fundación publica anualmente su [Informe de Desempeño](#), que resume las principales magnitudes del impacto de su actividad en la vida de sus clientes, a nivel agregado en la región y en cada una de las geografías en las que está presente. Este sistema de medición social ha sido destacado por la ONU y es referencia para el sector.

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

	2015			2014			2013		
	Importe Medio Préstamo (euros) <sup>(1)</sup>	Tasa de Mora (%)	Volumen de Cartera Crediticia (miles de euros)	Importe Medio Préstamo (euros)	Tasa de Mora (%)	Volumen de Cartera Crediticia (miles de euros)	Importe Medio Préstamo (euros)	Tasa de Mora (%)	Volumen de Cartera Crediticia (miles de euros)
Bancamía (Colombia)	999	5,1	329.843	1.153	4,7	377.731	1.142	5,5	388.101
Financiera Confianza (Perú)	1.820	2,24	419.894	1.709	3	383.776	1.575	2,8	357.054
Emprende Microfinanzas (Chile)	909	4,87	10.473	828	7,4	10.672	744	7,8	10.810
Fondo Esperanza (Chile)	566	0,66	46.895	492	0,8	35.885	462	0,7	29.927
Corp. para las Microfinanzas (P. Rico)	2.147	13,66	1.795	1.728	14,5	1.190	1.802	24	700
Contigo Microfinanzas (Argentina)	1.412	2,76	192	1.340	14,8	184	878	18,7	900
Microserfín (Panamá)	1.278	4,28	22.167	1.043	4,8	16.656	800	4	12.223
ADOPEM (Rep. Dominicana)	584	3,48	104.809	486	3,2	80.557	406	2,4	61.425

(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 + Intereses devengados.

Por otra parte, la Fundación Microfinanzas BBVA ha sido reconocida este año por el Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU como una de las 13 instituciones privadas mundiales que forman parte de su Grupo Asesor del Sector Privado.

Además, ha formalizado un acuerdo de colaboración con la Agencia de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer con el objetivo de favorecer el enorme potencial de emprendimiento de las mujeres y su capacidad para impactar en la reducción de la pobreza y convertirse en motor de prosperidad. También participa en el proyecto Microfinanzas para Adaptación al Cambio Climático del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, para que los clientes rurales de bajos ingresos adapten sus cultivos al cambio climático.

## Fundación Microfinanzas BBVA. Datos de clientes desde la perspectiva de género por entidad microfinanciera

	2015		2014		2013	
	Número Clientes Mujeres	Mujeres s/ Total Clientes (%) <sup>(1)</sup>	Número Clientes Mejores	Mujeres s/ Total Clientes (%)	Número Clientes Mujeres	Mujeres s/ Total Clientes (%)
Bancamía (Colombia)	443.239	56	397.499	57	347.956	58
Financiera Confianza (Perú)	213.740	49	198.620	49	250.685	49
Emprende Microfinanzas (Chile)	6.386	60	8.548	63	9.675	63
Fondo Esperanza (Chile)	85.549	84	78.210	84	68.397	85
Corp. para las Microfinanzas (P. Rico)	498	45	436	49	277	46
Contigo Microfinanzas (Argentina)	115	68	148	66	834	59
Microserfín (Panamá)	6.754	43	6.152	43	6.032	47
ADOPEM (Rep. Dominicana)	244.577	68	218.959	69	193.185	71
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.858</b>	<b>58</b>	<b>908.572</b>	<b>59</b>	<b>877.041</b>	<b>59</b>

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

De cara a 2016, se persigue incrementar la escala y el alcance con una propuesta de valor ampliada que asegure el desarrollo y progreso de los emprendedores a través de soluciones tecnológicas, además de mejorar la eficiencia, los procesos y el aprovechamiento de las sinergias del Grupo.

### Iniciativas y productos de inclusión financiera

Gran parte de los esfuerzos de IF se han concentrado en México, porque BBVA Bancomer cuenta con 6,9 millones de clientes del segmento de bajos ingresos, lo que representa el 74% de los clientes de dicho colectivo en Latinoamérica.

Durante este año, BBVA Bancomer ha lanzado mPos Flap, una TPV sencilla de operar y desarrollada para utilizarse junto con un dispositivo móvil, que está diseñada para pequeños comercios con baja facturación. Fue lanzada al mercado mexicano en octubre y se espera tener más de 100.000 terminales para finales de 2016. También en México, Cuenta Express es una cuenta de fácil apertura diseñada para operar al 100% fuera de sucursales bancarias, ya sea en corresponsales bancarios o medios electrónicos (cajeros, banca móvil, plataformas electrónicas de terceros e Internet), que facilita al cliente el acceso a más puntos de operación y control de sus gastos y ahorros. A finales de 2015 había más de 3,5 millones de cuentas activas.

BBVA Bancomer está desarrollando otros proyectos: Juntos Finanzas, una herramienta de capacitación financiera y comunicación bidireccional que construye conversaciones personalizadas a través de SMS, con consejos prácticos sobre uso de cuentas y temas de interés, y que ha contactado con 72.134 clientes, de los que el 96% aceptaron el programa; Adelanto Express, un apoyo adicional a través de microcréditos para nóminas vía SMS y ATM, con 34.000 créditos aprobados y 400.000 pre-aprobados en el segundo semestre de 2015; Seguro Express, seguros contra riesgos básicos de bajo coste y coberturas adecuadas, que cuenta con 3 millones de potenciales clientes; y ATM recicladores de efectivo, que benefician tanto a Bancomer (con -75% por intervenciones de empresas de transporte de valores, un 95% del efectivo para el *cash-out* que es reciclado y un 64% de ahorro en comparación con el ATM remoto tradicional) como al cliente corporativo (con la eliminación del coste de traslado de dinero, de seguros antirrobo y del depósito en línea).

## España, Portugal, México y América del Sur. Datos de clientes del segmento de inclusión financiera

	2015	2014	2013
Número de clientes	10.325.749	9.536.477	10.309.705

En Perú, BBVA Continental ha estado trabajando durante este año, junto con la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), en el desarrollo de una cuenta de bajo coste operable en la plataforma gremial de pagos móviles, cuyo piloto se lanzará el primer semestre de 2016.

En Colombia, para el próximo año se desarrollarán nuevos servicios por esta vía, como la dispersión masiva de pagos. Al igual que en México, también se están instalando ATM recicladores de efectivo para expandir la cobertura bancaria, y se están desarrollando microcréditos para el segmento.

La banca móvil es otro de los canales que BBVA está desarrollando en México, Colombia y Perú para llegar a la población sin acceso a servicios financieros básicos, y como modelo adicional para la población ya bancarizada. Este modelo de banca SMS proporciona servicios, tales como consultas, pagos, transferencias y alertas de movimientos a través de SMS con cualquier proveedor de telefonía. En México ya hay más de 300.000 servicios activos.

### 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.

En México contamos con la red más grande del país, con más de 25.000 corresponsales, a través de la cual se han realizado cerca de 40 millones de transacciones en 2015.

En Colombia, la red de corresponsales bancarios ha seguido con su crecimiento sostenido durante 2015 y ha alcanzado los 7.136 puntos de contacto, donde se han realizado 978.244 transacciones a lo largo de este año.

En Perú, BBVA Banco Continental ha desarrollado la figura de los Agentes Bancarios como corresponsales bancarios, con un total de 8.993 puntos, donde se han realizado 32.689.000 transacciones en 2015. Para 2016 hay un plan para expandir esta red transaccional.

En Argentina, la red de corresponsales bancarios de BBVA Francés asciende a 4.000 puntos de contacto, en los que los clientes pueden hacer pagos con sus tarjetas de crédito y donde se han realizado más de 990.000 transacciones en este año.

### América del Sur y México. Corresponsales bancarios por países

	2015		2014		2013
	Número de puntos	Número de transacciones	Número de puntos	Número de transacciones	Número de puntos
México	26.312	39.524.625	24.504	45.557.000	24.013
Argentina	4.000	992.899	4.000	1.194.384	n.d.
Colombia	7.136	978.244	11.160	1.629.457	1.218
Perú	8.993	32.689.000	5.399	23.225.000	2.491
<b>TOTAL</b>	<b>46.441</b>	<b>74.184.768</b>	<b>45.063</b>	<b>71.605.841</b>	<b>27.722</b>

## Remesas

Las remesas de dinero constituyen una eficaz palanca para la bancarización y acceso al crédito de las familias receptoras en México. A través de Bancomer Transfer Services (BTS) se realizan más de 10,3 millones de operaciones al año. El dinero se puede retirar en diferentes establecimientos, como Elektra, tiendas Coppel, farmacias, supermercados, etc. La plataforma genera claves únicas para ser enviadas por SMS al teléfono móvil del beneficiario residente en México, utilizables a través de cajeros automáticos de BBVA Bancomer sin necesidad de acudir a una sucursal.

## Apoyo a pymes

### Yo Soy Empleo

Yo Soy Empleo, que ha brindado apoyo integral a pymes y autónomos en su rol social clave a la hora de crear puestos de trabajo, ofrecía tres tipos de ayuda:

- 1.500 euros por cada contratación de, al menos, un año de duración.
- Formación en las mejores escuelas de negocio de España mediante cursos presenciales específicos orientados a favorecer el crecimiento de las pymes participantes.
- Un servicio de intermediación laboral para aquellas empresas que lo solicitaran, ofrecido en colaboración con el portal Infojobs, y que incluía todo el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos idóneos para cada pyme.

Los [números finales de Yo soy Empleo](#) son:

- 10.000 ayudas directas a la contratación, de las cuales las primeras 2.000 fueron de 3.000 euros para contratos indefinidos. 1.250 de estas ayudas se han destinado al autoempleo, con el apoyo de la Federación Nacional de Trabajadores Autónomos (ATA). 154 en colaboración con la Fundación ONCE, se han destinado a empresas que han contratado a empleados con alguna discapacidad.
- Cerca de 1.000 procesos de selección y más de 17.000 ofertas de empleo publicadas en el portal "yosoyempleo.es".
- Más de 70.000 horas de formación en seminarios presenciales impartidos a más de 3.000 personas (pymes y autónomos).
- Más de 8.000 empresas se han beneficiado de alguna manera de la iniciativa.
- El 55% de las contrataciones han sido indefinidas.
- El 40% de los contratados tenía menos de 30 años.

Yo Soy Empleo, lanzado por BBVA en febrero de 2013, ha alcanzado en septiembre de 2015 su objetivo de apoyar la creación de 10.000 puestos de trabajo en España

## Yo Soy PyME

El *blog* Yo Soy PyME es un espacio colectivo que nace en 2010 para cubrir las necesidades de asesoría empresarial y poner al alcance de los pequeños y medianos empresarios información útil para el crecimiento de su negocio. El sitio es una comunidad digital que busca acercar a los emprendedores y a las pymes entre sí.

Al cierre de noviembre de 2015, la plataforma segmentada contaba con una audiencia de un 52% de hombres y un 48% de mujeres, con seguidores en toda Latinoamérica y Estados Unidos y con contenidos enfocados a una audiencia de entre 18 y 44 años. En 2015 se logró obtener alrededor de 250.000 visitas en el portal. Además, se registraron 5.500 empresas en Yo Soy PyME interesadas en adquirir productos y servicios de BBVA Bancomer para hacer crecer sus negocios.

Para 2016 se planea rediseñar el blog Yo Soy PyME para convertirlo en un portal que funcione como una red de negocios. El objetivo es lograr que las empresas se conecten entre ellas e interactúen para compartir información, productos y servicios, fomentando así un ecosistema emprendedor.

## Líneas ICO

En España se han contratado un total de 24.464 operaciones con financiación ICO por un importe de 534 millones de euros.

Además de las líneas ICO, en BBVA España, la unidad de Pymes inició, en el tercer trimestre de 2014, una campaña de impulso de la inversión de los clientes pymes: Plan Impulso Pymes. Se trata de una oferta sin comisiones de apertura y estudio en los productos de préstamo y *leasing*. Durante 2015 se ha mantenido este Plan, arrojando muy buenos resultados en financiación.

## Actividad con entidades financieras multilaterales

El Banco Europeo de Inversiones, el Grupo Banco Mundial, el BID, Corporación Andina de Fomento y otras agencias locales, como el Instituto de Crédito Oficial o Proparco son algunas de estas entidades con las que BBVA mantiene una extensa relación.

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

En 2015, esta relación estratégica se ha visto fortalecida por la organización de varias reuniones de muy alto nivel institucional. En particular, destacan las reuniones durante la Asamblea Anual del Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial en el mes de octubre en Perú y su representación en paneles en el Seminario Anual de Emisores e Inversores Públicos que organizó BBVA en marzo del mismo año.

---

Yo Soy PyME, una comunidad digital para acercar a emprendedores y pymes

---

BBVA mantiene una extensa relación institucional y de negocios con las entidades multilaterales a nivel mundial

Los principales ejes de actividad entre el Grupo BBVA y las entidades multilaterales se resumen a continuación:

- Intermediación financiera, con operaciones tanto en Europa como en Latinoamérica, que canalizan financiación a sectores prioritarios (energías verdes, desarrollo urbano, pymes y sector exportador) para aquellas operaciones que cumplan con los criterios de elegibilidad exigidos. Destaca la intermediación de 2.600 millones de euros con líneas concedidas por el Banco Europeo de Inversiones y el Instituto de Crédito Oficial en España.
- Cofinanciación de proyectos del sector privado que contribuyan al desarrollo. En este sentido, se ha sondeado a distintas entidades multilaterales sobre su interés por participar en proyectos de transporte urbano, carreteras y hospitales en Latinoamérica, cofinanciando con BBVA parte de los proyectos.
- Financiación de actividades de comercio exterior, con programas desarrollados en los países de actuación. Estos programas ofrecen garantías parciales o totales a bancos confirmadores para cubrir los riesgos políticos y comerciales en operaciones con bancos locales, y tienen el objetivo de promocionar el comercio interregional “sur a sur” de las pymes en Latinoamérica. En 2015, el Grupo BBVA se ha incorporado al nuevo Trade Finance Facilitation Program (TFFP) del BID que ofrece garantías a este tipo de programas e incorpora otras bondades para el desarrollo de la operativa de comercio exterior en Latinoamérica.
- Desarrollo de mercados de capitales locales y mercado de *green bonds*: BBVA participa en el desarrollo de los mercados de capitales mediante la estructuración de emisiones de deuda de las multilaterales aportando nuevas fuentes de liquidez. En 2015, BBVA ha participado activamente en el mercado de *green bonds*, ofreciendo sus capacidades de estructuración y distribución, y ha liderado la estructuración y distribución del bono social de Kutxabank. Se trata del primer *social covered bond* emitido por una entidad financiera española, que muestra el compromiso de BBVA por desarrollar este mercado.
- Internacionalización de pymes: BBVA participa en la plataforma de Connect Americas del BID, primera red empresarial para la internacionalización de pymes basada en tres pilares fundamentales: educación, conectividad y financiación. Todos los bancos de BBVA en Latinoamérica están presentes en el módulo de financiación.

### Apoyo al emprendimiento

A lo largo de 2015, varias han sido las iniciativas dirigidas a apoyar el emprendimiento.

En Argentina destaca el Premio al Emprendedor Agropecuario BBVA Francés, destinado a empresarios, productores y profesionales que han logrado una mejora en su rentabilidad gracias a la innovación.

Las empresas del Grupo BBVA en Chile continuaron con su política de apoyo a la innovación y al emprendimiento a través de la realización de Meetlatam BBVA-El Mercurio, un evento que reunió a personalidades para estimular la mentalidad emprendedora y convertir ideas con potencial de alto impacto en verdaderos negocios.

BBVA también fomenta el emprendimiento en aquellos países en los que está presente

Además, en 2015 BBVA ha continuado con su compromiso con los emprendedores de México, con una participación activa en el programa del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Al cierre de noviembre se han financiado un total de 215 proyectos, por un importe de más de 57 millones de pesos. También en México, BBVA Bancomer participa en el programa El Crédito Joven, otorgando financiación a proyectos de jóvenes entre 18 y 30 años, con condiciones preferenciales en tipo de interés y plazo. Al cierre de noviembre de 2015, ya se han destinado más de 15 millones de pesos a este programa.

En Turquía, Garanti considera una prioridad apoyar a mujeres emprendedoras como una manera de impulsar el crecimiento económico del país. Además de las iniciativas relacionadas con la [formación](#), Garanti organiza la Turkey's Woman Entrepreneur Competition en cooperación con la revista *The Economist* y KAGIDER y cuenta con el programa ŞirketKur, que apoya a los emprendedores en el momento de constitución de sus negocios. También se organizan diferentes encuentros para emprendedores, como los Garanti Anatolian Meetings, Women Entrepreneurs Meetings y KOBİLGİ SME Informative Meetings, destinados a impulsar el desarrollo de las pymes. Garanti ofrece también el servicio Garanti Parterns, junto con la Boğaziçi University Business Angels (BUBA), que está abierto a cualquiera que supere el proceso de evaluación, sea cliente del banco o no. Su objetivo principal es servir de aceleradora de proyectos fundamentándose en la experiencia y el conocimiento aportados por Garanti y la Universidad Boğaziçi. Para ello se brinda apoyo en la definición de la estrategia de los proyectos y en la preparación del *business plan*. 530 emprendedores han presentado su candidatura, 180 han sido entrevistados y, finalmente, 11 han conseguido entrar en el programa desde 2014.

BBVA se ha sumado en 2015 a la Global Entrepreneurship Week (GEW), una semana dedicada única y exclusivamente a los emprendedores a nivel mundial. Durante esos días, el foco fue la formación y mentorización de emprendedores en los centros de innovación, conectando a participantes con colaboradores potenciales. La GEW culminó en BBVA con una *startup league*, en la cual 16 emprendedores defendieron sus proyectos ante un jurado en una batalla de *pitches*.

## Apoyo a particulares con necesidades especiales

### 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 empleo a través de programas de integración laboral y ayudas económicas, que permiten a los clientes recuperar confianza y autoestima.

---

BBVA apoya a los particulares y las familias con necesidades especiales en todas las geografías donde opera

BBVA está adherido al Código de Buenas Prácticas, informa de manera proactiva los beneficios de la Ley 1/2013 y ha aportado al Fondo Social de Viviendas (FSV) cerca de 900 viviendas, con un precio medio de alquiler de 93 euros. Durante el año 2015 se ha ampliado el número de viviendas del FSV en 461 viviendas hasta un total de 1.361.

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 67.050 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, que incluyen refinanciaciones, quitas de deuda, daciones en pago, alquiler social en propia vivienda o en viviendas disponibles del Banco.

Además, BBVA puso en marcha en 2013 el Plan BBVA Fundación Adecco, que tiene como objetivo ayudar a aquellos clientes que, a partir del 1 de enero de 2013, pierdan su primera y única vivienda como consecuencia de un proceso judicial hipotecario instado por el Banco. Este plan se articula en base a dos ejes:

1. Un plan de integración laboral de acompañamiento durante 24, 12 o 9 meses.
2. Una ayuda económica de 400, 300 o 200 euros dependiendo del grado de vulnerabilidad durante 24, 12 o 9 meses.

Las dos ayudas descritas anteriormente son complementarias, pudiéndose beneficiar de ambas o únicamente de la integración laboral.

En julio de 2015 finalizaron definitivamente las nuevas adhesiones al Plan, con un total de 1.484 beneficiarios.

Tipo de plan	Beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios que han encontrado trabajo
200/400 <sup>1</sup>	189	67%
300 <sup>2</sup>	114	45%
Solo Integración laboral	1.181	57%
<b>TOTAL</b>	<b>1.484</b>	<b>55%</b>

(1) Fase 1 del plan finalizada en junio de 2014.

(2) Fase 2 del plan finalizada en julio de 2015.

Adicionalmente, BBVA es sensible a la situación que viven familias que no son clientes de BBVA y, por ello, se impulsan otras medidas como muestra de nuestra responsabilidad social. Por ello, en 2014, el Grupo suscribió un primer acuerdo con Cáritas Barcelona, que ha supuesto la primera cesión de 50 viviendas durante un período de cinco años.

Para continuar afianzando esta política, en 2015 se ha creado un departamento específico que se dedica al tratamiento en exclusiva de este tipo de casuística.

En vivienda, BBVA es sensible a la situación que viven familias, sean o no clientes del Banco. Desde la Entidad buscamos todas las posibilidades disponibles con el objetivo final de que el cliente pueda mantener su casa. Para no clientes, también se han desarrollado iniciativas en esta materia

Fuera de España, en Uruguay está a disposición de los clientes el préstamo hipotecario con fondo de garantía, que responde a la Ley N° 18.795, la cual promueve la inversión privada en viviendas de interés social a partir del otorgamiento de exoneraciones tributarias. Esta ley se enmarca en un programa más amplio cuyo objetivo es facilitar el acceso a viviendas a sectores de ingresos medios y medios bajos, a través de la compra o el alquiler. Este programa incluye, además, una serie de beneficios para los inversores privados (exoneraciones tributarias) y la creación de un nuevo Fondo de Garantía para Desarrollos Inmobiliarios (FOGADI). Son seis los bancos que brindan el servicio, entre ellos BBVA, a través del cual se financia hasta el 90% del valor de la vivienda, con tasas en unidades indexadas: 7,25% e.a.(tipo efectivo anual), hasta en 25 años, cumpliendo con los requisitos solicitados.

#### Otras iniciativas de apoyo

En Turquía, Garanti pone a disposición de sus clientes las cuentas “oro”. En una economía típicamente inflacionaria, donde se calcula que el oro en posesión de los clientes suma entre 150 y 200 mil millones de dólares, Garanti ofrece la posibilidad de custodiar ese oro y registrarlo dentro del sistema bancario y, así, de la economía. Los clientes pueden hacer transacciones basadas en sus posesiones de oro en moneda corriente, ya sean liras turcas o dólares, y acceder a esos recursos a través de oficinas bancarias o cajeros automáticos. También se permite la creación de cuentas de ahorro que reporten al cliente intereses.

En México sigue en vigor el modelo de rescate integral Mejora Mutualista, modelo que 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:

1. Rescate financiero: Mediante productos que ofrecen una solución a los préstamos hipotecarios originales.
2. Rescate social: Por medio de la organización vecinal, a través de promotores de barrio que trabajan directamente con la comunidad y, adicionalmente, logrando la participación de las autoridades locales, como los ayuntamientos, compañías de agua, universidades, etc., reconstruyendo de esta manera el tejido social.
3. Rescate físico: A través de inversión en mejoras físicas solicitadas por la comunidad de propietarios y condicionadas al pago integral (hipoteca, agua, predial y cuota de mantenimiento).

Durante 2015, y después de 14 meses de aplicación del modelo de Mejora Mutualista, estos son los logros hasta el momento:

1. Rescate financiero: Reestructuración de 115 créditos activos.
2. Rescate social
  - Constitución de 85 comités vecinales registrados ante el municipio.
  - Desarrollo de 570 talleres de educación financiera para adultos.
  - Desarrollo de 388 talleres de Valores de Futuro para niños.

### 3. Rescate físico

- Inversión en mejoras físicas consistentes en rehabilitación de 7 parques públicos e iluminación de 32 privados, con 2.064 viviendas por parte de BBVA Bancomer.
- Rehabilitación de servicios públicos, como alumbrado, pavimentación, reforestación, etc. por parte del municipio de Tijuana.

Además de estos logros, se han constituido alianzas con organizaciones y entidades gubernamentales, como el municipio de Tijuana, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), Programa para la Convivencia Ciudadana de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), CETYS Universidad, Secretaría de Desarrollo Social Municipal y muchas otras asociaciones.

En 2015, en Estados Unidos, BBVA Compass ha continuado con su impulso para cumplir con la Ley de Reinversión Comunitaria (CRA, por sus siglas en inglés), la legislación federal diseñada para garantizar que las entidades financieras satisfagan las necesidades de crédito de las comunidades a las que prestan servicios. La entidad se ha comprometido a ofrecer 11.000 millones de dólares en préstamos, inversiones y servicios para ayudar a personas y comunidades de ingresos bajos y moderados. Los datos a cierre de 2015 son:

- 2,1 mil millones de dólares en hipotecas a clientes de rentas bajas y medias en barrios de rentas bajas y medias.
- Programa de asistencia al comprador de vivienda, lanzado en 2015.
- Nuevo porfolio de productos, con un ratio préstamo-valor flexible.
- 1,8 mil millones de dólares en préstamos de desarrollo comunitario.
- 6,2 mil millones de dólares en préstamos a pequeños negocios.
- 900 millones de dólares en inversiones de desarrollo local.

BBVA Compass ha continuado durante 2015 con sus esfuerzos para conseguir un mejor cumplimiento de la CRA, en términos de plantilla, estrategia y *governance*. Diferentes iniciativas, tales como formación específica a los distintos departamentos de BBVA Compass, la recogida de necesidades de las comunidades locales o la creación de un portal específico de *reporting*, son algunas de las iniciativas llevadas a cabo durante el año.

### Inversión responsable

BBVA adquirió su compromiso con la inversión socialmente responsable (ISR) en 2008, al adherirse a los Principios de Inversión Responsable (PRI) 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. Dos años más tarde, se adhirió como miembro fundador al Foro Español de Inversión Responsable (Spainsif), dentro de las secciones de entidades financieras y de entidades gestoras.

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

Durante el año 2015 hemos continuado trabajando para ampliar y mejorar las soluciones ISR ofertadas a nuestros clientes, a través de distintas vías:

- Celebración de eventos en materia de ISR, retransmitidos en *streaming* y disponibles en nuestra [página web](#).
- Elaboración de *newsletter* periódicas relativas a cuestiones ISR, también disponibles en la [página web de BBVA AM](#).
- Reuniones personalizadas para nuestros clientes.

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

### 1. 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 extra-financieros en una cartera modelo, construida a partir del análisis fundamental. Dicho modelo fue inicialmente implementado para la renta variable y, posteriormente, para 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 periódicamente a los clientes en los informes de gestión de las carteras afectadas.

El análisis e incorporación de estos criterios en los modelos de gestión supone una mejora de la información que nuestros gestores recaban sobre el universo de compañías y países en los que invertir, lo que les permite evaluar mejor los posibles riesgos en las carteras.

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.

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

La [Norma de Actuación en Materia de Defensa](#) se aplica a todas las 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 excluidas de la lista de compañías en las que BBVA puede invertir. Esta exclusión es también de aplicación en todos los vehículos financieros gestionados por BBVA AM.

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

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

El modelo ISR de BBVA AM aplica para el 100% de sus inversiones la exclusión a través de la norma de actuación en materia de defensa, teniendo en cuenta la integración de criterios ESG en el proceso inversor y en el análisis de fondos de terceros, y el *engagement* y ejercicio de derechos políticos

En la medida en que el peso de dichos vehículos ha ido aumentando en las carteras de los fondos de pensiones de empleo, durante el ejercicio 2015 se ha dado un paso adelante en este proceso, para 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, a partir de ahora, para optar a ser incorporados en las carteras de los fondos de pensiones de empleo gestionadas.

#### 4. 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 2015 se ha asistido a 203 juntas generales de accionistas (39 de empresas españolas y 164 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 en el 40% de ellas.

### BBVA Asset Management: Activos bajo gestión con criterios ISR por vehículo de inversión

	Fondos de inversión	Planes de pensiones y EPSV individuales	Planes de pensiones y EPSV de empleo
Total de activos bajo gestión (millones de euros)	36.643	13.103	7.820
<b>Estrategia ISR</b>			
Integración	0,12% <sup>(1)</sup>	5,44% <sup>(2)</sup>	36,42% <sup>(3)</sup>
Exclusión	100%	100%	100%
Voto	100%	100%	100%

Nota: 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.

(2) La estrategia de integración se aplica sobre aquellas carteras gestionadas directamente por BBVA AM. El 72% de ese patrimonio es gestionado bajo estrategia de integración.

(3) La estrategia de integración se aplica sobre aquellas carteras gestionadas directamente por BBVA AM. El 78% de ese patrimonio es gestionado bajo estrategia de integración.

## 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 AM Continental se compromete a entregar, adicionalmente a lo donado por el partícipe, el equivalente en dólares por cada décimo de valor-cuota.

Por último, 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.

## BBVA Asset Management: Cantidad donada, volumen y partícipes de fondos solidarios

	Cantidad donada (euros)	Volumen (millones de euros)	Partícipes y beneficiarios
BBVA Solidaridad	42.216	16	487
BBVA Bolsa Desarrollo Sostenible	15.000	47	5.115
B+EDUCA	4.663.418	883	39.923
BBVA Leer es estar adelante	2.933	18,4	175
<b>TOTAL</b>	<b>4.723.567</b>	<b>964</b>	<b>45.700</b>

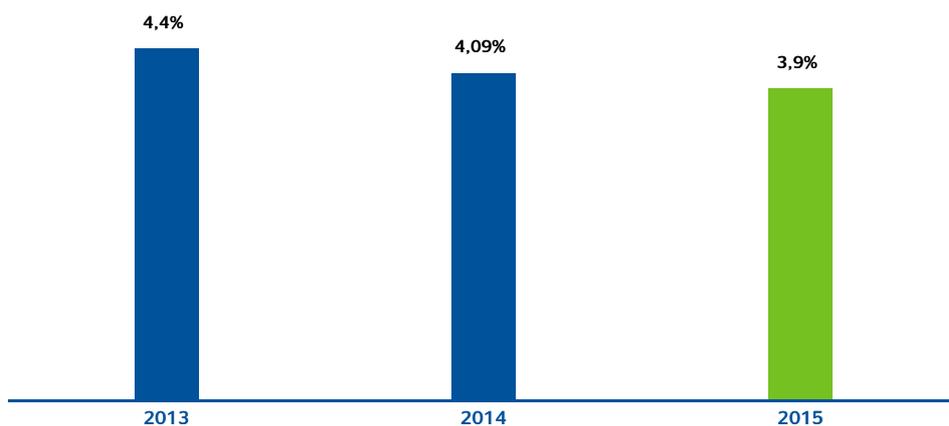
## Programas sociales y educación

### Inversión en programas sociales

En 2015 hemos destinado más de 103,6 millones de euros a iniciativas sociales. Esta cifra representa el 3,9% del beneficio atribuido al Grupo en este ejercicio.

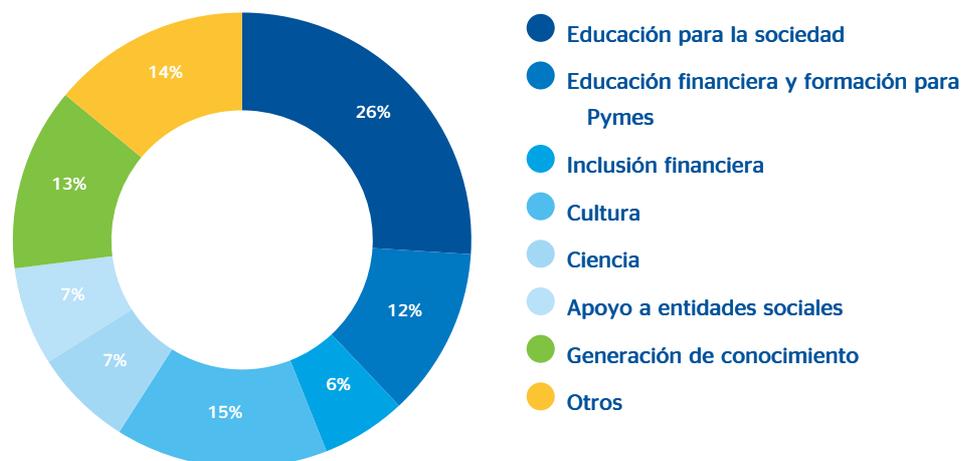
103,6 millones de euros destinados a iniciativas sociales, que representa el 3,9% del beneficio atribuido

### Inversión en programas sociales sobre el beneficio atribuido al Grupo



Con esta inversión hemos mantenido nuestra apuesta por la educación con un 38% de la inversión.

### Inversión en programas sociales por prioridades estratégicas del PNR. 2015



## Grupo BBVA y sus Fundaciones. Inversión en programas sociales por prioridades estratégicas del PNR

(Miles de euros)

		%
Educación financiera y para los negocios	12.449	12%
Productos de alto impacto social	6.519	6%
Educación para la sociedad	27.192	26%
Otras líneas estratégicas	57.446	55%
<b>TOTAL</b>	<b>103.606</b>	<b>100%</b>

## Grupo BBVA. Inversión en programas sociales por geografías y Fundaciones

(Miles de euros)

Inversión social por área geográfica y Fundaciones	2015		2014		2013	
		%		%		%
España y áreas corporativas	22.230	21%	39.993	37%	38.694	40%
América del Sur <sup>(1)</sup>	7.586	7%	11.300	11%	11.294	12%
México	28.068	27%	23.441	22%	21.217	22%
Estados Unidos	7.609	7%	4.867	5%	4.143	4%
Turquía <sup>(2)</sup>	8.518	8%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Fundación BBVA	24.288	23%	22.430	21%	16.792	17%
Fundación Microfinanzas BBVA	5.307	5%	5.119	5%	4.989	5%
<b>TOTAL</b>	<b>103.606</b>	<b>100%</b>	<b>107.150</b>	<b>100%</b>	<b>97.129</b>	<b>100%</b>

(1) En 2015, la inversión de Venezuela supone 240.589 euros al utilizar el tipo de cambio medio. Si utilizamos el tipo de cambio de 2014, la cifra ascendería a 7.643.064 euros. De ahí que haya bajado la inversión.

(2) En 2015 se incluye por primera vez la inversión de Garanti (Turquía).  
N.A. No aplica.

## Educación

En BBVA el foco de los programas sociales es la educación con el fin de impulsar la integración social y la formación en valores de niños y jóvenes. En el año 2015, un total de 290.116 personas han sido directamente favorecidas por nuestros programas sociales y educativos.

La educación como principal foco de los programas sociales en BBVA

### Grupo BBVA. Beneficiarios directos de los programas sociales y educativos

	2015	2014	2013
Educación infantil y primaria	83.720	71.599	102.919
Educación secundaria	53.451	200	225
Formación para los adultos	152.945	244.893	15.276
<b>TOTAL</b>	<b>290.116</b>	<b>316.629</b>	<b>118.420</b>

En educación primaria y secundaria destacan los siguientes programas:

El programa becas de integración “Niños Adelante” promueve el acceso y la calidad de educación de niños y jóvenes de las zonas más desfavorecidas en América del Sur y México desde 2007. En el año 2015 se han destinado al programa 12.799.086 euros que han beneficiado a 64.807 niños. El programa se ajusta a la realidad de cada país, beneficiando a diferentes colectivos. Así, a través del programa “Por los que se quedan”, 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 a través del programa “Leer es estar adelante”.

En 2015 se ha continuado con iniciativas para vincular a terceros al programa, como la participación de empleados voluntarios que actúan como padrinos y la aportación de fondos de clientes mediante cajeros automáticos, banca en línea e instrumentos financieros.

#### [Anexo ED1 - Niños adelante](#)

Además, la Olimpiada del Conocimiento Infantil en México, que se apoya desde 2002, es un concurso nacional realizado por la Secretaría de Educación Pública que premia cada año a los mejores estudiantes de 6º grado de primaria. En el proceso de selección intervienen docentes y autoridades educativas estatales y federales de todo el país. Se lleva a cabo en 3 etapas: por zona; por región, sector, jefatura de zona de supervisión o equivalente; y por cada entidad. Anualmente, 1.000 niños reciben una beca para continuar sus estudios.

En 2012 comenzó la alianza de Garanti con UNICEF para apoyar la implementación de los “Standards for Elementary Educational Institutions” en las escuelas de infantil y primaria. Actualmente se ha implantado un proceso de fortalecimiento de la capacidad de autoevaluación y planificación del desarrollo en 4 colegios de Ankara y Estambul.

Con Scholastic Inc. en Estados Unidos se promueve la lectura entre niños con escasos recursos a través de la iniciativa "Reading counts". 85 voluntarios de BBVA Compass han participado en sesiones de lectura en colegios, habiendo donado más de 5.500 libros en 2015. A través de la alianza con NBA Cares, que incluye sesiones de educación financiera, se contribuye a mejorar la vida de las personas con escasos recursos con iniciativas como "12 Days of Brightness". Durante 12 días en 12 mercados se han puesto en marcha acciones solidarias con el objetivo de sorprender y ayudar a entidades sociales y personas desfavorecidas. Para ello se ha contado con 50 voluntarios de BBVA Compass que, junto a Carlos Torres, CEO de BBVA, dignatarios locales y leyendas de la NBA como James Harden, han repartido juguetes a niños en escuelas ubicadas en zonas de bajos ingresos.

En educación para jóvenes destacan los siguientes programas, como la Ruta BBVA, programa formativo patrocinado y organizado por BBVA desde 1993, cuyas bases son el emprendimiento social y la educación en valores asociados al esfuerzo, la igualdad de oportunidades, el respeto mutuo y la superación de las desigualdades. La edición de 2015 viajó a España y a Colombia, donde los expedicionarios pudieron descubrir el mundo de las esmeraldas y estudiar la obra del premio Nobel de Literatura Gabriel García Márquez. Además de las actividades de intercambio cultural, los 176 participantes de 21 países han recibido formación en habilidades emprendedoras a través del Programa de Emprendimiento Social de la Ruta. En 2015, los jóvenes se han implicado en la resolución de problemas sociales de su entorno que tienen que ver con cuatro sectores: Salud, Sostenibilidad Medioambiental, Economía Colaborativa y Educación.

También enfocado en la formación para jóvenes, Garanti cuenta con la Community Volunteers Foundation (TOG), programa impulsado en Turquía desde 2002 que promueve el voluntariado entre los jóvenes para convertir su energía en beneficio social. Algunos de los proyectos que reciben el apoyo de Garanti en este sentido son: Voluntary Education Support, que contribuye al desarrollo personal de los alumnos en zonas desfavorecidas; Seasonal Summer Projects, que apoya la educación y las actividades sociales en verano a nivel nacional e internacional; y 5 Formaciones Clave, que pretende concienciar a los jóvenes sobre conceptos básicos, como la sociedad civil y el voluntariado.

Por último, en México, la alianza con el Gobierno del Estado de Chiapas y la Fundación Ver Bien para Aprender Mejor durante 2015 ha beneficiado a 116 estudiantes de secundaria en 75 escuelas de 6 municipios con gafas personalizadas al ser identificados por los optometristas como jóvenes con agudeza visual.

Para mejorar la calidad de la educación, BBVA facilita a los docentes herramientas a través de diferentes iniciativas. Colaboramos con la Organización de Estados Iberoamericanos para la ciencia y la cultura (OEI) desde 2008 con el objetivo de mejorar la calidad educativa de la primera infancia en América Latina y garantizar que los educadores cuentan con una formación suficiente. Lo hacemos a través de la meta 7 del proyecto "Metas educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los bicentenarios".

Además, este año hemos renovado nuestro compromiso y, a lo largo de 2015 y 2016, apoyaremos la creación y desarrollo del Instituto Iberoamericano para la Primera Infancia de la OEI, la puesta en marcha de una fase piloto de "Becas Paulo Freire", dirigida a promover la movilidad de alumnos universitarios que cursan estudios de grado y posgrado que conducen a la profesión docente, así como un programa piloto en Uruguay que impulse la Educación Financiera en este país, con 1.200 alumnos beneficiarios.

Desde 2012, el proyecto "Acción Magistral" es una iniciativa puesta en marcha por la FAD, UNESCO y BBVA para apoyar el trabajo diario del profesorado de Infantil, Primaria y Secundaria que desarrolle o quiera desarrollar en el aula proyectos educativos de promoción de valores sociales en España. Ofrece a los docentes formación en diferentes ámbitos, tanto online como presencial, recursos didácticos para utilizar en el aula o espacios de relación y debate, entre otras cosas. En 2015 han participado 4.327 docentes a través de la plataforma y más de 355 docentes a través de los 4 encuentros presenciales que han tenido como objetivo promover la innovación en educación. Desde su lanzamiento en 2012, 667 docentes han sido formados a través de los más de 40 cursos ofertados.

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 personas con talento que se comprometen durante 2 años a impartir clases en colegios con escasos recursos. En 2015 se han beneficiado 1.560 personas de este programa.

Por último, 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 con una plataforma para la formación continua y el intercambio de información a la que acceden más de 80.000 usuarios. Sirve para reforzar el desarrollo de los programas formativos presenciales.

[Anexo ED2 - Desglose educación](#)

## Conocimiento, ciencia y cultura

Durante el año 2015, la Fundación BBVA ha reforzado su compromiso de impulsar el conocimiento científico y la cultura, así como su difusión a la sociedad, consolidando, de este modo, su actividad de apoyo a la comunidad de investigadores y creadores en España, con ayudas para el desarrollo de proyectos innovadores y de impacto social.

Las Ayudas Fundación BBVA a la Investigación y la Creación, convocadas anualmente, han permitido poner en marcha 87 proyectos individuales y de equipos en 2015. Los beneficiarios han sido seleccionados en tres convocatorias públicas, altamente competitivas, dirigidas a investigadores, innovadores y creadores culturales a título individual en once áreas distintas de la ciencia y cultura; a equipos de investigación en cuatro áreas científicas de alto impacto social; y a artistas audiovisuales para la creación en videoarte.

Como en todas sus actividades, la Fundación BBVA se ha apoyado en comisiones de expertos específicas de alto nivel para cada una de las áreas objeto de la convocatoria y ha operado con total independencia.

Las ayudas concedidas han sido seleccionadas de entre un numeroso conjunto de solicitudes: 1.949 solicitudes de ayudas individuales y 608 de equipos que integraban a más de 7.600 investigadores.

Durante el año 2015, la Fundación BBVA ha seguido impulsando el conocimiento científico y la cultura, así como su difusión a la sociedad

En el caso de las ayudas individuales, el amplio abanico de áreas de actividad incluidas (once campos de la investigación y la creación), el perfil de sus receptores (en estadios intermedios de sus carreras y con actividad altamente creativa) y la flexibilidad que ofrece en el uso de los recursos son elementos claramente distintivos de la convocatoria. En 2015 se han concedido 63 ayudas individuales.

En cuanto a los equipos de investigación, las ayudas han ido destinadas a la realización de 15 proyectos de naturaleza aplicada en una selección de áreas de interés preferente de la Fundación BBVA: Biomedicina, con foco en Oncología, Cardiología y enfermedades neurodegenerativas; Ecología y Biología de la Conservación, con proyectos que impliquen la colaboración con organizaciones conservacionistas; y Humanidades Digitales.

Junto a estas 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, la producción de materiales audiovisuales y la realización de conciertos y publicaciones.

En 2015 ha continuado el ciclo de conferencias sobre astrofísica y cosmología *La ciencia del cosmos, la ciencia en el cosmos*, de gran interés para el público, y que en su cuarta edición ha contado con la intervención de investigadores de referencia a escala mundial.

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 que dará a conocer el programa de investigación que se desarrolla en esa organización y en colaboración con ella. En este ciclo participó la nueva directora general del CERN, la profesora Fabiola Gianotti. El presidente de la Fundación BBVA, Francisco González, visitó las instalaciones del CERN, manteniendo varias reuniones, y renovó el acuerdo para organizar conjuntamente un nuevo ciclo en 2016. Las conferencias de ambos ciclos están accesibles en español e inglés en la página web de la Fundación BBVA.

Con motivo del centenario de la Teoría de la Relatividad General, la Fundación BBVA ha organizado una conferencia del académico José Manuel Sánchez Ron y ha publicado, junto a la editorial Crítica, el libro *Albert Einstein, su vida, su obra, su mundo*, que constituye la monografía más sistemática sobre Einstein publicada en castellano.

También, 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 de manera particularmente significativa 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 perfil de los nominados y los galardonados por comités de expertos e investigadores del mayor nivel. En 2015, Angus Deaton, premio Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento en 2011, ha recibido el Premio Nobel de Economía. Con él son ya cinco los galardonados en las distintas ediciones de los Premios Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento que posteriormente reciben el Nobel, entre ellos los tres últimos Nobel de Economía.

Los Premios Fundación BBVA a la Conservación de la Biodiversidad (con tres categorías: actuaciones en España y Latinoamérica, Difusión y Sensibilización) han celebrado este año su décima edición, con una ceremonia que se convirtió en punto de encuentro del sector conservacionista en España, con la asistencia de los responsables de las principales instituciones públicas, organizaciones y comunicadores del sector.

A la colaboración con la Real Sociedad Española de Física para otorgar conjuntamente distintos premios (entre los que destacan la Medalla de Física, los Premios Física, Innovación y Tecnología y Premios a Investigadores Noveles en categorías de Física Teórica y Física Experimental), se ha sumado en 2015 la puesta en marcha de los Premios de Investigación Matemática Vicent Caselles que la Fundación BBVA concede, junto a la Real Sociedad Matemática de España, para reconocer a seis jóvenes matemáticos. Además, se instaura una beca para financiar durante tres años la investigación del joven galardonado con el Premio José Luis Rubio de Francia.

## Cultura

Dentro del ámbito de la cultura, la Fundación BBVA ha continuado en 2015 con el programa de grandes exposiciones anuales en colaboración con museos de referencia, como El Museo Nacional del Prado (*El Divino Morales*); el Museo Guggenheim Bilbao (*Jeff Koons: Retrospectiva*) o la Fundació Miró (*Miró y el Objeto*). A estas exposiciones se añade la colaboración en actividades electrónicas con el Museo Thyssen Bornemisza, con el lanzamiento este año de nuevas aplicaciones y publicaciones digitales.

En esta área destaca también la coproducción, con Radio Nacional de España (RNE), de una nueva versión radiofónica de *El Quijote*, con guion del académico Francisco Rico, interpretado por un elenco formado por intérpretes tan reconocidos como José María Pou, José Luis Gómez, Javier Cámara y Michelle Jenner, y que se estrenó el pasado 20 de noviembre para emitirse durante 20 semanas todos los viernes dentro del programa *El ojo crítico*. La colaboración con RNE se ha traducido, además, en el programa *Punto de fuga*.

También el apoyo multidimensional a la música contemporánea ha contado, nuevamente este año, con un amplio programa que ha incluido encargos de composición e interpretación a grupos y orquestas especializados en música del siglo XX y de nuestro tiempo, así como el apoyo a algunas de las principales instituciones del país: Teatro Real de Madrid, Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera (ABAO), Teatro de la Real Maestranza de Sevilla o Gran Teatre del Liceu de Barcelona.

A ello se ha unido el innovador ciclo de conciertos teatralizados *El mundo de ayer*, ideados y dirigidos por el Maestro José Ramón Encinar, estrenados en los Teatros del Canal.

Dentro de su colaboración con orquestas sinfónicas regionales, en 2015 se han producido dos hitos: la creación de la Camerata Infantil Fundación BBVA-ORCAM, que ya ha tenido su primera actuación en la Sala Sinfónica del Auditorio Nacional, y la puesta en marcha, junto a la Asociación Española de Orquestas Sinfónicas (AEOS), del proyecto *Mosaico de sonidos*, destinado a la integración de personas con discapacidades por medio de la música.

En el área de socioeconomía, dentro de la recurrente colaboración de la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), y con el objetivo de difundir los principales resultados del programa de investigación económica desarrollado conjuntamente, se ha lanzado Esenciales, una nueva serie mensual de documentos breves divulgativos. La formación, el empleo y la inclusión social, el capital humano y tecnológico, la situación financiera de las economías, los determinantes del bienestar, el cambio de modelo productivo, etc. son algunos de los temas que se están abordando. Asimismo, como parte del esfuerzo conjunto para generar y difundir a la sociedad conocimiento objetivo sobre facetas fundamentales del crecimiento económico de España, así como la distribución de la riqueza y la evolución del bienestar, se ha presentado, entre otros informes, el estudio *Crisis económica, confianza y capital social*.

Adicionalmente, en BBVA hemos continuado con un importante apoyo a la cultura en varios de los países en los que estamos presentes.

En Chile, BBVA ha colaborado en el desarrollo de los libros *Historia del Golf en Chile*, que ayuda a difundir el golf en este país y promueve valores del deporte, como el juego limpio, el trabajo en equipo y la superación; *La mia cucina*, del reconocido chef Massimo Funari, con el que se busca ayudar a la difusión gastronómica en este país de una cocina internacional; y *Patrimonio del Museo Marítimo Nacional*, que promueve la conservación y difusión de la memoria histórica del país.

En el caso de la [Fundación BBVA Bancomer](#), en México, a través del programa “Fomento Cultural” se apoyó la celebración de más de diez exposiciones de arte, festivales musicales, talleres teatrales e iniciativas cinematográficas con distintas becas e iniciativas.

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 y por invertir con compromiso y entusiasmo 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. Esto se consigue a través del acompañamiento continuo de asesores especializados mexicanos y extranjeros, quienes participan en la implementación de un programa individualizado formativo por artista y la programación de encuentros y dinámicas grupales, con el fin de fortalecer sus conocimientos y su práctica artística. Se les proporcionan plataformas de exposición en museos de prestigio y se edita una publicación bilingüe que acompaña la muestra y resume los procesos del programa.

El programa de exposiciones tiene como objetivo difundir y capitalizar el valor simbólico del patrimonio artístico del Grupo y otros proyectos de calidad, con el ánimo de ponerlos al alcance de nuestros grupos de interés y de la sociedad en general. Además, ofrece un amplio programa de actividades educativas.

En Turquía, Garanti se ha centrado en determinar la necesidad de la sociedad de disponer de entornos culturales aptos para la investigación y la producción y en crear una institución cultural auténtica y autónoma que se desarrolle gracias a la interacción con sus usuarios. Así, las instituciones culturales Platform Garanti Current Art Center, Ottoman Bank Museum y Garanti Gallery, que operaban dentro del banco y lograron un gran éxito, se reestructuraron en 2011 en SALT, una sola institución autónoma. Desde su establecimiento, SALT ha acogido 64 exposiciones y más de 1,7 millones de personas han visitado sus edificios.

## BBVA Research

BBVA pone también a disposición de accionistas, inversores y público en general una amplia gama de informes, análisis y estudios sobre la evolución de la economía, el sector financiero y los mercados, tanto de ámbito nacional como internacional, con especial referencia a las áreas geográficas en las que el Grupo opera. Desde este año, además, Turquía figura entre las áreas de estudio. El departamento de BBVA Research elabora estudios en profundidad, previsiones macroeconómicas, trabajos de investigación, análisis económicos (macroeconómicos, regionales, sobre bancos centrales, sobre economía digital, sobre geo-estrategia, migración, inclusión financiera, riesgo-país y de diferentes sectores, muchos de ellos muy relacionados con el financiero, como el de consumo), análisis sobre regulación y sistemas financieros y, finalmente, opiniones. Durante el año 2015, BBVA Research ha elaborado más de 4.000 publicaciones de carácter económico.

Todo lo anterior por medio de diferentes formatos y documentos: *flashes*, infografías, presentaciones, documentos de trabajo, libros, observatorios y revistas; y con distinta periodicidad: desde los de carácter diario hasta las publicaciones trimestrales y anuales.

También se elaboran artículos de manera puntual en respuesta a determinadas temáticas, como pueden ser la entrada en vigor de un nuevo reglamento.

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 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](http://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.

# 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 será 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 actividad económica como con la generación de valor en las distintas geografías en las que está presente.
- Hay que trabajar activamente 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 PricewaterhouseCooper (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 Total Tax Contribution proporciona a todas las partes interesadas la oportunidad de comprender nuestro 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.

BBVA fue la primera empresa española en publicar su contribución fiscal total, una información que se está extendiendo a nivel mundial, tanto por la responsabilidad social de las empresas como por una cuestión de transparencia informativa

## Grupo BBVA. Contribución fiscal global

(millones de euros)

	2015	2014	2013
Impuestos propios	2.816	3.185	4.031
Impuestos de terceros	5.341	4.994	5.817
Contribución fiscal total	8.157	8.179	9.848

# 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.

Gran importancia de los reguladores y los supervisores para el Grupo BBVA, con quienes mantiene un diálogo constante

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, 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. Así, 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.

En el caso de BBVA se decidió reforzar la relación con este supervisor con la creación de una unidad, Global Supervisory Relations, encargada de la coordinación de la relación con el MUS, pero también con otros supervisores, como el Single Resolution Mechanism (SRM), 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 Frankfurt, los denominados JST o Joint Supervisory Teams. Por esto último, BBVA decidió abrir una oficina en Frankfurt para facilitar el diálogo con los equipos del BCE.

Durante 2015, la actividad supervisora ha sido muy intensa e intrusiva, con una atención diaria y con la involucración directa del *senior management* del Banco.

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

# Proveedores

## Compras responsables

La relación de BBVA con sus proveedores se rige por el nuevo [Código de Conducta del Grupo](#) aprobado en 2015, por la [Política de Compras Responsables](#) y por la Norma Corporativa para la Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.

Basándose en la Política de Compras Responsables, se ha avanzado en el modelo de aprovisionamiento y, para ello, tanto en el proceso de homologación de proveedores, como en los pliegos de condiciones y contratos, se establecen criterios responsables y cláusulas para cumplir con esta política.

Asimismo, durante el año, se ha realizado una revisión en la adjudicación de la compra o contratación de bienes y servicios de la Norma Corporativa de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, y a los requisitos técnicos y económicos se han añadido aspectos de responsabilidad social. A esta norma también le son de aplicación los Principios de Aplicación a los Intervinientes en el Proceso de Aprovisionamiento de BBVA (IPA), que recuperan los mismos principios recogidos en el Código de Conducta. El contenido de los Principios IPA atañe a todas las unidades que participan en el proceso de aprovisionamiento en cualquiera de las entidades que conforman el Grupo BBVA y vincula a todas las personas que desarrollan su trabajo en alguna de las funciones que forman parte del proceso de aprovisionamiento del Grupo BBVA.

Se ha seguido, durante 2015, en contacto con distintos Centros Especiales de Empleo, para profundizar en el conocimiento de aquellos puntos en los que pudiéramos colaborar, habiendo fructificado estos contactos en contratos firmes que han supuesto importantes adjudicaciones. El volumen total de compras de BBVA S.A. a estos Centros a lo largo del año ha ascendido a más de 1,2 millones de euros.

Además, una prueba del compromiso de BBVA S.A. con el medio ambiente es la contratación de energía verde utilizada en sus edificios y oficinas en España. Esta energía posee unas garantías de origen que aseguran que proviene de una fuente limpia. Las certificaciones energéticas LEED e ISO 14001 (sostenibilidad) y 50001 (eficiencia energética) avalan también este compromiso.

## Grupo BBVA. Datos básicos de proveedores

	2015	2014	2013
Número de proveedores	4.598	4.321	5.238
Volumen facturado por proveedores (millones de euros) <sup>(1)</sup>	8.443	7.186	7.305
Índice de satisfacción de proveedores <sup>(2)</sup>	81,6	81,6	n.a
Número de proveedores homologados <sup>(3)</sup>	1.037	893	94

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.

El nuevo Código de Conducta de BBVA avanza en el establecimiento de criterios responsables para el modelo de aprovisionamiento

## Encuesta de satisfacción de proveedores

Con el fin de medir el grado de satisfacción de sus proveedores, BBVA realiza entre ellos una encuesta de satisfacción, siendo el dato de 2015 81,6 sobre 100, en línea con el año anterior.

## Homologación de proveedores

BBVA realiza un proceso de homologación para los proveedores recurrentes, con mayores volúmenes de compras, en el que se evalúan diez aspectos:

- Infraestructura técnica y humana.
- Solvencia económico-financiera.
- Cumplimiento de los compromisos de pago.
- Consolidación en el mercado.
- Referencias.
- Capacidad de suministro.
- Calidad (procesos y productos/servicios).
- Servicio postventa y garantías.
- Organización y tecnología.
- Sostenibilidad (medio ambiente, diversidad, igualdad, seguridad laboral, etc.).

Dicha homologación consiste en valorar la capacidad productiva, técnica, financiera, jurídica y comercial requerida por el Grupo BBVA, garantizando el cumplimiento de los compromisos contratados, así como validar que los proveedores comparten los mismos valores que el Grupo en términos de responsabilidad social.

El aspecto de sostenibilidad permite conocer si los proveedores cumplen sus responsabilidades legales (normativa laboral o LOPD, entre otros) y fomentan 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 medio ambiente o sectores desfavorecidos, mediante 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.

[Anexo PR1 - Número de proveedores y facturación anual por país](#)

[Anexo PR2 - Plazo medio de pago a proveedores por país](#)

[Anexo PR3 - Índice de satisfacción de proveedores](#)

[Anexo PR4 - Homologación de proveedores España](#)

## Global Procurement System

Global Procurement System (GPS) es la plataforma tecnológica global que da soporte a todas las fases del proceso de aprovisionamiento en el Grupo BBVA (presupuestación, compras y finanzas). Esta plataforma se encuentra operativa en España (11 sociedades), México (13 sociedades), Perú, Colombia, Chile, Argentina y Venezuela (a partir de enero de 2016). Está previsto incorporar a Paraguay y Uruguay a lo largo de 2016. En 2015 se ha incorporado a la Plataforma la organización de compras regional de América del Sur (*hub* de Chile), que presta el servicio de compras a las geografías de América del Sur.

GPS está integrada con el portal de proveedores 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.

Además de GPS, BBVA cuenta con la herramienta de aprovisionamiento por catálogo electrónico (SRM), de acceso a través de la web, destinada a realizar solicitudes de aprovisionamiento descentralizadas. SRM está disponible en España, México y Chile y está previsto que se extienda a Colombia, Perú y Argentina.

# Información complementaria

El informe BBVA en 2015 ha sido elaborado siguiendo las últimas tendencias de *reporting*, el Marco Conceptual del IIRC, la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative (GRI G4), con un nivel exhaustivo, y la norma AA1000. Asimismo, esta información da respuesta al Informe de Progreso 2015 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas e incluye las actuaciones relativas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

Como información complementaria se presentan, además, las series históricas consolidadas de balance y cuentas de resultados del Grupo BBVA, una tabla específica y completa con los Indicadores GRI, así como los principios que guían la elaboración de este Informe Anual Integrado.

Por último, la información se ha recopilado, registrado, compilado, analizado y presentado de modo que ha podido someterse a evaluación por parte de un auditor externo. El alcance y la metodología de revisión externa llevada a cabo pueden consultarse en el Informe de revisión independiente de auditores.

# Series históricas consolidadas

## Cuentas de resultados

(millones de euros)

	NIIF (Circular 6/2008 del Banco de España)									NIIF (Circular 4/2004 del Banco de España)					Circular 4/1991 del Banco de España			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2008	2007	2006	2005	2004	2004	2003	2002	2001
Margen de intereses / intermediación	16.022	14.382	13.900	14.474	12.724	13.316	13.882	11.686	9.628	11.891	9.769	8.374	7.208	6.160	7.069	6.741	7.808	8.824
Margen bruto / ordinario	23.362	20.725	20.752	21.824	19.640	20.333	20.666	18.978	17.271	19.853	18.133	15.701	13.024	11.120	11.053	10.656	12.241	13.352
Margen neto / de explotación	11.254	10.166	9.956	11.450	10.196	11.573	12.308	10.523	9.441	11.279	10.544	8.883	6.823	5.591	5.440	4.895	5.577	5.599
Beneficio antes de impuestos	4.603	3.980	954	1.582	3.398	6.059	5.736	6.926	8.495	6.926	8.495	7.030	5.592	4.137	4.149	3.812	3.119	3.634
Beneficio después de impuestos	3.328	3.082	2.836	2.327	3.485	4.995	4.595	5.385	6.415	5.385	6.415	4.971	4.071	3.108	3.192	2.897	2.466	3.009
Beneficio atribuido al Grupo	2.642	2.618	2.084	1.676	3.004	4.606	4.210	5.020	6.126	5.020	6.126	4.736	3.806	2.923	2.802	2.227	1.719	2.363

## Balance y actividad

(millones de euros)

	NIIF (Circular 6/2008 del Banco de España)									NIIF (Circular 4/2004 del Banco de España)					Circular 4/1991 del Banco de España			
	31-12-15	31-12-14	31-12-13	31-12-12	31-12-11	31-12-10	31-12-09	31-12-08	31-12-07	31-12-08	31-12-07	31-12-06	31-12-05	31-12-04	31-12-04	31-12-03	31-12-02	31-12-01
Créditos a la clientela (neto)	414.165	338.657	323.607	342.163	342.543	338.857	323.441	335.260	313.178	333.029	310.882	256.565	216.850	172.083	170.248	148.827	141.315	150.220
Activo total	750.078	631.942	582.697	621.132	582.838	552.738	535.065	542.650	501.726	543.513	502.204	411.916	392.389	329.441	311.072	287.150	279.542	309.246
Depósitos de la clientela	403.069	319.060	300.490	282.795	272.402	275.789	254.183	255.236	219.609	267.140	236.183	192.374	182.635	149.892	147.051	141.049	146.560	166.499
Débitos representados por valores negociables	66.165	58.096	64.120	86.255	81.124	99.939	99.939	104.157	102.247	90.180	82.999	77.674	62.842	45.482	44.326	34.383	27.523	25.376
Pasivos subordinados	16.109	14.095	10556	11.815	15.303	17.878	17.878	16.987	15.662	16.987	15.662	13.597	13.723	12.327	8.108	7.400	6.487	7.611

## Información adicional

	NIIF (Circular 6/2008 del Banco de España)									NIIF (Circular 4/2004 del Banco de España)					Circular 4/1991 del Banco de España				
	31-12-15	31-12-14	31-12-13	31-12-12	31-12-11	31-12-10	31-12-09	31-12-08	31-12-07	31-12-08	31-12-07	31-12-06	31-12-05	31-12-04	31-12-04	31-12-03	31-12-02	31-12-01	
Número de accionistas (en miles)	934	960	974	1.013	987	953	884	904	890	904	890	864	985	1.081	1.081	1.159	1.179	1.204	
Número de acciones (en millones) <sup>(1)</sup>	6.367	6.171	5.786	5.449	4.903	4.491	3.748	3.748	3.748	3.748	3.748	3.552	3.391	3.391	3.391	3.196	3.196	3.196	
Número de empleados <sup>(2-3)</sup>	137.968	108.770	109.305	115.852	110.645	106.976	103.721	108.972	111.913	108.972	111.913	98.553	94.681	87.112	84.117	86.197	93.093	98.588	
En España <sup>(2)</sup>	32.903	28.620	30.376	31.697	28.934	28.416	27.936	29.070	31.106	29.070	31.106	30.582	31.154	31.056	30.765	31.095	31.737	31.686	
En el resto del mundo <sup>(3)</sup>	105.065	80.150	78.929	84.155	81.711	78.560	75.785	79.902	80.807	79.902	80.807	67.971	63.527	56.056	53.352	55.102	61.356	66.902	
Número de oficinas <sup>(2-3)</sup>	9.145	7.371	7.420	7.978	7.457	7.361	7.466	7.787	8.028	7.787	8.028	7.499	7.328	6.751	6.848	6.924	7.504	7.988	
En España <sup>(2)</sup>	3.811	3.112	3.230	3.518	3.016	3.024	3.055	3.375	3.595	3.375	3.595	3.635	3.578	3.385	3.375	3.371	3.414	3.620	
En el resto del mundo <sup>(3)</sup>	5.334	4.259	4.190	4.460	4.441	4.337	4.411	4.412	4.433	4.412	4.433	3.864	3.750	3.366	3.473	3.553	4.090	4.368	

Nota general: Los estados financieros del Grupo BBVA de los años 2014, 2013, 2012 y 2011 presentan los datos de Garanti Group consolidados por el método de la participación. Las cifras de la cuenta de resultados, el balance y la actividad del Grupo del año 2013 y la de activo de 2012 han sido re-expresadas tras el cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos en España.

(1) Los datos correspondientes a 1999 se han recalculado conforme a la ecuación de canje de 5 acciones de BBV por 3 de Argentaria.

(2) Incluye Unnim desde 2012 y Catalunya Banc desde el 24 de abril de 2015.

(3) Incluye Garanti desde el tercer trimestre de 2015.

# Crterios y estándares

El informe BBVA en 2015 ha sido elaborado siguiendo las últimas tendencias de *reporting*. Para ello ha seguido diferentes estándares reconocidos internacionalmente, como son el Marco Conceptual del IIRC (en adelante Marco <IR>); la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative (GRI), con un nivel exhaustivo; y la norma AA1000.

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

De acuerdo con el Marco <IR>, el informe BBVA en 2015 contiene información relevante y concisa, tanto financiera como no financiera, acerca de la estrategia, el gobierno corporativo y el desempeño del Grupo BBVA en el ejercicio que termina el 31 de diciembre de 2015. Un desempeño que se focaliza no solo en los resultados financieros sino también en los avances, logros e impactos conseguidos en nuestras relaciones con los grupos de interés.

Por su parte, los indicadores cuantitativos de BBVA en cifras (KPI) se presentan siguiendo la estructura de capitales del Marco <IR>, clasificados en financiero, operacional, intelectual, humano, social y relacional y natural. En esta línea, además, se ha seguido el modelo de aplicación del concepto de capitales del <IR> Banking Network, grupo del que BBVA forma parte desde 2011, habiendo sido pionero en España.

El informe incluye un análisis de materialidad que permite identificar cuáles son los asuntos relevantes para los grupos de interés sobre los que se reporta. El foco de la actuación del Grupo BBVA en 2015 está en la transformación digital como estrategia, que tiene un impacto directo en la evolución de los negocios y en la relación con ellos. En su redacción se han seguido criterios de comunicación transparente, clara y responsable (TCR).

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

Asimismo, esta información da respuesta al Informe de Progreso 2015 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas e incluye las actuaciones relativas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

## Principios para asegurar la calidad de la información

Los principios para la elaboración de la información no financiera del informe BBVA en 2015 se adecúan a las directrices de GRI G4, tanto en lo referente a la definición del contenido como a la calidad de la información:

- Participación de los grupos de interés: BBVA indica cuáles son sus grupos de interés y explica cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.
- Contexto de sostenibilidad: La información no financiera del informe BBVA en 2015 presenta el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad considerando la información disponible.
- Materialidad: La información no financiera del informe BBVA en 2015 aborda los aspectos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o influyen de un modo sustancial las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- Exhaustividad: La información no financiera del informe BBVA en 2015 aborda los aspectos materiales y su cobertura de modo que se reflejan sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales. Asimismo, los grupos de interés pueden analizar el desempeño de la organización en el periodo analizado.
- Equilibrio: BBVA refleja en su información no financiera del informe BBVA en 2015 tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de BBVA a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.
- Comparabilidad: BBVA presenta la información de manera consistente y presenta la información de manera que los grupos de interés pueden analizar la evolución del desempeño de BBVA.
- Precisión: la información es lo suficientemente precisa y detallada para que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización.
- Puntualidad: BBVA presenta sus informes con arreglo a un calendario regular, para que sus grupos de interés puedan disponer de la información en el momento previsto y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.
- Claridad: la información se presenta de modo que los grupos de interés a los que se dirige puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.
- Fiabilidad: la información se ha recopilado, registrado, compilado, analizado y presentado de modo que ha podido someterse a evaluación por parte de un auditor externo. El alcance y la metodología de revisión externa llevada a cabo pueden consultarse en el Informe de revisión independiente "Informe de Revisión Independiente de la información no financiera del informe BBVA en 2015 del Grupo BBVA". Las recomendaciones puestas de manifiesto en estos procesos de revisión son objeto de un plan de acción que asegure su implantación.

# Indicadores GRI

## Contenidos básicos generales GRI G4

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Estrategia y análisis</b>		
<b>G4-1</b> Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupe el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión.	<a href="#">Carta del presidente</a>	✓
<b>G4-2</b> Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.	<a href="#">Global Risk Management</a> <a href="#">Impacto en las personas mediante el negocio</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Perfil de la organización</b>		
<b>G4-3</b> Nombre de la organización.	<a href="#">Lo más relevante</a>	✓
<b>G4-4</b> Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	<a href="#">Lo más relevante</a>	✓
<b>G4-5</b> Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	<a href="#">Lo más relevante</a>	✓
<b>G4-6</b> Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria.	<a href="#">Áreas de negocio</a> <a href="#">Lo más relevante</a>	✓
<b>G4-7</b> Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	<a href="#">Lo más relevante</a> <a href="#">CCAA (Nota 1)</a> <a href="#">IAGC (Apartado A)</a>	✓
<b>G4-8</b> Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	<a href="#">BBVA en cifras</a> <a href="#">Áreas de negocio</a>	✓
<b>G4-9</b> Determine la escala de la organización, indicando: <ol style="list-style-type: none"> <li>Número de empleados;</li> <li>Número de operaciones;</li> <li>Ventas netas o ingresos netos;</li> <li>Capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado);</li> <li>Y cantidad de productos o servicios que se ofrecen.</li> </ol>	<a href="#">BBVA en cifras</a>	✓

<p><b>G4-10</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Número de empleados por contrato laboral y sexo.</li> <li>Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo.</li> <li>Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores contratados y sexo.</li> <li>Tamaño de la plantilla por región y sexo.</li> <li>Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores contratados, tales como los empleados y los empleados subcontratados por los contratistas.</li> <li>Comunique todo cambio significativo en el número de trabajadores.</li> </ol>	<p><a href="#">BBVA en Cifras</a>  <a href="#">Talent &amp; Culture: cifras más significativas de 2015</a>  <a href="#">Diversidad e inclusión</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-11</b>  Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.</p>	<p><a href="#">El equipo</a></p>	<p>✓ (1)</p>
<p><b>G4-12</b>  Describa la cadena de suministro de la organización.</p>	<p><a href="#">Proveedores</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-13</b>  Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.</p>	<p><a href="#">Proveedores</a>  <a href="#">CCAA (Nota 3)</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>Participación en iniciativas externas</b></p>		
<p><b>G4-14</b>  Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.</p>	<p><a href="#">Modelo de banca diferencial</a>  <a href="#">Sistema de cumplimiento</a>  <a href="#">Modelo de control interno</a>  <a href="#">Estándares de conducta</a>  <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-15</b>  Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.</p>	<p><a href="#">Estándares de conducta</a>  <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-16</b>  Elabore una lista de las asociaciones y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ostente un cargo en el órgano de gobierno;</li> <li>Participe en proyectos o comités;</li> <li>Realice una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias;</li> <li>Considere que ser miembro es una decisión estratégica.</li> </ol>	<p><a href="#">Estándares de conducta</a>  <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a></p>	<p>✓</p>

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>		
<b>G4-17</b> 1. Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes. 2. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria.	<a href="#">Lo más relevante CCAA (Nota 3)</a>	✓
<b>G4-18</b> 1. Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto. 2. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-19</b> Elabore una lista de los aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés</a>	✓
<b>G4-20</b> Indique la cobertura dentro de la organización de cada aspecto material.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-21</b> Indique la cobertura fuera de la organización de cada aspecto material.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-22</b> Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-23</b> Señale todo cambio significativo en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
<b>G4-24</b> Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés</a>	✓
<b>G4-25</b> Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés</a>	✓
<b>G4-26</b> Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés</a>	✓
<b>G4-27</b> Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave.	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés</a>	✓
Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Perfil de la memoria</b>		
<b>G4-28</b> Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-29</b> Fecha de la última memoria (si procede).	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-30</b> Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>G4-31</b> Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>Índice de GRI</b>		
<b>G4-32</b> 1. Indique qué opción «de conformidad» con la guía ha elegido la organización. 2. Facilite el índice de GRI de la opción elegida. 3. Facilite la referencia al informe de Verificación externa si la memoria se ha sometido a tal verificación.	Opción de conformidad exhaustiva <a href="#">Criterios y estándares</a>	✓

Verificación		
Indicador	Capítulo	Revisión
<b>G4-33</b>		
<p>1. Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.</p> <p>2. Si no se mencionan en el informe de verificación adjunto a la memoria de sostenibilidad, indique el alcance y el fundamento de la verificación externa.</p> <p>3. Describa la relación entre la organización y los proveedores de la verificación.</p> <p>4. Señale si el órgano superior de gobierno o la alta dirección han sido partícipes de la solicitud de verificación externa para la memoria de sostenibilidad de la organización.</p>	<a href="#">Criterios y estándares</a>	✓
<b>Gobierno</b>		
<b>G4-34</b>		
<p>Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.</p>	<a href="#">Sistema de gobierno en BBVA IAGC (Apartado C)</a>	✓
<b>G4-35</b>		
<p>Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social.</p>	<a href="#">Sistema de gobierno en BBVA IAGC (Apartado C)</a> <a href="#">Estándares de conducta</a>	✓
<b>G4-36</b>		
<p>Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.</p>	<a href="#">Sistema de gobierno en BBVA IAGC</a> <a href="#">Estándares de conducta</a>	✓
<b>G4-37</b>		
<p>Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.</p>	<a href="#">Sistema de gobierno en BBVA</a> <a href="#">Estándares de conducta</a>	✓
<b>G4-38</b>		
<p>Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.</p>	<a href="#">Sistema de gobierno en BBVA IAGC (Apartado C)</a>	✓

<p><b>G4-39</b> Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.</p>	<p><a href="#">IAGC (Apartado C)</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-40</b> Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero.</p>	<p><a href="#">IAGC (Apartado C)</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-41</b> Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés.</p>	<p><a href="#">IAGC (Apartado C)</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>Papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los propósitos, los valores y la estrategia de la organización</b></p>		
<p><b>G4-42</b> Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.</p>	<p><a href="#">Sistema de gobierno en BBVA</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>Evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno</b></p>		
<p><b>G4-43</b> Señale qué medidas se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.</p>	<p><a href="#">Sistema de gobierno en BBVA</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-44</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indique si la evaluación es independiente y con qué frecuencia se lleva a cabo. Indique si se trata de una autoevaluación.</li> <li>2. Describa las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales; entre otros aspectos, indique como mínimo si ha habido cambios en los miembros o en las prácticas organizativas.</li> </ol>	<p><a href="#">Sistema de gobierno en BBVA</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a></p>	<p>✓</p>

Funciones del órgano superior de gobierno en la gestión del riesgo		
<p><b>G4-45</b></p> <p>1. Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señale también cuál es el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida.</p> <p>2. Indique si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.</p>	<a href="#">IAGC (Apartado C y E)</a>	✓
<p><b>G4-46</b></p> <p>Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.</p>	<a href="#">IAGC (Apartado C y E)</a>	✓
<p><b>G4-47</b></p> <p>Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social.</p>	<a href="#">IAGC (Apartado C y E)</a>	✓
Función del órgano superior de gobierno en la elaboración de la memoria de sostenibilidad		
<p><b>G4-48</b></p> <p>Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados.</p>	<a href="#">Estándares de conducta</a>	✓
Funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, ambiental y social		
<p><b>G4-49</b></p> <p>Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.</p>	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés</a> <a href="#">IAGC (Apartado C)</a>	✓
<p><b>G4-50</b></p> <p>Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.</p>	<a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés</a>	✓

Retribución e incentivos		
<p><b>G4-51</b></p> <p>1. Describa las políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección.</p> <p>2. Relacione los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y la alta dirección.</p>	<p><a href="#">El equipo Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-52</b></p> <p>Describa los procesos mediante los cuales se determina la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización.</p>	<p><a href="#">El equipo Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones</a></p>	<p>✓ (2)</p>
<p><b>G4-53</b></p> <p>Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.</p>	<p><a href="#">Materialidad y diálogo con los grupos de interés Sistema de gobierno en BBVA Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones</a></p>	<p>✓</p>
<p><b>G4-54</b></p> <p>Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.</p>	<p>Información confidencial</p>	<p>X</p>
<p><b>G4-55</b></p> <p>Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.</p>	<p>Información confidencial</p>	<p>X</p>

Indicador	Capítulo	Revisión
<b>Ética e integridad</b>		
<b>G4-56</b> Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	<a href="#">Modelo de banca diferencial</a> <a href="#">Transformation journey: Viaje de transformación</a> <a href="#">Plan de Negocio Responsable</a> <a href="#">Sistema de cumplimiento</a> <a href="#">Estándares de conducta</a>	✓
<b>G4-57</b> Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.	<a href="#">Sistema de cumplimiento</a> <a href="#">Estándares de conducta</a>	✓
<b>G4-58</b> Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	<a href="#">Sistema de cumplimiento</a> <a href="#">Estándares de conducta</a>	✓

## Contenidos básicos específicos GRI G4

### Dimensión económica

Indicador	Capítulo	Alcance	Revisión
<b>Desempeño económico</b>			
<b>G4-EC1</b> Valor económico directo generado y distribuido. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 17 y 19 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna	<a href="#">Impacto en las personas mediante el negocio</a>	Global	✓
<b>G4-EC2</b> Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna	<a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a> Carbon Disclosure Project (CDP)	Global	✓ <sup>(3)</sup>
<b>G4-EC3</b> Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 19 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna	<a href="#">CCAA (Nota 2.2.12)</a>	Global	✓

<p>G4-EC4 Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno. Aspectos materiales identificados: 16 Cobertura del Aspecto Material: Interna</p>	<p><a href="#">Programas de formación y desarrollo profesional CCAA (Nota 3)</a></p>	<p>España</p>	<p>✓ (4)</p>
<p><b>Presencia en el mercado</b></p>			
<p>G4-EC5 Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas. Aspectos materiales identificados: 8, 9 y 22 Cobertura del Aspecto Material: Interna</p>	<p>Información confidencial</p>		<p>x</p>
<p>G4-EC6 Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas. Aspectos materiales identificados: 9, 19 y 22 Cobertura del Aspecto Material: Interna</p>	<p><a href="#">Diversidad e inclusión</a></p>	<p>Global</p>	<p>✓ (5)</p>
<p><b>Consecuencias económicas indirectas</b></p>			
<p>G4-EC7 Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios. Aspectos materiales identificados: 19 Cobertura del Aspecto Material: Externa</p>	<p><a href="#">Impacto en las personas mediante el negocio</a></p>	<p>Global</p>	<p>✓</p>
<p>G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos. Aspectos materiales identificados: 19 Cobertura del Aspecto Material: Externa</p>	<p><a href="#">Impacto en las personas mediante el negocio</a> <a href="#">Conocimiento, ciencia y cultura</a> <a href="#">Transparencia fiscal</a> <a href="#">Proveedores</a></p>	<p>Global</p>	<p>✓</p>
<p><b>Prácticas de adquisición</b></p>			
<p>G4-EC9 Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales. Aspectos materiales identificados: 19 Cobertura del Aspecto Material: Externa</p>	<p>No disponible</p>		<p>x</p>

## Dimensión ambiental

Indicador	Capítulo	Alcance	Revisión
<b>Materiales</b>			
<b>G4-EN1</b> Materiales por peso o volumen (papel). Aspectos materiales identificados: 23 Cobertura del Aspecto Material: Externa	<a href="#">Medio ambiente</a>	Global	✓
<b>G4-EN2</b> Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados (papel). Aspectos materiales identificados: 23 Cobertura del Aspecto Material: Externa	<a href="#">Medio ambiente</a>	Global	✓
<b>Energía</b>			
<b>G4-EN3</b> Consumo energético interno. Aspectos materiales identificados: 23 Cobertura del Aspecto Material: Externa	<a href="#">BBVA en cifras</a> <a href="#">Medio ambiente</a>	Global	✓ <sup>(6)</sup>
<b>G4-EN4</b> Consumo energético externo. Aspectos materiales identificados: 23 Cobertura del Aspecto Material: Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
<b>G4-EN5</b> Intensidad energética (por empleado). Aspectos materiales identificados: 23 Cobertura del Aspecto Material: Externa	<a href="#">Medio ambiente</a>	Global	✓
<b>G4-EN6</b> Reducción del consumo energético. Aspectos materiales identificados: 23 Cobertura del Aspecto Material: Externa	<a href="#">Medio ambiente</a>	Global	✓
<b>G4-EN7</b> Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios. Aspectos materiales identificados: 23 Cobertura del Aspecto Material: Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X

Agua			
<b>G4-EN8</b> Captación total de agua según la fuente. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Medio ambiente	Global	✓ (7)
<b>G4-EN9</b> Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
<b>G4-EN10</b> Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
Biodiversidad			
<b>G4-EN11</b> Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		X
<b>G4-EN12</b> Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		X
<b>G4-EN13</b> Hábitats protegidos o restaurados. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		X
<b>G4-EN14</b> Número de especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		X

Emisiones			
<b>G4-EN15</b> Emisiones directas de gases de efecto invernadero (alcance: operar con los más altos estándares éticos en el desarrollo de nuestro negocio). <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(6)</sup>
<b>G4-EN16</b> Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (alcance: fomentar decisiones informadas: lenguaje claro/ transparente y educación financiera). <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(6)</sup>
<b>G4-EN17</b> Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance: mantener relaciones duraderas con los clientes, con foco en el largo plazo y no en la venta a corto plazo, y colocar productos adecuados a nuestros clientes). <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Medio ambiente	Global	✓ <sup>(8)</sup>
<b>G4-EN18</b> Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Medio ambiente	Global	✓
<b>G4-EN19</b> Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Medio ambiente	Global	✓
<b>G4-EN20</b> Emisiones de sustancias que agotan el ozono. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
<b>G4-EN21</b> NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X

Efluentes y residuos			
<b>G4-EN22</b> Vertido total de aguas, según su calidad y destino. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
<b>G4-EN23</b> Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	<a href="#">Medio ambiente</a>	Global	✓ <sup>(6)</sup>
<b>G4-EN24</b> Número y volumen totales de los derrames significativos. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
<b>G4-EN25</b> Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III Y VIII del Convenio de Basilea. Fomentar decisiones informadas: lenguaje claro/transparente y educación financiera, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
<b>G4-EN26</b> Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
Productos y servicios			
<b>G4-EN27</b> Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 11 y 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	<a href="#">Estándares de conducta</a> <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a> <a href="#">Medio ambiente</a>	Global	✓
<b>G4-EN28</b> Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X

Cumplimiento regulatorio			
<b>G4-EN29</b> Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	<a href="#">Estándares de conducta</a>	Global	✓
Transporte			
<b>G4-EN30</b> Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		X
Inversiones y gastos ambientales			
<b>G4-EN31</b> Desglose de los gastos y las inversiones ambientales. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	El PGE contempla una serie de inversiones necesarias para alcanzar los objetivos marcados, que no son significativas en términos económicos en relación al patrimonio y los resultados del Grupo BBVA		X
Evaluación ambiental de los proveedores			
<b>G4-EN32</b> Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 y 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios medioambientales dado que el impacto percibido para el Grupo no es significativo		X
<b>G4-EN33</b> Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		X
Mecanismos de reclamación en materia ambiental			
<b>G4-EN34</b> Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA no ha sido objeto de sanciones ni reclamaciones significativas por incumplimiento de normas medioambientales	Global	✓

## Dimensión social

Indicador	Capítulo	Alcance	Revisión
<b>Prácticas laborales y trabajo digno</b>			
<b>Empleo</b>			
<b>G4-LA1</b> Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región. Aspectos materiales identificados: 7, 9 y 22 Cobertura del Aspecto Material: Interna	<a href="#">BBVA en cifras</a> <a href="#">Talent &amp; Culture: cifras más significativas de 2015</a> <a href="#">Diversidad e inclusión</a>	Global	✓ <sup>(9)</sup>
<b>G4-LA2</b> Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad. Aspectos materiales identificados: 7, 8, 9 y 22 Cobertura del Aspecto Material: Interna	No disponible. El porcentaje de empleados temporales en BBVA no es significativo (5,6%)		X
<b>G4-LA3</b> Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo. Aspectos materiales identificados: 7, 8, 9 y 22 Cobertura del Aspecto Material: Interna	No disponible		X
<b>Relaciones entre los trabajadores y la dirección</b>			
<b>G4-LA4</b> Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos. Aspectos materiales identificados: 7 y 8 Cobertura del Aspecto Material: Mixta	No existe un periodo mínimo de preaviso establecido. Los cambios organizativos se analizan caso a caso, de forma que se puedan evitar o mitigar los impactos negativos que pudieran tener para los empleados, realizándose siempre conforme a lo especificado en la normativa de cada país.	Global	✓

Salud y seguridad en el trabajo			
<b>G4-LA5</b> Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7 y 8 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	No disponible		X
<b>G4-LA6</b> Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7 y 8 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Diversidad e inclusión</a>	España	✓
<b>G4-LA7</b> Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7 y 8 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	Dada la naturaleza de la actividad de BBVA, no se han identificado riesgos elevados de enfermedades profesionales graves	Global	✓
<b>G4-LA8</b> Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7 y 8 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	Información confidencial		X
Capacitación y educación			
<b>G4-LA9</b> Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7, 8 y 9 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna	<a href="#">Programas de formación y desarrollo profesional</a>	Global	✓ <sup>(10)</sup>
<b>G4-LA10</b> Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7 y 9 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna	<a href="#">Programas de formación y desarrollo profesional</a>	Global	✓ <sup>(19)</sup>

<p><b>G4-LA11</b>  Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7 y 9  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna</p>	No disponible		X
<p><b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b></p>			
<p><b>G4-LA12</b>  Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 16 y 22  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">BBVA en cifras</a> <a href="#">Talent &amp; Culture: cifras más significativas de 2015</a> <a href="#">Diversidad e inclusión IAGC</a>	Global	✓ (11)
<p><b>Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</b></p>			
<p><b>G4-LA13</b>  Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7, 8 y 22  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	No disponible		X
<p><b>Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</b></p>			
<p><b>G4-LA14</b>  Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna</p>	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		X
<p><b>G4-LA15</b>  Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa</p>	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		X
<p><b>Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales</b></p>			
<p><b>G4-LA16</b>  Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 7 y 8  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Estándares de conducta</a>	España	✓ (14)

## Derechos humanos

### Inversión

<p><b>G4-HR1</b> Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 11 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<p><a href="#">Estándares de conducta</a> <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a></p>	<p>Global</p>	<p>✓ (12)</p>
<p><b>G4-HR2</b> Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<p><a href="#">Estándares de conducta</a></p>	<p>Global</p>	<p>✓ (13)</p>

### No discriminación

<p><b>G4-HR3</b> Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<p><a href="#">Estándares de conducta</a></p>	<p>Global</p>	<p>✓ (14)</p>
--	---	---------------	---------------

### Libertad de asociación y negociación colectiva

<p><b>G4-HR4</b> Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<p>No disponible</p>		<p>X</p>
--	----------------------	--	----------

### Trabajo infantil

<p><b>G4-HR5</b> Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<p>BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación con la explotación infantil</p>	<p>Global</p>	<p>✓</p>
--	--	---------------	----------

<b>Trabajo forzoso</b>			
<b>G4-HR6</b> Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación a episodios de trabajo forzoso	Global	✓
<b>Medidas de seguridad</b>			
<b>G4-HR7</b> Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	No disponible		X
<b>Derechos de la población indígena</b>			
<b>G4-HR8</b> Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA no ha identificado incidencias significativas en relación a este aspecto	Global	✓
<b>Evaluación</b>			
<b>G4-HR9</b> Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha identificado impactos significativos en materia de derechos humanos en sus centros de trabajo	Global	✓
<b>Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</b>			
<b>G4-HR10</b> Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios relacionados con los derechos humanos dado que el impacto percibido para el Grupo no es significativo		X
<b>G4-HR11</b> Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		X

Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos			
<b>G4-HR12</b> Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 18 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha sido objeto de sanciones significativas por incumplimientos relacionados con los derechos humanos	Global	✓
Sociedad			
Comunidades locales			
<b>G4-SO1</b> Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 19 y 21 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	<a href="#">Programas sociales y educación</a> <a href="#">Conocimiento, ciencia y cultura</a>	Global	✓
<b>G4-SO2</b> Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 18 y 19 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	BBVA no ha detectado impactos negativos significativos en las comunidades locales provocados por las operaciones de sus centros de trabajo	Global	✓
<b>FS13</b> Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 3, 6, 19 y 20 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	<a href="#">Inclusión financiera</a> <a href="#">Conocimiento, ciencia y cultura</a>	Global	✓
<b>FS14</b> Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 3, 4, 6, 19 y 20 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Externa	<a href="#">Inclusión financiera</a> <a href="#">Conocimiento, ciencia y cultura</a>	Global	✓
Lucha contra la corrupción			
<b>G4-SO3</b> Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 16 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Modelo de control interno</a>	Global	✓
<b>G4-SO4</b> Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 16 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Sistema de cumplimiento</a>	Global	✓

<b>G4-S05</b> Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	Información confidencial		X
<b>Política pública</b>			
<b>G4-S06</b> Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 16 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	La política de BBVA en los países no permite contribuciones de este tipo	Global	✓ (15)
<b>Prácticas de competencia desleal</b>			
<b>G4-S07</b> Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 16 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha identificado ninguna demanda significativa en la que se haya dictado sentencia definitiva en contra por este concepto	Global	✓
<b>Cumplimiento regulatorio</b>			
<b>G4-S08</b> Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 y 16 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Estándares de conducta CCAA</a>	Global	✓
<b>Evaluación de la repercusión social de los proveedores</b>			
<b>G4-S09</b> Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha examinado proveedores en este ámbito dado que el impacto percibido para el Grupo no es significativo		X
<b>G4-S010</b> Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro y medidas adoptadas. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 15 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		X
<b>Mecanismos de reclamación por impacto social</b>			
<b>G4-S011</b> Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 14 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	No disponible		X

## Responsabilidad sobre productos

### Salud y seguridad de los clientes

<p><b>G4-PR1</b>                  Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 3 y 5  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Protección del cliente</a>	Global	✓ (16)
<p><b>G4-PR2</b>                  Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 5  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	No disponible		X

### Etiquetado de los productos y servicios

<p><b>G4-PR3</b>                  Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 2  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Comunicación Transparente, Clara y Responsable</a>	Global	✓
<p><b>G4-PR4</b>                  Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 2  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	No disponible		X
<p><b>G4-PR5</b>                  Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 3  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">La mejor experiencia de cliente</a>	Global	✓
<p><b>FS15</b>                  Descripción de políticas para el correcto diseño y oferta de servicios y productos financieros.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 1 y 2  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Plan de Negocio Responsable Comunicación Transparente, Clara y Responsable</a>	Global	✓

<b>FS16</b> Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 2 y 25 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Educación Financiera</a>	Global	✓
<b>Comunicaciones de mercadotecnia</b>			
<b>G4-PR6</b> Venta de productos prohibidos o en litigio. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 2 y 14 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Comunicación Transparente, Clara y Responsable</a>	Global	✓ (17)
<b>G4-PR7</b> Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 2, 3 y 14 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	No disponible		x
<b>Privacidad de los clientes</b>			
<b>G4-PR8</b> Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 5 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Protección del cliente</a>	Global	✓ (18)
<b>Cumplimiento regulatorio</b>			
<b>G4-PR9</b> Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 3 y 14 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Estándares de Conducta</a>	Global	✓
<b>Cartera de productos</b>			
<b>FS1</b> Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocios. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 1, 2, 3, 11 y 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales Medio ambiente</a>	Global	✓
<b>FS2</b> Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio. <b>Aspectos materiales identificados:</b> 1, 2, 3, 11 y 23 <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta	<a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a>	Global	✓

<p><b>FS3</b>  Procesos para monitorizar la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 1, 2, 3, 11, 23  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a>	Global	✓
<p><b>FS4</b>  Proceso(s) para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 1, 2, 3, 11 y 23  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a>	Global	✓
<p><b>FS5</b>  Interacciones con clientes/sociedades participadas/socios empresariales en relación a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 1, 2, 3, 11 y 23  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Materialidad y diálogo con grupos de interés</a>	Global	✓
<p><b>FS6</b>  Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio según la región, la dimensión (ej.: microempresas/pymes/grandes) y el sector de actividad.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 4 y 6  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Apoyo a pymes</a>	Global	✓
<p><b>FS7</b>  Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio social específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 1 y 11  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Inversión responsable</a>	Global	✓
<p><b>FS8</b>  Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 11 y 23  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Mixta</p>	<a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a>	Global	✓
<b>Auditorías</b>			
<p><b>FS9</b>  Cobertura y frecuencia de auditorías para evaluar la implementación de las políticas medioambientales y sociales y los procedimientos de evaluación de riesgos.  <b>Aspectos materiales identificados:</b> 16, 17 y 18  <b>Cobertura del Aspecto Material:</b> Interna</p>	<a href="#">Modelo de control interno</a> <a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a>	Global	✓ (16)

Gestión activa de la propiedad			
<b>FS10</b> Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la entidad con las que la organización informante ha interactuado en temas medioambientales y sociales. <b>Aspectos materiales identificados: 11</b> <b>Cobertura del Aspecto Material: Externa</b>	<a href="#">Inversión responsable</a>	Global	✓ (16)
<b>FS11</b> Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos. <b>Aspectos materiales identificados: 11</b> <b>Cobertura del Aspecto Material: Externa</b>	<a href="#">Riesgos sociales, ambientales y reputacionales</a> <a href="#">Inversión responsable</a>	Global	✓ (16)
<b>FS12</b> Política(s) de voto en asuntos medioambientales o sociales en participaciones sobre las cuales la organización informante posee derecho de voto o recomendación de voto. <b>Aspectos materiales identificados: 11</b> <b>Cobertura del Aspecto Material: Externa</b>	<a href="#">Inversión responsable</a>	Global	✓

✓ Contenido revisado según el alcance descrito y mediante los procedimientos indicados en el Informe de Revisión Independiente de la Información de BBVA 2015.

x Contenido no revisado

IAGC Informe Anual Gobierno Corporativo 2015

CCAA Cuentas Anuales Consolidadas 2015 Nota general: los aspectos materiales identificados corresponden a los asuntos materiales relevantes del Análisis de materialidad.

(1) No se informa del porcentaje.

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

(3) Se informa solo de los proyectos financiados bajo los Principios de Ecuador.

(4) Se informa de las ayudas recibidas para la formación del FORCEM en España.

(5) Se informa del número de directivos por área geográfica sin especificar su nacionalidad.

(6) Las limitaciones al alcance del indicador, el perímetro y los criterios seguidos en las estimaciones se detallan en la tabla referenciada.

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

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

(9) Se informa exclusivamente de las altas y bajas por áreas geográficas.

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

(11) No se informa de la pertenencia a minorías u otros indicadores de diversidad.

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

(13) Se informa cualitativamente sobre el plan de comunicación y formación en relación con el Código de Conducta de BBVA.

(14) Solo se informa para las sociedades que integran el Grupo BBVA en España.

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

(16) Se informa cualitativamente.

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

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

(19) Se informa solo de programas de formación que mejoran la capacitación de los trabajadores.

# Informe de revisión independiente



Deloitte Advisory, S.L.  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
Torre Picasso  
28020 Madrid  
España  
Tel.: +34 915 14 50 00  
Fax: +34 915 14 51 80  
www.deloitte.es

## Informe de revisión independiente del Informe BBVA en 2015

A los Administradores del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.

### Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión, con el alcance de seguridad limitada, de la información no financiera incluida en el Informe "BBVA en 2015" (en adelante, el Informe) del Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (en adelante BBVA), cuyo alcance se define en el capítulo "Información Complementaria", en el apartado "Guías de elaboración del Informe – Criterios y estándares". Nuestro trabajo ha consistido en revisar:

- La adaptación de los contenidos del Informe a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI en su versión G4 (en adelante Guía G4), tanto los contenidos generales como los específicos del sector financiero propuestos en dicha Guía.
- La información incluida en el Informe relativa a la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta establecidos en la norma AA1000 Accountability Principles Standard 2008 de AccountAbility (AA1000APS).

### Estándares y procedimientos realizados

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) para la emisión de informes de seguridad limitada, y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa, emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Asimismo, hemos aplicado la AccountAbility 1000 Assurance Standard 2008 (AA1000AS), emitida por AccountAbility, para proporcionar una seguridad moderada sobre la aplicación de los principios establecidos en la norma AA1000 APS y los indicadores de desempeño de sostenibilidad (revisión moderada de tipo 2).

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades de BBVA que han participado en la elaboración del Informe y, en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de BBVA para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión de la Responsabilidad Corporativa aplicados tanto en España como en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos.
- Revisión de las actuaciones realizadas en relación a la identificación y consideración de las partes interesadas a lo largo del ejercicio y de los procesos de participación de los grupos de interés a través del análisis de la información interna y de los informes de terceros disponibles.
- Análisis de la cobertura, relevancia e integridad del Informe en función del entendimiento de BBVA de los requerimientos de los grupos de interés sobre los aspectos materiales identificados por el Grupo y descritos en el capítulo "Principales Grupos de Interés - Materialidad y diálogo con los grupos de interés".
- Revisión de la información relativa a los enfoques de gestión aplicados en Responsabilidad Corporativa.
- Análisis de la adaptación de los contenidos generales del Informe a los recomendados en la Guía G4 de GRI y comprobación de que los contenidos que incluye se corresponden con los recomendados por dicha Guía para el sector financiero y para los aspectos materiales identificados.
- Revisión de las actas de las reuniones del ejercicio 2015 de los Comités Locales de Responsabilidad y Reputación Corporativa y del Comité de Negocio Responsable.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los contenidos GRI incluidos en el Informe y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información del Grupo BBVA. Dichas pruebas se han realizado en España, Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos.

### Responsabilidades de la Dirección de BBVA y de Deloitte

- La Dirección de Negocio Responsable del Grupo BBVA es responsable de la preparación y presentación de la información de Responsabilidad Corporativa del Informe. Asimismo, es también responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.
- Nuestra responsabilidad es emitir un informe de revisión independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado.
- Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de BBVA de acuerdo con los términos de nuestra Carta de Encargo.
- Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético emitido por la International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) basadas en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, diligencia, confidencialidad y profesionalidad.
- Deloitte mantiene, de acuerdo con el International Standard on Quality Control (ISQC 1), un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación con el cumplimiento de requisitos éticos, normas profesionales y regulación aplicable.
- El alcance de una revisión es sustancialmente inferior al de un trabajo de seguridad razonable; por tanto la seguridad proporcionada es también menor. El presente informe no puede entenderse como un informe de auditoría.
- El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Informes de Responsabilidad Corporativa y específicamente en el desempeño económico, social y ambiental.

## Conclusiones

En las tablas GRI, incluidas en el capítulo "Guías de elaboración del informe - Indicadores GRI" del Informe, se detallan los contenidos revisados, las limitaciones en el alcance de la revisión y se identifican aquellos contenidos que no cubren todos los aspectos recomendados por GRI. Como resultado de los procedimientos realizados y las evidencias obtenidas, salvo por los aspectos identificados en las tablas GRI, no se ha puesto de manifiesto ningún asunto que nos haga creer que:

- El Informe no ha sido preparado de acuerdo a las directrices de la Guía G4 de GRI en todos los aspectos significativos
- BBVA no ha aplicado los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta tal y como se describe en el apartado de "Criterios y estándares" del Informe de acuerdo con la norma AA1000 APS 2008:
  - Inclusividad: participación de los grupos de interés en el desarrollo de un enfoque responsable de la sostenibilidad.
  - Relevancia: proceso de determinación de la materialidad que supone el entendimiento de los asuntos materiales o relevantes para BBVA y sus grupos de interés.
  - Capacidad de respuesta: acciones y compromisos concretos con los que se responde a los aspectos materiales identificados.

## Observaciones y Recomendaciones

Adicionalmente, hemos presentado a la Dirección de Negocio Responsable del BBVA nuestras recomendaciones relativas a los aspectos de mejora en relación a Responsabilidad Corporativa y en la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta. A continuación se resumen las recomendaciones más significativas, las cuales no modifican las conclusiones expresadas en el presente informe de revisión.

### Inclusividad y relevancia

BBVA ha continuado adaptando su información anual no financiera a los requerimientos de la Guía GRI G4, a la vez que sigue avanzando en la integración de la información corporativa financiera y no financiera. Asimismo, el análisis de materialidad corporativo realizado en 2015 ha partido del ejercicio de materialidad realizado en los principales países del Grupo para recoger las particularidades de cada uno de los negocios en los que desarrolla actividades significativas, de los riesgos reputacionales identificados en BBVA y de otras fuentes internas y externas. En este sentido, y tal y como recomienda el estándar GRI, BBVA podría seguir enriqueciendo su proceso de identificación de aspectos materiales a través de un análisis más amplio de los impactos en su cadena de valor, considerando también otras organizaciones en las que participa o con las que interactúa, tales como las empresas no bancarias y las empresas fuera del Grupo donde su influencia sea significativa.

### Capacidad de respuesta

Uno de los aspectos más relevantes de BBVA en 2015 ha sido la actualización del Código de Conducta para adecuarlo a las nuevas exigencias normativas, a las expectativas sociales y a la actual estructura de negocio. Durante 2016, BBVA deberá completar los planes de comunicación, formación y adhesión que han sido definidos en 2015.

Asimismo, en 2015 se ha producido la aprobación de la nueva Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo por el Consejo de Administración, política que será un instrumento fundamental para asegurar la aplicación y la supervisión al más alto nivel de los planes y acciones del Grupo en este ámbito.

Por otro lado, 2015 ha supuesto el año de finalización del Plan de Negocio Responsable 2013-2015 y del Plan General de Ecoeficiencia 2013-2015 del Grupo BBVA, alcanzándose un alto nivel de cumplimiento de los objetivos marcados. Los nuevos planes, que serán de aplicación desde 2016, deben facilitar el desarrollo de los compromisos asumidos en la Política de RSC, así como el seguimiento de su ejecución, y deberán focalizarse en aquellas áreas de mayor impacto, ampliar el alcance incluyendo a todas las sociedades del Grupo y desarrollar un cuadro de mando para seguir las inversiones y actividades efectuadas, así como los resultados obtenidos.

En términos organizativos y de reporting, la consolidación de Garanti como parte del Grupo BBVA ha supuesto uno de los principales retos de 2015. Si bien BBVA ya llevaba tiempo trabajando en el conocimiento de sus políticas y procedimientos, es en 2015 cuando Garanti pasa a formar parte del Grupo BBVA. En este sentido, el Informe BBVA en 2015 ya incluye la información de Garanti en muchos de sus indicadores, debiéndose integrar en 2016 en el proceso de identificación de aspectos materiales y en el reporting corporativo de información no financiera, en términos de disponibilidad puntual de la información, control interno y verificación.

La transformación digital del negocio bancario ha sido otro de los focos de atención de BBVA en 2015. La creación de nuevas áreas globales como Engineering, New Digital Business o Global Marketing and Digital Sales supone un punto y aparte en la gestión que hace el Grupo de las nuevas tecnologías y su aplicación a los procesos y a los servicios para unos clientes que cada vez hacen más uso de los canales digitales como forma de interacción con el banco. La identificación y puesta en marcha de líneas de acción en RSC alineadas con esta transformación digital debería ser también prioritaria para la Entidad.

Por último, BBVA deberá seguir trabajando en mejorar la consolidación de su información no financiera para disponer puntualmente de la información relativa a los desgloses específicos a los que no se ha dado una respuesta completa en 2015, tal y como se refleja en la tabla de indicadores GRI en el apartado "Indicadores GRI".

Deloitte Advisory, S.L.



Helena Redondo  
Madrid, 25 de febrero de 2016

