

5. 2. El cliente

5. 2. 1. Experiencia de cliente

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

Para ello, tal y como ya se ha comentado en el capítulo de Estrategia, tenemos un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: **ser líderes en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que operamos**.

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

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

Una mentalidad centrada en el cliente

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

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

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

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

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

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



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

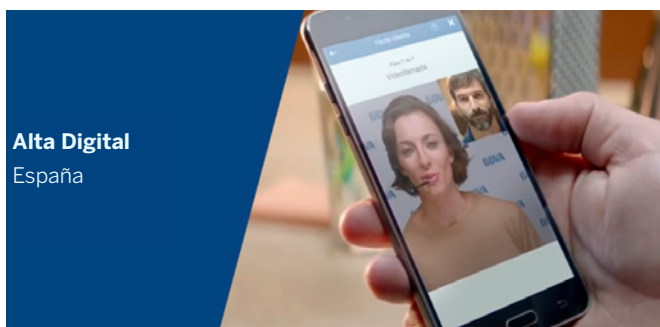
Adicionalmente cabe resaltar que la apertura del **Creation Center de Dallas** ha marcado un paso más en Customer Solutions y en nuestra inversión en la mejora de la experiencia de cliente. Se ha contratado a un grupo de 55 empleados altamente cualificados, con experiencia en datos, ingeniería informática,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

Nuevas soluciones adaptadas al cliente lanzadas en 2016

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

España

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



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

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

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

Estados Unidos

- **Originación de firma *online* exprés:** BBVA Compass ha introducido su primer producto de crédito originado vía *online* mediante el cual, el cliente puede solicitar y recibir la decisión de concesión, también *online*, en unos minutos.
- **Mejoras en Wallet,** con nuevas funcionalidades para activar tarjetas, desactivarlas en caso de pérdida o extravío y solicitar nuevas tarjetas sin tener que ir a la oficina.
- **Pagos y transferencias fáciles:** innovadora solución, sencilla y rápida, de movimiento de dinero entre cuentas de BBVA Compass y de otros bancos, pago de préstamos y envío de dinero, disponible tanto a través del móvil como de Internet, que ha sido reconocida por Javelin Research como la mejor solución de este tipo en Estados Unidos.

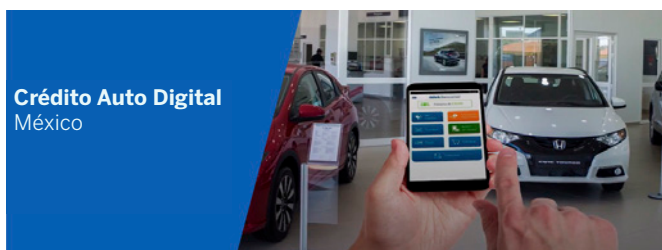
Turquía

- **Nuevas soluciones de aplicaciones móviles (Garanti Cep),** con un asistente interactivo móvil (MIA) y un asistente de voz virtual inteligente, que ofrece respuestas instantáneas a las necesidades de los clientes y permite realizar transacciones bancarias por voz.
- **Nuevas experiencias de usuario en los cajeros automáticos.** Se ha revisado la aplicación de los cajeros automáticos para reducir los tiempos de uso.
- **GarantiOne,** un servicio que ofrece perspectivas sobre la situación financiera del cliente, quien puede comparar sus gastos con sus pares y enviarles regalos digitales (*peer to peer* -P2P-), como suscripciones digitales, créditos para juegos, etc.
- **Seamless Technology for Enterprise Platform (STEP).** Se trata de una plataforma móvil diseñada para capacitar a la fuerza de ventas e ideada como un espacio de

trabajo fluido bajo el lema “el banco en una tableta”. Los empleados pueden estar al día de toda la información del cliente desde una interfaz sencilla y fácil de utilizar.

México

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



América del Sur

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

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

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

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

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

Big data

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

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

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

Quejas y reclamaciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Net Promoter Score

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

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

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

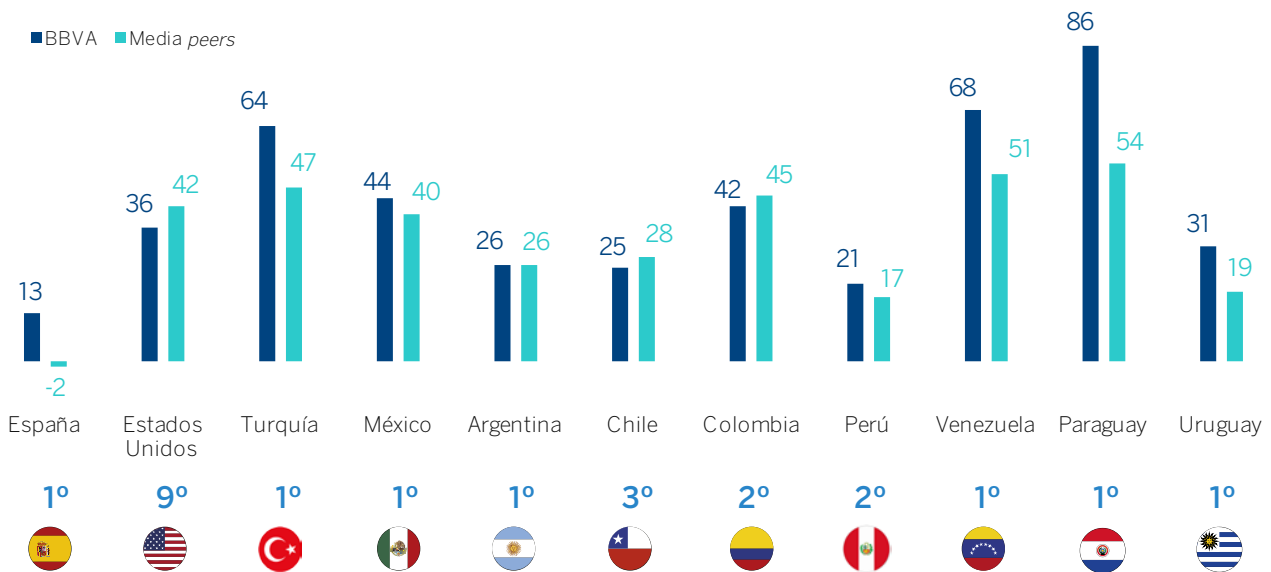
favorecido por el intercambio de mejores prácticas dentro del Grupo. Entre ellas sobresalen:

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

de evaluación de la experiencia reciente del cliente con BBVA.

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

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



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

5. 2. 2. Protección del cliente

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

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

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

Además, BBVA ha consolidado la implantación del estándar emitido por el NIST (National Institute for Standards and

Technologies), relativo a ciberseguridad como marco de gestión y control de referencia.

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

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

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

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

5. 2. 3. Comunicación TCR

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

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

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

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

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

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

Comunicación TCR para transformar el Banco tradicional

Fichas de producto TCR

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

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

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

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

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

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

Contratos TCR

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

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

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

Guion de venta telefónica

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

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

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

Reclamaciones

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

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

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

Publicidad TCR

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

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

Comunicación TCR en el nuevo Banco

TCR en nuevas soluciones digitales

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

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

TCR en *agile methodology*

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

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

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

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

TCR training

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

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

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

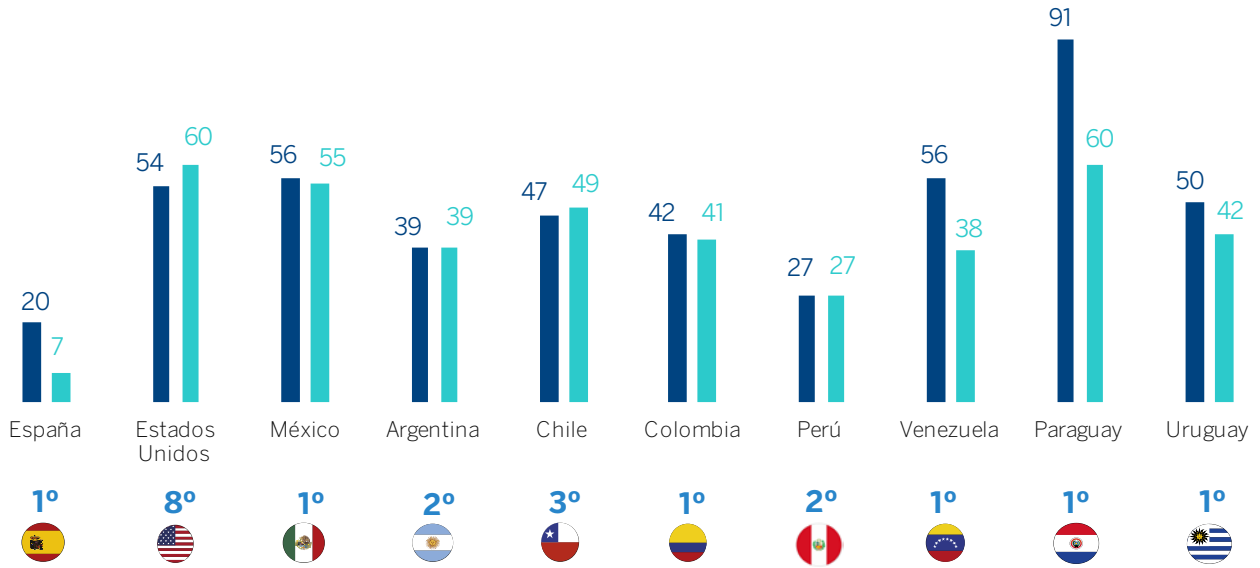
Indicadores TCR

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

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

Índice Net TCR Score (NCRS) ⁽¹⁾ (Por geografía. Porcentaje)

■ BBVA ■ Media peers



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

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

5.2.4. Soluciones centradas en personas

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

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

Inclusión financiera

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

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

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

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

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

- **México:** reducción de los costes transaccionales de los clientes de bajos ingresos (migración de transacciones a canales alternativos) y desarrollo de ofertas específicas para el segmento (microcréditos y microseguros).
- **Colombia:** instalación de cajeros automáticos recicladores de efectivo para incrementar la cobertura bancaria y desarrollo de una oferta de microcréditos para el segmento (adelantos de nómina).
- **Perú:** expansión de la red de agentes corresponsales.
- **Venezuela:** desarrollo de servicios transaccionales básicos, que permiten dispersiones masivas de dinero para el pago de programas sociales del gobierno o de nóminas de bajo importe, sin tarjeta y a través de mensajes SMS. Gracias a este servicio los beneficiarios de los programas reciben una clave en su móvil que introducen en los cajeros para recibir los fondos del programa.

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

Segmento de inclusión financiera (Número de clientes)

	2016	2015	2014
España	1.401.777	1.218.754	1.265.839
Estados Unidos	n.a.	n.a.	n.a.
México	5.546.218	6.682.025	4.938.985
Argentina	534.640	556.345	548.254
Chile	66.209	24.847	36.202
Colombia	397.544	292.875	267.987
Perú	880.477	1.394.243	1.128.322
Venezuela	884.634	872.871	881.305
Paraguay	24.096	23.752	21.412
Uruguay	64.310	61.733	49.236
TOTAL	9.799.905	11.127.445	9.137.542

Corresponsales bancarios por países (México y América del Sur)

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

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

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

Financiación sostenible

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

a. Bonos y préstamos sostenibles



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

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

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

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

Credenciales bonos sostenibles en 2016

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

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

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

b. Financiación de energías renovables

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

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

c. Reestructuraciones

La crisis ha impactado en la evolución de muchos sectores

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

d. Actividad con entidades multilaterales

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

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

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

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

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

- Operaciones de **Intermediación financiera** de entidades multilaterales, tanto en Europa como en América Latina, que canalizan financiación a sectores prioritarios (por ejemplo, energías verdes, desarrollo urbano, pymes, sector de la exportación, etc.) para aquellas operaciones que cumplan con los criterios de elegibilidad exigidos. Sobresale la intermediación financiera llevada a cabo en España, donde se han intermediado 4.700 millones de euros con líneas concedidas por el BEI y el ICO. En concreto, por parte del ICO, se han contratado un total de 12.462 operaciones por valor de 287 millones de euros. Asimismo, otras entidades clave en la intermediación de fondos para nuestras filiales en Latinoamérica son IFC, BID, DEG, FMO y Proparco.
- **Cofinanciación de proyectos:** un producto clave que ofrecen las entidades multilaterales es la financiación de proyectos del sector privado que contribuyan al desarrollo. En este sentido siempre contamos con ayuda de las multilaterales, ya sea para cofinanciar o garantizar proyectos en los que BBVA tenga interés.
- **Financiación de comercio exterior:** son programas desarrollados por organizaciones supranacionales para promover actividades de comercio exterior en sus países de actuación que ofrecen garantías parciales o totales a bancos confirmadores para cubrir los riesgos políticos y comerciales en operaciones con bancos locales. Su objetivo es promocionar el comercio interregional “sur a sur” en Iberoamérica de las pequeñas y medianas empresas locales. El papel de BBVA es fundamental, al contar con ocho bancos filiales en América Latina.
- **Desarrollo de mercados de capitales locales:** mediante la estructuración de emisiones de deuda de las entidades multilaterales, aportando nuevas fuentes de liquidez. En 2016 se han estructurado las emisiones de CABEL y el Banco Latinoamericano de Exportaciones (BLADDEX) en el mercado mexicano, permitiendo así la financiación de proyectos de desarrollo en la divisa local.
- **Internacionalización de pymes:** BBVA participa en la plataforma de Connect Americas del BID, primera red social para la internacionalización de pymes basada en tres pilares fundamentales: (i) educación, (ii) conectividad

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

Inversión responsable

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

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

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

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

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

a. Integración de criterios ESG en el proceso inversor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EPSV hace referencia a Entidad de Previsión Social Voluntaria.

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

e. Fondos solidarios

En la actualidad, BBVA gestiona los siguientes fondos solidarios:

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

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

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

Apoyo a particulares

Política Social de Vivienda

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

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

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

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

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

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

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

Community Reinvestment Act

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

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

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

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

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

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

Mejora Mutualista

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

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

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

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

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

urbanizaciones.

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