



BBVA Creando
Oportunidades

BBVA en 2017

Índice

Carta del presidente	4
Introducción	6
Acerca de BBVA	6
Organigrama y estructura de negocio	7
Entorno	8
Estrategia y modelo de negocio	13
Visión y aspiración	13
Avances en la transformación de BBVA	15
Nuestros Valores	19
Innovación y tecnología	20
Materialidad	21
Modelo de banca responsable	23
Información financiera del Grupo	26
Datos relevantes	26
Aspectos destacados	27
Resultados	28
Balance y actividad	34
Solvencia	36
Gestión del riesgo	38
La acción BBVA	41
Áreas de negocio	43
Actividad bancaria en España	46
Non Core Real Estate	49
Estados Unidos	51
México	54
Turquía	57
América del Sur	60
Resto de Eurasia	63
Centro corporativo	65
Información adicional: Corporate & Investment Banking	66

Relación con el cliente	69
Experiencia de cliente	69
Atención al cliente	75
Gestión de personas	79
Desarrollo profesional	80
Entorno laboral	83
Remuneración	85
Voluntariado	86
Comportamiento ético	87
Sistema de cumplimiento	87
Modelo de control interno	92
Compromiso con los derechos humanos	94
Finanzas sostenibles	97
Financiación sostenible	98
Gestión de impactos ambientales y sociales	103
Implicación en iniciativas globales	107
Contribución a la sociedad	111
Inversión en programas sociales	111
Educación financiera	112
Emprendimiento	115
Conocimiento, educación y cultura	118
Transparencia fiscal	121
Compras responsables	124
Gobierno corporativo	127
Guías de elaboración del informe	133
Criterios y estándares	133
Indicadores GRI	135
Informe de revisión independiente	145
Anexos	148

Carta del presidente

Estimada/o accionista,

En el 2017, la economía mundial creció un 3,7%, algo más que en el 2016, y superó las estimaciones del mercado gracias al mejor comportamiento de Estados Unidos, China y Europa. La evolución económica en Europa sorprendió al alza, pero se mantuvo la incertidumbre por las negociaciones sobre el Brexit, que avanzan lentamente. En Estados Unidos persiste el riesgo del impacto de las nuevas políticas fiscales y comerciales sobre México, aunque la economía mexicana sigue demostrando una gran resistencia. Los mercados emergentes, especialmente en Asia, siguen creciendo más que los desarrollados. El mapa económico global está cambiando y se está desplazando el poder económico del oeste al este. Durante los próximos años, esta tendencia continuará, impulsada por la disminución del *gap* tecnológico y por factores demográficos.

Por primera vez en la historia de BBVA, el margen bruto superó los 25.000 millones de euros, lo que demuestra la solidez de nuestro negocio

El resultado atribuido de BBVA en el 2017 ascendió hasta los 3.519 millones de euros, cifra ligeramente superior a la del 2016, pero que se vio afectada por el impacto contable negativo de nuestra participación en Telefónica. Impacto que no supone una salida de caja ni afecta a los recursos propios del Banco. **Sin el efecto de Telefónica, el resultado atribuido habría alcanzado los 4.642 millones de euros**, un 19,7% más que en el 2016 en euros corrientes y un 26,3% en euros constantes, esto es, sin tener en cuenta el efecto del tipo de cambio.

Por primera vez en la historia de BBVA, el margen bruto superó los 25.000 millones de euros, lo que demuestra la solidez de nuestro negocio. Los gastos descendieron un 2,3% y el ratio de eficiencia mejoró 276 puntos básicos en euros constantes, por lo que al cierre del 2017 se situó en el 49,5%. Este dato, muy inferior a la media de nuestros competidores, nos mantiene en el grupo líder de la banca europea en términos de eficiencia.

La tasa de mora retrocedió hasta el 4,4%, 47 puntos básicos menos que un año antes. El coste del riesgo se situó en el 0,87%, en niveles similares a los del 2016. El ratio de capital

CET1 *fully-loaded* terminó en el 11,1%, por encima de nuestro objetivo del 11%, también a la cabeza del grupo de entidades comparables en Europa.

Por otro lado, en el 2017 se realizaron importantes operaciones corporativas, como el aumento de nuestra participación en Garanti hasta el 49,85%, los acuerdos de venta de nuestra franquicia en Chile a Scotiabank y de gran parte de nuestra cartera de inmuebles, que se materializarán en el 2018. Además, aumentamos nuestra participación en el inglés Atom Bank, por lo que nos mantenemos como principal accionista de la entidad.

En seis de los once países en los que operamos, en el 2017 alcanzamos el punto de inflexión, es decir, más del 50% de nuestros clientes son digitales

En cuanto a la estrategia de transformación de BBVA, en el 2017 dimos pasos importantes, que el mercado nos está reconociendo. La consultora Forrester Research designó la app de BBVA en España como la mejor app de banca móvil del mundo y la web de BBVA España recibió la mayor puntuación en el *ranking* de banca *online* a nivel europeo.

En el 2017 alcanzamos un total de 22,6 millones de clientes digitales y 17,7 millones de clientes móviles, lo que supone un aumento del 25% y el 44% respectivamente. Y en seis de los once países en los que operamos alcanzamos el punto de inflexión, en el que más del 50% de nuestros clientes son digitales. Y, lo que es más importante, en ocho de nuestros mercados somos el primero entre nuestros comparables en el *ranking* NPS (Net Promoter Score), que mide la satisfacción de nuestros clientes.

El futuro de la industria financiera se centra en la gestión de la información y los datos de nuestros clientes y, por ello, en el 2017 creamos una nueva división al primer nivel organizativo centrada en la definición e implementación de la estrategia global de datos de BBVA.

Gracias precisamente al uso de datos y de la inteligencia artificial, hemos continuado mejorando nuestra oferta digital, lanzando nuevos productos al mercado y añadiendo nuevas funcionalidades para ofrecer una experiencia más

completa a nuestros usuarios. Es el caso de nuevos servicios, como BBVA Plan, lanzado en México, que ayuda a crear y conseguir diferentes metas de ahorro; o Economy, lanzado en España, que proporciona a los usuarios información sobre su salud financiera con el objetivo de favorecer el control de las finanzas personales; o MIA (Mobile Interactive Assistant) en Turquía, que permite operar con la app móvil a través del lenguaje natural.

Queremos trasladar a nuestros clientes los beneficios de la revolución tecnológica que estamos viviendo y durante el ejercicio pasado seguimos invirtiendo en áreas como *machine learning*, biometría o *blockchain*, algunos de los puntos angulares sobre los que se está transformando la industria.

BBVA destacó como una de las principales entidades en la promoción de un modelo de finanzas sostenibles

BBVA también avanzó significativamente en el ejercicio pasado en banca responsable. Varias de las geografías en las que operamos se han visto afectadas por desastres naturales. Tras el terremoto que sacudió México o los huracanes que azotaron el sur de Estados Unidos, desplegamos rápidamente una batería de actuaciones para que nuestros empleados y toda la comunidad pudiera volver a la normalidad lo antes posible. Nuestros colaboradores jugaron un papel activo en las labores de rescate y recaudación de fondos.

BBVA ha destacado en el 2017 como una de las principales entidades en la promoción de un modelo de finanzas sostenibles. BBVA firmó el primer préstamo verde a una

compañía del sector energético a nivel mundial, así como el primer préstamo verde con estructura *project finance*, también a nivel global.

La Fundación BBVA, por su parte, continuó desarrollando programas en el ámbito económico, cultural y científico, y la Fundación Microfinanzas BBVA celebró su décimo aniversario, promoviendo el desarrollo de sectores vulnerables en América Latina. Asimismo, en el 2017, BBVA reiteró su compromiso con los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Gracias al esfuerzo de todas las personas que trabajan en BBVA, estamos haciendo realidad uno de los proyectos empresariales más ambiciosos de la banca mundial

El 2017 ha sido un buen ejercicio para BBVA. Los ingresos del Grupo han alcanzado una cifra histórica, la solidez patrimonial se ha fortalecido y nuestra estrategia de transformación se ha acelerado, entrando en plena fase de ejecución.

Esto ha sido posible gracias a los casi 132.000 colaboradores del Grupo, a los que quiero felicitar por su gran trabajo. Fruto del esfuerzo de todas las personas que trabajan en BBVA estamos haciendo realidad uno de los proyectos empresariales más ambiciosos de la banca mundial.

Finalmente, gracias a ustedes, nuestros accionistas. Su apoyo constante es lo que nos impulsa a continuar trabajando para seguir ofreciendo a nuestros clientes el mejor servicio y cumplir con nuestro Propósito de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.



1 de marzo del 2018

Francisco González Rodríguez

Introducción

Acerca de BBVA

BBVA es un grupo financiero global fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. Su Propósito es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Este Propósito refleja el papel facilitador de la Entidad para ofrecer a sus clientes las mejores soluciones bancarias, ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras e impactar positivamente en sus vidas. Vivimos en la era de las oportunidades, que facilita el acceso a la educación a través de la tecnología. Lo anterior abre la posibilidad de acometer proyectos y de perseguir los sueños a un colectivo mucho más amplio de lo que tradicionalmente era posible. BBVA ayuda a las personas a que puedan hacer realidad sus sueños.

BBVA está presente en más de 30 países. Tiene una posición sólida en España, es la primera entidad financiera de México, cuenta con franquicias que son 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.

BBVA cuenta con un modelo de banca responsable basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a los principios éticos, el cumplimiento de la legalidad, las buenas prácticas y la creación de valor a largo plazo para todos sus grupos de interés.



€ 690
miles de millones
de activo total

72
millones
de clientes

>30
países

8.271
oficinas

31.688
cajeros
automáticos

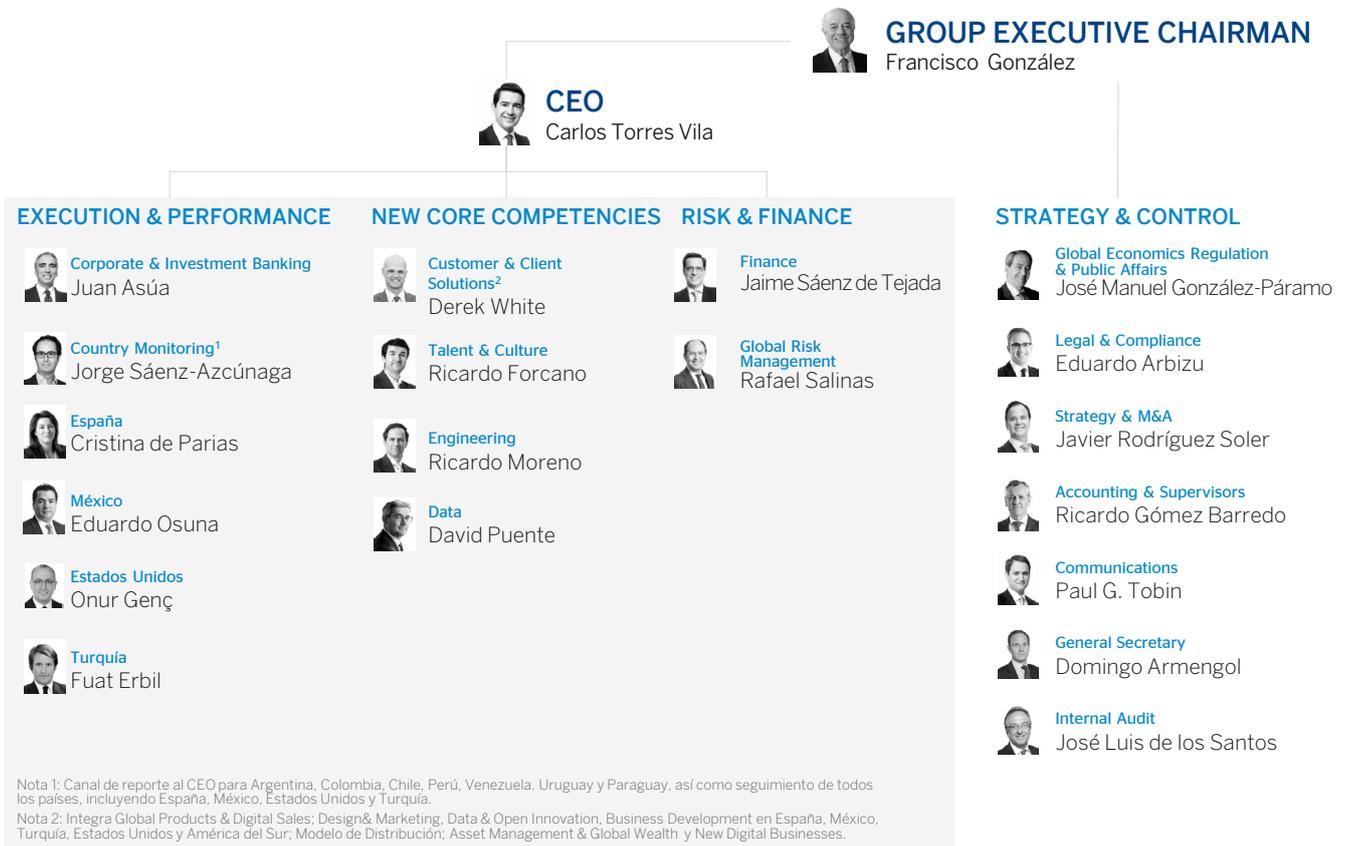
131.856
empleados

Información a cierre del 2017. El mapa excluye aquellos países en los que BBVA no tiene sociedad o el nivel de actividad es reducido.

Organigrama y estructura de negocio

El Grupo BBVA ha mantenido en el año 2017 la misma estructura organizativa que se propuso en el 2016, con un único cambio: la creación del Área global de Data. Se trata de un Área que reporta directamente al consejero delegado y cuyo objetivo es impulsar la utilización estratégica de los datos en todas las áreas del Banco. Por tanto es la encargada de definir e implementar la estrategia global de los datos, así como de crear y extender una cultura del dato en toda la Organización. El objetivo es acelerar la transformación de BBVA hacia una organización *data-driven*.

Por lo demás, la estructura organizativa de BBVA se mantiene dividida en cuatro tipos de áreas: Execution & Performance, New Core Competencies, Risk & Finance y Strategy & Control. Las tres primeras quedan bajo la responsabilidad del consejero delegado y la última bajo la responsabilidad del presidente.



Entorno

Entorno macroeconómico

El **crecimiento económico mundial** se ha estabilizado en alrededor del 1% trimestral en los nueve primeros meses del 2017 y los indicadores disponibles hasta el momento apuntan a que este avance continuará en el tramo final del año. Los datos de confianza siguen mejorando y vienen acompañados por la recuperación del comercio global y del sector industrial, al mismo tiempo que se mantiene la fortaleza del consumo privado en los países desarrollados. Esta dinámica positiva refleja un mejor desempeño económico en todas las zonas. Por lo que respecta a las economías avanzadas, el PIB estadounidense aumentó algo más de lo esperado en el 2017 (+2,3%) y la fortaleza de la recuperación podría extenderse los próximos trimestres tras las medidas fiscales aprobadas. En Europa, la mayor fortaleza de los factores domésticos explicaron la aceleración del crecimiento en los últimos trimestres (+2,5% en el 2017). En relación con las economías emergentes, el crecimiento de China seguirá apoyando al resto de Asia, lo que, unido al aumento de los precios de las materias primas, contribuirá a que el avance en los países de Latinoamérica vaya ganando impulso. Finalmente, la recuperación en Rusia y Brasil ha dejado de lastrar el crecimiento mundial. Como resultado, y a diferencia de otros episodios tras la crisis financiera, la recuperación global es ahora más sincronizada.

Este entorno de crecimiento ha venido acompañado por niveles de **inflación** moderados, a pesar de la abundancia de liquidez en los mercados. Lo anterior está ayudando a que los bancos centrales de las economías emergentes tengan más margen de maniobra para seguir utilizando la política monetaria para apoyar el crecimiento, y permitiendo a las autoridades monetarias en las economías avanzadas continuar siendo cautas a la hora de implementar la normalización.

Otros factores que han contribuido al buen comportamiento global, como unas **políticas fiscales** que en general han sido neutrales o algo expansivas y unos precios todavía moderados de las **materias primas**, parece que continuarán en los próximos trimestres. Se espera, por lo tanto, que el crecimiento global se acelere hasta alrededor del 3,7% en el año 2017.

Crecimiento del PIB real mundial e inflación en el 2017
(Porcentaje de crecimiento real)

	PIB	Inflación
Global	3,7	6,2
Eurozona	2,5	1,5
España	3,1	2,0
Estados Unidos	2,3	2,1
México	2,3	6,0
América del Sur ⁽¹⁾	0,8	65,3
Turquía	7,0	11,1
China	6,9	1,5

Fuente: Estimaciones de BBVA Research.

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

La digitalización y el cambio en el comportamiento de los consumidores

La actividad digital está creciendo por encima de la actividad económica general. La sociedad está cambiando al ritmo de las tecnologías exponenciales (Internet, móvil, redes sociales, *cloud*, etc.). En consecuencia, la **digitalización** está revolucionando los servicios financieros a nivel global. Los consumidores están modificando sus hábitos de consumo con el uso de las tecnologías digitales, que aumentan las posibilidades de acceso a productos y servicios financieros en cualquier momento y desde cualquier lugar. La mayor información de la que disponen genera clientes más exigentes, que quieren respuestas rápidas, fáciles e inmediatas a sus necesidades. Y es la digitalización la que permite a la industria financiera satisfacer estas nuevas demandas.

La **tecnología** es la palanca de cambio para redefinir la propuesta de valor centrada en las necesidades reales de los clientes. En este sentido, el uso del **móvil** como herramienta preferente, y a menudo única, para las interacciones del cliente con su entidad financiera ha cambiado el carácter de esa relación y el modo en que se toman decisiones financieras. Es fundamental ofrecer a los clientes una experiencia sencilla, consistente y agradable, sin disminuir la seguridad y aprovechando todos los recursos tecnológicos.

Por su parte, los **datos** son la base de la economía digital. Las entidades financieras deben aprovechar las oportunidades que ofrecen la tecnología y la innovación analizando el comportamiento de sus clientes, sus necesidades y expectativas para ofrecerles servicios personalizados y de valor añadido. Los desarrollos de algoritmos basados en *big data* permiten el desarrollo de nuevas herramientas de asesoramiento para la gestión de las finanzas personales y el acceso a productos que, hasta ahora, solo eran accesibles para los segmentos de alto valor.

La **transformación digital** de la industria financiera está aumentando la eficiencia a través de la automatización de los procesos internos, con el uso de nuevas tecnologías como *blockchain* o *cloud*; el aprovechamiento de los datos; y nuevos modelos de negocio (plataformas) para seguir siendo relevantes en el nuevo entorno. La participación en ecosistemas digitales a través de alianzas e inversiones permite aprender y aprovechar mejor las oportunidades generadas en el mundo digital.

El mercado de los servicios financieros también está evolucionando con la aparición de **nuevos actores**; empresas que ofrecen servicios financieros a un segmento concreto o centradas en una parte de la cadena de valor (pagos, financiación, etc.). Son empresas nativas digitales, basadas en el uso de datos y que ofrecen una buena experiencia de cliente, en ocasiones aprovechando un marco regulatorio menos estricto que el de los bancos.

Entorno regulatorio

1. Finalización de Basilea III

En el desarrollo de la **agenda regulatoria global**, el tema principal continuó siendo la finalización de los elementos pendientes del marco global de capital (Basilea III), en particular de la comparabilidad de los modelos internos utilizados por los bancos globales y la variabilidad de los activos ponderados por nivel de riesgo. La industria financiera se ha referido a esta última fase como Basilea IV, debido al elevado impacto que podría representar para algunas jurisdicciones. Sin embargo, las autoridades han resaltado que es simplemente la finalización de Basilea III y su compromiso de que, en términos agregados, no represente un efecto significativo para las exigencias de capital de los bancos.

La discusión en el Comité de Basilea se enfocó en la **calibración del suelo** de los requerimientos de capital para los bancos que utilizan modelos internos para la evaluación del riesgo de crédito. El acuerdo, aunque difícil de alcanzar, se cerró en diciembre del 2017, cuando se consensó un suelo para los modelos internos equivalente al 72,5% de los requerimientos de capital bajo el método estándar.

Adicionalmente, durante el año se discutieron algunos **ajustes en la calibración** de dos estándares globales: i) la exigencia de capital para los riesgos de mercado (FRTB, por sus siglas en inglés) y ii) el ratio de liquidez de largo plazo (NSFR, también por sus siglas en inglés). En el FRTB, la discusión se centró en la necesidad de establecer un período más largo de transición hacia el nuevo estándar, ya que este aumenta los requerimientos de capital del *trading book*. En el NSFR se otorgó mayor flexibilidad a las autoridades nacionales en cuanto a la exigencia de requerimientos de fondos estables para las posiciones pasivas de derivados.

A **nivel europeo**, el esfuerzo regulatorio en el ejercicio 2017 se centró en la discusión en el Consejo sobre la propuesta de la Comisión de revisar el marco bancario europeo con el objetivo de incorporar los elementos finales de Basilea III para reducir el riesgo del sistema financiero. Las discusiones están en su fase final.

2. Resolución de bancos en Europa

En términos de **desarrollo legislativo**, en el 2017 se creó una nueva clase de pasivos bancarios denominados deuda *senior* no preferente (*senior non preferred*) mediante la trasposición de una directiva europea a través del Real Decreto Ley (RDL) 11/2017. Varios bancos, incluido BBVA, han empezado a emitir esta nueva clase de deuda que ha tenido una excelente acogida por parte de los inversores institucionales.

Por otro lado, continúan las negociaciones entre el **Consejo y el Parlamento** de la Unión Europea (UE) en torno a la propuesta de la Comisión del 2016 sobre una serie de reformas para mitigar el riesgo del sector bancario. La más importante de ellas es la implementación de la normativa internacional de absorción de pérdidas para bancos sistémicos (TLAC, por sus siglas en inglés) en Europa. Para ello, la Comisión ha propuesto modificar el requisito de absorción de pérdidas ya vigente (MREL) y alinearlos con TLAC. De este modo, las instituciones globales sistémicamente importantes (G-SIIs, por sus siglas en inglés) europeas tendrán que cumplir con un MREL mínimo, mientras que al resto de bancos se les fijará un requisito caso por caso en base a una serie de criterios.

En paralelo, la autoridad de resolución de los principales bancos de la eurozona, la **Junta Única de Resolución** (JUR), comunicó a finales del 2017 los primeros requisitos obligatorios de MREL y definió un calendario de cumplimiento en base a la normativa vigente.

Por último hay que destacar los casos de **quiebras bancarias** acontecidos durante el verano del 2017, en los que por primera vez se puso en práctica el nuevo marco de resolución de bancos de la UE. En concreto, Banco Popular fue resuelto por la JUR, dos bancos italianos de la región del Véneto (Banca Popolare di Vicenza y Veneto Banca) fueron liquidados bajo ley concursal italiana y Banca Monte dei Paschi fue objeto de recapitalización preventiva.

3. Estado de situación de la unión bancaria en Europa

Tras la consolidación de la recuperación económica en Europa, el debate sobre el futuro del euro se concretó con dos documentos importantes de la Comisión Europea. El primero es un **Libro Blanco** sobre los posibles escenarios de evolución de la integración europea, en el que se presenta un menú de opciones. El marco central o más probable, de acuerdo con el documento, es el desarrollo de Europa a dos

velocidades. El segundo documento es un papel de reflexión (**Reflection Paper**) sobre el futuro de la eurozona, el cual propone avanzar en dos fases (2017-19 y 2019-25) hacia una unión más consolidada. En la primera es necesario completar la unión bancaria, progresando en la unión del mercado de capitales para promover los flujos de inversión entre los países de la eurozona y facilitar una mejor distribución de los riesgos entre agentes privados. También se reflexiona sobre la necesidad de caminar hacia una unión fiscal. En la segunda fase se plantean propuestas de carácter más institucional, que incluyen, por ejemplo, la creación de un tesoro único europeo o un fondo monetario europeo.

Es importante resaltar que la **unión bancaria** ha sido un proyecto de gran envergadura en el que se ha establecido: i) la aplicación de una regulación única, ii) la creación del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y iii) la creación del Mecanismo Único de Resolución (MUR) y del Fondo Único de Resolución (FUR). Sin embargo quedan por establecer dos elementos fundamentales para alcanzar una plena unión bancaria: un *backstop* público común para el FUR y un fondo de garantías de depósito también común (conocido como EDIS).

4. Foco en reducir los préstamos dudosos

Las autoridades europeas han expresado su preocupación por los préstamos dudosos (NPLs, por sus siglas en inglés) existentes en la UE. En el 2017 se pusieron en marcha distintas iniciativas que se centraron en tres áreas:

■ Mejora de la supervisión

El plan de acción del Consejo Europeo de julio del 2017 invitó a la Comisión Europea a considerar la introducción de requisitos prudenciales para los nuevos préstamos en la revisión de las directivas de capital CRR/CRD. En ese sentido, el Banco Central Europeo (BCE) publicó un documento de consulta de un anexo a su Guía sobre NPLs que establecía la cobertura de provisiones mínima exigida y permitía a los bancos decidir si debían cubrir el déficit a través de provisiones o de una deducción sobre sus fondos propios. Más recientemente, el 10 de noviembre del 2017, la Comisión Europea publicó una consulta similar que proponía deducciones de fondos propios o descuentos sobre el valor del colateral. Además, el Consejo pidió al European Systemic Risk Board (ESRB) el desarrollo de enfoques macroprudenciales para finales del 2018.

■ Reforma de los marcos de insolvencia

En el 2016, la Comisión propuso una directiva sobre los marcos de insolvencia. En este sentido, el plan de acción del Consejo invita a la Comisión a publicar los resultados del estudio comparativo realizado entre países. Asimismo, la Comisión publicó una consulta sobre la introducción de una garantía de préstamo acelerada, que es un procedimiento rápido y extrajudicial que permitiría a los bancos obtener la propiedad de los bienes dados en garantía para venderlos.

■ Desarrollo de mercados secundarios para los préstamos dudosos

La Comisión puso en marcha una consulta (cerrada el 20 de octubre) que incluía iniciativas dirigidas a impulsar las ventas de NPLs y de los proveedores de servicios (*servicing*).

Por otra parte, en enero del 2017, la autoridad bancaria europea (EBA, por sus siglas en inglés) presentó su propuesta para la creación de una sociedad de gestión de activos a nivel europeo (el llamado banco malo). Más recientemente, el plan de acción del Consejo invitó a la Comisión Europea a crear una guía para fundar bancos malos nacionales.

En el plan de acción del Consejo se invita a las autoridades a proponer iniciativas relativas a la transparencia, incluida la creación de plataformas de datos de NPLs centralizadas, de forma que se facilite el acceso a esta información.

La titulización de los NPLs podría ser otra herramienta para retirar los préstamos más granulares de los balances. La EBA presentó un documento de reflexión, el 19 de septiembre del 2017 "Sobre el importante riesgo de transferencia de la titulización", en el que pregunta sobre la mejor forma de regular las titulizaciones de NPLs.

5. La regulación en el ámbito de la transformación digital del sector financiero

La **digitalización** está alterando la configuración del sector financiero y la relación con los clientes, dando lugar a nuevas oportunidades y riesgos. En este nuevo entorno, no solo los bancos deben transformarse; sino que los marcos de regulación y supervisión deben también evolucionar y adaptarse. Varios temas marcaron la agenda regulatoria en el 2017:

■ La **industria de los pagos** es seguramente el área donde se ha producido un mayor número de innovaciones en los últimos años. En enero del 2018 terminaba el plazo de transposición de la nueva Directiva de Servicios de Pago (PSD2 por sus siglas en inglés). Este nuevo marco regulatorio busca fomentar la competencia y reforzar la seguridad de los pagos en Europa. Para ello regula el acceso a las cuentas de pagos de los clientes por parte de terceros.

■ La digitalización hace posible el almacenamiento, procesamiento e intercambio de grandes volúmenes de **datos**. Esta tendencia facilita la adopción de tecnologías, como el *big data* o la inteligencia artificial, con un enorme potencial para expandir el acceso a los servicios financieros; pero también genera preocupaciones sobre cómo asegurar la privacidad y la integridad de los datos de los clientes. En Europa esto se ha materializado en dos reglamentos: el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), con entrada en vigor en el 2018, y el Reglamento *e-Privacy*, todavía en discusión.

Sin duda, los datos son un activo estratégico en la economía digital, necesarios para crear propuestas de valor atractivas y reforzar la confianza de los clientes. Por ello regulaciones de open *banking*, como las ya mencionadas PSD2 y GDPR, van a tener importantes consecuencias en materia de protección al consumidor, competencia y estructura del mercado de los servicios financieros.

- En vista de la creciente importancia de los datos, garantizar la **integridad** de la información es muy importante. El aumento en la frecuencia y sofisticación de los ciberataques sitúan a la ciberseguridad entre las prioridades para el sector financiero. En Europa se ha creado un nuevo marco de ciberseguridad mediante la Directiva de Seguridad de las Redes y Sistemas de Información (NIS), GDPR y PSD2. Ahora es necesario seguir reforzando la armonización y la cooperación internacional en todos los sectores.

Por último, en el 2017 se intensificó el debate regulatorio sobre las implicaciones de la innovación tecnológica en los servicios financieros o **fintech**. Los riesgos operacionales, informáticos y cibernéticos son una de las principales preocupaciones para las autoridades, junto con los posibles riesgos para la estabilidad financiera derivados de la tecnología financiera (*fintech*) en el sector. Se hace necesario evaluar la adecuación de los marcos regulatorios existentes para garantizar un terreno de juego homogéneo y una adecuada protección a los consumidores. Reguladores y supervisores a nivel europeo (la Comisión, el Parlamento y la EBA) e internacional (el Comité de Basilea y el Financial Stability Board) han publicado consultas e informes sobre el tema que servirán para definir las prioridades y líneas de trabajo en los próximos años.

Perspectivas económicas

Los factores subyacentes que han favorecido el repunte y la estabilización del **crecimiento mundial** desde finales del 2016 seguirán estando presentes en el 2018, si bien algunos podrían ir desvaneciéndose gradualmente. El más inmediato será la normalización gradual de la política monetaria por parte de la Reserva Federal (FED) y el BCE, lo que supondrá una reducción paulatina de la liquidez global y un menor apoyo a los flujos de capitales hacia las economías emergentes. La previsión de BBVA Research es de un crecimiento mundial relativamente estable de alrededor del 3,8% para el 2018. No obstante siguen existiendo múltiples riesgos de carácter político que pueden influir en la confianza económica y en el comportamiento de los mercados.

En **España**, tras encadenar tres años de crecimiento económico por encima del 3%, se espera que la recuperación se modere en el 2018 hasta alrededor del 2,5%. Los factores que apoyarán este crecimiento son la inercia positiva que

continúa observándose en los datos de actividad y empleo, un entorno internacional favorable que debería sostener el avance de las exportaciones de bienes y una política monetaria expansiva. En todo caso, el incremento de la incertidumbre y su posible mantenimiento por un período prolongado de tiempo suponen un riesgo para la evolución de algunas partidas de la demanda, principalmente de la inversión y de las exportaciones de servicios.

En el **resto de Europa**, la mejora del mercado de trabajo y el incremento de la confianza, unido a las favorables condiciones financieras, seguirán apoyando el buen desempeño tanto del consumo como de la inversión. No obstante, algunos de los apoyos externos podrían moderarse gradualmente a lo largo del año 2018. La apreciación del euro, el aumento del precio de las materias primas, así como la estabilización del crecimiento mundial hacen que se espere que el PIB evolucione algo por encima del 2% en el 2018 (+2,5% en el 2017). En este escenario, el BCE reducirá la compra de activos y las subidas del tipo de interés es probable que se retrasen hasta mediados del 2019. Además, los riesgos domésticos en el conjunto de la zona euro, la mayoría de carácter político, siguen sesgados a la baja, pero son algo más moderados.

En **Estados Unidos**, la incertidumbre sobre la política económica se ha ido reduciendo en los últimos trimestres. Los fundamentales económicos y el efecto de las medidas adoptadas recientemente son consistentes con un crecimiento de alrededor del 2,5% para el 2018. La solidez del crecimiento global, la depreciación del dólar, las expectativas de los precios del petróleo y la moderada mejora de la construcción deberían favorecer el repunte de la inversión. Por el contrario, la mejora más gradual del mercado de trabajo y la mayor inflación podrían resultar en una moderación del consumo privado. No obstante, la contención del crecimiento de los precios en los últimos meses y la ausencia de signos claros de presiones inflacionistas hacen que se espere que la Fed continúe lentamente con su proceso de normalización de la política monetaria.

A pesar de la mejora de la **economía global**, todavía falta por absorber algunos de los problemas originados durante la recesión y continúan las dudas sobre la capacidad para aumentar el crecimiento potencial a largo plazo. Por ello, la gestión que se haga de la retirada de los estímulos por parte de las autoridades, sobre todo por el lado de la política monetaria, sigue siendo clave para que la recuperación en las economías desarrolladas permanezca y los mercados financieros continúen siendo favorables para los países emergentes. Por el contrario, el mantenimiento de unos tipos de interés bajos por un período de tiempo prolongado podría contribuir a aumentar las vulnerabilidades financieras en el medio plazo.

En las **economías emergentes** es determinante gestionar la vulnerabilidad ante eventuales movimientos repentinos de capitales en un contexto de mayor incertidumbre idiosincrática, ya sea por las tensiones geopolíticas o por las elecciones que se llevarán a cabo a lo largo del 2018, sobre todo en Latinoamérica. En Turquía, el estímulo de las autoridades, sobre todo a través del crédito, está impulsando el crecimiento del PIB por encima de su potencial. Esto, unido al efecto del tipo de cambio, ha resultado en un significativo aumento de la inflación, hasta alrededor del 12% en el último trimestre del 2017, lo que ha determinado un endurecimiento de la política monetaria. En la medida en que el efecto del estímulo del crédito es temporal, se espera que el crecimiento se modere hasta el 4,5% en el 2018. En México, el avance de la economía se podría situar en torno al 2% en el 2018 (tras el 2,3% en el 2017), siendo el principal riesgo la posibilidad

de un deterioro en la relación comercial con Estados Unidos. Para el conjunto de América del Sur, la recuperación continuará ganando impulso, por lo que el PIB podría registrar un avance de alrededor del 1,6% en el 2018, tras el 0,8% del 2017, gracias al apoyo del sector exterior, la salida de la recesión de Brasil, la inversión tanto privada como pública en Argentina y los planes de inversión en infraestructuras en países como Colombia y Perú.

Aunque los riesgos a corto plazo se han reducido, sobre todo en **China**, los desequilibrios de esta economía continúan siendo el mayor peligro para la economía global en el medio y largo plazo. El apoyo de las autoridades chinas ha contribuido a la estabilización del crecimiento en el 2017 (6,9%). Aunque se han reducido las dudas sobre un ajuste brusco de la economía en el corto plazo, se sigue esperando una moderación del crecimiento hasta alrededor del 6,3% en el 2018.

Crecimiento económico previsto para el 2018 (Porcentaje del PIB)



Fuente: BBVA Research.

Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.

Reputación del sector financiero

En el 2017 continuó la recuperación de la reputación del sector financiero iniciada en el 2013, año en el que tocó fondo en la mayoría de las economías desarrolladas. En el caso de España, por ejemplo, la reputación ha pasado de 42,5 puntos (en una escala de 0 a 100) en el 2013 a 54,1 en el 2017, lo que en términos reputacionales es un dato muy significativo. Esto mismo indica otro indicador de referencia procedente del **Edelman Trust Barometer**, que mide la confianza en la industria. En este caso, el porcentaje de personas del mundo que confían mucho o bastante en los bancos tocó fondo en el 2012, con un 43% (16% en España). Desde ese año ha venido mejorando hasta situarse en el 54% en el 2017 (39% en España en el 2017).

Sin embargo es preciso recordar que el sector financiero sigue siendo el peor valorado, tanto en confianza como en

reputación, aunque ahora a poca distancia de otros sectores, tales como el de telecomunicaciones o *utilities*.

La gestión de la reputación y la confianza se está convirtiendo, cada vez más, en un tema clave como consecuencia de la transformación digital y la importancia de la *big data*. En este sentido, crecen: la relevancia del riesgo de ciberseguridad (según el reciente informe del World Economic Forum), la presión regulatoria y social por el buen uso de los datos personales o la demanda de una mayor transparencia y protección del consumidor. Solo los bancos capaces de gestionar su reputación dando respuesta a estos retos pueden competir con éxito.

La reputación y la confianza van a ganar todavía más peso en el año 2018 como consecuencia de la Directiva PSD2, ya que los consumidores solamente estarán dispuestos a ceder sus datos a las entidades en las que confíen.

Estrategia y modelo de negocio

Visión y aspiración

Durante el año 2017, el Grupo BBVA ha realizado avances significativos en su **transformación**, muy basados en su Propósito y sus seis Prioridades Estratégicas. Se ha reforzado la estrategia de la Entidad, con especial foco en la digitalización y la experiencia de cliente, se ha definido el nuevo lema del Banco: "Creando Oportunidades", así como los Valores que deben guiar el comportamiento de toda la Organización. Un proceso de transformación necesario para adaptarse al nuevo entorno de la industria financiera anteriormente descrito y mantener su liderazgo.

■ Presión regulatoria e impacto en la rentabilidad de los bancos

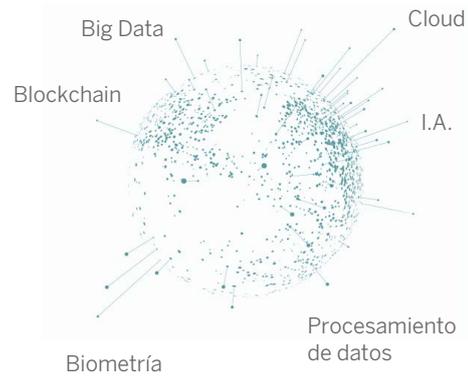
La industria financiera se enfrenta a un entorno caracterizado por la ingente **reforma regulatoria** que se ha llevado a cabo durante los últimos años a escala mundial. El objetivo está claramente justificado, pues el sector se enfrentó a la crisis con un marco normativo insuficiente. Las autoridades globales han coordinado una reforma que se ha traducido en cambios normativos en ámbitos tan diversos como la solvencia, la liquidez, la separación de actividades, la resolución de las entidades o las actividades de banca de inversión.

■ La tecnología

Los nuevos **desarrollos tecnológicos** (*big data*, inteligencia artificial, *blockchain*, *cloud*, procesamiento de datos, biometría, etc.) están suponiendo un gran avance en la mejora de la experiencia de cliente, permiten realizar el análisis de datos y algoritmos de manera automatizada y proporcionan un fácil acceso a las mejores soluciones disponibles en el mercado y a unas condiciones más beneficiosas por defecto. Las innovaciones tecnológicas reducen los costes unitarios, gracias a la automatización de procesos y la escalabilidad.

En este contexto se está produciendo una aceleración en la velocidad del **cambio** del entorno en el que opera BBVA: por un lado, las tecnologías exponenciales están poniendo a disposición de los clientes nuevos productos y servicios adaptados a sus nuevas necesidades y, por otro, se están produciendo modificaciones significativas en los diferentes sectores y empresas, lo cual está dando lugar a una dilución de las fronteras sectoriales.

Entorno en el que opera BBVA



■ El cambio en las necesidades de los consumidores

Los clientes están solicitando un **nuevo tipo de relación** bancaria y demandando servicios de mayor valor añadido basados en sus nuevas necesidades. En este sentido, la tecnología permite satisfacer estas nuevas demandas.

Estamos ante un entorno en el que la **irrupción del móvil** ha provocado cambios en el modelo de distribución: los consumidores están permanentemente conectados (quieren operar en cualquier momento y desde cualquier lugar), acostumbrados a las experiencias digitales (esperan ayuda proactiva y personalizada en la gestión de sus finanzas) y utilizan múltiples dispositivos y aplicaciones (buscan la mejor experiencia para cada una de sus necesidades financieras). Es un hecho que el número de usuarios de banca móvil a nivel mundial ha crecido de manera exponencial en los últimos años y que los clientes interactúan cada vez más a través de dicho dispositivo.

Además se están produciendo **cambios sociodemográficos** que hay que tener en cuenta. La generación *millennial*, con un claro perfil digital, se está convirtiendo en un nuevo grupo de consumidores a los que dar servicio. La digitalización está llegando a la población adulta (mayor número y con mayor poder adquisitivo en mercados desarrollados). Las clases medias en países emergentes también están incrementando su potencial digital.

■ **Nuevos entrantes**

Asimismo, **nuevos jugadores** se están incorporando a la industria financiera especializándose en determinadas partes de la cadena de valor (pagos, financiación, gestión de activos, seguros, etc.). Sus propuestas disruptivas se basan, principalmente, en una mejor experiencia de cliente y una mayor especialización en ciertos productos. Dichos jugadores son tanto compañías *fintech*, que están comenzando a colaborar con la banca tradicional, como grandes empresas digitales, que ya están compitiendo con los bancos en el nuevo entorno, con propuestas de valor muy atractivas y que tienen un gran potencial.

■ **La clave son los datos**

Los **datos**, siempre que se tenga el consentimiento del cliente para su uso, se convierten en la pieza fundamental para ayudar a las personas en la toma de decisiones financieras. En este sentido, en BBVA consideramos que es crucial crear un círculo de confianza con el cliente, ya que los datos son el elemento esencial para conocerlo mejor. Aplicando inteligencia a esos datos se puede proporcionar servicios personalizados de mayor valor añadido, lo que aumentará su confianza, completando de esta forma el círculo.

En este contexto, el objetivo principal de la estrategia de transformación del Grupo BBVA, su **aspiración**, es afianzar la relación con sus clientes. El cliente debe ser el principal beneficiario de este nuevo entorno en el que los servicios financieros se democratizan. Para conseguirlo, BBVA está redefiniendo su propuesta de valor, centrada en las necesidades reales de sus clientes, ayudándoles a tomar las mejores decisiones financieras a través de una oferta de soluciones clara, transparente e íntegra que les genere confianza.



Círculo de confianza



Además, la **propuesta de valor** de BBVA debe ser fácil y conveniente; es decir, una propuesta en la que se ofrezca el acceso a los servicios en todo momento, desde cualquier lugar y por el medio que cada cliente elija, facilitándole las opciones de hacerlo autónomamente, a través de canales digitales o mediante la interacción humana. En definitiva, hay que ayudar a los clientes a tomar las mejores decisiones, apoyarles en la gestión de sus finanzas diarias, proporcionar productos y servicios de manera proactiva, innovadora y personalizada, así como las mejores recomendaciones de entre todas las alternativas financieras posibles.

Avances en la transformación de BBVA

Durante el 2017, BBVA ha seguido avanzado en la consecución de su **Propósito**, poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era, a través de productos y servicios que ayudan a las personas a tomar mejores decisiones financieras y cumplir sus objetivos vitales.

En este sentido se han dado pasos importantes en el desarrollo de las seis **Prioridades Estratégicas** del Grupo, alineadas con el Propósito, para lograr avanzar en dicho proceso de transformación.

Prioridades Estratégicas

 La mejor experiencia de cliente	 Ventas digitales	 Nuevos modelos de negocio
 Optimización de la asignación de capital	 Liderazgo en eficiencia	 El mejor equipo

1. La mejor experiencia de cliente

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

En el **2017**, BBVA ha aumentado el *empowerment* de sus clientes al aumentar el número de productos disponibles como *do it yourself* (hazlo tú mismo), de forma que puedan interactuar con BBVA en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Como consecuencia de ello, Forrester Research, en su estudio 2017 Global Mobile Banking Benchmark, ha considerado la aplicación de BBVA en España como la **mejor aplicación de banca móvil del mundo**.

Asimismo, se han producido avances destacados en la mejora de la experiencia de cliente en cuanto al modelo de relación y a productos y funcionalidades se refiere.

- En el **modelo de relación** se han lanzado varios proyectos: el asistente móvil virtual MIA y el Facebook Messenger BOT (Turquía), el chat en directo (México), la herramienta front-office (Perú) y el pase rápido en oficinas (España).

- En cuanto a **nuevos productos y funcionalidades** desarrolladas destacan, entre otros: Bconomy y BBVA Cashup (España), Tuyyo y préstamos digitales a no clientes (Estados Unidos), BBVA Plan - objetivos financieros y BBVA *Check up* situación financiera (México), *login* vía reconocimiento ocular y Garanti Pay (Turquía), tarjetas de crédito *one-click* (Argentina) y microseguros de robo por retirada de efectivo en cajeros (Colombia).

En definitiva, BBVA tiene un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un **objetivo** muy ambicioso: ser líder en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que opera.

Para conocer el grado de recomendación de los clientes, y por ende, su grado de satisfacción, el Grupo aplica la metodología **Net Promoter Score** (NPS), tal y como se explica en el apartado de Relación con el cliente. La interiorización y aplicación de esta metodología se ha traducido en un incremento constante de la confianza de los clientes, que reconocen a BBVA como una de las entidades bancarias más seguras y recomendables en cada uno de los países en los que está presente.

Net Promoter Score (NPS) (31-12-2017)

 España #1	 Colombia #1
 México #1	 Perú #1
 Turquía #1	 Paraguay #1
 Argentina #1	 Venezuela #1

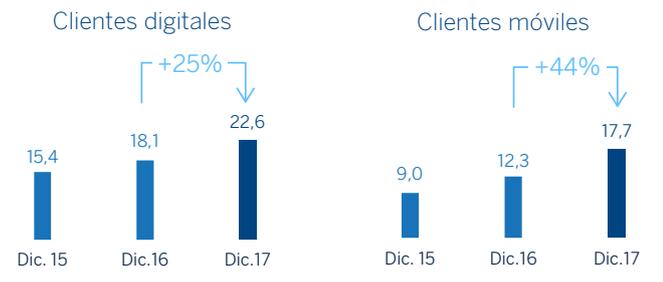
Grupo Peer: España: Santander, CaixaBank, Bankia, Sabadell, Popular // México: Banamex, Santander, Banorte, HSBC // Turquía: AKbank, Isbank, YKB, Deniz, Finanz // Argentina: Galicia, HSBC, Santander Río // Colombia: Davivienda, Bogotá, Bancolombia // Perú: Interbank, BCP, Scotiabank // Paraguay: Continental, Itaú, Regional // Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela.

2. Ventas digitales

Para BBVA es fundamental impulsar la **digitalización** para su transformación y potenciar el negocio en los canales digitales. En este sentido se está desarrollando una importante oferta digital de productos y servicios.

El modelo de relación de BBVA está evolucionando para adaptarse al perfil multicanal del cliente. El número de **clientes digitales y móviles** del Grupo BBVA ha crecido considerablemente durante el 2017. Se ha alcanzado el punto de inflexión del 50% en clientes digitales en la mayoría de los países donde BBVA está presente (España, Estados Unidos, Turquía, Argentina, Chile y Venezuela).

Cientes digitales y móviles (Grupo BBVA. Millones)



Adicionalmente se está realizando un impulso importante de las **ventas por canales digitales**, que están teniendo una evolución muy positiva en todos los países. En el 2017 se vendieron cinco millones de unidades a través del teléfono móvil en el Grupo.

Evolución de las ventas digitales (Por geografía. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



3. Nuevos modelos de negocio

El desarrollo de los nuevos modelos de negocio es una de las Prioridades Estratégicas del Grupo. Durante el ejercicio **2017**, BBVA ha continuado consolidándose como uno de los bancos de referencia en transformación digital y actividad en el ecosistema de emprendimiento. En este sentido se han seguido desarrollando y ejecutando nuevos modelos de negocio a través de cinco palancas: i) explorar, ii) construir, iii) asociarse, iv) adquirir e invertir y v) capital-riesgo.

i. Explorar: búsqueda de nuevas oportunidades de negocio procedentes de compañías (*startups*) y conexión de las soluciones encontradas con los proyectos internos, buscando un impacto real. Para lograr poner al alcance de los clientes las oportunidades de esta nueva era, la innovación abierta es un factor clave. BBVA conecta con el ecosistema *fintech* en todo el mundo para crear oportunidades de colaboración que se plasmen en

proyectos e iniciativas concretos que busquen un impacto real. Este trabajo tiene tres dimensiones principales:

- Primero se identifican las necesidades y oportunidades dentro de BBVA originadas en la estrategia global y local. Este trabajo se realiza de forma continua con todos los equipos de negocio y áreas transversales.
- Segundo se atrae y contacta con las mejores *startups* de todo el mundo que están trabajando en la transformación de la industria, a las cuales se somete a un proceso de evaluación con el objetivo de entender sus fortalezas y posibilidades de colaboración con el Grupo.
- Tercero se conecta a dichas *startups* con los equipos de BBVA adecuados, en función de las necesidades. En este proceso se busca generar colaboraciones reales, con posibilidades de llegar “a las manos de nuestros clientes”. En total, durante el año 2017 se han generado 22 colaboraciones.

Dentro de las principales actividades de exploración, cabe resaltar que en el 2017 tuvo lugar la novena edición de la competición de *startups fintech* **BBVA Open Talent**, de la cual se proporciona mayor detalle en la sección de Experiencia de cliente ([Nuevo ecosistema digital](#)).

Asimismo, el Grupo cuenta con una red de espacios que son el punto de encuentro entre BBVA y el ecosistema. La red de **BBVA Open Space** incluye, actualmente, Madrid, Bogotá y México. En el 2017, más de 30.000 personas han visitado el espacio de Madrid, en el que destacan actividades como la realización de eventos, talleres, cursos y charlas con el objetivo de liderar la conversación *fintech* en España, generar reputación entre los principales grupos de interés y fomentar el cambio cultural en los equipos de BBVA. En este sentido se ha compartido espacio de trabajo con *startups*, inversores y otros agentes para intercambiar conocimiento y experiencias, y para mostrar el compromiso y apoyo de BBVA al crecimiento del ecosistema. Por su parte, la actividad de investigación en diseño llevada a cabo en el *living lab* de BBVA Open Space incluyó 35 pruebas de campo asociadas a proyectos de mejora del Grupo. En definitiva se trata de un lugar de encuentro, de innovación y de aprendizaje para *startups* y para BBVA.

Además, BBVA ha estado presente en los eventos más relevantes relacionados con las nuevas tendencias y avances del universo *fintech* (Money2020, Next Money, Seedstars, etc.).

ii. Construir: BBVA ha decidido apostar también por un modelo de incubación interna en el que se combina el talento y *know-how* interno con la colaboración de emprendedores en “residencia”. Durante el 2017 se han lanzado seis compañías al mercado:

- **Muno:** una nueva forma de ofrecer seguros diseñada específicamente para los autónomos, 100% digital y centrada en los conceptos de comunidad, riesgo equitativo y conveniencia. Se lanzó en España en el mes de mayo y tiene entre sus planes ampliar su cartera de productos y geografías.
- **Trustu:** una plataforma *online* que facilita financiación a las pymes españolas. Trustu utiliza las oportunidades que va a ofrecer la Directiva de Servicios de Pago, PSD2, para poder mejorar la oferta al segmento de la pequeña empresa. El producto se lanzó en verano del 2017 y está actualmente siendo testado.
- **Denizen:** nace con vocación de convertirse en el banco para los expatriados, ofreciendo una única cuenta bancaria con números locales en cada uno de los países en los que operan. Ha comenzado su andadura en el corredor entre Europa y Estados Unidos.
- **Azlo:** el banco 100% *online* para pequeñas empresas en Estados Unidos. Actualmente existen más de 5.000 clientes en lista de espera para recibir una invitación y 400 cuentas ya creadas.
- **Covault:** una solución biométrica de alta seguridad para proteger y compartir la identidad *online* y que ha sido lanzada el pasado mes de diciembre.
- **Tuyyo:** una aplicación de envío de dinero de manera segura y rápida a través del móvil con la posibilidad de recogerlo en un cajero automático. La aplicación se ha estrenado en el corredor entre Estados Unidos y México.

iii. Asociarse a través de alianzas estratégicas: el posicionamiento de BBVA como banco líder en muchas geografías, junto con su reputación digital, han suscitado el interés de distintas compañías, tanto *fintech* como tecnológicas. El objetivo es alcanzar acuerdos que permitan el beneficio mutuo de ambas partes, al mismo tiempo que contribuya a entregar a los clientes una mejor propuesta de valor. Durante el **2017**, los equipos de BBVA han tenido un rol activo en el ecosistema, el cual se está materializando en acuerdos con compañías como Alipay, Raisin, Walmart, Amazon y Ripple.

iv. Adquirir e invertir: gracias a este rol activo en el ecosistema *fintech*, BBVA es ya considerado como un atractivo inversor para las *startups* que buscan, más allá de un inversor financiero, un aliado estratégico. Para BBVA, la inversión en este tipo de compañías supone una aceleración en su transformación digital y una buena manera de incorporar nuevos productos y mercados, así como talento y capacidades digitales y emprendedoras. La actividad en esta área ha seguido siendo intensa durante el 2017, con más de 130 compañías evaluadas como potenciales objetivos. Se han completado dos operaciones:

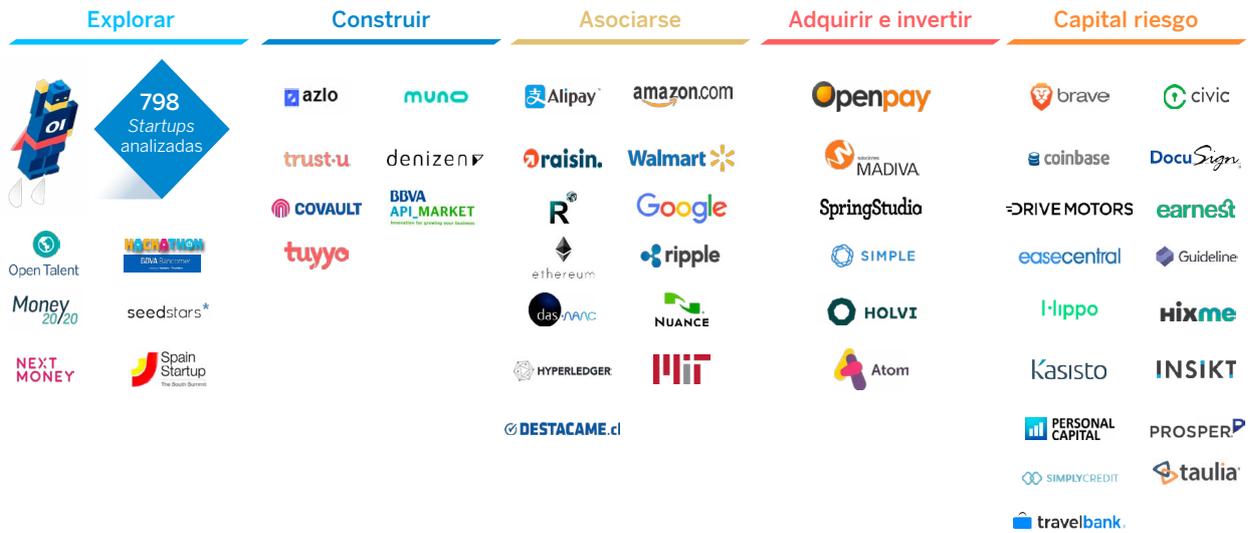
- La ampliación de capital de ATOM, con el objetivo mantener la participación, del 29,5%, adquirida en el año 2016 en el primer banco digital con licencia propia del Reino Unido.
- Se hizo efectiva la compra de Openpay, *startup* mexicana de soluciones de pagos *online*.

v. Capital-riesgo: como complemento a las actividades estratégicas, BBVA invierte, a través de la firma independiente de capital-riesgo, Propel Venture Partners, en *fintechs* y *startups* que están “repensando” la industria financiera. El objetivo de BBVA no es controlar a estas compañías, sino tener un papel de aliado y/o consejero en todos aquellos aspectos que la empresa pudiera llegar a necesitar, por lo que las participaciones que se toman son minoritarias, de hasta un 20%.

Durante el **2017**, Propel ha seguido con la actividad que venía manteniendo y ha adquirido una posición relevante en diversas *startups*. Hasta la fecha se han realizado 24 inversiones en diferentes *startups*, que abarcan tanto ámbitos financieros relacionados con los seguros (Hixme, Hippo), pagos, financiación (Prosper, Earnest, Insikt), gestión de activos (Personal Capital, Guideline) y *blockchain* (Coinbase, Civic, Brave), entre otros.

También hay que destacar la creación de un fondo internacional, Propel Venture Partner International, con el objetivo de realizar inversiones fuera de Estados Unidos, también gestionado por el equipo de Propel. Este fondo formará parte de los 250 millones de dólares que BBVA comprometió en su día a Propel Venture Partners.

Nuevos modelos de negocio

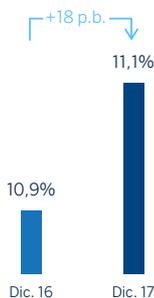


4. Optimización de la asignación de capital

El objetivo de esta prioridad se centra en mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, así como en simplificarlo y focalizarlo en las actividades más relevantes.

Durante el 2017 se han continuado los esfuerzos para sensibilizar a la Organización de la importancia que tiene la correcta asignación del capital. Para ello se ha trabajado en el desarrollo de nuevas herramientas para la correcta medición de la rentabilidad de cada actividad. Dichas herramientas están siendo incorporadas en la gestión y en los procesos corporativos. Y todo ello está permitiendo al Grupo seguir avanzando en solvencia. Así, el ratio de capital CET1 *fully-loaded* se situó, a finales del 2017, en el 11,1%, un aumento de 18 puntos básicos desde el cierre del año previo.

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



5. Liderazgo en eficiencia

En un entorno de menor rentabilidad para la industria financiera, la eficiencia se convierte en una prioridad esencial en el plan de transformación de BBVA. Dicha prioridad se basa en construir un nuevo modelo de organización que sea lo más ágil, sencillo y automatizado posible.

En este sentido, a lo largo del 2017 se han identificado las palancas clave y se han definido los planes de acción necesarios para hacer que este cambio sea una realidad. De este modo se está transformando el modelo de distribución, la arquitectura de sistemas, el modelo de operaciones, las estructuras organizativas y los procesos. Todo ello sin perder el foco en ofrecer la mejor experiencia de cliente.

En el 2017, el ratio de eficiencia del Grupo terminó en el 49,5%, nivel inferior al existente en el ejercicio previo (51,9%).

Evolución del ratio de eficiencia (Grupo BBVA. Porcentaje)



6. El mejor equipo

El activo más importante del Grupo de BBVA son las personas que lo componen y, por eso, una de las seis Prioridades Estratégicas es "El mejor equipo". Esto supone atraer, seleccionar, formar, desarrollar y retener al mejor talento allá donde esté.

El Grupo BBVA ha desarrollado nuevos modelos de gestión de personas y formas de trabajo que han permitido que el Banco siga transformando su modelo operativo, pero que también han favorecido la capacidad de convertirse en una *purpose-driven company*: en una compañía en la que todas las personas estén realmente inspiradas y motivadas por el mismo Propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Nuestros Valores

Para identificar los Valores, el Grupo BBVA realizó un proceso abierto, en el que se contó con la opinión de empleados procedentes de todas las geografías y unidades del Grupo. Estos Valores definen nuestra identidad y son los pilares para hacer realidad nuestro Propósito:

1. El cliente es lo primero

BBVA siempre ha tenido el foco en el cliente, pero ahora es lo primero, anteponiéndolo a todo lo demás. Se tiene una visión holística del cliente, no solo financiera. Esto significa trabajar con empatía, con agilidad y con integridad, entre otras cosas.

- **Somos empáticos:** incorporamos el punto de vista del cliente desde el primer momento, poniéndonos en sus zapatos para entender mejor sus necesidades.
- **Somos íntegros:** todo lo que hacemos es legal, publicable y moralmente aceptable por la sociedad. Ponemos siempre los intereses del cliente por delante.
- **Solucionamos sus necesidades:** somos rápidos, ágiles y ejecutivos en resolver los problemas y las necesidades de nuestros clientes, superando las dificultades que nos encontremos.

2. Pensamos en grande

No se trata sólo de innovar sino de tener un impacto significativo en la vida de las personas, aumentando sus oportunidades. El Grupo BBVA trabaja con ambición, cuestionándose todo y sin conformarse con hacer las cosas razonablemente bien, sino que busca la excelencia como estándar.

- **Somos ambiciosos:** nos planteamos retos ambiciosos y aspiracionales para tener un verdadero impacto en la vida de las personas.

- **Rompemos moldes:** cuestionamos todo lo que hacemos para plantearnos nuevas formas de hacer las cosas, innovando y testando nuevas ideas que nos permitan aprender.
- **Sorprendemos al cliente:** buscamos la excelencia en todo lo que hacemos para sorprender a nuestros clientes, creando experiencias únicas y soluciones que superen sus expectativas.

3. Somos un solo equipo

Las personas son lo más importante del Grupo. Todos los empleados son propietarios y corresponsables de este proyecto. Rompemos silos y confiamos en los demás como en uno mismo. Somos BBVA.

- **Estoy comprometido:** me comprometo con mi rol y mis objetivos y me siento empoderado y plenamente responsable de lograrlos, trabajando con pasión e ilusión.
- **Confío en el otro:** confío desde el primer momento en los demás y trabajo con generosidad, colaborando y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas.
- **Soy BBVA:** me siento dueño de BBVA. Asumo los objetivos del Banco como propios y hago todo lo que está en mi mano para conseguirlos y hacer realidad nuestro Propósito.

Estos Valores se reflejan en el día a día de todos los empleados del Grupo BBVA, influyendo en todas sus decisiones.

Para la implantación y activación de estos Valores, BBVA cuenta con el apoyo de toda la Organización, incluido el Global Leadership, lanzando iniciativas locales y globales que aseguren la activación homogénea de dichos Valores en todo el Grupo.

Nuestros valores



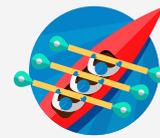
El cliente es lo primero

- Somos empáticos
- Somos íntegros
- Solucionamos sus necesidades



Pensamos en grande

- Somos ambiciosos
- Rompemos moldes
- Sorprendemos al cliente



Somos un solo equipo

- Estoy comprometido
- Confío en el otro
- SoyBBVA

En definitiva, en BBVA estamos acelerando nuestra transformación para ser un mejor banco para nuestros clientes.

Innovación y tecnología

BBVA continúa ejecutando el proceso de transformación digital con el objetivo principal de alcanzar su Aspiración, afianzar la relación con sus clientes, y ser el mejor banco para ellos. **Engineering** es una componente fundamental de dicha transformación y su misión sigue siendo la misma: habilitar una estrategia en tecnología que facilite este proceso de transformación, lo cual implica poner mayor foco en el cliente y definir una estrategia más global, de rápido desarrollo, digital, flexible y apalancada en los datos. Y todo ello a la vez que se sigue dando soporte al negocio *core* del Banco: atender la demanda de la actividad tradicional (multisegmento, multiproducto, multicanal, etc.), aportando fiabilidad, con las herramientas necesarias, para garantizar un adecuado control interno, con información y datos consistentes. Asimismo, Engineering sigue teniendo el objetivo de proveer al Grupo de los requerimientos necesarios para impulsar la rentabilidad, con nuevos paradigmas de productividad y procesos de negocio.

Las **competencias** del Área continúan centradas en las mismas líneas de trabajo que se indicaron en el 2016:

- Nuevo *stack* tecnológico que permita ofrecer a los clientes el servicio más ajustado a sus necesidades en tiempo y forma.
- Alianzas con *partners* estratégicos para tener acceso a la tecnología más puntera y a la colaboración necesaria que agilice el proceso de transformación.
- Productividad y fiabilidad; esto es, obtener el mayor rendimiento de la tecnología y hacerlo de forma completamente fiable, garantizando los mayores estándares de calidad.

Nuevo *stack* tecnológico: paradigmas *cloud*

Debido a la utilización cada vez mayor de los canales digitales por parte de los clientes y, por consiguiente, al aumento exponencial del número de transacciones, el Grupo continúa evolucionando su **modelo de tecnologías de la información** (IT, por sus siglas en inglés) hacia uno más homogéneo y escalable, que impulse las tecnologías en la nube (*cloud*).

Durante el **2017**, Engineering ha continuado con la construcción y despliegue de las piezas del nuevo *stack* tecnológico de carácter global para todo BBVA. Dicho *stack* comparte con la nube los atributos de flexibilidad y estabilidad que exige el mundo digital, pero en perfecta sintonía con el cumplimiento estricto de la regulación. Se han ejecutado los primeros pilotos sobre las piezas con buenos resultados. Este nuevo *stack* va a permitir un acceso en tiempo real, un manejo distinto de los datos y una optimización de costes de procesamiento, lo cual posibilitará una oferta de servicio lo más ajustada posible a las necesidades de los clientes.

Alianzas estratégicas

Desde Engineering se sigue potenciado la creación de una red de alianzas estratégicas que contribuya al avance de BBVA en su proceso de transformación digital y que complemente el *stack* tecnológico. Establecer un **ecosistema de acuerdos** estratégicos con algunas de las empresas más punteras del mercado asegura la adopción de tecnologías innovadoras, la digitalización del negocio, la velocidad en la actuación, así como un despliegue global de soluciones. Además, establecer una red de alianzas tecnológicas con *partners* estratégicos garantiza la estrecha colaboración y el trabajo conjunto con algunas de las compañías de referencia en sus respectivos campos.

En el **2017** se han establecido alianzas con empresas relevantes que se encargarán, por un lado, de operar y optimizar la tecnología actual de BBVA y, por otro, de gestionar la infraestructura de comunicaciones de manera global.

Productividad y fiabilidad

Engineering continúa centrada en la **productividad** como parte del proceso de transformación. Para ofrecer el mejor servicio a los clientes de manera rentable se necesita ser más productivo. En este sentido, desde el Área se está trabajando en:

- Transformación tecnológica en dos niveles:
 - **Hardware:** se han creado piezas de infraestructura de menor coste basadas en el paradigma *cloud*. Se ha producido un avance muy significativo en la utilización de dicha infraestructura en España; y México está empezando a utilizarla, lo que se ha traducido en un aumento de la productividad.
 - **Software:** se han construido múltiples funcionalidades globales, que son reutilizadas por diferentes geografías del Grupo, y se ha continuado construyendo el *stack* tecnológico con un alto grado de automatización.
- Transformación de las operaciones: se ha llevado a cabo un primer ejercicio de optimización de las operaciones, con un buen resultado, y se ha creado la metodología de trabajo necesaria para expandirlo a todo el Grupo. Asimismo se han realizado las primeras actividades de robotización en España.

Es fundamental obtener el mayor rendimiento de las infraestructuras, arquitecturas, operaciones y procesos internos; y hacerlo de forma completamente fiable. La **fiabilidad** sigue siendo otro de los factores clave en la función de Engineering y en la transformación digital.

En el **2017** se han ejecutado programas de mejora de la fiabilidad, lo que ha resultado en una reducción del volumen de incidencias en el Grupo.

Materialidad

BBVA dio un gran paso adelante en el análisis de materialidad en el 2016, para dotarlo de mayor solidez y para asegurar que se ponía el foco en los aspectos más relevantes, tanto para los grupos de interés como para el negocio del Grupo. Esto se traducía en una revisión de los asuntos materiales a la luz de los datos provenientes de diversas fuentes, lo que permitió tener una base de información amplia, auditable y objetiva, y que el análisis fuera más robusto que en años anteriores.

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

El input de los grupos de interés

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

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

Por otro lado, se tomó información de otras fuentes contenidas en la plataforma de análisis de datos Datamaran de E-Revalue, para completar y reforzar la opinión de los grupos de interés, como por ejemplo:

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

Fuentes utilizadas en el análisis de materialidad

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

Cientes/no clientes y empleados
Encuestas RepTrak en las geografías clave para BBVA:
4,500 encuestas de clientes y no clientes
6,000 encuestas a empleados
Analistas e inversores
Encuesta del Departamento de Investor Relations a los inversores y analistas
9 informes de inversores de sostenibilidad
ONG
19 documentos de ONG
Regulador
264 documentos regulatorios
Noticias y redes sociales
153 fuentes de noticias en las que se han analizado:
2.300 noticias en inglés y 2.000 noticias en castellano
30.000 tweets en inglés y 10.000 tweets en castellano
Benchmark
88 informes de competidores del sector de 36 bancos
Tendencias
13 Informes de tendencias del sector

Cada una de estas fuentes se incluyó en el análisis con distinto grado de importancia. A partir de estos resultados se elaboró una lista jerarquizada de **asuntos relevantes** para los distintos grupos de interés.

En el 2017, el equipo de estrategia revisó este listado de asuntos y las prioridades prácticamente se mantienen, con excepción de la solvencia y gestión financiera, que gana importancia para la estrategia de negocio.

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



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

Por tanto, los tres asuntos más materiales para BBVA son:

- Servicio al cliente de calidad
- Transformación digital
- Solvencia y gestión financiera

Modelo de banca responsable

BBVA cuenta con un **modelo diferencial** de hacer banca, al que denomina banca responsable, basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a principios, el estricto cumplimiento de la legalidad, las buenas prácticas y la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés. Así se refleja en la [Política de Responsabilidad Social Corporativa o de Banca Responsable del Banco](#) (o Política de RSC); una política cuya misión es gestionar la responsabilidad del impacto del Banco en las personas y la sociedad y que es clave para la entrega del Propósito de BBVA.

La política de RSC es aprobada por el Consejo de Administración. Por su parte, el modelo de banca responsable es supervisado por el Consejo de Administración y la Comisión Delegada Permanente, así como por el Global Leadership Team (GLT) del Banco, presidido por el consejero delegado.

Todas las áreas de negocio y de apoyo integran esta política en sus modelos operativos. La Unidad de Responsible Business coordina su implementación y trabaja fundamentalmente como segunda línea para definir los estándares y darles apoyo.

Los cuatro **pilares** del modelo de banca responsable de BBVA son los siguientes:

- Relaciones equilibradas con sus clientes, basadas en la transparencia, la claridad y la responsabilidad (TCR).
- Finanzas sostenibles para combatir el cambio climático, respetar los derechos humanos y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.
- Prácticas responsables con empleados, proveedores y otros grupos de interés.
- Inversión en la comunidad, para fomentar el cambio social y crear oportunidades para todos.

Durante el **2017**, el Grupo ha trabajado en una estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible que aborde, de manera integral, la gestión de los riesgos y oportunidades derivados de la lucha contra el cambio climático y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La aproximación de BBVA a este tipo de riesgos y oportunidades viene descrita en el apartado de [Finanzas sostenibles](#).

Iniciativas estratégicas de banca responsable						
Iniciativa estratégica	Prioridad estratégica	Planes 2018	Entregables	KPI	Objetivo 2020	Avances 2017
0. Modelo operativo		Actualización de la Política de RSC Organización <i>agile</i> en el Departamento de Responsible Business <i>Reporting</i> al GLT y Consejo de Administración	Aprobación de la Política de RSC actualizada Implementación de la metodología <i>agile</i> Tres reportes al Consejo de Administración y cinco al GLT			Modelo de banca responsable
1. TCR para transformar el banco tradicional TCR para crear el nuevo banco	 La mejor experiencia de cliente  Ventas digitales  Reputación	TCR en proyectos estratégicos (Glomo, web pública, Wallet, NetCash, Automik) Directrices y capacitación de TCR	80% de las funcionalidades bajo principios TCR 12 talleres y 400 personas formadas Dos reportes al Leadership de Customer Solutions	Net TCR Score	Primero en claridad y transparencia (excepto en Estados Unidos)	Comunicación TCR
2. Finanzas sostenibles	 La mejor experiencia de cliente  Optimización de la asignación de capital  Nuevos modelos de negocio	Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible Recomendaciones Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) Compromiso de derechos humanos y planes de acción Normas sectoriales Marco de bonos ODS	Aprobación de la Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible Foro de Finanzas Sostenibles Hoja de ruta para la implementación de recomendaciones TCFD Aprobación del Compromiso de derechos humanos y planes de acción Aprobación e implementación de las normas sectoriales Aprobación del Marco de bonos ODS y emisión del primer bono verde Dos reportes al GLT y al Consejo de Administración	Índice sintético de Negocio Responsable	Estar en el top 3	Finanzas sostenibles
3. Riesgo reputacional	 Optimización de la asignación de capital  Reputación	Especialistas locales en riesgos reputacionales Gestión del riesgo de <i>step-in</i>	Participación de especialistas en órganos de toma de decisiones locales Ejecución de la gestión del riesgo de <i>step-in</i> Evaluación anual y <i>due diligences</i>	RepTrak Pulse	Por encima de 60 en todos los países	Riesgo reputacional
4. Inversión en la comunidad	 La mejor experiencia de cliente  Reputación  El mejor equipo	BBVA Momentum Centro para la Educación y las Capacidades Financieras Norma y plataforma de donaciones Iniciativa global de voluntariado	Implementación de BBVA Momentum en cinco países Cumbre anual de educación financiera Aprobación de la norma de donaciones e implementación de la plataforma de gestión Lanzamiento de la iniciativa global de voluntariado e incremento del 20% de los voluntarios Dos reportes al GLT	RepTrak Citizenship	Primero o segundo en todos los países	Contribución a la sociedad
5. Escucha, comunicación y advocacy	 Reputación  Liderazgo en eficiencia	Seguimiento de la reputación y análisis de materialidad <i>Reporting</i> no financiero <i>Engagement</i> con analistas e inversores	Dos reportes al GLT <i>Reporting</i> integrado y contenido en bbva.com <i>Road shows</i> y reuniones con inversores y accionistas	Índice sintético de Negocio Responsable RepTrak Citizenship	Estar en el top 3 Primero o segundo en todos los países	Materialidad La acción BBVA
6. Talento y cultura	 El mejor equipo	Plan de diversidad e inclusión Plan de conciliación	Lanzamiento de diversas acciones	RepTrak Employees	Mejorar la puntuación en los factores relacionados	Gestión del equipo

Es importante que los grupos de interés de BBVA perciban que se hace banca de una manera responsable. Por eso, el

Banco mide esta percepción con una serie de **indicadores de reputación** entre clientes, empleados y sociedad en general.

Indicadores de reputación como indicadores agregados de banca responsable (Grupo BBVA. 2017)

Reputación entre clientes

País	Posición con respecto al <i>peer group</i>
España	1º
Estados Unidos	2º
México	2º (*)
Turquía	n.d.
Argentina	2º (*)
Chile	2º (*)
Colombia	3º (*)
Perú	1º (*)
Venezuela	2º
Paraguay	2º (*)
Uruguay	n.d.

n.d.= no disponible.

Fuente: RepTrak (Reputation Institute).

(*) indica empate con otras entidades.

Peer group: España: Santander, CaixaBank, Bankia; Estados Unidos: Regions, Wells Fargo, Chase; México: Banamex, Banorte, Santander, HSBC; Argentina: Galicia, Santander, HSBC; Chile: Banco de Chile, Santander, BCI; Colombia: Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda; Perú: Banco de Crédito, Interbank, Scotiabank; Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela; Paraguay: Continental, Itaú.

Reputación en ciudadanía

País	Posición con respecto al <i>peer group</i>
España	2º entre clientes y 1º entre no clientes
Estados Unidos	1º entre clientes y 2º entre no clientes
México	3º (*) entre clientes y 4º (*) entre no clientes
Turquía	n.d.
Argentina	2º (*) entre clientes y 1º (*) entre no clientes
Chile	1º (*) entre clientes y 3º entre no clientes
Colombia	3º (*) entre clientes y 3º entre no clientes
Perú	1º (*) entre clientes y 1º (*) entre no clientes
Venezuela	1º (*) entre clientes y 1º entre no clientes
Paraguay	3º entre clientes y 1º entre no clientes
Uruguay	n.d.

n.d.= no disponible.

Fuente: RepTrak (Reputation Institute).

(*) indica empate con otras entidades.

Peer Group: España: Santander, CaixaBank, Bankia; Estados Unidos: Regions, Wells Fargo, Chase; México: Banamex, Banorte, Santander, HSBC; Argentina: Galicia, Santander, HSBC; Chile: Banco de Chile, Santander, BCI; Colombia: Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda; Perú: Banco de Crédito, Interbank, Scotiabank; Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela; Paraguay: Continental, Itaú.

Reputación entre empleados

País	Variación interanual de la puntuación
España	↑
Estados Unidos	↑
México	=
Turquía	n.d.
Argentina	=
Chile	↑
Colombia	=
Perú	↓
Venezuela	=
Paraguay	↑
Uruguay	=
Grupo	=

n.d.= no disponible.

Fuente: estudio de reputación interna 2017, RepTrak (Reputation Institute).

Nota: Las flechas ascendentes y descendentes indican evolución positiva y negativa estadísticamente significativa, respectivamente; el signo = indica estabilidad.

Los **indicadores de negocio responsable** ligados a cada línea estratégica se incluyen posteriormente en su capítulo correspondiente.

Información financiera del Grupo

Datos relevantes

Datos relevantes del Grupo BBVA (Cifras consolidadas)

	31-12-17	Δ%	31-12-16	31-12-15 ⁽⁴⁾
Balance (millones de euros)				
Total activo	690.059	(5,7)	731.856	749.855
Préstamos y anticipos a la clientela bruto	400.369	(7,0)	430.474	432.855
Depósitos de la clientela	376.379	(6,2)	401.465	403.362
Otros recursos de clientes	134.906	2,1	132.092	131.822
Total recursos de clientes	511.285	(4,2)	533.557	535.184
Patrimonio neto	53.323	(3,8)	55.428	55.282
Cuenta de resultados (millones de euros)				
Margen de intereses	17.758	4,1	17.059	16.426
Margen bruto	25.270	2,5	24.653	23.680
Margen neto	12.770	7,7	11.862	11.363
Resultado antes de impuestos	6.931	8,4	6.392	5.879
Resultado atribuido	3.519	1,3	3.475	2.642
La acción y ratios bursátiles				
Número de acciones (millones)	6.668	1,5	6.567	6.367
Cotización (euros)	7,11	10,9	6,41	6,74
Beneficio por acción (euros) ⁽¹⁾	0,48	(0,7)	0,49	0,37
Valor contable por acción (euros)	6,96	(3,6)	7,22	7,47
Valor contable tangible por acción (euros)	5,69	(0,6)	5,73	5,88
Capitalización bursátil (millones de euros)	47.422	12,6	42.118	42.905
Rentabilidad por dividendo (dividendo/precio; %)	4,2		5,8	5,5
Ratios relevantes (%)				
ROE (resultado atribuido/fondos propios medios) ⁽²⁾	6,4		6,7	5,2
ROTE (resultado atribuido/fondos propios sin activos intangibles medios) ⁽²⁾	7,7		8,2	6,4
ROA (resultado del ejercicio/activos totales medios)	0,68		0,64	0,46
RORWA (resultado del ejercicio/activos ponderados por riesgo medios)	1,27		1,19	0,87
Ratio de eficiencia	49,5		51,9	52,0
Coste de riesgo	0,87		0,84	1,06
Tasa de mora	4,4		4,9	5,4
Tasa de cobertura	65		70	74
Ratios de capital (%)				
CET1 <i>fully-loaded</i>	11,1		10,9	10,3
CET1 <i>phased-in</i> ⁽³⁾	11,7		12,2	12,1
Tier 1 <i>phased-in</i> ⁽³⁾	13,0		12,9	12,1
Ratio de capital total <i>phased-in</i> ⁽³⁾	15,4		15,1	15,0
Información adicional				
Número de accionistas	891.453	(4,7)	935.284	934.244
Número de empleados	131.856	(2,2)	134.792	137.968
Número de oficinas	8.271	(4,5)	8.660	9.145
Número de cajeros automáticos	31.688	1,8	31.120	30.616

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

⁽²⁾ Los ratios ROE y ROTE incluyen en el denominador los fondos propios medios del Grupo pero no tienen en cuenta otra partida del patrimonio neto denominada "Otro resultado global acumulado", cuyo importe, en saldos medios, es -1.139 millones de euros en el 2015, -4.492 millones en el 2016 y -7.015 millones en el 2017.

⁽³⁾ Los ratios de capital están calculados bajo la normativa CRD IV de Basilea III, en la cual se aplica un faseado del 80% para el 2017 y un 60% para el 2016.

⁽⁴⁾ Desde el tercer trimestre del 2015, la participación total en Garanti se consolida por el método de la integración global. Para períodos anteriores, la información financiera contenida en este documento se presenta integrándola en la proporción correspondiente al porcentaje de participación que el Grupo mantenía hasta entonces (25,01%).

Aspectos destacados

Resultados (páginas 28-33)

- Continúa el crecimiento generalizado de los **ingresos de carácter más recurrente** en prácticamente todas las geografías.
- En **gastos de explotación** sigue la tendencia de contención y, en consecuencia, el ratio de eficiencia mejora frente al del 2016.
- Deterioro del valor de los activos financieros** influido por el registro de las minusvalías latentes, de 1.123 millones de euros, procedentes de la participación de BBVA en el capital de Telefónica, S.A.
- Con todo, generación de un **resultado** atribuido de 3.519 millones de euros. Sin tener en cuenta los impactos de las minusvalías latentes de Telefónica en el 2017 y de las llamadas "cláusulas suelo" en el 2016, el resultado atribuido muestra un crecimiento interanual del 19,7%.

Balance y actividad (páginas 34-35)

- Comparativa interanual de balance y actividad del Grupo afectada por las **operaciones** actualmente en curso (ventas de BBVA Chile y negocio de *real estate* en España), que a 31-12-2017 se encontraban reclasificadas en la categoría de activos y pasivos no corrientes en venta. Sin tener en cuenta dicha reclasificación (cifras en continuidad con respecto a períodos anteriores):
 - Se mantiene el incremento de los **préstamos y anticipos** a la clientela (bruto) en las geografías emergentes y el descenso en España. En Estados Unidos se aprecia cierta recuperación desde la segunda mitad del 2017.
 - Los **créditos dudosos** siguen comportándose favorablemente.
 - En **depósitos** de la clientela, buen desempeño de las partidas más líquidas y de menor coste.
 - Incremento de los **recursos fuera de balance**, fundamentalmente de los fondos de inversión.

Solvencia (páginas 36-37)

- Posición de **capital** por encima de los requisitos regulatorios y en línea con el objetivo establecido para el CET1 *fully-loaded* del 11%. El registro en resultados de las mencionadas minusvalías latentes de Telefónica no afecta negativamente a la solvencia del Grupo, ya que las mismas se deducen tanto del patrimonio como del CET1.

Gestión del riesgo (páginas 38-40)

- Buen comportamiento de los principales indicadores de **riesgo de crédito**: a 31-12-2017, la tasa de mora terminó en el 4,4%, la cobertura en el 65% y el coste de riesgo acumulado en el 0,87%.

Transformación

- Continúa el aumento de la base de **clientes digitales y móviles** del Grupo y de las **ventas digitales** en todas las geografías donde opera BBVA.

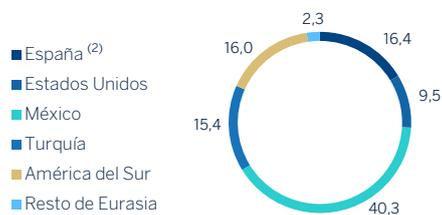
Otros temas de interés

- El Consejo de Administración acordó proponer a la Junta General de Accionistas, la cual lo ha aprobado, el pago en efectivo de 0,15 euros brutos por acción en abril como **dividendo** complementario del ejercicio 2017.

Resultado atribuido al Grupo (Millones de euros)



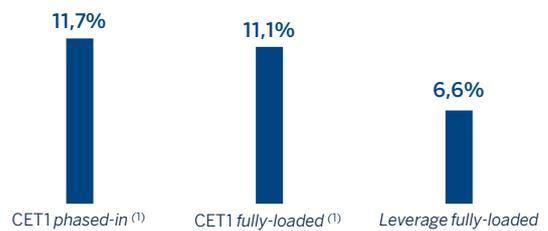
Composición del resultado atribuido ⁽¹⁾ (Porcentaje. 2017)



⁽¹⁾ No incluye el Centro Corporativo.

⁽²⁾ Incluye las áreas de Actividad bancaria en España y Non Core Real Estate.

Ratios de capital y leverage (Porcentaje a 31-12-2017)

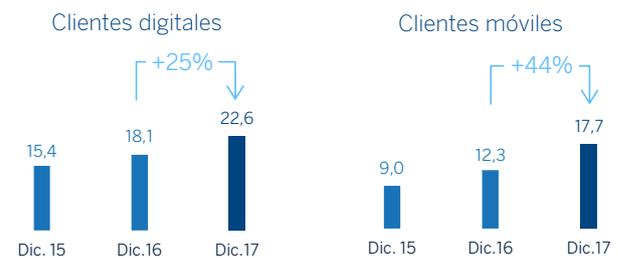


⁽¹⁾ Incluye actualización del cálculo de los APR por riesgo de tipo de cambio estructural, pendiente de confirmación por el BCE.

Tasas de mora y cobertura (Porcentaje)



Cliente digitales y móviles (Millones)



Resultados

El **resultado** atribuido del 2017 del Grupo BBVA, 3.519 millones de euros, se ha visto afectado por el registro de las minusvalías latentes de su participación en el capital de Telefónica, S.A. como consecuencia de la evolución de la cotización de esta última.

Por tanto, el Grupo generó un resultado atribuido, sin tener en cuenta el efecto negativo de dichas minusvalías latentes, de 4.642 millones de euros. Ello supone un crecimiento del 33,6% frente al resultado atribuido del 2016 (+19,7%

excluyendo el cargo realizado por las llamadas "cláusulas suelo" en el 2016). Una vez más destaca, fundamentalmente, el buen comportamiento de los ingresos de carácter más recurrente y la contención de los gastos de explotación.

Salvo que expresamente se indique lo contrario, para una mejor comprensión de la evolución de las principales partidas de la cuenta de resultados del Grupo, las tasas de variación que se muestran a continuación se comentan a tipos de cambio constantes.

Cuentas de resultados consolidadas: evolución trimestral (Millones de euros)

	2017				2016			
	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.
Margen de intereses	4.557	4.399	4.481	4.322	4.385	4.310	4.213	4.152
Comisiones	1.215	1.249	1.233	1.223	1.161	1.207	1.189	1.161
Resultados de operaciones financieras	552	347	378	691	379	577	819	357
Ingresos por dividendos	86	35	169	43	131	35	257	45
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	5	6	(2)	(5)	7	17	(6)	7
Otros productos y cargas de explotación	(54)	154	77	108	159	52	(26)	66
Margen bruto	6.362	6.189	6.336	6.383	6.222	6.198	6.445	5.788
Gastos de explotación	(3.114)	(3.075)	(3.175)	(3.137)	(3.243)	(3.216)	(3.159)	(3.174)
Gastos de personal	(1.640)	(1.607)	(1.677)	(1.647)	(1.698)	(1.700)	(1.655)	(1.669)
Otros gastos de administración	(1.143)	(1.123)	(1.139)	(1.136)	(1.180)	(1.144)	(1.158)	(1.161)
Amortización	(331)	(344)	(359)	(354)	(365)	(372)	(345)	(344)
Margen neto	3.248	3.115	3.161	3.246	2.980	2.982	3.287	2.614
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(1.885)	(976)	(997)	(945)	(687)	(1.004)	(1.077)	(1.033)
Dotaciones a provisiones	(180)	(201)	(193)	(170)	(723)	(201)	(81)	(181)
Otros resultados	(267)	44	(3)	(66)	(284)	(61)	(75)	(62)
Resultado antes de impuestos	916	1.982	1.969	2.065	1.285	1.716	2.053	1.338
Impuesto sobre beneficios	(499)	(550)	(546)	(573)	(314)	(465)	(557)	(362)
Resultado del ejercicio	417	1.431	1.422	1.492	971	1.251	1.496	976
Minoritarios	(347)	(288)	(315)	(293)	(293)	(286)	(373)	(266)
Resultado atribuido	70	1.143	1.107	1.199	678	965	1.123	709
Beneficio atribuido sin operaciones corporativas	70	1.143	1.107	1.199	678	965	1.123	709
Beneficio por acción (euros)⁽¹⁾	(0,00)	0,16	0,16	0,17	0,09	0,13	0,16	0,10

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

Cuentas de resultados consolidadas (Millones de euros)

	2017	Δ%	Δ% a tipos de cambio constantes	2016
Margen de intereses	17.758	4,1	10,6	17.059
Comisiones	4.921	4,3	9,4	4.718
Resultados de operaciones financieras	1.968	(7,7)	(6,0)	2.132
Ingresos por dividendos	334	(28,5)	(28,3)	467
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	4	(86,2)	(86,5)	25
Otros productos y cargas de explotación	285	13,4	2,8	252
Margen bruto	25.270	2,5	7,9	24.653
Gastos de explotación	(12.500)	(2,3)	2,2	(12.791)
Gastos de personal	(6.571)	(2,2)	1,9	(6.722)
Otros gastos de administración	(4.541)	(2,2)	2,7	(4.644)
Amortización	(1.387)	(2,7)	1,8	(1.426)
Margen neto	12.770	7,7	14,1	11.862
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(4.803)	26,3	32,0	(3.801)
Dotaciones a provisiones	(745)	(37,2)	(37,8)	(1.186)
Otros resultados	(292)	(39,5)	(40,1)	(482)
Resultado antes de impuestos	6.931	8,4	18,1	6.392
Impuesto sobre beneficios	(2.169)	27,7	39,7	(1.699)
Resultado del ejercicio	4.762	1,5	10,4	4.693
Minoritarios	(1.243)	2,0	19,1	(1.218)
Resultado atribuido	3.519	1,3	7,6	3.475
Beneficio atribuido sin operaciones corporativas	3.519	1,3	7,6	3.475
Beneficio por acción (euros) ⁽¹⁾	0,48			0,49

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

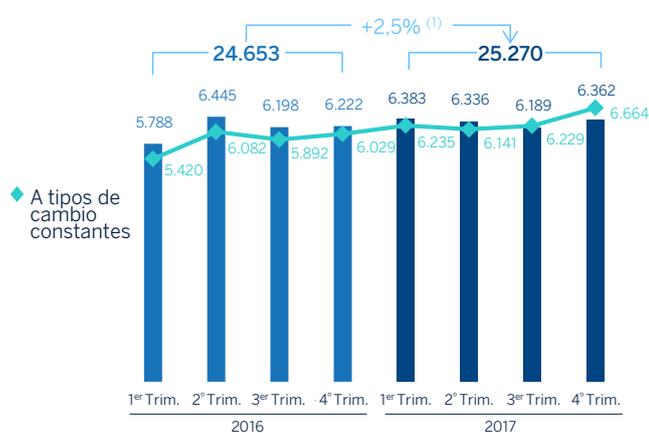
Margen bruto

El **margen bruto** acumulado mostró un crecimiento interanual del 7,9% y siguió muy apoyado en la favorable evolución de las partidas de carácter más recurrente.

El **margen de intereses** continuó con su senda ascendente. En este sentido registró un avance significativo en el cuarto trimestre, del 8,4%, por lo que en el acumulado se incrementó un 10,6% frente a la cifra del ejercicio previo.

Una vez más, el crecimiento de la actividad, principalmente en las geografías emergentes, y la buena defensa de los diferenciales de la clientela explican esta trayectoria positiva. Por áreas de negocio sobresalió su favorable desempeño en Turquía (+20,6%), América del Sur (+15,1%), Estados Unidos (+13,0%) y México (+9,5%). En España, aunque esta rúbrica creció en el cuarto trimestre, retrocedió ligeramente en el acumulado como consecuencia de un menor volumen de créditos y las ventas de carteras mayoristas.

Margen bruto (Millones de euros)



⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes: +7,9%.

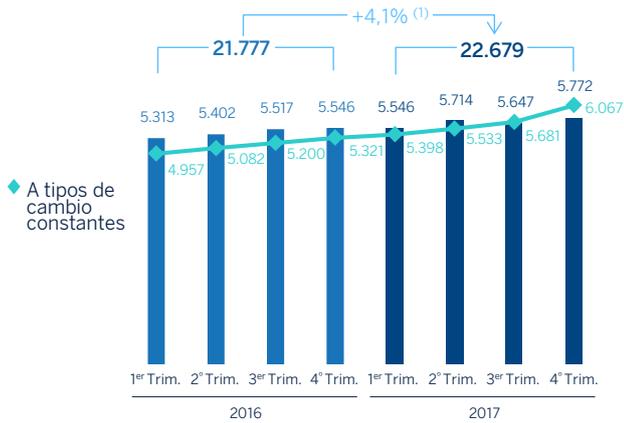
Margen de intereses sobre ATM (Porcentaje)



Las **comisiones** acumuladas (+9,4% interanual) presentaron una evolución muy favorable en todas las áreas del Grupo, muy influidas por su adecuada diversificación. Buen comportamiento también de la cifra trimestral (+1,1% en los últimos tres meses).

Por tanto, los **ingresos de carácter más recurrente** (margen de intereses más comisiones) registraron un incremento interanual del 10,3% (+6,8% en los últimos tres meses).

Margen de intereses más comisiones (Millones de euros)



⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes: +10,3%.

Los **ROF** se moderaron en comparación con los del 2016. Lo anterior se explica, fundamentalmente, por menores ventas de carteras COAP en este ejercicio.

La rúbrica de **dividendos** incorpora, principalmente, los procedentes de la participación del Grupo en Telefónica. Su retroceso interanual (-28,3%) se explica, por una parte, por la rebaja del dividendo pagado por Telefónica y, por otra, a que el segundo trimestre del 2016 incluía los dividendos procedentes de China Citic Bank (CNCB).

Finalmente, la línea de **otros productos y cargas de explotación** ascendió un 2,8% en términos interanuales. Hay que resaltar que la contribución neta del negocio de seguros

se mantuvo plana (+0,1%) debido, fundamentalmente, a la elevada siniestralidad por los desastres naturales ocurridos en México.

Margen neto

Contención de los **gastos de explotación**, cuya tasa de variación interanual se situó en el +2,2%. Lo anterior es debido a la disciplina de costes implantada en todas las áreas del Grupo a través de diversos planes de eficiencia, que están dando ya sus frutos, y a la materialización de ciertas sinergias (principalmente las logradas tras la integración de Catalunya Banc -CX-). Por áreas de negocio cabe destacar las reducciones de España y Resto de Eurasia. En el resto de geografías (México, Turquía, Estados Unidos y América del Sur), las tasas de variación interanual de los costes fueron menores o estuvieron en línea con la inflación media local.

Gastos de explotación (Millones de euros)



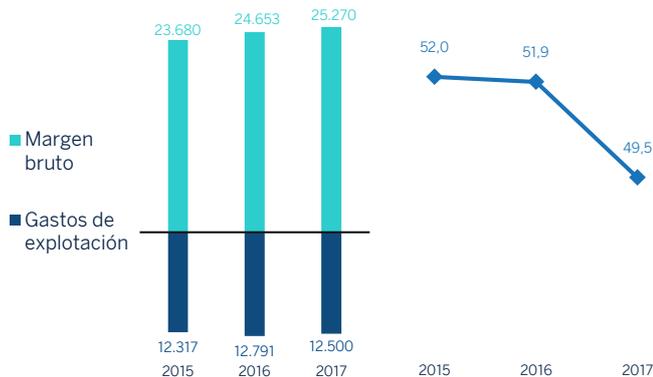
⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes: +2,2%.

Como consecuencia de todo lo anterior, el ratio de **eficiencia** terminó en el 49,5%, nivel inferior al existente en el ejercicio previo (51,9%), y el **margen neto** acumulado subió un 14,1% en los últimos doce meses.

Desglose de gastos de explotación y cálculo de eficiencia (Millones de euros)

	2017	Δ%	2016
Gastos de personal	6.571	(2,2)	6.722
Sueldos y salarios	5.163	(2,0)	5.267
Cargas sociales	911	(2,9)	938
Gastos de formación y otros	497	(3,7)	516
Otros gastos de administración	4.541	(2,2)	4.644
Inmuebles, instalaciones y material	1.033	(4,3)	1.080
Informática	1.018	5,2	968
Comunicaciones	269	(8,6)	294
Publicidad y promoción	352	(11,4)	398
Gastos de representación	110	5,8	104
Otros gastos	1.301	(4,8)	1.367
Contribuciones e impuestos	456	5,5	433
Gastos de administración	11.112	(2,2)	11.366
Amortización	1.387	(2,7)	1.426
Gastos de explotación	12.500	(2,3)	12.791
Margen bruto	25.270	2,5	24.653
Ratio de eficiencia (gastos de explotación/margen bruto: %)	49,5		51,9

Eficiencia (Millones de euros) y ratio de eficiencia (Porcentaje)

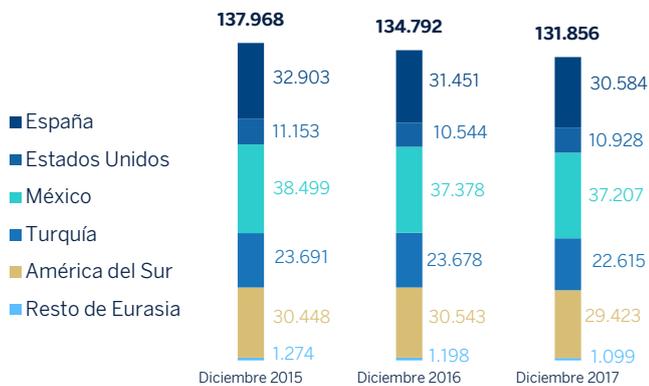


Margen neto (Millones de euros)



⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes: +14,1%.

Número de empleados



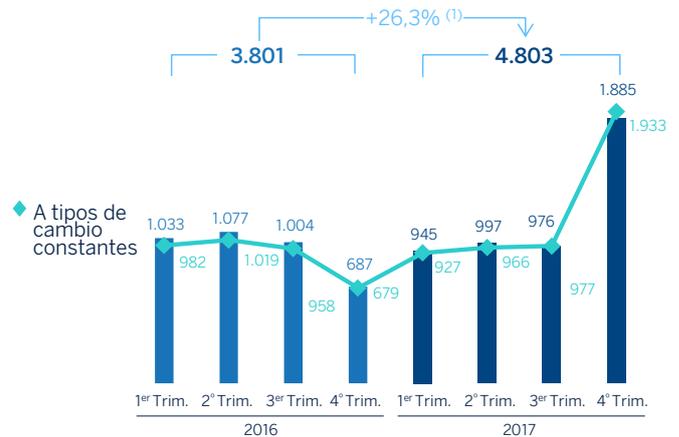
Número de oficinas



Número de cajeros automáticos



Deterioro del valor de los activos financieros (neto) (Millones de euros)



⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes: +32,0%.

Saneamientos y otros

El **deterioro del valor de los activos financieros** del ejercicio incluyó las minusvalías latentes, de 1.123 millones de euros, procedentes de la participación del Grupo BBVA en el capital de Telefónica, S.A., como consecuencia de la evolución de la cotización de esta última y en cumplimiento a lo requerido por la normativa contable NIC 39. Sin tener en cuenta tal impacto, esta línea se situó un 1,2% por encima de la cifra del 2016. Por áreas de negocio, lo más relevante fue su reducción en la Actividad bancaria en España, por menores necesidades de saneamiento crediticio. Por el contrario, se registró un incremento en Estados Unidos, debido a la incorporación de dotaciones como consecuencia del efecto negativo estimado de los desastres naturales ocurridos en el tercer trimestre y a un mayor saneamiento en la cartera de consumo. Ascenso también en Turquía, México y América del Sur, en gran parte ligado al aumento de la actividad crediticia y, en menor medida, al impacto de unas mayores necesidades de provisiones por insolvencias asociadas a ciertos clientes mayoristas, en el caso de América del Sur.

Todo lo anterior supone que el **coste de riesgo** acumulado en el 2017 (0,87%) se sitúe apenas tres puntos básicos por encima de la cifra del ejercicio 2016 (0,84%).

La disminución del 38,5% en las **dotaciones a provisiones y otros resultados** se explicó por la inclusión, en el cuarto trimestre del 2016, de un cargo de 577 millones de euros (404

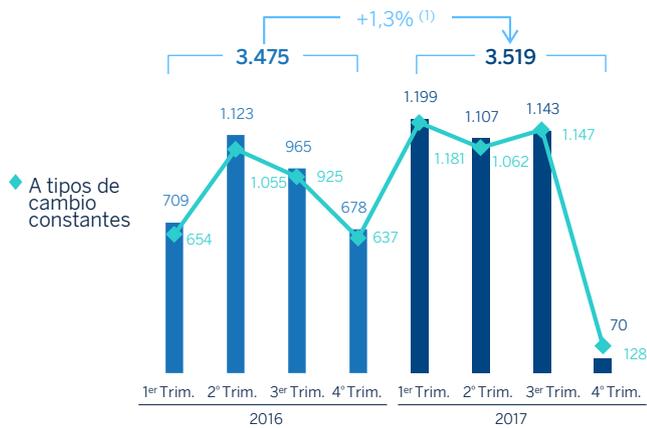
millones neto de impuestos) para cubrir la contingencia ligada a la resolución del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) acerca de las llamadas “cláusulas suelo”. Esta partida incluye, entre otros conceptos, las dotaciones por riesgos de firma, otros pasivos contingentes, las aportaciones a fondos de pensiones, las necesidades de saneamiento de inmuebles y activos adjudicados y los costes de reestructuración.

Resultado

En consecuencia, el **resultado atribuido** del Grupo en el 2017 alcanzó los 3.519 millones de euros, lo que implica un ascenso interanual del 7,6% que, sin tener en cuenta las minusvalías latentes de Telefónica en el 2017 y el cargo por las llamadas “cláusulas suelo” en el 2016, supone un avance del 26,3%. Cabe resaltar que esta cifra incluye, desde marzo del 2017, la participación adicional, del 9,95%, en el capital de Garanti, lo cual ha supuesto un efecto positivo, de aproximadamente 150 millones de euros, por la reducción de la partida de minoritarios.

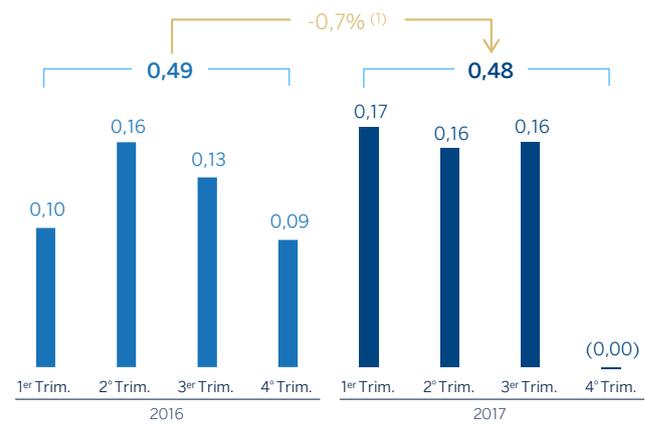
Por **áreas de negocio**, la Actividad bancaria en España generó 1.381 millones de euros, Non Core Real Estate detrajo 501 millones, Estados Unidos aportó 511 millones, México registró 2.162 millones de beneficio, Turquía contribuyó con 826 millones, América del Sur con 861 millones y Resto de Eurasia con 125 millones.

Resultado atribuido al Grupo (Millones de euros)



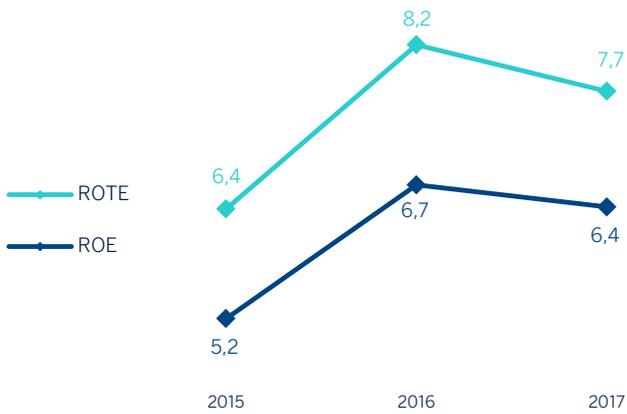
(1) A tipos de cambio constantes: +7,6%.

Beneficio por acción (1) (Euros)



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

ROE y ROTE (1) (Porcentaje)



ROA y RORWA (Porcentaje)



(1) Los ratios ROE y ROTE incluyen en el denominador los fondos propios medios del Grupo pero no tienen en cuenta otra partida del patrimonio neto denominada "Otro resultado global acumulado", cuyo importe, en saldos medios, es -1.139 millones de euros en el 2015, -4.492 millones en el 2016 y -7.015 millones en el 2017.

Balance y actividad

La comparativa interanual de los datos de balance y actividad del Grupo se ha visto afectada por las operaciones actualmente en curso (ventas de BBVA Chile y negocio de *real estate* en España), que a **31 de diciembre del 2017** se encontraban reclasificadas en la categoría de activos y pasivos no corrientes en venta (en el balance adjunto, dentro de las partidas de otros activos y otros pasivos, respectivamente). Sin tener en cuenta dicha reclasificación (cifras en continuidad con respecto a períodos anteriores) lo más relevante de su trayectoria, se resume a continuación:

- Evolución dispar de los **préstamos y anticipos a la clientela** (bruto). Por una parte, incremento de volúmenes en las geografías emergentes y, por otra, desapalancamiento en España. Estados Unidos ha

registrado en la segunda mitad del año un ligero ascenso de la actividad crediticia, que ha supuesto que el saldo a finales del 2017 permanezca en unos niveles muy similares a los del cierre del 2016.

- El **crédito dudoso** disminuyó una vez más, gracias al favorable comportamiento mostrado en España y Estados Unidos.
- En **depósitos de la clientela** se apreció una nueva subida generalizada de las partidas de menor coste, como son las cuentas corrientes y de ahorro, y un retroceso del plazo.
- Los **recursos fuera de balance** continuaron con su positiva evolución en todas las rúbricas (fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos de clientes).

Balances consolidados (Millones de euros)

	31-12-17	Δ%	31-12-16	30-09-17
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	42.680	6,6	40.039	36.023
Activos financieros mantenidos para negociar	64.695	(13,7)	74.950	65.670
Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	2.709	31,4	2.062	2.848
Activos financieros disponibles para la venta	69.476	(12,3)	79.221	74.599
Préstamos y partidas a cobrar	431.521	(7,4)	465.977	449.564
Préstamos y anticipos en bancos centrales y entidades de crédito	33.561	(16,7)	40.268	36.556
Préstamos y anticipos a la clientela	387.621	(6,5)	414.500	401.734
Valores representativos de deuda	10.339	(7,8)	11.209	11.275
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	13.754	(22,3)	17.696	14.010
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	1.588	107,5	765	1.584
Activos tangibles	7.191	(19,6)	8.941	7.963
Activos intangibles	8.464	(13,5)	9.786	8.743
Otros activos	47.981	48,0	32.418	29.793
Total activo	690.059	(5,7)	731.856	690.797
Pasivos financieros mantenidos para negociar	46.182	(15,5)	54.675	45.352
Pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	2.222	(5,0)	2.338	2.372
Pasivos financieros a coste amortizado	543.713	(7,7)	589.210	559.289
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	91.570	(6,8)	98.241	84.927
Depósitos de la clientela	376.379	(6,2)	401.465	392.865
Valores representativos de deuda emitidos	63.915	(16,3)	76.375	69.285
Otros pasivos financieros	11.850	(9,7)	13.129	12.212
Pasivos amparados por contratos de seguros	9.223	0,9	9.139	9.665
Otros pasivos	35.395	68,0	21.066	19.720
Total pasivo	636.736	(5,9)	676.428	636.397
Intereses minoritarios	6.979	(13,5)	8.064	7.069
Otro resultado global acumulado	(8.792)	61,1	(5.458)	(7.956)
Fondos propios	55.136	4,4	52.821	55.287
Patrimonio neto	53.323	(3,8)	55.428	54.400
Total pasivo y patrimonio neto	690.059	(5,7)	731.856	690.797
Pro memoria:				
Garantías concedidas	47.671	(5,7)	50.540	45.489

Préstamos y anticipos a la clientela (bruto) (Miles de millones de euros)

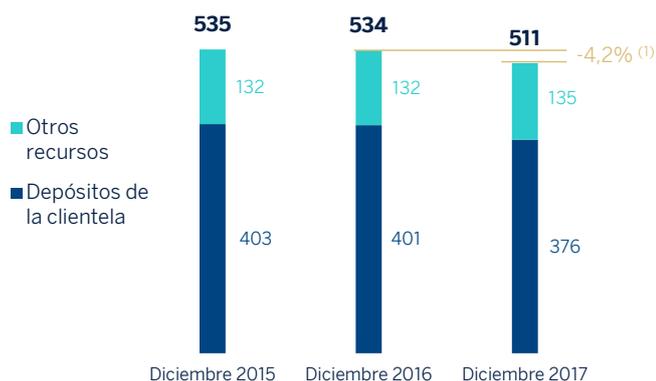


⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes: +2,7%.

Préstamos y anticipos a la clientela (Millones de euros)

	31-12-17	Δ%	31-12-16	30-09-17
Sector público	25.671	(6,7)	27.506	25.828
Particulares	159.781	(7,4)	172.476	169.245
Hipotecario	109.563	(10,5)	122.439	117.273
Consumo	36.235	3,0	35.195	37.556
Tarjetas de crédito	13.982	(5,8)	14.842	14.416
Empresas	175.168	(7,7)	189.733	184.199
Negocios <i>retail</i>	19.692	(19,1)	24.343	20.185
Resto de empresas	155.476	(6,0)	165.391	164.014
Otros préstamos	20.358	14,1	17.844	16.745
Crédito dudoso	19.390	(15,4)	22.915	20.222
Préstamos y anticipos a la clientela bruto	400.369	(7,0)	430.474	416.240
Fondos de insolvencias	(12.748)	(20,2)	(15.974)	(14.506)
Préstamos y anticipos a la clientela	387.621	(6,5)	414.500	401.734

Recursos de clientes (Miles de millones de euros)



⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes: +1,9%.

Recursos de clientes (Millones de euros)

	31-12-17	Δ%	31-12-16	30-09-17
Depósitos de la clientela	376.379	(6,2)	401.465	392.865
Cuentas a la vista	245.249	5,9	231.638	242.566
Depósitos a plazo	110.320	(23,6)	144.407	127.897
Cesión temporal de activos	8.119	(26,6)	11.056	10.442
Otros depósitos	12.692	(11,6)	14.364	11.959
Otros recursos de clientes	134.906	2,1	132.092	137.724
Fondos y sociedades de inversión	60.939	10,7	55.037	60.868
Fondos de pensiones	33.985	1,7	33.418	33.615
Otros recursos de clientes	3.081	8,8	2.831	3.293
Carteras de clientes	36.901	(9,6)	40.805	39.948
Total recursos de clientes	511.285	(4,2)	533.557	530.589

Solvencia

Base de capital

El Grupo BBVA situó su ratio **CET1 fully-loaded** en el 11,1% a cierre de diciembre del 2017, en línea con el objetivo marcado del 11%. Este ratio se incrementó en 18 puntos básicos desde finales del 2016, apalancado en la generación orgánica de resultados y el menor consumo de capital por activos ponderados por riesgo (APR).

Durante el año 2017, el ratio de capital se ha visto afectado por la adquisición de un 9,95% adicional de participación en Garanti y la venta de CNCB. Estas operaciones han tenido un efecto conjunto en dicho ratio de -13 puntos básicos. Adicionalmente, el Grupo registró, en el resultado del 2017, un cargo negativo, de 1.123 millones de euros, por las minusvalías latentes de su participación en Telefónica. Sin embargo, este impacto no afecta a la base de capital, ya que dichas minusvalías latentes son deducidas del capital del Grupo.

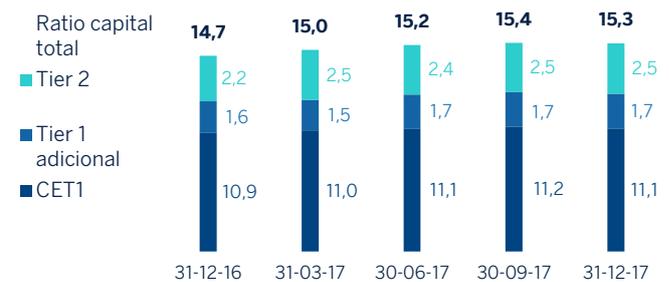
En cuanto a la evolución de los **APR**, mostró una reducción interanual, explicada en gran medida por la depreciación de las divisas frente al euro (especialmente significativa en la lira turca y el dólar estadounidense).

En **emisiones** de capital, BBVA S.A. ha llevado a cabo dos emisiones calificadas como nivel 1 adicional (*contingent convertible*) -AT1-, bajo la normativa de solvencia, por importe de 500 millones de euros y 1.000 millones de dólares, respectivamente (esta última en el mercado americano,

con folleto registrado en la SEC y aún no computada en el Tier 1 del Grupo a 31-12-2017). A nivel de Tier 2, BBVA S.A. ha emitido a lo largo del año deuda subordinada por una cantidad total de, aproximadamente, 1.500 millones de euros; y en Turquía, Garanti ha emitido 750 millones de dólares.

Por último, por lo que respecta a **distribuciones** de capital, durante el mes de abril se ejecutó el último programa de "dividendo-opción", en el que titulares del 83,28% de los derechos optaron por recibir nuevas acciones, y el 10 de octubre se distribuyó un dividendo a cuenta del ejercicio 2017 de 0,09 euros por acción.

Evolución de los ratios de capital *fully-loaded* ⁽¹⁾ (Porcentaje)



⁽¹⁾ A 31-12-17 incluye actualización del cálculo de los APR por riesgo estructural de tipo de cambio, pendiente de confirmación por el BCE. Adicionalmente incluye la emisión Tier 2 de Garanti, pendiente de aprobación por el BCE a efectos de computabilidad en el ratio del Grupo.

Base de capital ^(1,2) (Millones de euros)

	CRD IV <i>phased-in</i> ⁽¹⁾			CRD IV <i>fully-loaded</i>		
	31-12-17 ⁽³⁾	31-12-16	30-09-17	31-12-17 ⁽³⁾	31-12-16	30-09-17
Capital de nivel 1 ordinario (CET1)	42.337	47.370	43.393	40.058	42.398	40.899
Capital de nivel 1 (Tier 1)	46.977	50.083	47.983	46.313	48.459	47.138
Capital de nivel 2 (Tier 2)	8.798	8.810	9.237	8.624	8.739	8.953
Capital total (Tier 1+Tier 2)	55.775	58.893	57.219	54.937	57.198	56.091
Activos ponderados por riesgo	361.686	388.951	365.314	361.686	388.951	365.314
CET1 (%)	11,7	12,2	11,9	11,1	10,9	11,2
Tier 1 (%)	13,0	12,9	13,1	12,8	12,5	12,9
Tier 2 (%)	2,5	2,3	2,5	2,5	2,2	2,4
Ratio de capital total (%)	15,5	15,1	15,7	15,3	14,7	15,4

⁽¹⁾ Los ratios de capital están calculados bajo la normativa CRD IV de Basilea III, en la cual se aplica un faseado del 80% para el 2017 y un 60% para el 2016.

⁽²⁾ A 31-12-17 incluye actualización del cálculo de los APR por riesgo estructural de tipo de cambio, pendiente de confirmación por el BCE. Adicionalmente incluye la emisión Tier 2 de Garanti, pendiente de aprobación por el BCE a efectos de computabilidad en el ratio del Grupo.

⁽³⁾ Datos provisionales.

A 31-12-2017, el ratio **CET1 phased-in** se situó en el 11,7%, el **Tier 1** alcanzó el 13,0% (13,3% teniendo en cuenta la emisión AT1 de 1.000 millones de dólares realizada en el mercado americano en el cuarto trimestre del 2017) y el **Tier 2** el 2,5%, dando como resultado un **ratio total de capital** del 15,5% (15,8% considerando la emisión AT1 anteriormente mencionada). Estos niveles se sitúan por encima de los requerimientos establecidos por el regulador en su carta SREP y colchones sistémicos aplicables para el 2017 para el Grupo BBVA (7,625% para el CET1 y 11,125% para el ratio total de capital en términos de *phased-in*). Este requerimiento, desde el 1 de enero del 2018, se situó, en términos *phased-in*, en el 8,438% de ratio CET1 y en el 11,938% de ratio total. Su variación con respecto al del 2017 se explica por la progresiva implementación de los colchones de conservación de capital y el de otras entidades de importancia sistémica. El requerimiento regulatorio para el 2018 en visión *fully-loaded* permanece sin cambios (CET1 del 9,25% y ratio total del 12,75%) frente al año anterior.

Por último, en ratio **leverage**, el Grupo mantuvo una posición sólida, un 6,6% con criterio *fully-loaded* (6,7% *phased-in*), cifra que sigue siendo la mayor de su *peer group*.

Ratings

En el año 2017, Standard & Poors (S&P) elevó la perspectiva de BBVA a positiva desde estable, como consecuencia de un cambio similar de la perspectiva del *rating* soberano español, manteniendo las calificaciones de ambos en BBB+. Scope Ratings subió un escalón el *rating* a largo plazo de BBVA desde A hasta A+ y el *rating* a corto plazo desde S-1 a S-1+, ambos con perspectiva estable. El resto de agencias de calificación crediticia no han modificado ni el *rating* ni la perspectiva sobre BBVA en el 2017.

Ratings

Agencia de rating	Largo plazo	Corto plazo	Perspectiva
DBRS	A	R-1 (low)	Estable
Fitch	A-	F-2	Estable
Moody's ⁽¹⁾	Baa1	P-2	Estable
Scope Ratings	A+	S-1+	Estable
Standard & Poor's	BBB+	A-2	Positiva

⁽¹⁾ Adicionalmente, Moody's asigna un *rating* a los depósitos a largo plazo de BBVA de A3.

Gestión del riesgo

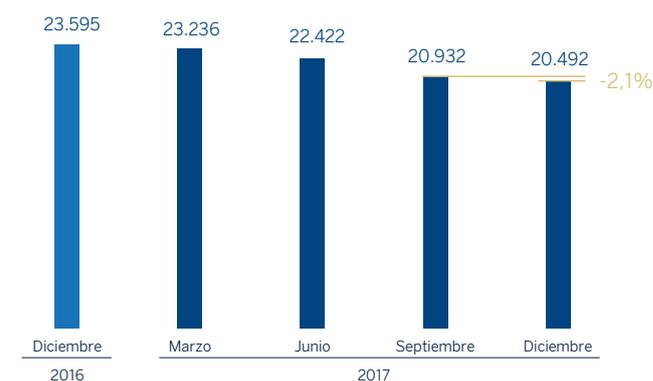
Riesgos de crédito

En el Grupo BBVA continúa el comportamiento positivo de las métricas de riesgo. En este sentido:

- El **riesgo crediticio** se mantuvo plano en el último trimestre y acumuló un retroceso del 4,0% desde finales del 2016. A tipos de cambio constantes, la tasa de variación fue del +2,0% tanto en el trimestre como en el ejercicio. Continuó el desapalancamiento en España. A tipos de cambio constantes y en términos interanuales, Turquía y México crecieron un 4,3% y un 6,9%, respectivamente; América del Sur un 9,5% (Argentina un 67,9%, Chile y Colombia en torno al 10%); y Estados Unidos permaneció prácticamente estable (+0,4%).
- Los **riesgos dudosos** siguieron con su senda de reducción. Con respecto a la cifra de septiembre disminuyeron un 2,1%, y frente al dato de diciembre del 2016 un 13,2%. A tipos de cambio constantes, las cifras fueron del -0,8% en el trimestre y del -10,5% en términos anuales. Buen comportamiento en España y Estados Unidos y aumento principalmente en Turquía y América del Sur, por deterioro de clientes mayoristas.
- La **tasa de mora** del Grupo registró una nueva mejora (-9 puntos básicos en los últimos tres meses y -47 puntos básicos comparada con la del cierre del 2016), hasta situarse en el 4,4% a 31-12-2017, muy influida por el comentado descenso de los riesgos dudosos.

- Los **fondos de cobertura** mostraron también un retroceso tanto en los últimos tres meses como en el año (-11,5% y -19,6%, respectivamente). A tipos de cambio constantes, la tasas de variación fueron del -9,2% y -15,2% desde septiembre del 2017 y diciembre del 2016, respectivamente.
- En consecuencia, la **tasa de cobertura** cerró en el 65%.
- Por último, el **coste de riesgo** acumulado a diciembre del 2017 fue del 0,87%, evolucionando de manera estable a lo largo del 2017 y situándose tres puntos por encima de la cifra acumulada del 2016 (0,84%).

Riesgos dudosos (Millones de euros)



Riesgo crediticio ⁽¹⁾ (Millones de euros)

	31-12-17 ⁽²⁾	30-09-17	30-06-17	31-03-17	31-12-16
Riesgos dudosos	20.492	20.932	22.422	23.236	23.595
Riesgo crediticio	461.303	461.794	471.548	480.517	480.720
Fondos de cobertura	13.319	15.042	15.878	16.385	16.573
Tasa de mora (%)	4,4	4,5	4,8	4,8	4,9
Tasa de cobertura (%)	65	72	71	71	70

⁽¹⁾ Incluye los préstamos y anticipos a la clientela bruto más riesgos contingentes.

⁽²⁾ Cifras sin considerar la clasificación a activos no corrientes en venta (ANCV).

Evolución de los riesgos dudosos (Millones de euros)

	4º Trim. 17 ⁽¹⁾	3º Trim. 17	2º Trim. 17	1º Trim. 17	4º Trim. 16
Saldo inicial	20.932	22.422	23.236	23.595	24.253
Entradas	3.757	2.268	2.525	2.490	3.000
Recuperaciones	(2.142)	(2.001)	(1.930)	(1.698)	(2.141)
Entrada neta	1.616	267	595	792	859
Pases a fallidos	(1.980)	(1.575)	(1.070)	(1.132)	(1.403)
Diferencias de cambio y otros	(75)	(181)	(340)	(18)	(115)
Saldo al final de período	20.492	20.932	22.422	23.236	23.595
Pro memoria:					
Créditos dudosos	19.753	20.222	21.730	22.572	22.915
Garantías concedidas dudosas	739	710	691	664	680

⁽¹⁾ Cifras sin considerar la clasificación a activos no corrientes en venta (ANCV). Datos provisionales.

Riesgos estructurales

Liquidez y financiación

La gestión de la **liquidez y financiación** en BBVA promueve la financiación del crecimiento recurrente del negocio bancario en condiciones adecuadas de plazo y coste, a través de una amplia gama de instrumentos que permiten acceder a un gran número de fuentes de financiación alternativas, adecuándose en todo momento a las exigencias regulatorias actuales.

Un principio básico de BBVA en la gestión de la liquidez y financiación del Grupo es la autosuficiencia financiera de sus filiales bancarias en el extranjero. Este principio evita la propagación de una crisis de liquidez entre las distintas áreas y garantiza la adecuada transmisión del coste de liquidez al proceso de formación de precios.

Durante el **2017**, las condiciones de liquidez y financiación se han mantenido holgadas en todas las geografías donde opera el Grupo BBVA:

- La solidez financiera de los bancos del Grupo sigue apoyándose en la financiación de la actividad crediticia, fundamentalmente, a través de recursos estables de clientes.
- En la zona euro, cómoda situación de liquidez y estrechamiento del *gap* de crédito en el balance gracias al favorable comportamiento de los pasivos de clientes.
- En México, sólida posición de liquidez, a pesar de la volatilidad de los mercados. La evolución de los depósitos ha mostrado una tendencia muy positiva en el año, lo que ha llevado a una considerable reducción del *gap* de crédito.
- En Estados Unidos, el *gap* de crédito se ha ampliado como consecuencia de la estrategia de contención del coste del pasivo. Cabe resaltar que en el primer trimestre del 2017, Standard & Poors (S&P) mejoró el *outlook* del *rating* de BBVA Compass (BBB+) desde negativo a estable.
- Cómoda situación de liquidez en Turquía, favorecida por el mantenimiento de las buenas condiciones de mercado, con ligero incremento del *gap* de crédito como consecuencia del crecimiento de la inversión crediticia al amparo del programa Fondo de Garantía de Crédito (FGC) del Gobierno.
- En América del Sur persiste la confortable situación de liquidez, lo que ha permitido reducir el avance de los depósitos mayoristas, que se han ajustado al crecimiento de la inversión crediticia.
- En el cuarto trimestre del 2017, BBVA S.A. realizó una emisión de *additional* Tier 1 en el mercado americano, con folleto registrado en la SEC, por 1.000 millones de dólares. En total, BBVA S.A. ha emitido 7.100 millones de euros durante el año 2017, de los que unos 5.800 millones se hicieron en mercados de financiación mayorista, utilizando los formatos de deuda *senior* (2.500 millones), Tier 2 (1.000 millones), *senior non preferred* (1.500 millones) y *additional* Tier 1 (1.000 millones de dólares). También cerró diversas operaciones de emisión privada de títulos *senior non preferred* por un total de 290 millones de euros, títulos Tier 2 por una cuantía aproximada de 500 millones de euros y una de *additional* Tier 1 por 500 millones de euros.
- Los mercados de financiación mayorista a largo plazo en el resto de geografías donde opera el Grupo siguen mostrando estabilidad.
- En México, BBVA Bancomer ha llevado a cabo dos emisiones locales de deuda *senior*, por un importe total de 7.000 millones de pesos, a tres y cinco años.
- En Estados Unidos, BBVA Compass volvió a los mercados en el segundo trimestre, con un bono *senior* de 750 millones de dólares a cinco años.
- En Turquía, las emisiones realizadas por Garanti han continuado fortaleciendo su estructura de balance durante todo el año. Cabe destacar: deuda *senior* por 500 millones de dólares, deuda subordinada por 750 millones de dólares, bonos colateralizados por una cuantía total de 1.680 millones de liras, titulizaciones por un importe de 685 millones de dólares y renovación de los préstamos sindicados con un nuevo tramo a dos años.
- Por su parte, en América del Sur, BBVA Chile ha emitido en mercado local deuda *senior* por una cuantía equivalente a 505 millones de euros, en diversas emisiones con vencimientos entre cuatro y diez años. BBVA Continental en Perú ha emitido también en mercado local 182 millones de euros en varias emisiones a tres años y BBVA Francés en Argentina emitió por un importe equivalente a 49 millones de euros en bonos a dos y tres años, así como una ampliación de capital de 400 millones de euros.
- La financiación a corto plazo continúa teniendo un comportamiento favorable, en un entorno de elevada liquidez.
- El ratio de cobertura de liquidez LCR en el Grupo BBVA se ha mantenido holgadamente por encima del 100% a lo largo del 2017, sin que se asuma transferencia de liquidez entre filiales; esto es, ningún tipo de exceso de liquidez de las filiales en el extranjero está siendo considerado en el ratio consolidado. A 31 de diciembre del 2017, este ratio se situó en el 128%. Aunque este requerimiento sólo se establece a nivel Grupo, en todas las filiales se supera este mínimo con amplitud (zona euro 151%, México 148%, Turquía 134% y Estados Unidos 144% ¹⁾).

1: El ratio LCR de Compass está calculado de acuerdo con la regulación local (Fed Modified LCR).

Tipo de cambio

La gestión del riesgo de **tipo de cambio** de las inversiones de BBVA a largo plazo, derivada fundamentalmente de sus franquicias en el extranjero, tiene como finalidad preservar los ratios de capital del Grupo y otorgar estabilidad a la cuenta de resultados.

El año **2017** ha estado marcado por una depreciación con respecto al euro de las principales divisas de las geografías donde opera el Grupo: dólar (-12,1%), peso mexicano (-8,0%) y lira turca (-18,5%). En este contexto, BBVA ha continuado con su política activa de gestión de las principales inversiones en países emergentes que, en media, se sitúa entre el 30% y el 50% de los resultados del ejercicio y alrededor del 70% del exceso del ratio de capital CET1 (lo que no está naturalmente cubierto por el propio ratio). En base a esta política, la sensibilidad del ratio CET1 a una depreciación frente al euro del 10% de las principales divisas emergentes (peso mexicano o lira turca) se mantiene en el entorno de un punto básico negativo para cada una de estas divisas y el nivel de cobertura de los resultados esperados para el 2018 en estos dos países se sitúa en torno al 50% para México y al 40% para Turquía.

Tipos de interés

El objetivo de la gestión del riesgo de **tipo de interés** es mantener un crecimiento sostenido del margen de intereses a corto y medio plazo, con independencia del movimiento de los tipos de interés, controlando los impactos en el ratio de capital por la valoración de la cartera de activos disponibles para la venta.

Los bancos del Grupo mantienen carteras de renta fija para la gestión de la estructura de sus balances. Durante el **2017**, los resultados de esta gestión han sido satisfactorios, habiéndose mantenido estrategias de riesgo limitado en todos los bancos del Grupo.

Por último, en cuanto a las **políticas monetarias** seguidas por los distintos bancos centrales de las principales geografías donde BBVA opera cabe resaltar:

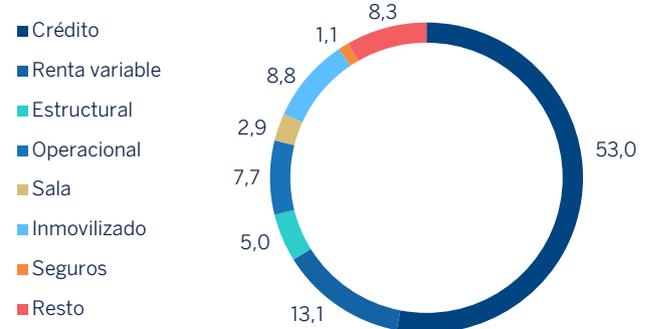
- Sin cambios relevantes en la Eurozona, donde se mantienen los tipos al 0% y la facilidad de depósito al -0,40%.
- En Estados Unidos continúa la tendencia alcista de tipos de interés, con tres subidas en el 2017 hasta el 1,50%.

- En México, Banxico ha realizado cinco subidas de tipos de interés a lo largo del año, situando el nivel de política monetaria en el 7,25%.
- En Turquía, el período ha estado marcado por las subidas de tipos del Banco Central (CBRT), que ha incrementado el tipo medio de financiación hasta el 12,75%.
- En América del Sur, las autoridades monetarias han continuado con políticas expansivas, bajando tipos en Perú (100 puntos básicos), Colombia (275 puntos básicos) y Chile (100 puntos básicos). En Argentina, la resistencia de la inflación a la baja ha motivado un incremento de 400 puntos básicos en el tipo de interés.

Capital económico y regulatorio

El consumo de **capital económico en riesgo** (CER) a cierre de diciembre del 2017, en términos consolidados, alcanzó los 34.401 millones de euros, lo que equivale a un descenso del 1,7% con respecto a la cifra de septiembre. A tipos de cambio constantes, la variación fue del +1,1%, localizada en: riesgo de crédito por aumento de actividad, destacando Turquía y América del Sur; riesgo de sala, por España y México fundamentalmente; y riesgo operacional, por actualización anual del modelo. Lo anterior se compensó parcialmente con un descenso en la valoración de las participaciones, por retroceso de la cotización de Telefónica; estructural, por aumento de coberturas sobre lira turca y peso mexicano; inmovilizado; y tipo de interés, focalizado principalmente en México. Además del capital económico, se gestiona la rentabilidad del **capital regulatorio** con foco en la maximización del retorno sobre los APRs y la asignación del capital de la forma más eficiente posible.

Desglose del capital económico en riesgo en términos atribuidos (Porcentaje a diciembre del 2017)



La acción BBVA

El **crecimiento económico mundial** se ha estabilizado en alrededor del 1% trimestral en los nueve primeros meses del 2017 y los indicadores disponibles hasta el momento apuntan a que este avance continuará en el tramo final del año. Los datos de confianza siguen mejorando y vienen acompañados por la recuperación del comercio global y del sector industrial, al mismo tiempo que se mantiene la fortaleza del consumo privado en los países desarrollados. Esta dinámica positiva refleja un mejor desempeño económico en todas las zonas y, a diferencia de otros episodios tras la crisis financiera, la recuperación global es ahora más sincronizada.

En cuanto a la evolución de los principales **índices bursátiles**, en Europa, tanto el Stoxx 50 como el Euro Stoxx 50 cerraron el año con incrementos del 5,6% y 6,5%, respectivamente. En España, el Ibex 35 retrocedió en los últimos tres meses un 3,3%, pero mantuvo un desempeño positivo, del 7,4%, en el acumulado del año. En Estados Unidos, el índice S&P 500 mostró un comportamiento muy positivo a lo largo del ejercicio, lo que se tradujo en una revaloración del 19,4% con respecto a su nivel de finales del 2016.

Por lo que se refiere al **sector bancario**, en Europa, su evolución también ha sido positiva en el 2017. En este sentido, el índice de bancos europeos Stoxx Banks, que incluye los del Reino Unido, aumentó su nivel en un 8,1% y el índice de bancos de la Eurozona, el Euro Stoxx Banks, en un 10,9%. En Estados Unidos, el índice sectorial S&P Regional Banks mostró un incremento del 6,0% con respecto al cierre del ejercicio 2016.

La **acción BBVA** terminó el 2017 en 7,11 euros; esto es, con una revalorización del 10,9% desde diciembre del 2016, lo que supone un desempeño relativamente mejor que el del sector bancario europeo y el del Ibex 35.

Evolución de la acción BBVA comparada con los índices europeos
(Índice base 100=31-12-2016)



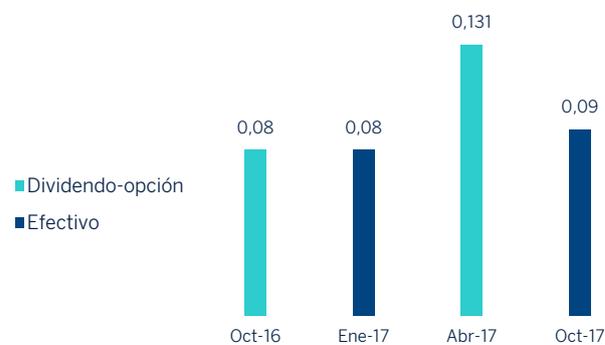
La acción BBVA y ratios bursátiles

	31-12-17	31-12-16
Número de accionistas	891.453	935.284
Número de acciones en circulación	6.667.886.580	6.566.615.242
Contratación media diaria (número de acciones)	35.820.623	47.180.855
Contratación media diaria (millones de euros)	252	272
Cotización máxima (euros)	7,93	6,88
Cotización mínima (euros)	5,92	4,50
Cotización última (euros)	7,11	6,41
Valor contable por acción (euros)	6,96	7,22
Valor contable tangible por acción (euros)	5,69	5,73
Capitalización bursátil (millones de euros)	47.422	42.118
Rentabilidad por dividendo (dividendo/precio; %) ⁽¹⁾	4,2	5,8

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

En el hecho relevante publicado el 1 de febrero del 2017, BBVA anunció su intención de modificar su política de **remuneración al accionista** a una retribución íntegramente en efectivo. Esta política estaría compuesta, para cada año, por una cantidad a cuenta del dividendo del ejercicio (abonada previsiblemente en octubre) y un dividendo complementario (que se pagaría una vez finalizado el ejercicio y aprobada la aplicación del resultado, previsiblemente en abril), todo ello sujeto a las aprobaciones pertinentes por parte de los órganos sociales correspondientes. El Consejo de Administración acordó proponer a la Junta General de Accionistas, la cual lo ha aprobado, el pago en efectivo de 0,15 euros brutos por acción en abril como dividendo complementario del ejercicio 2017.

Remuneración al accionista
(Euros bruto/acción)



A 31 de diciembre del 2017, el número de **acciones** de BBVA seguía siendo de 6.668 millones y el número de **accionistas** alcanzó los 891.453. Por tipo de inversor, el 43,44% del capital pertenecía a inversores residentes en España y el 56,56% restante estaba en manos de accionistas no residentes.

Distribución estructural del accionariado (31-12-2017)

Tramos de acciones	Accionistas		Acciones	
	Número	%	Número	%
Hasta 150	184.797	20,7	13.171.010	0,2
De 151 a 450	182.854	20,5	49.996.632	0,7
De 451 a 1.800	279.883	31,4	272.309.651	4,1
De 1.801 a 4.500	128.005	14,4	364.876.715	5,5
De 4.501 a 9.000	59.585	6,7	375.424.611	5,6
De 9.001 a 45.000	49.938	5,6	869.649.638	13,0
De 45.001 en adelante	6.391	0,7	4.722.458.323	70,8
Totales	891.453	100,0	6.667.886.580	100,0

Los **títulos** de la acción BBVA forman parte de los principales índices bursátiles, entre los que se encuentran el Ibex 35, Euro Stoxx 50 y Stoxx 50, con unas ponderaciones del 8,9%, 2,0% y 1,3%, respectivamente. También forman parte de varios índices sectoriales, entre los que destacan el Euro Stoxx Banks, con un peso del 8,7%, y el Stoxx Banks, con un 4,3%.

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

Principales índices de sostenibilidad en los que BBVA está presente a 31-12-2017 ⁽¹⁾

	2017 Constituent ⁽¹⁾ MSCI ESG Leaders Indexes	Miembro de los índices MSCI ESG Leaders Indexes Rating AAA
	FTSE4Good	Miembro de los índices FTSE4Good Global, FTSE4Good Europe y FTSE4Good IBEX
	EURONEXT vigeo eiris INDICES	Miembro de los índices Euronext Vigeo Eurozone 120 y Europe 120
	ETHIBEL INVESTMENT REGISTER	Incluido en el Ethibel Excellence Investment Register
	CDP DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES	En el 2017, BBVA obtuvo una calificación "C"

⁽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 sus filiales.

Áreas de negocio

En este apartado se presentan y analizan los datos más relevantes de las diferentes áreas de negocio del Grupo. En concreto, se muestra un resumen de la cuenta de resultados y del balance, cifras de actividad y los ratios más significativos de cada una de ellas.

En el año 2017, la **estructura de reporting** de las áreas de negocio del Grupo BBVA siguió siendo básicamente la misma que la del ejercicio 2016. Cabe resaltar que BBVA anunció la firma de dos acuerdos, uno de venta de BBVA Chile a The Bank of Nova Scotia (Scotiabank) y otro de creación de una *joint venture* a la que se traspasará el negocio de *real estate* de BBVA en España para la posterior venta del 80% de la sociedad creada a una entidad filial de Cerberus Capital Management, L.P. (Cerberus). A efectos de las explicaciones de este informe, las cifras de Non Core Real Estate y América del Sur se muestran en continuidad con respecto a períodos anteriores, a pesar de que en el Grupo las operaciones en curso antes mencionadas se han reclasificado a la categoría de activos y pasivos no corrientes en venta. A continuación se detallan las áreas de negocio del Grupo:

- **Actividad bancaria en España** incluye, al igual que en ejercicios precedentes, las unidades en España 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.
- **Non Core Real Estate** gestiona, de manera especializada en España, los créditos a promotores que se encontraban en dificultad y los activos inmobiliarios procedentes, principalmente, de inmuebles adjudicados, tanto los de hipotecas residenciales como los de origen promotor. Los créditos a promotores que se conceden nuevos o que ya no se encuentran en esas condiciones son gestionados desde Actividad bancaria en España.
- **Estados Unidos** incorpora los negocios que el Grupo desarrolla en este país a través del grupo BBVA Compass y la oficina de BBVA en Nueva York.
- **México** aglutina principalmente los negocios bancarios y los de seguros efectuados por el Grupo en este país.

- **Turquía** incluye la actividad del grupo Garanti.
- **América del Sur** incluye fundamentalmente la actividad bancaria y de seguros que BBVA desarrolla en la región.
- **Resto de Eurasia** 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.

Adicionalmente, en todas las áreas existe, además de lo anteriormente descrito, un resto formado, básicamente, por un complemento que recoge eliminaciones e imputaciones no asignadas a las unidades que componen las áreas anteriormente descritas.

Por último, el **Centro Corporativo** es un agregado que contiene todo aquello no repartido entre las áreas de negocio por corresponder 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 patrimonio realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global del Grupo; carteras, con sus correspondientes resultados, cuya gestión no está vinculada a relaciones con la clientela, tales como las participaciones industriales; ciertos activos y pasivos por impuestos; fondos por compromisos con empleados; fondos de comercio y otros intangibles.

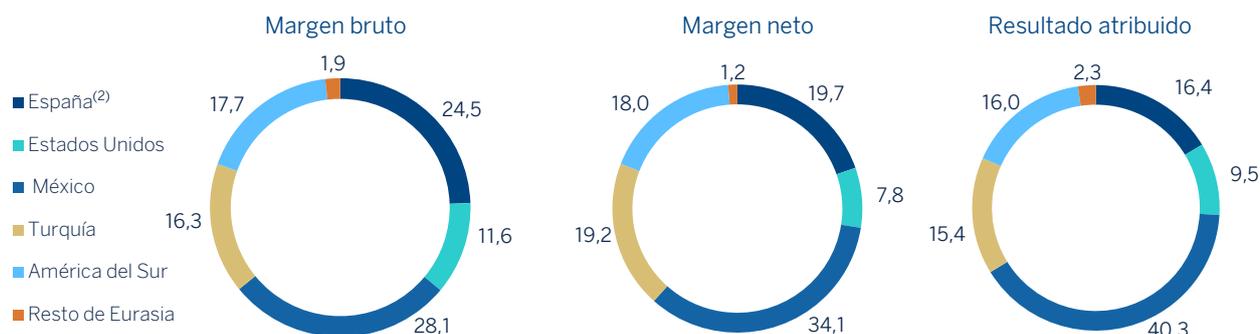
Además de este desglose geográfico, se proporciona **información complementaria** del conjunto de los negocios mayoristas, CIB, desarrollados por BBVA en las geografías donde opera. Por las características de los clientes a los que atiende, el tipo de productos que ofrece y los riesgos que asume, se considera un agregado relevante para una mejor comprensión del Grupo.

Cabe mencionar que, como viene siendo habitual, en el caso de las áreas de América, en Turquía y en CIB, además de las tasas de variación a **tipos de cambio** corrientes, se incluyen las resultantes de aplicar tipos de cambio constantes.

Para la elaboración de la **información por áreas** se parte de las unidades de mínimo nivel y/o sociedades jurídicas que componen el Grupo y se asignan a las distintas áreas en función de la geografía principal en la que desarrollan su actividad.

Principales partidas de la cuenta de resultados por áreas de negocio (Millones de euros)

	Áreas de negocio								Σ Áreas de negocio	Centro Corporativo
	Grupo BBVA	Actividad bancaria en España	Non Core Real Estate	Estados Unidos	México	Turquía	América del Sur	Resto de Eurasia		
2017										
Margen de intereses	17.758	3.738	71	2.158	5.437	3.331	3.200	180	18.115	(357)
Margen bruto	25.270	6.180	(17)	2.919	7.080	4.115	4.451	468	25.196	73
Margen neto	12.770	2.802	(132)	1.061	4.635	2.612	2.444	160	13.580	(811)
Resultado antes de impuestos	6.931	1.866	(673)	784	2.948	2.147	1.691	177	8.940	(2.009)
Resultado atribuido	3.519	1.381	(501)	511	2.162	826	861	125	5.363	(1.844)
2016										
Margen de intereses	17.059	3.877	60	1.953	5.126	3.404	2.930	166	17.514	(455)
Margen bruto	24.653	6.416	(6)	2.706	6.766	4.257	4.054	491	24.684	(31)
Margen neto	11.862	2.837	(130)	863	4.371	2.519	2.160	149	12.769	(907)
Resultado antes de impuestos	6.392	1.268	(743)	612	2.678	1.906	1.552	203	7.475	(1.084)
Resultado atribuido	3.475	905	(595)	459	1.980	599	771	151	4.269	(794)

Composición del margen bruto ⁽¹⁾, margen neto ⁽¹⁾ y resultado atribuido ⁽¹⁾ (Porcentaje. 2017)⁽¹⁾ No incluye el Centro Corporativo.⁽²⁾ Incluye las áreas de Actividad bancaria en España y Non Core Real Estate.

Principales partidas de balance y activos ponderados por riesgo por áreas de negocio (Millones de euros)

	Áreas de negocio								Σ Áreas de negocio	Centro Corporativo	Variación por AyPNCV ⁽¹⁾
	Grupo BBVA	Actividad bancaria en España	Non Core Real Estate	Estados Unidos	México	Turquía	América del Sur	Resto de Eurasia			
31-12-17											
Préstamos y anticipos a la clientela	387.621	183.172	3.521	54.406	45.080	51.378	48.272	14.864	400.693	-	(13.072)
Depósitos de la clientela	376.379	177.763	13	61.357	49.414	44.691	45.666	6.700	385.604	-	(9.225)
Recursos fuera de balance	98.005	62.054	4	-	19.472	3.902	12.197	376	98.005	-	-
Total activo/pasivo	690.059	319.417	9.714	80.493	89.344	78.694	74.636	17.265	669.562	20.496	-
Activos ponderados por riesgo	361.686	111.825	9.691	58.682	43.715	62.768	55.665	12.916	355.260	6.426	-
31-12-16											
Préstamos y anticipos a la clientela	414.500	181.137	5.946	61.159	46.474	55.612	48.718	15.325	414.370	130	-
Depósitos de la clientela	401.465	180.544	24	65.760	50.571	47.244	47.927	9.396	401.465	-	-
Recursos fuera de balance	91.287	56.147	8	-	19.111	3.753	11.902	366	91.287	-	-
Total activo/pasivo	731.856	335.847	13.713	88.902	93.318	84.866	77.918	19.106	713.670	18.186	-
Activos ponderados por riesgo	388.951	113.194	10.870	65.492	47.863	70.337	57.443	15.637	380.836	8.115	-

⁽¹⁾ Activos y pasivos no corrientes en venta de las operaciones de BBVA Chile y real estate.

Una vez definida la composición de cada área de negocio, se aplican determinados **criterios de gestión**, entre los que por su relevancia destacan los siguientes:

- **Rentabilidad ajustada al riesgo.** El cálculo de la rentabilidad ajustada al riesgo a nivel de operación, cliente, producto, segmento, unidad y/o área de negocio se sustenta en el CER, que se basa en el concepto de pérdida inesperada con un determinado nivel de confianza, en función del nivel de solvencia objetivo del Grupo. El cálculo del CER engloba riesgos de crédito, de mercado, estructurales de balance, de participaciones, operacional, de activos fijos y riesgos técnicos en las compañías de seguros. Estos cálculos están realizados utilizando modelos internos que se han definido siguiendo las pautas y requisitos establecidos en el acuerdo de capital de Basilea III.
- **Precios internos de transferencia.** El Grupo BBVA está dotado de un sistema de precios de transferencia cuyos principios generales son de aplicación en las diferentes entidades, áreas de negocio y unidades del Banco.
- Asignación de **gastos de explotación.** Se imputan a las áreas tanto los gastos directos como los indirectos, exceptuando aquellos en los que no existe una vinculación estrecha y definida con los negocios por tener un marcado carácter corporativo o institucional para el conjunto del Grupo.
- **Venta cruzada.** En determinadas ocasiones se realizan ajustes para eliminar ciertas duplicidades que, por motivos de incentivación de la venta cruzada entre negocios, se hallan registradas en los resultados de dos o más unidades.

Tipos de interés (Medidas trimestrales. Porcentaje)

	2017				2016			
	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.
Tipo oficial BCE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
Euribor 3 meses	(0,33)	(0,33)	(0,33)	(0,33)	(0,31)	(0,30)	(0,26)	(0,19)
Euribor 1 año	(0,19)	(0,16)	(0,13)	(0,10)	(0,07)	(0,05)	(0,02)	0,01
Tasas fondos federales Estados Unidos	1,30	1,25	1,05	0,80	0,55	0,50	0,50	0,50
TIIE (México)	7,42	7,37	7,04	6,41	5,45	4,60	4,08	3,80
CBRT (Turquía)	12,17	11,97	11,80	10,10	7,98	7,99	8,50	8,98

Tipos de cambio (Expresados en divisas/euro)

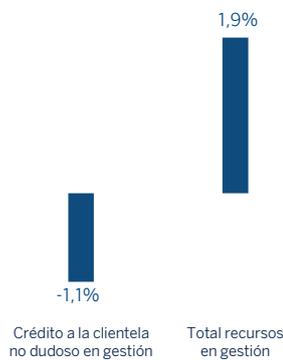
	Cambios finales			Cambios medios	
	31-12-17	Δ% sobre 31-12-16	Δ% sobre 30-09-17	2017	Δ% sobre 2016
Peso mexicano	23,6614	(8,0)	(9,3)	21,3297	(3,1)
Dólar estadounidense	1,1993	(12,1)	(1,6)	1,1296	(2,0)
Peso argentino	22,5830	(26,6)	(8,2)	18,7375	(12,8)
Peso chileno	738,01	(4,7)	1,9	732,60	2,2
Peso colombiano	3.584,23	(11,7)	(3,1)	3.333,33	1,4
Sol peruano	3,8813	(9,0)	(0,7)	3,6813	1,4
Bolívar fuerte venezolano	18.181,82	(89,6)	(66,7)	18.181,82	(89,6)
Lira turca	4,5464	(18,5)	(7,6)	4,1213	(18,9)

Actividad bancaria en España

Claves

- En actividad continúa el desapalancamiento y el aumento de los recursos más líquidos y los de fuera de balance.
- Buena evolución de las comisiones.
- Disminución de los gastos de explotación.
- Sólidos indicadores de calidad crediticia.

Actividad ⁽¹⁾
(Variación interanual. Datos a 31-12-2017)

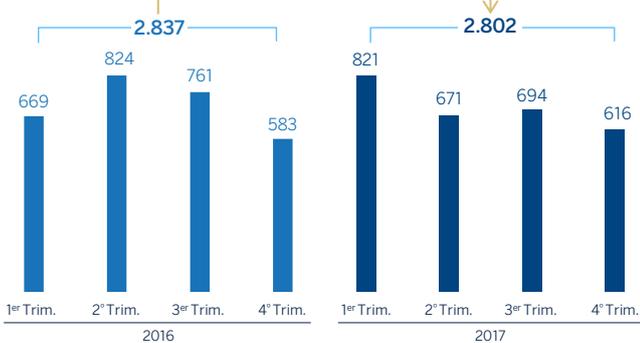


⁽¹⁾No incluye ni las adquisiciones ni las cesiones temporales de activos.

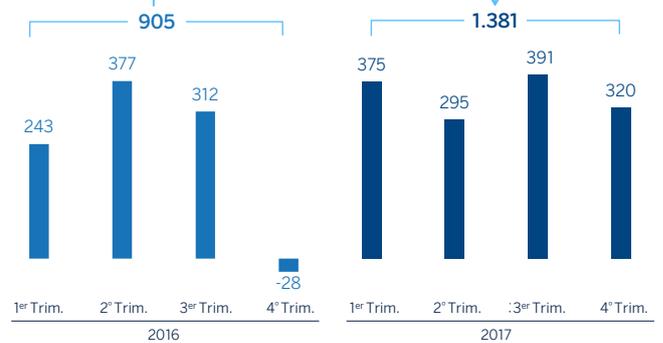
Margen de intereses sobre ATM
(Porcentaje)



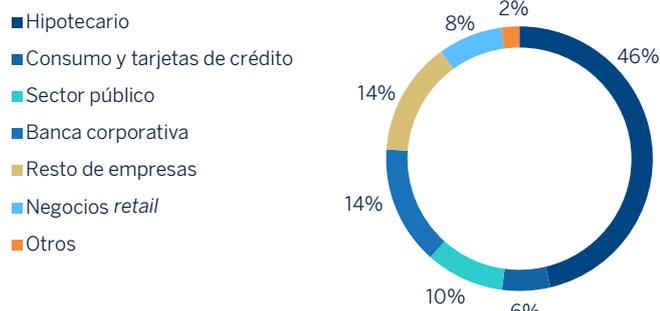
Margen neto
(Millones de euros)



Resultado atribuido
(Millones de euros)

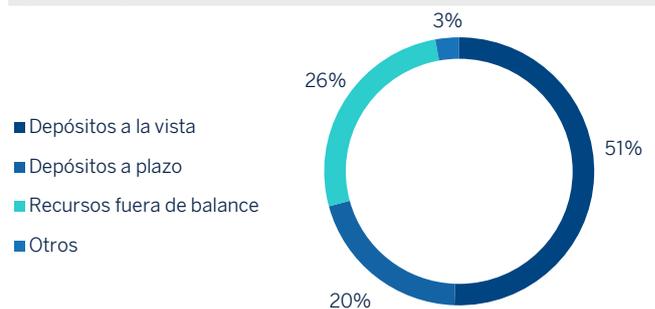


Composición del crédito a la clientela no dudoso en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las adquisiciones temporales de activos.

Composición de los recursos de los clientes en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las cesiones temporales de activos.

Entorno macroeconómico y sectorial

Según la última información existente del Instituto Nacional de Estadística (INE), la **economía** española volvió a crecer un 0,8% trimestral en el tercer trimestre del 2017, lo que supone un comportamiento relativamente estable a lo largo del año, gracias a la fortaleza de la demanda doméstica. Los indicadores más recientes apuntan hacia una ligera moderación en el tramo final del ejercicio, dentro de un contexto de mayor incertidumbre, aunque los factores que subyacen al crecimiento continúan y siguen apuntando a un avance sólido del PIB. Por un lado, se sigue observando una inercia positiva en los datos de actividad y empleo y, por otro, el entorno internacional es más favorable y la política monetaria continúa siendo expansiva. Como resultado, el crecimiento de la economía de España podría situarse algo por encima del 3% en el conjunto del 2017.

En cuanto al **sistema bancario** español, con datos del Banco de España, el volumen total de crédito al sector privado (familia y empresas) mantuvo su tendencia decreciente durante el año (-1,8% en los últimos doce meses hasta noviembre del 2017). No obstante, desde el mes de agosto se vino observando un ligero repunte del volumen total de crédito en la economía, si bien es aún demasiado débil para afirmar que se ha producido un punto de inflexión. En este sentido, el volumen acumulado de nuevas operaciones de crédito a noviembre del 2017 mostró un crecimiento interanual del 5,5%, con ascenso en todas las carteras (+8,1% en el caso de nuevas operaciones de crédito a familias y pymes, que encadenan 47 meses consecutivos de crecimiento). La morosidad del sector siguió mejorando. A noviembre del 2017, la tasa de mora retrocedió hasta el 8,1%, más de un punto porcentual por debajo del ratio registrado un año antes. Todo ello a pesar de la disminución interanual del volumen de crédito. Esta mejora se debió, por tanto, a la reducción del volumen de activos dudosos en el sistema (-13,9% en los últimos doce meses hasta noviembre del 2017 y -48% desde el máximo alcanzado en diciembre del 2013). La liquidez del sistema continuó siendo holgada. El *funding gap* (diferencia entre el volumen de crédito y los depósitos totales) descendió hasta los 129.000 millones de euros, un 5% del balance total del sistema.

Actividad

A 31-12-2017, la **inversión** crediticia (crédito a la clientela no dudoso en gestión) registró un retroceso del 1,1% con respecto a la cifra de finales de diciembre del 2016 (+0,6% en el trimestre), motivado fundamentalmente por la reducción de la cartera hipotecaria (-5,3% y -1,2% en los últimos doce y tres meses, respectivamente) y del sector público (-12,7% y -5,1%, respectivamente). Por el contrario, la financiación a empresas (+6,4% desde finales del 2016 y +2,7% en el trimestre) y a negocios (+2,7% y +2,6%, respectivamente)

Estados financieros e indicadores relevantes de gestión
(Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	2016
Margen de intereses	3.738	(3,6)	3.877
Comisiones	1.561	5,7	1.477
Resultados de operaciones financieras	555	(29,4)	786
Otros ingresos netos	327	17,9	277
de los que Actividad de seguros ⁽¹⁾	438	9,6	400
Margen bruto	6.180	(3,7)	6.416
Gastos de explotación	(3.378)	(5,6)	(3.579)
Gastos de personal	(1.916)	(4,2)	(2.000)
Otros gastos de administración	(1.150)	(8,1)	(1.251)
Amortización	(313)	(4,4)	(327)
Margen neto	2.802	(1,3)	2.837
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(567)	(25,7)	(763)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(369)	(54,3)	(807)
Resultado antes de impuestos	1.866	47,2	1.268
Impuesto sobre beneficios	(482)	33,9	(360)
Resultado del ejercicio	1.384	52,5	908
Minoritarios	(3)	(3,6)	(3)
Resultado atribuido	1.381	52,7	905

⁽¹⁾ Incluye las primas recibidas netas de las reservas técnicas estimadas de seguros.

Balances	31-12-17	Δ%	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	13.463	10,1	12.230
Cartera de títulos	88.131	(12,2)	100.394
Préstamos y partidas a cobrar	213.037	(0,7)	214.497
de los que préstamos y anticipos a la clientela	183.172	1,1	181.137
Posiciones inter-áreas activo	1.501	(67,8)	4.658
Activos tangibles	877	(38,9)	1.435
Otros activos	2.409	(8,5)	2.632
Total activo/pasivo	319.417	(4,9)	335.847
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	36.817	(9,1)	40.490
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	62.226	(5,8)	66.029
Depósitos de la clientela	177.763	(1,5)	180.544
Valores representativos de deuda emitidos	33.301	(13,1)	38.322
Posiciones inter-áreas pasivo	-	-	-
Otros pasivos	391	(68,0)	1.220
Dotación de capital económico	8.920	(3,5)	9.242

Indicadores relevantes y de gestión	31-12-17	Δ%	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽¹⁾	177.764	(1,6)	180.595
Riesgos dudosos	10.833	(8,3)	11.819
Depósitos de clientes en gestión ⁽²⁾	173.283	(0,9)	174.809
Recursos fuera de balance ⁽³⁾	62.054	10,5	56.147
Activos ponderados por riesgo	111.825	(1,2)	113.194
Ratio de eficiencia (%)	54,7		55,8
Tasa de mora (%)	5,2		5,8
Tasa de cobertura (%)	50		53
Coste de riesgo (%)	0,31		0,32

⁽¹⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

⁽²⁾ No incluye las cesiones temporales de activos.

⁽³⁾ Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

y los créditos al consumo (+46,0% y +13,8%, respectivamente) presentaron un buen comportamiento, muy influido por el positivo desempeño de la nueva facturación, con crecimientos interanuales, en las cifras acumuladas a diciembre del 2017, del 10,4% en empresas (incluye desde negocios hasta grandes corporaciones) y del 34,7% en consumo. Cabe resaltar que en el 2017 se realizó un traspaso, desde Non Core Real Estate a Actividad bancaria en España, de cartera viva no dudosa de crédito promotor, por un importe superior a 1.000 millones de euros.

En cuanto a **calidad crediticia**, se observó una nueva disminución del saldo dudoso, que impactó positivamente en la tasa de mora del Área, la cual se redujo en los últimos tres meses hasta el 5,2%. Con respecto a la cobertura, se situó en el 50%.

Los **depósitos** de clientes en gestión se redujeron ligeramente (-0,9%) frente al dato de cierre de diciembre del 2016. Por productos, nuevo retroceso del plazo (-32,7% en el año y -16,9% en el trimestre) que, una vez más, se ha visto en gran parte compensado por el incremento de las cuentas corrientes y de ahorro (+20,2% y +6,3%, respectivamente) y los **recursos fuera de balance**. Estos últimos conservaron su positiva trayectoria y presentaron un crecimiento en el año del 10,5% y trimestral del 3,3%. Tal desempeño se siguió apoyando, en gran medida, en el avance experimentado por los fondos de inversión (+16,4% y +4,7% respectivamente) y, en menor medida, al aumento de los fondos de pensiones (+2,4% y +1,3% en términos interanuales e intertrimestrales, respectivamente).

Resultado

Lo más relevante de la evolución de la cuenta del Área ha sido:

- El **margen de intereses** del cuarto trimestre presentó un crecimiento con respecto al del trimestre anterior del 2,1%. No obstante, el menor volumen de créditos y las ventas de carteras mayoristas explican la disminución interanual, del 3,6%, en el acumulado de esta partida.
- Positiva evolución de las **comisiones**, gracias, fundamentalmente, a la favorable contribución de los negocios mayoristas y al incremento de las procedentes de fondos de inversión. Frente a la cifra del 2016, mostraron un incremento del 5,7%.
- Menor aportación de los **ROF** en comparación con la cifra del año 2016, muy influida por las plusvalías (138 millones de euros antes de impuestos) procedentes de la operación VISA realizada en el segundo trimestre del ejercicio previo.
- Aumento interanual del 17,9% en la partida de **otros ingresos netos**. Dentro de ella destacó la actividad de seguros, cuyo resultado neto incluido en esta rúbrica mostró un crecimiento del 9,6%, muy ligado a la positiva contratación del período y a la baja siniestralidad.
- Por tanto, descenso del **margen bruto** del Área (-3,7% interanual), afectado principalmente por menores volúmenes de crédito, ventas de carteras mayoristas y los ROF generados en la operación VISA en el 2016.
- Trayectoria muy favorable de los **gastos de explotación**, que retrocedieron un 5,6% frente los del 2016 (-0,8% en el último trimestre). Esta disminución siguió estando vinculada a las sinergias relativas a la integración de CX y a la implantación de continuos planes de eficiencia.
- En consecuencia, el ratio de **eficiencia** terminó en el 54,7% (55,8% en el 2016) y el **margen neto** se situó apenas un 1,3% por debajo del registrado el año precedente.
- Reducción del **deterioro del valor de los activos financieros** (-25,7% interanual) como consecuencia de unas menores necesidades de saneamiento crediticio, por lo que el coste de riesgo acumulado del Área continuó mejorando y se situó en el 0,31% a 31-12-2017.
- Por último, la partida de **dotaciones a provisiones y otros resultados** presentó un descenso interanual del 54,3%, debido, fundamentalmente, a que, en el cuarto trimestre del 2016, se registró un cargo de 577 millones de euros antes de impuestos (404 millones después de impuestos) para cubrir la contingencia de reclamaciones futuras que los clientes pudieran presentar ligadas a la resolución del TJUE acerca de las denominadas "cláusulas suelo" de préstamos hipotecarios suscritos por consumidores. Esta partida también incluye los costes de reestructuración en los que se ha incurrido.

Con todo ello, el **resultado atribuido** generado por la Actividad bancaria en España en el 2017 alcanzó los 1.381 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 52,7%, muy influido por el favorable comportamiento en el año de las comisiones, los gastos de explotación y el saneamiento crediticio. Adicionalmente, la cuenta del 2016 estaba influida por el mencionado cargo para cubrir la contingencia por las llamadas "cláusulas suelo". Sin tenerlo en cuenta, el avance interanual del resultado del Área fue del 5,5%.

Non Core Real Estate

Claves

- Continúa la tendencia positiva en los datos del sector inmobiliario español.
- Firma de un acuerdo con Cerberus para el traspaso de activos inmobiliarios a una sociedad y posterior venta del 80% del capital de la misma a Cerberus.
- Nueva reducción de la exposición neta, de los saldos dudosos y de las pérdidas del Área.

Entorno sectorial

El **mercado inmobiliario** continúa mostrando una evolución favorable. En este sentido, según la última información disponible de la Contabilidad Nacional Trimestral del tercer trimestre del 2017, la inversión en vivienda experimentó un avance de un 0,7% con respecto a la del trimestre anterior.

De acuerdo con los datos más recientes del Consejo General del Notariado (CIEN), en los diez primeros meses del 2017 se vendieron 432.500 **viviendas** en España, lo que supone un incremento interanual del 16,4%. Una dinámica que responde al crecimiento de la economía y a la capacidad de esta de generar empleo. Todo ello en un escenario de bajos tipos de interés que propicia el crecimiento del nuevo crédito destinado a la compra de vivienda. Además, la confianza de los hogares en la evolución futura de la economía se mantuvo en niveles relativamente elevados.

El crecimiento de la demanda en un contexto de reducción del inventario volvió a traducirse en un incremento de los **precios** en el tercer trimestre del 2017. Así, de acuerdo con los datos del INE de finales del tercer trimestre del 2017, el precio de la vivienda avanzó un 6,6% en términos interanuales, un punto porcentual más que en el trimestre precedente. Se trata, además, de la mayor tasa de crecimiento desde que existe la serie (primer trimestre del 2007).

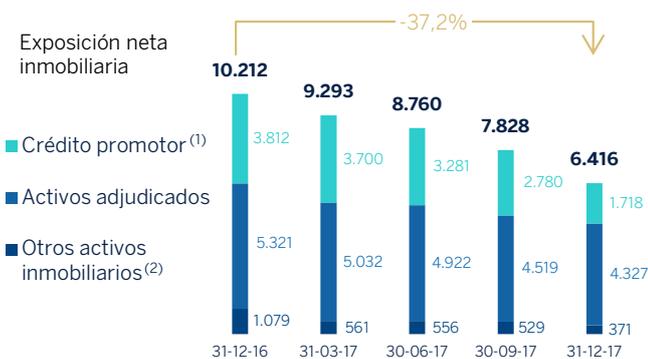
La política monetaria siguió manteniendo el coste de financiación en niveles relativamente bajos, lo que favoreció la contratación de **créditos hipotecarios**. El Euribor a 12 meses alcanzó un nuevo mínimo el pasado mes diciembre (-0,190%). De este modo, el nuevo crédito para compra de vivienda en los once primeros meses del 2017, sin tener en cuenta las refinanciaciones, se elevó a una tasa interanual del +16,4%, según los datos del Banco de España. Si se consideran las refinanciaciones, el avance del nuevo crédito sería del 1,7% en el mismo período.

Por último, la **actividad constructora** continúa respondiendo al buen tono de la demanda. Teniendo en cuenta las últimas cifras del Ministerio de Fomento, entre enero y octubre del 2017 se aprobaron casi 68.100 visados para iniciar nuevas viviendas, una cifra un 28,0% superior a la del mismo período del año anterior.

Cobertura de la exposición inmobiliaria
(Millones de euros a 31-12-2017)

	Importe del riesgo bruto	Provisiones	Exposición neta	% cobertura sobre riesgo
Crédito promotor ⁽¹⁾	3.146	1.428	1.718	45
Riesgo vivo	530	15	515	3
Edificios terminados	462	12	449	3
Edificios en construcción	11	0	11	2
Suelo	44	2	41	5
Sin garantía hipotecaria y otros	13	1	13	6
Dudosos	2.616	1.412	1.203	54
Edificios terminados	1.285	588	697	46
Edificios en construcción	38	14	23	38
Suelo	1.056	658	398	62
Sin garantía hipotecaria y otros	237	152	85	64
Activos Adjudicados	11.686	7.359	4.327	63
Edificios terminados	7.100	3.938	3.162	55
Edificios en construcción	541	359	182	66
Suelo	4.045	3.062	983	76
Otros activos inmobiliarios ⁽²⁾	981	609	371	62
Exposición inmobiliaria	15.813	9.396	6.416	59

Exposición neta inmobiliaria (Millones de euros)



⁽¹⁾ Comparado con el perímetro de transparencia (Circular 5/2011 del 30 de noviembre del Banco de España), el crédito promotor no incluye 2,1 miles de millones de euros (diciembre del 2017) relacionados principalmente con la cartera no dudosa transferida al Área de Actividad bancaria en España.

⁽²⁾ Otros activos inmobiliarios no procedentes de adjudicados.

Actividad

BBVA ha dado otro paso muy relevante en su **estrategia** de reducción de la exposición inmobiliaria. En el cuarto trimestre del 2017, BBVA ha alcanzado un acuerdo con una entidad filial de Cerberus para la creación de una *joint venture* a la que se traspasará parte del negocio de *real estate* de BBVA en España. El negocio comprende: (i) activos inmobiliarios adjudicados, tal y como se describen en el hecho relevante publicado el 29 de noviembre del 2017, por un valor bruto contable de aproximadamente 13.000 millones de euros (tomando como punto de partida su situación a 26 de junio del 2017) y (ii) los activos y empleados necesarios para la gestión de la actividad de forma autónoma. En ejecución de este acuerdo, BBVA aportará el negocio a una única sociedad y, en la fecha de cierre de la operación, venderá a Cerberus el 80% de las acciones de dicha sociedad.

A efectos de este acuerdo se ha valorado el negocio en, aproximadamente, 5.000 millones de euros, por lo que el importe de venta del 80% de las acciones ascendería a unos 4.000 millones. El precio finalmente pagado estará determinado por el volumen de activos efectivamente aportados, que puede variar en razón de, entre otras cuestiones, las ventas realizadas desde la fecha de referencia, 26 de junio del 2017, hasta el día de cierre de la operación y cumplimiento de las condiciones habituales en este tipo de operaciones. Al cierre de la transacción, que se espera tenga lugar en la segunda mitad del año 2018, y, una vez conocido el volumen de activos efectivamente aportado, se podrá determinar su impacto definitivo, tanto en el resultado atribuido como en los ratios de capital del Grupo.

Por otro lado, desde el punto de vista de **crédito promotor**, cabe resaltar que en el 2017 se realizó un traspaso, desde Non Core Real Estate a Actividad bancaria en España, de cartera viva no dudosa por un importe superior a 1.000 millones de euros.

Por tanto, a 31-12-2017, la **exposición** neta al sector inmobiliario, 6.416 millones de euros, retrocedió un 37,2% en términos interanuales, debido fundamentalmente a las operaciones mayoristas llevadas a cabo a lo largo del ejercicio. Estas cifras incluyen todavía los activos objeto del acuerdo con Cerberus, que no supondrá una reducción de la exposición hasta que se haya completado la operación.

Por lo que respecta a las **ventas**, en el 2017 se vendieron 25.816 unidades por un precio de 2.121 millones de euros, lo que significa un elevado incremento sobre el 2016, tanto en número de unidades como en precio de venta.

La exposición inmobiliaria total, incluyendo el crédito promotor, los adjudicados y otros activos, reflejó una tasa de **cobertura** del 59% a cierre de diciembre del 2017. En cuanto a la cobertura de los activos adjudicados, se elevó al 63%, un porcentaje relativamente alto si se tiene en cuenta el *mix* de adjudicados existente en balance.

Los saldos **dudosos** de crédito volvieron a disminuir, gracias a unas entradas en mora reducidas durante el período y a la venta de una cartera de préstamos dudosos en el tercer trimestre. Por su parte, la cobertura cerró a 31-12-2017 en el 56%.

Resultado

Esta Área de negocio presentó un **resultado** negativo acumulado de 501 millones de euros que, frente a los -595 millones del 2016, pone de manifiesto una disminución de las pérdidas, acompañada de una reducción muy significativa de la exposición inmobiliaria.

Estados financieros (Millones de euros)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	2016
Margen de intereses	71	19,5	60
Comisiones	3	(50,7)	6
Resultados de operaciones financieras	0	n.s.	(3)
Otros ingresos netos	(91)	33,2	(68)
Margen bruto	(17)	157,8	(6)
Gastos de explotación	(115)	(7,1)	(124)
Gastos de personal	(63)	(4,5)	(66)
Otros gastos de administración	(34)	11,3	(31)
Amortización	(18)	(33,8)	(27)
Margen neto	(132)	1,2	(130)
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(138)	0,4	(138)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(403)	(15,2)	(475)
Resultado antes de impuestos	(673)	(9,4)	(743)
Impuesto sobre beneficios	170	15,4	148
Resultado del ejercicio	(502)	(15,6)	(595)
Minoritarios	1	n.s.	(0)
Resultado atribuido	(501)	(15,8)	(595)

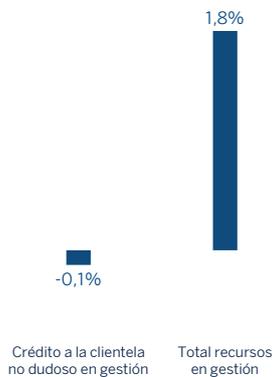
Balances	31-12-17	Δ%	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	12	30,3	9
Cartera de títulos	1.200	108,9	575
Préstamos y partidas a cobrar	3.521	(40,8)	5.946
de los que préstamos y anticipos a la clientela	3.521	(40,8)	5.946
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-
Activos tangibles	0	-	464
Otros activos	4.981	(25,9)	6.719
Total activo/pasivo	9.714	(29,2)	13.713
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	-	-	-
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	-	-	-
Depósitos de la clientela	13	(47,6)	24
Valores representativos de deuda emitidos	785	(5,8)	834
Posiciones inter-áreas pasivo	5.775	(39,3)	9.520
Otros pasivos	(0)	(62,7)	(0)
Dotación de capital económico	3.141	(5,8)	3.335
Pro memoria:			
Activos ponderados por riesgo	9.691	(10,8)	10.870

Estados Unidos

Claves

- Evolución estable de la inversión crediticia en el año.
- Aumento de los depósitos de clientes.
- Positivo desempeño del margen de intereses y las comisiones.
- Sólidos indicadores de riesgo.
- Mayor cargo en impuesto sobre beneficios como consecuencia de la reforma fiscal aprobada a finales del 2017.

Actividad ⁽¹⁾
(Variación interanual a tipo de cambio constante. Datos a 31-12-2017)

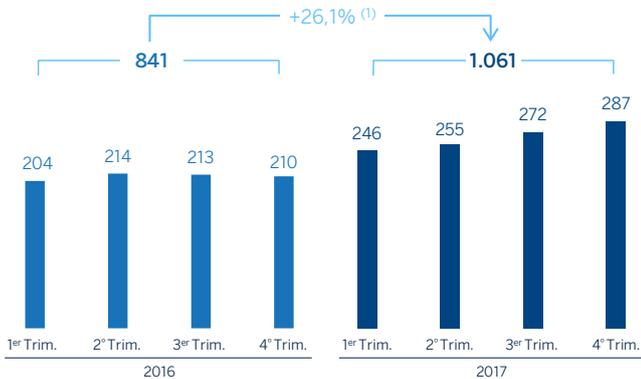


⁽¹⁾No incluye ni las adquisiciones ni las cesiones temporales de activos.

Margen de intereses sobre ATM
(Porcentaje. Tipo de cambio constante)

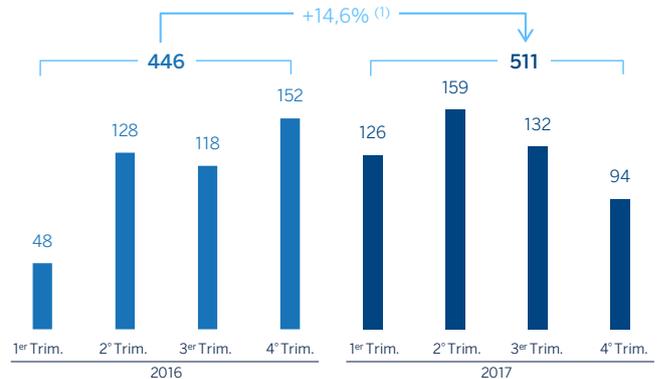


Margen neto
(Millones de euros a tipo de cambio constante)



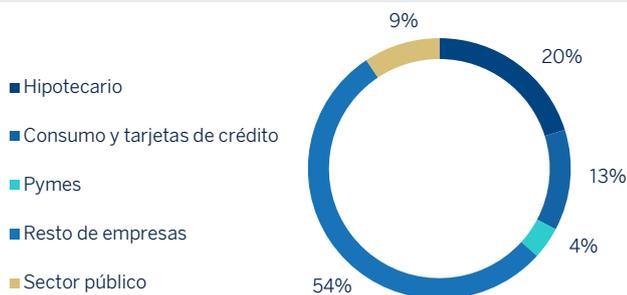
⁽¹⁾A tipo de cambio corriente: +22,9%.

Resultado atribuido
(Millones de euros a tipo de cambio constante)



⁽¹⁾A tipo de cambio corriente: +11,3%.

Composición del crédito a la clientela no dudoso en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las adquisiciones temporales de activos.

Composición de los recursos de los clientes en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las cesiones temporales de activos.

Entorno macroeconómico y sectorial

Acorde con la última información disponible del Bureau of Economic Analysis (BEA), el PIB estadounidense volvió a aumentar algo más de un 3% en términos anualizados en el tercer trimestre del 2017, afianzándose la recuperación tras la significativa moderación registrada a finales del 2016. Varios factores han apoyado la fortaleza de la economía. El aumento del precio del petróleo y la depreciación del dólar impulsaron la inversión, mientras que la mayor demanda global favoreció el crecimiento de las exportaciones. Además, el consumo creció a un ritmo relativamente estable y robusto, a pesar de una mejora más gradual del mercado de trabajo, el aumento de la inflación y cierto endurecimiento de las condiciones financieras. Los indicadores más recientes sugieren cierta desaceleración de la actividad en el último trimestre del año, aunque transitoria tras la finalización de las obras de reconstrucción después de los huracanes. Con todo, el PIB podría haber acabado aumentando algo más de un 2% en el 2017, mostrando además un crecimiento más equilibrado, apoyado tanto en el consumo como la inversión.

Por lo que respecta a la evolución del mercado de **divisas**, la significativa depreciación del dólar frente al euro observada desde el segundo trimestre del 2017 se consolidó en la segunda mitad del año, que registró una depreciación interanual del 12,1%. Dicho comportamiento reflejó, por una parte, la forma gradual con la que la FED está llevando a cabo el proceso de normalización de su política monetaria y, por otra, un desempeño económico en Europa algo mejor de lo esperado y un BCE que ya anunció el comienzo de una retirada gradual de estímulos.

El **sistema bancario** estadounidense presenta una situación muy favorable. De acuerdo con los últimos datos disponibles de la FED a noviembre del 2017, el volumen total de crédito bancario en el sistema se incrementó un 5,3% en los últimos doce meses. Los crecimientos del 2,6% y 9,8% registrados en las carteras de crédito al sector inmobiliario (incluyendo el crédito para adquisición de vivienda) y la financiación al consumo, respectivamente, compensaron la disminución de los préstamos a empresas (-1,9%). La morosidad del sistema se mantuvo en niveles controlados, con una tasa de mora del 1,82% a finales del tercer trimestre del 2017. Por su parte, los depósitos siguieron prácticamente estables, mostrando un ligero descenso del 0,3% (datos de noviembre).

Actividad

Salvo que expresamente se comunique lo contrario, las tasas de variación que se comentan a continuación, tanto en actividad como en resultados, se hacen a tipo de cambio constante. Estas tasas, junto con las de variación a tipo de cambio corriente, se pueden observar en las tablas adjuntas de estados financieros e indicadores relevantes y de gestión.

Estados financieros e indicadores relevantes de gestión (Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2016
Margen de intereses	2.158	10,5	13,0	1.953
Comisiones	647	1,5	4,1	638
Resultados de operaciones financieras	111	(22,2)	(19,6)	142
Otros ingresos netos	2	n.s.	n.s.	(27)
Margen bruto	2.919	7,9	10,5	2.706
Gastos de explotación	(1.858)	0,8	3,2	(1.843)
Gastos de personal	(1.067)	(0,5)	1,8	(1.073)
Otros gastos de administración	(604)	4,2	6,7	(580)
Amortización	(187)	(1,9)	0,2	(190)
Margen neto	1.061	22,9	26,1	863
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(241)	8,9	10,8	(221)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(36)	19,2	23,1	(30)
Resultado antes de impuestos	784	28,2	31,8	612
Impuesto sobre beneficios	(273)	78,6	83,0	(153)
Resultado del ejercicio	511	11,3	14,6	459
Minoritarios	-	-	-	-
Resultado atribuido	511	11,3	14,6	459

Balances	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	11.089	39,3	58,4	7.963
Cartera de títulos	11.154	(23,5)	(13,0)	14.581
Préstamos y partidas a cobrar	55.419	(12,0)	0,1	62.962
de los que préstamos y anticipos a la clientela	54.406	(11,0)	1,2	61.159
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-	-
Activos tangibles	658	(16,3)	(4,8)	787
Otros activos	2.172	(16,7)	(5,3)	2.609
Total activo/pasivo	80.493	(9,5)	3,0	88.902
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	139	(95,2)	(94,5)	2.901
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	3.663	5,5	20,0	3.473
Depósitos de la clientela	61.357	(6,7)	6,2	65.760
Valores representativos de deuda emitidos	2.017	(17,5)	(6,2)	2.446
Posiciones inter-áreas pasivo	4.965	1,9	15,9	4.875
Otros pasivos	5.560	(8,4)	4,2	6.068
Dotación de capital económico	2.791	(17,4)	(6,0)	3.379

Indicadores relevantes y de gestión	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽²⁾	55.122	(11,1)	1,2	62.000
Riesgos dudosos	696	(28,6)	(18,8)	976
Depósitos de clientes en gestión ⁽³⁾	56.547	(10,5)	1,8	63.195
Recursos fuera de balance ⁽⁴⁾	-	-	-	-
Activos ponderados por riesgo	58.682	(10,4)	1,9	65.492
Ratio de eficiencia (%)	63,7			68,1
Tasa de mora (%)	1,2			1,5
Tasa de cobertura (%)	104			94
Coste de riesgo (%)	0,42			0,37

⁽¹⁾ A tipo de cambio constante.

⁽²⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

⁽³⁾ No incluye las cesiones temporales de activos.

⁽⁴⁾ Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

Tras el incremento presentado en el tercer trimestre del 2017, la **actividad crediticia** del Área (crédito a la clientela no dudoso en gestión) volvió a mostrar un nuevo avance, del 1,0%, en los tres últimos meses del ejercicio. Lo anterior situó el saldo de inversión crediticia a 31-12-2017 en prácticamente los mismos niveles de finales del 2016 (-0,1%). Por carteras, el crecimiento se concentró, principalmente, en préstamos al consumo y tarjetas de crédito (+3,5% en el trimestre y +5,0% interanual), cartera que tiene un mayor diferencial y, por tanto, presenta una rentabilidad más elevada; financiación a empresas (+3,7% y +1,5%, respectivamente) y administraciones públicas (+12,6% y +27,1%, respectivamente).

En cuanto a la **calidad crediticia**, el Área continuó con unos sólidos indicadores de riesgo. La tasa de mora cerró el ejercicio en el 1,2% y la cobertura en el 104%.

Por lo que respecta a los **depósitos** de clientes en gestión, mostraron un aumento tanto en los últimos doce meses (+1,8%) como en el trimestre (+6,5%), gracias al buen comportamiento de los recursos más líquidos de menor coste, como son las cuentas corrientes y de ahorro (+3,4% interanual y +4,4% intertrimestral). El plazo registró un significativo avance en el trimestre (+13,8%), aunque en términos interanuales presentó un descenso del 5,6%.

Resultado

Estados Unidos generó un **resultado** atribuido acumulado en el 2017 de 511 millones de euros, un 14,6% superior al del año anterior debido, fundamentalmente, a la buena evolución de los ingresos de carácter más recurrente. Lo más relevante de la cuenta del Área se resume a continuación:

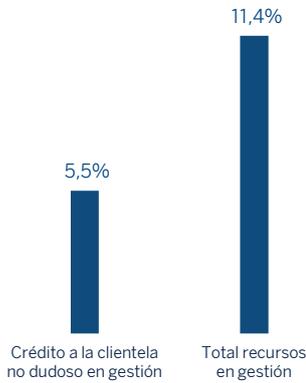
- El **margen de intereses** continuó registrando un favorable desempeño, con una cifra acumulada que avanzó un 13,0% en términos interanuales. Esto se debió a la acción conjunta de las medidas estratégicas adoptadas por BBVA Compass para mejorar el rendimiento de la inversión y reducir el coste del pasivo (depósitos y financiación mayorista), así como por los incrementos de los tipos de interés llevados a cabo por parte de la FED (diciembre del 2016, marzo y junio del 2017).
- Las **comisiones** mostraron un incremento del 4,1%. Sobresalió el favorable comportamiento de prácticamente todas las partidas que las componen, destacando las procedentes de administración de cuentas, gestión de activos y *retail investment banking* (transacciones de valores, ventas de *annuities*, notas estructuradas y seguros de vida).
- Reducción del 19,6% de los **ROF** en comparación con la cifra del ejercicio previo. El favorable desempeño de la Unidad de Global Markets, sobre todo durante la primera parte del ejercicio, no ha compensado las plusvalías por ventas de cartera realizadas en el 2016.
- Incremento del 3,2% en los **gastos de explotación**, más focalizado en la partida de costes de administración. Dentro de ella, en gastos generales, destaca el aumento de los relacionados con informática, consultoría y *marketing*.
- El importe del **deterioro del valor de los activos financieros** es superior, en un 10,8%, al del ejercicio anterior, debido, por una parte, a la incorporación de dotaciones como consecuencia del impacto negativo estimado de los desastres naturales ocurridos en el tercer trimestre y, por otra, a un mayor saneamiento en la cartera de consumo. A pesar de lo anterior, el coste de riesgo acumulado a 31-12-2017 se situó en el 0,42%, por debajo de la cifra acumulada a 30-9-2017 (0,37% en el 2016).
- Por último, la rúbrica de **impuesto sobre beneficios** incorporó un cargo, de 78 millones de euros, realizado en el cuarto trimestre del 2017, como consecuencia de la reforma fiscal aprobada a finales del ejercicio, que ha bajado la tasa fiscal real del 35% al 21% y, en consecuencia, el valor de activos fiscales diferidos. No obstante, para el 2018 se registrará un menor importe por impuestos, lo cual tendrá un impacto positivo en los resultados del Área.

México

Claves

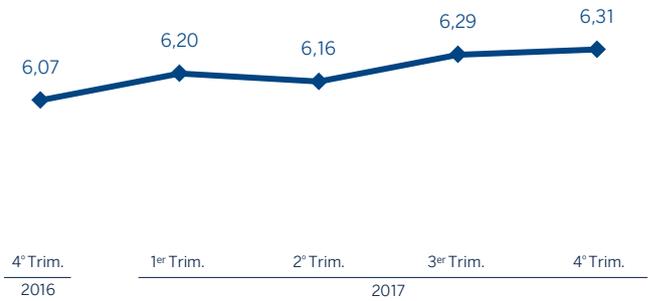
- Buen comportamiento de la actividad.
- Favorable evolución del margen bruto.
- Continúa el crecimiento de los gastos por debajo del margen bruto y el avance interanual de doble dígito en el beneficio atribuido.
- Estabilidad de los indicadores de calidad crediticia.

Actividad ⁽¹⁾
(Variación interanual a tipo de cambio constante. Datos a 31-12-2017)

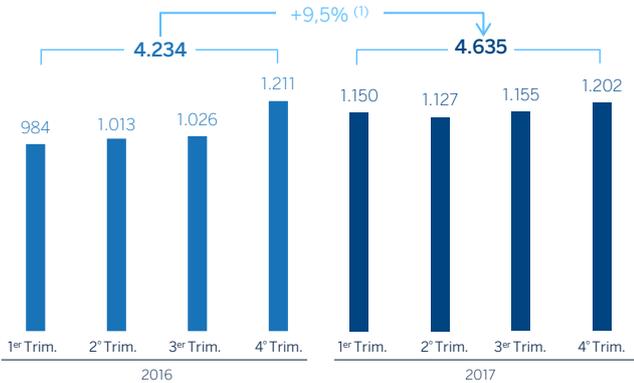


⁽¹⁾No incluye ni las adquisiciones ni las cesiones temporales de activos.

Margen de intereses sobre ATM
(Porcentaje. Tipo de cambio constante)

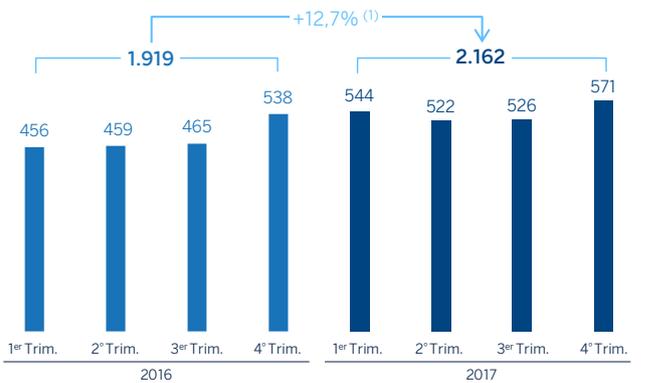


Margen neto
(Millones de euros a tipo de cambio constante)



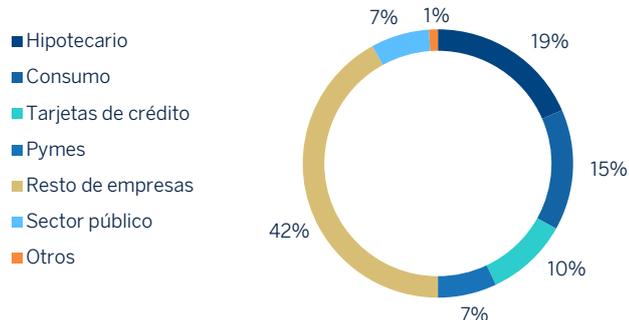
⁽¹⁾A tipo de cambio corriente: +6,0%.

Resultado atribuido
(Millones de euros a tipo de cambio constante)



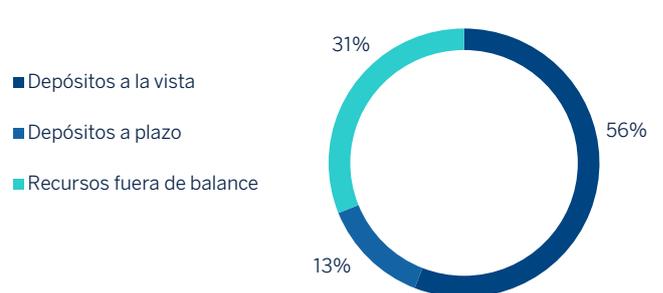
⁽¹⁾A tipo de cambio corriente: +9,2%.

Composición del crédito a la clientela no dudoso en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las adquisiciones temporales de activos.

Composición de los recursos de los clientes en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las cesiones temporales de activos.

Entorno macroeconómico y sectorial

Tras la moderación de la **actividad** en México durante la primera mitad del 2017, el impacto negativo de los fenómenos naturales provocó un retroceso de la misma, del 0,3% trimestral, en el tercer trimestre. Dicho efecto adverso se notó en el menor dinamismo del consumo, también lastrado por el aumento de la inflación, y en la disminución de la producción petrolera y de la construcción. No obstante, este descenso debería ser transitorio y mejorar gradualmente con el impulso del consumo de bienes y servicios para ayudar a los damnificados. Como resultado, el crecimiento del PIB podría haberse moderado hasta alrededor del 2% en el conjunto del 2017, apoyado principalmente en el consumo privado. Sin embargo, la inversión acusó el aumento de la incertidumbre ligada a la negociación del acuerdo comercial con Estados Unidos.

La significativa depreciación del peso durante la primera mitad del 2017 se trasladó al comportamiento mostrado por la **inflación** a lo largo del año, que se mantuvo elevada y llegó hasta tasas de alrededor del 6,5% en los últimos meses. En este contexto, **Banxico** aumentó los tipos de interés en 150 puntos básicos, hasta el 7,25%. A pesar de la incertidumbre y de la volatilidad, la depreciación del peso se ha contenido, por lo que dicho efecto sobre la inflación empezó a remitir en los últimos meses.

En cuanto al **sistema bancario** mexicano, mantuvo los excelentes niveles de solvencia y calidad de activos que vino mostrando los últimos ejercicios. Con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a octubre del 2017, el índice de capitalización se incrementó ligeramente en el tercer trimestre hasta el 15,73%. Todas las entidades del sistema presentaron ratios holgadamente por encima de los mínimos exigidos. Los datos de actividad conservaron el dinamismo de trimestres anteriores, con crecimientos interanuales de la cartera total de crédito y del volumen total de depósitos del 8,9% y 10,0%, respectivamente, a noviembre del 2017. Por carteras, el crédito a empresas avanzó un 12,2%, la financiación al consumo un 8,5% y el préstamo para adquisición de vivienda un 8,7%. La morosidad siguió controlada, con una tasa de mora del 2,2%, ligeramente por debajo de la registrada en noviembre del 2016. El ratio de cobertura se mantuvo relativamente estable durante los últimos doce meses en el 155%. En cuanto a los depósitos, la vista creció un 8,6% a noviembre del 2017 en términos interanuales y el plazo se incrementó un 19,4%.

Actividad

Salvo que expresamente se comunique lo contrario, las tasas de variación que se comentan a continuación, tanto en actividad como en resultados, se hacen a tipo de cambio constante. Estas tasas, junto con las de variación a tipo de cambio corriente, se pueden observar en las tablas adjuntas de estados financieros e indicadores relevantes y de gestión.

Estados financieros e indicadores relevantes de gestión
(Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2016
Margen de intereses	5.437	6,1	9,5	5.126
Comisiones	1.217	5,9	9,3	1.149
Resultados de operaciones financieras	249	12,3	15,9	222
Otros ingresos netos	177	(34,4)	(32,2)	270
Margen bruto	7.080	4,6	8,0	6.766
Gastos de explotación	(2.445)	2,1	5,3	(2.396)
Gastos de personal	(1.051)	0,3	3,5	(1.048)
Otros gastos de administración	(1.138)	3,3	6,7	(1.101)
Amortización	(256)	3,8	7,2	(247)
Margen neto	4.635	6,0	9,5	4.371
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(1.652)	1,6	4,9	(1.626)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(35)	(47,8)	(46,2)	(67)
Resultado antes de impuestos	2.948	10,1	13,6	2.678
Impuesto sobre beneficios	(786)	12,8	16,4	(697)
Resultado del ejercicio	2.162	9,2	12,7	1.981
Minoritarios	(0)	(42,5)	(40,6)	(1)
Resultado atribuido	2.162	9,2	12,7	1.980

Balances	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	4.882	(6,0)	2,2	5.192
Cartera de títulos	28.541	(8,7)	(0,8)	31.273
Préstamos y partidas a cobrar	46.977	(2,1)	6,4	47.997
de los que préstamos y anticipos a la clientela	45.080	(3,0)	5,4	46.474
Activos tangibles	1.749	(10,6)	(2,8)	1.957
Otros activos	7.195	4,3	13,3	6.900
Total activo/pasivo	89.344	(4,3)	4,1	93.318
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	9.405	(5,6)	2,6	9.961
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	5.769	(2,6)	5,9	5.923
Depósitos de la clientela	49.414	(2,3)	6,2	50.571
Valores representativos de deuda emitidos	7.312	(15,1)	(7,7)	8.611
Otros pasivos	13.642	(2,1)	6,3	13.941
Dotación de capital económico	3.802	(11,8)	(4,2)	4.311

Indicadores relevantes y de gestión	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽²⁾	46.463	(2,9)	5,5	47.865
Riesgos dudosos	1.124	(2,5)	6,0	1.152
Depósitos de clientes en gestión ⁽³⁾	43.179	2,8	11,8	41.989
Recursos fuera de balance ⁽⁴⁾	19.472	1,9	10,7	19.111
Activos ponderados por riesgo	43.715	(8,7)	(0,7)	47.863
Ratio de eficiencia (%)	34,5			35,4
Tasa de mora (%)	2,3			2,3
Tasa de cobertura (%)	123			127
Coste de riesgo (%)	3,30			3,40

⁽¹⁾ A tipo de cambio constante.

⁽²⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

⁽³⁾ No incluye las cesiones temporales de activos.

⁽⁴⁾ Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

La **inversión** crediticia (crédito a la clientela no dudoso en gestión) de BBVA en México creció un 5,5% desde diciembre del 2016 y un 0,9% en el cuarto trimestre del ejercicio. Con ello, BBVA Bancomer conserva su posición de liderazgo, con una cuota de mercado del 23,0% en cartera vigente (de acuerdo con la información local de la CNBV del cierre de noviembre del 2017, última disponible).

A finales de diciembre, los pesos de las carteras minorista y **mayorista** permanecieron prácticamente iguales (51% y 49%, respectivamente). Esta última se incrementó un 5,0% desde diciembre del 2016 y un 0,8% en el trimestre. Dentro del portafolio mayorista, los préstamos empresariales (que incluyen los créditos a clientes corporativos y empresas medianas sin tener en cuenta las hipotecas promotor), avanzaron un 8,7% desde finales del 2016. Por su parte, el crédito a promotores de vivienda continuó con la tendencia positiva que venía mostrando desde el ejercicio previo y registró un ascenso interanual del 4,6%.

La cartera **minorista** presentó un aumento del 6,0% en los últimos doce meses y del 1,0% en el trimestre, muy apoyado en los créditos a pymes y los préstamos para autos, que subieron un 9,0% y un 11,4%, respectivamente, en términos interanuales. Por su parte, las tarjetas de crédito experimentaron un incremento del 2,6% en el año, con una facturación acumulada que ascendió un 8,3% en el mismo horizonte temporal. En la cartera de hipotecas se siguió observando el efecto de los vencimientos anticipados sobre el saldo, por lo que la tasa anual de crecimiento interanual, con cifras a 31-12-2017, fue del 6,4%.

Tal evolución de la actividad crediticia vino acompañada de una estabilidad en los indicadores de **calidad** de activos. En este sentido, las tasas de mora y cobertura cerraron el ejercicio en el 2,3% y 123%, respectivamente.

Los **recursos** totales de clientes (depósitos de clientes en gestión, fondos de inversión y otros recursos fuera de balance) mostraron un crecimiento interanual del 11,4% (+1,3% en el cuarto trimestre). En todos los productos se mantuvo la trayectoria positiva: las cuentas corrientes y de ahorro registraron un ascenso del 11,5% (+1,5% en el trimestre) y el plazo avanzó a un ritmo del 13,1% (+0,4% en el trimestre). BBVA en México conserva un *mix* rentable de financiación, ya que las partidas de bajo coste siguen representando más del 81% del total de los depósitos de clientes en gestión. Por último, ascenso también de los fondos de inversión: +9,3% interanual y +1,0% en el trimestre.

Resultado

Lo más relevante de la cuenta de resultados de México del año 2017 se resume a continuación:

- Positiva evolución del **margen de intereses**, que mostró un ascenso interanual del 9,5%, impulsado principalmente por los mayores volúmenes de actividad y por la favorable evolución de los diferenciales de la clientela.
- Buen desempeño de las **comisiones**, que presentaron un aumento del 9,3% en los últimos doce meses y que siguieron muy influidas por un mayor volumen de transacciones con clientes de tarjetas de crédito y por las comisiones procedentes de banca electrónica y banca de inversión.
- Importante crecimiento de los **ROF** (+15,9% interanual), gracias al muy buen desempeño de la Unidad de Global Markets, fundamentalmente durante la primera parte del ejercicio.
- En la línea de **otros ingresos netos** se observa una comparativa desfavorable (-32,2% interanual) debido principalmente a la actividad de seguros, como consecuencia de una mayor siniestralidad derivada de los desastres naturales ocurridos en el ejercicio.
- Los **gastos de explotación** mantuvieron un ritmo de crecimiento controlado (+5,3% interanual) y por debajo tanto del avance mostrado por el margen bruto del Área (+8,0%) como de la inflación del país. Con ello, el ratio de eficiencia se situó en el 34,5%.
- Ascenso interanual de la línea de **deterioro del valor de los activos financieros** por debajo del registrado por la inversión crediticia (4,9% y 5,5%, respectivamente). Lo anterior situó el coste de riesgo acumulado del Área en el 3,30%, seis puntos básicos por debajo del dato acumulado a septiembre y diez puntos básicos menos que el registrado en el 2016.

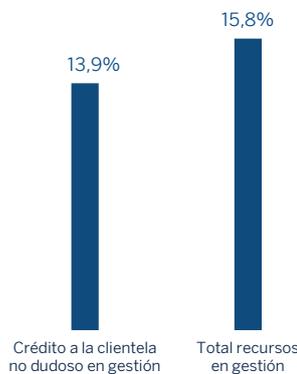
En definitiva, BBVA en México alcanzó un **resultado** atribuido durante el año de 2.162 millones de euros, cifra que refleja un incremento interanual del 12,7%.

Turquía

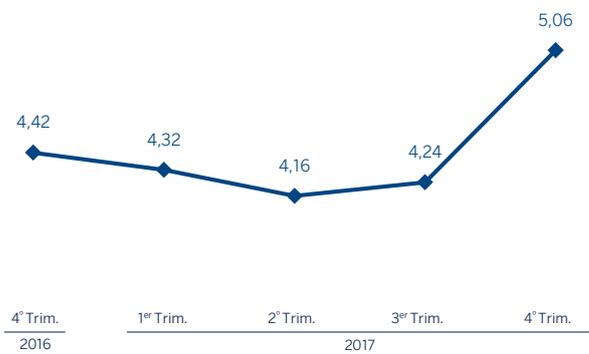
Claves

- **Sólido crecimiento de la actividad.**
- **Evolución muy favorable de los ingresos de carácter más recurrente.**
- **Aumento de gastos de explotación por debajo del nivel de inflación y de la tasa de incremento del margen bruto.**
- **Indicadores de riesgo afectados por mayores entradas en mora de ciertos créditos mayoristas que se encuentran prácticamente provisionados.**

Actividad ⁽¹⁾
(Variación interanual a tipo de cambio constante. Datos a 31-12-2017)



Margen de intereses sobre ATM
(Porcentaje. Tipo de cambio constante)



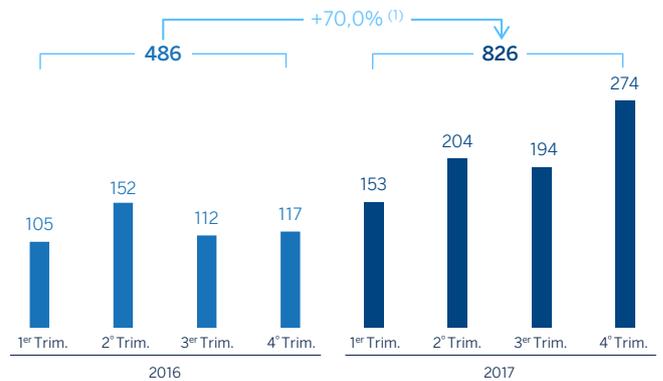
⁽¹⁾No incluye ni las adquisiciones ni las cesiones temporales de activos.

Margen neto
(Millones de euros a tipo de cambio constante)



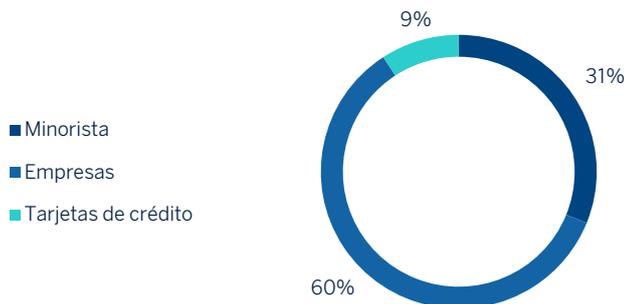
⁽¹⁾A tipo de cambio corriente: +3,7%.

Resultado atribuido
(Millones de euros a tipo de cambio constante)



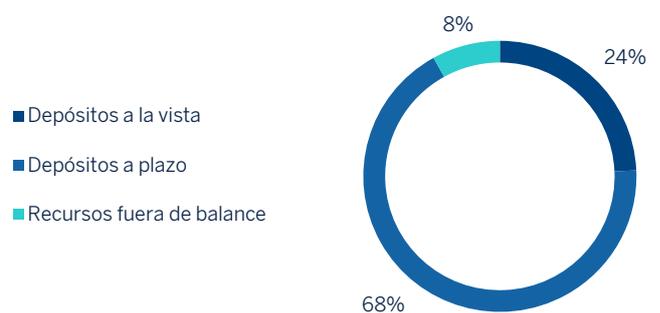
⁽¹⁾A tipo de cambio corriente: +37,9%.

Composición del crédito a la clientela no dudoso en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las adquisiciones temporales de activos.

Composición de los recursos de los clientes en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las cesiones temporales de activos.

Entorno macroeconómico y sectorial

Acorde con la información más reciente del Turkish Statistical Institute, el **crecimiento económico** interanual de Turquía se elevó hasta el 11,1% en el tercer trimestre del 2017. Los estímulos gubernamentales parecen estar fomentando el crecimiento por medio tanto del consumo privado, que está redundando en una mejora de la confianza de los consumidores, como de la inversión, la cual está aumentando gracias a las facilidades de acceso al crédito impulsadas por el Fondo de Garantía del Crédito (CGF, por su siglas en inglés). Es por ello que BBVA Research ha revisado al alza la previsión de crecimiento económico hasta el 7% para el 2017.

La **inflación** anual se mantuvo elevada y cerró diciembre en el 11,9%, después de haberse situado en el 13% en el mes de noviembre, gracias a los efectos base favorables tras el significativo repunte observado hace un año. La solidez de la demanda doméstica y el efecto del tipo de cambio repercutieron en un aumento de la inflación subyacente, que alcanzó un nivel del 12,3% a finales del 2017.

En este contexto de elevada inflación, el CBRT ha seguido endureciendo su **política monetaria**. Desde finales del año pasado ha habido un incremento de alrededor de 450 puntos básicos en la tasa media de financiación, desde el 8,31% al 12,75% (algo más de 75 puntos básicos en el cuarto trimestre). El apetito de riesgo que exista en los mercados financieros globales será clave en la evolución del tipo de cambio.

El **sector financiero** turco mostró signos de fortaleza en el 2017, gracias a las facilidades de acceso al crédito impulsadas por el mencionado programa CGF respaldado por el Gobierno. Aunque el avance interanual del crédito, ajustado por el efecto de la depreciación de la lira, se mantuvo en el 20,5% con datos de finales de diciembre (+20,4% en septiembre), el ritmo de crecimiento se ha moderado en la segunda mitad del año. Los préstamos a empresas terminaron el ejercicio con una tasa de ascenso superior a la de la financiación al consumo, lo cual es positivo para la estabilidad financiera. Por su parte, los depósitos de clientes también mantuvieron su dinamismo, mostrando un crecimiento interanual a diciembre, ajustado por el efecto de la depreciación de la lira, del 12,0%. El incremento interanual de los recursos en moneda extranjera alcanzó el 15,3% (partían de una cifra para la misma fecha del año anterior muy reducida) y el de los depósitos en lira turca el 12,6%. Por último, la tasa de mora del sector mejoró en el 2017, finalizando el año en el 2,9% (3,2% al cierre del 2016).

Actividad

En marzo del 2017, BBVA completó la adquisición de una participación adicional, del 9,95%, en el capital social de Garanti, con lo que la participación total de BBVA en dicha entidad asciende actualmente al 49,85%, la cual continúa

Estados financieros e indicadores relevantes de gestión
(Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2016
Margen de intereses	3.331	(2,1)	20,6	3.404
Comisiones	703	(3,9)	18,5	731
Resultados de operaciones financieras	14	(81,2)	(76,8)	77
Otros ingresos netos	67	46,5	80,6	46
Margen bruto	4.115	(3,3)	19,2	4.257
Gastos de explotación	(1.503)	(13,5)	6,6	(1.738)
Gastos de personal	(799)	(10,1)	10,8	(889)
Otros gastos de administración	(526)	(17,2)	2,1	(635)
Amortización	(178)	(16,7)	2,7	(214)
Margen neto	2.612	3,7	27,8	2.519
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(453)	(13,0)	7,3	(520)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(12)	(87,2)	(84,2)	(93)
Resultado antes de impuestos	2.147	12,7	38,9	1.906
Impuesto sobre beneficios	(426)	9,2	34,7	(390)
Resultado del ejercicio	1.720	13,5	40,0	1.515
Minoritarios	(895)	(2,4)	20,4	(917)
Resultado atribuido	826	37,9	70,0	599

Balances	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	4.036	48,2	81,7	2.724
Cartera de títulos	11.819	(13,5)	6,0	13.670
Préstamos y partidas a cobrar	59.683	(7,9)	12,9	64.814
de los que préstamos y anticipos a la clientela	51.378	(7,6)	13,3	55.612
Activos tangibles	1.344	(6,0)	15,3	1.430
Otros activos	1.812	(18,7)	(0,3)	2.229
Total activo/pasivo	78.694	(7,3)	13,7	84.866
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	648	(35,8)	(21,3)	1.009
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	11.195	(17,0)	1,8	13.490
Depósitos de la clientela	44.691	(5,4)	16,0	47.244
Valores representativos de deuda emitidos	8.346	5,5	29,4	7.907
Otros pasivos	11.321	(12,1)	7,7	12.887
Dotación de capital económico	2.493	7,0	31,3	2.330

Indicadores relevantes y de gestión	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽²⁾	53.445	(7,8)	13,1	57.941
Riesgos dudosos	2.553	28,8	58,0	1.982
Depósitos de clientes en gestión ⁽³⁾	44.499	(6,3)	14,9	47.489
Recursos fuera de balance ⁽⁴⁾	3.902	4,0	27,5	3.753
Activos ponderados por riesgo	62.768	(10,8)	9,4	70.337
Ratio de eficiencia (%)	36,5			40,8
Tasa de mora (%)	3,9			2,7
Tasa de cobertura (%)	85			124
Coste de riesgo (%)	0,82			0,87

⁽¹⁾ A tipo de cambio constante.

⁽²⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

⁽³⁾ No incluye las cesiones temporales de activos.

⁽⁴⁾ Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

incorporándose a los estados financieros del Grupo por el método de la integración global.

Salvo que expresamente se comunique lo contrario, las tasas de variación que se comentan a continuación, tanto de actividad como de resultados, se hacen a tipo de cambio constante. Estas tasas, junto con las de variación a tipo de cambio corriente, se pueden observar en las tablas adjuntas de estados financieros e indicadores relevantes y de gestión.

El crecimiento de la **inversión** crediticia (crédito a la clientela no dudoso en gestión) del Área se elevó hasta alcanzar un 13,9% en términos interanuales, impulsado principalmente por los préstamos en lira turca. Por segmentos, la financiación bancaria a empresas se comportó muy favorablemente a lo largo del 2017, gracias al mencionado programa CGF lanzado a principios de año. Los préstamos personales (los llamados *general purpose loans*, por su terminología en inglés) también experimentaron un buen desempeño. En hipotecas, Garanti ganó cuota de mercado entre los bancos privados turcos, gracias al uso efectivo de canales de venta alternativos y a la oferta de planes de opción de pago flexibles. Adicionalmente, Garanti mostró un comportamiento positivo, por encima de la media de sus *peers* privados turcos, en préstamos para auto. Por último, Garanti siguió reforzando también su posición de liderazgo en el segmento de tarjetas de crédito, gracias a un ascenso de las tarjetas tanto de empresas como de consumo.

En términos de **calidad de activos**, la tasa de mora subió hasta el 3,9% como consecuencia de unas mayores entradas en mora de ciertos créditos mayoristas que, no obstante, se encontraban prácticamente provisionados (sin apenas impacto en resultados). Por su parte, la cobertura cerró en el 85%.

Los **depósitos** de la clientela siguen siendo la principal fuente de financiación del balance del Área y crecieron en el 2017 un 14,9% (+4,6% en el último trimestre). Tanto los depósitos en lira turca como en moneda extranjera mostraron avances en términos interanuales. En este sentido se observó un buen desempeño de las cuentas corrientes y de ahorro, que continuaron siendo el principal soporte del crecimiento del margen de intereses (ya que tienen un coste prácticamente nulo), con un peso del 26% sobre el total de los depósitos.

Resultado

Turquía registró un **resultado** atribuido acumulado a diciembre del 2017 de 826 millones de euros, un 70,0% superior al del 2016. Los aspectos más relevantes de la evolución interanual de la cuenta de resultados del Área fueron:

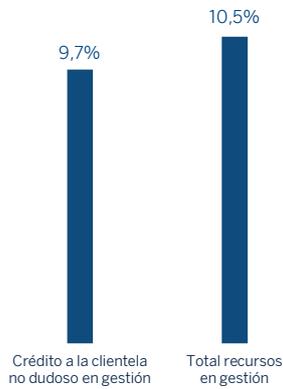
- Favorable desempeño del **margen de intereses** (+20,6%). El incremento de la actividad, la buena gestión de los diferenciales de la clientela (a pesar del aumento del coste de financiación) y unos ingresos más elevados derivados de los bonos ligados a la inflación, explican esta tendencia positiva.
- El crecimiento de las **comisiones** se elevó hasta el 18,5% en términos interanuales, gracias a su adecuada diversificación (sistemas de pagos, transferencias de dinero, préstamos, seguros y corretaje). Esta tendencia favorable se produjo a pesar de haberse generado menores comisiones de mantenimiento de cuentas debido a la suspensión de su cobro al segmento *retail*, impuesta por el Consejo de Estado turco, y de los altos ingresos generados en el 2016 por el programa de millas Miles & Smiles.
- Retroceso de los **ROF** (-76,8%), debido principalmente a las plusvalías generadas en el primer semestre del 2016 derivadas de la operación VISA.
- Con todo, generación de un **margen bruto** un 19,2% superior al del 2016.
- Los **gastos de explotación** se incrementaron un 6,6%, por debajo tanto del nivel de inflación como de la tasa de incremento interanual del margen bruto, gracias a un mayor control de costes. De esta forma, el ratio de eficiencia se redujo hasta el 36,5% (40,8% en el 2016).
- Ascenso de las pérdidas por **deterioro de valor de los activos financieros** (+7,3%) por debajo del avance registrado por la inversión crediticia. Como resultado, el coste de riesgo acumulado del Área (0,82% en el 2017) cerró en unos niveles inferiores a los del 2016 (0,87%).
- Por último, la participación adicional del Grupo BBVA, del 9,95%, en el capital de Garanti, supone un impacto positivo, de aproximadamente 150 millones de euros, por la reducción de la partida de minoritarios.

América del Sur

Claves

- La actividad sigue evolucionando a buen ritmo.
- Comportamiento muy favorable de los ingresos de carácter más recurrente.
- Crecimiento de gastos inferior a la tasa de ascenso del margen bruto.
- La evolución del entorno macroeconómico ha influido en el comportamiento de los indicadores de riesgo.
- Acuerdo para la venta de la franquicia en Chile a Scotiabank.

Actividad ⁽¹⁾
(Variación interanual a tipos de cambio constantes. Datos a 31-12-2017)

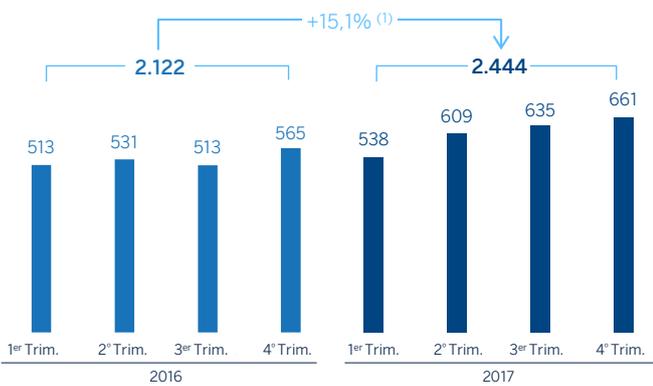


⁽¹⁾No incluye ni las adquisiciones ni las cesiones temporales de activos.

Margen de intereses sobre ATM
(Porcentaje. Tipos de cambio constantes)

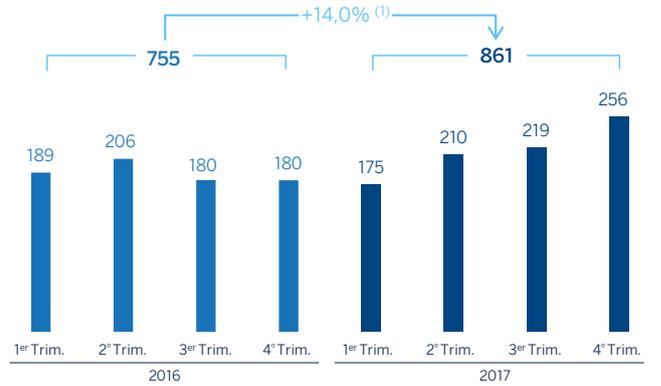


Margen neto
(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



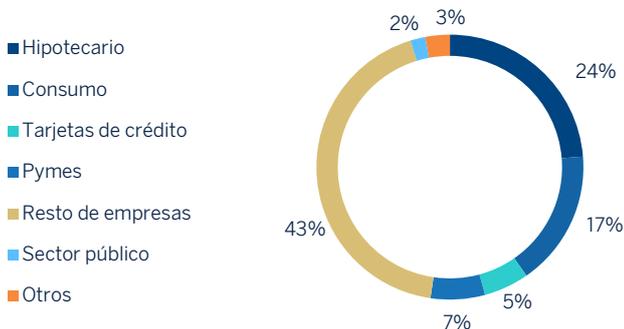
⁽¹⁾A tipos de cambio corrientes: +13,1%.

Resultado atribuido
(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



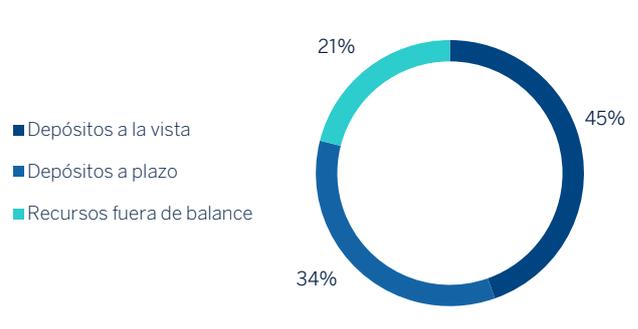
⁽¹⁾A tipos de cambio corrientes: +11,6%

Composición del crédito a la clientela no dudoso en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las adquisiciones temporales de activos.

Composición de los recursos de los clientes en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las cesiones temporales de activos.

Entorno macroeconómico y sectorial

Las **economías** de América del Sur consolidaron los signos de recuperación a lo largo del 2017, aunque todavía a un ritmo muy moderado. A la mejora del entorno externo, tanto por el aumento de la demanda global como de los precios de las materias primas, se ha unido el aumento paulatino de la confianza de los agentes en la región. Además, la situación en los mercados financieros favoreció la entrada de capitales en las economías emergentes. Todo ello propició el buen comportamiento del sector exportador, el crecimiento de la inversión y los primeros signos de mejora del consumo.

En la mayoría de los países, la **inflación** se ha moderado a lo largo del 2017 como consecuencia de unos tipos de cambio relativamente estables y la debilidad de la demanda doméstica. En este escenario de presiones inflacionistas bajas y crecimiento muy moderado, los bancos centrales continuaron aplicando **políticas monetarias** expansivas (excepto en Argentina).

En cuanto a los **sistemas bancarios** de los países en los que BBVA está presente, el entorno macroeconómico y los reducidos niveles de bancarización permitieron que, en términos agregados (con lógicas diferencias entre países), los principales indicadores de rentabilidad y solvencia registraran unas cifras elevadas y la morosidad siguiera contenida. Adicionalmente mostraron crecimientos sostenidos tanto del crédito como de los depósitos.

Actividad

Salvo que expresamente se comunique lo contrario, las tasas de variación que se comentan a continuación, tanto en actividad como en resultados, se hacen a tipos de cambio constantes. Estas tasas, junto con las de variación a tipos de cambio corrientes, se pueden observar en las tablas adjuntas de estados financieros e indicadores relevantes y de gestión.

El crecimiento de la **actividad crediticia** (crédito a la clientela no dudoso en gestión) se aceleró en el último trimestre del año y se situó un 9,7% por encima del saldo existente a cierre de diciembre del 2016 y un 4,5% frente al dato de finales de septiembre. Por segmentos, el impulso de particulares (sobre todo por financiación al consumo, tarjetas de crédito y, en menor medida, hipotecas) superó el avance registrado en empresas y sector público (cartera mayorista). Por países, los ascensos más destacados continuaron siendo los de Argentina (+65,8% interanual), Colombia (+8,5%) y Chile (+6,7%).

En cuanto a la **calidad crediticia** de la cartera, ligera mejora de la tasa de mora en el trimestre, que se situó a cierre del año en el 3,4%. Por su parte, la cobertura terminó el ejercicio en un nivel del 89%.

Estados financieros e indicadores relevantes de gestión
(Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2016
Margen de intereses	3.200	9,2	15,1	2.930
Comisiones	713	12,4	17,9	634
Resultados de operaciones financieras	480	3,4	6,2	464
Otros ingresos netos	59	135,6	(18,9)	25
Margen bruto	4.451	9,8	13,9	4.054
Gastos de explotación	(2.008)	6,0	12,4	(1.894)
Gastos de personal	(1.035)	5,4	10,6	(982)
Otros gastos de administración	(851)	5,0	12,1	(811)
Amortización	(121)	20,8	32,8	(100)
Margen neto	2.444	13,1	15,1	2.160
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(650)	23,6	26,1	(526)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(103)	26,2	(12,9)	(82)
Resultado antes de impuestos	1.691	8,9	13,5	1.552
Impuesto sobre beneficios	(486)	(0,3)	10,1	(487)
Resultado del ejercicio	1.205	13,1	15,0	1.065
Minoritarios	(345)	17,0	17,6	(294)
Resultado atribuido	861	11,6	14,0	771

Balances	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	9.039	(14,6)	5,2	10.586
Cartera de títulos	11.742	9,3	20,5	10.739
Préstamos y partidas a cobrar	51.207	(5,3)	6,4	54.057
de los que préstamos y anticipos a la clientela	48.272	(0,9)	11,2	48.718
Activos tangibles	725	(10,1)	13,5	807
Otros activos	1.923	11,2	25,1	1.729
Total activo/pasivo	74.636	(4,2)	8,7	77.918
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	2.823	9,2	16,0	2.585
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	7.552	13,5	23,7	6.656
Depósitos de la clientela	45.666	(4,7)	10,0	47.927
Valores representativos de deuda emitidos	7.209	(3,2)	4,0	7.447
Otros pasivos	8.505	(19,8)	(9,0)	10.600
Dotación de capital económico	2.881	6,6	23,5	2.703

Indicadores relevantes y de gestión	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽²⁾	49.845	(0,9)	11,2	50.316
Riesgos dudosos	1.884	15,1	26,8	1.637
Depósitos de clientes en gestión ⁽³⁾	45.676	(5,5)	9,0	48.334
Recursos fuera de balance ⁽⁴⁾	12.197	2,5	16,6	11.902
Activos ponderados por riesgo	55.665	(3,1)	11,5	57.443
Ratio de eficiencia (%)	45,1			46,7
Tasa de mora (%)	3,4			2,9
Tasa de cobertura (%)	89			103
Coste de riesgo (%)	1,32			1,15

⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes.

⁽²⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

⁽³⁾ No incluye las cesiones temporales de activos.

⁽⁴⁾ Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

Los **recursos de clientes** terminaron el 2017 con un crecimiento trimestral del 5,2% e interanual del 10,5%. El avance en el año se explica por el buen desempeño de los

saldos transaccionales (+16,3% desde diciembre) y los recursos fuera de balance (+16,6%). Por países sobresalió la positiva trayectoria de Argentina (+37,3% frente a diciembre del 2016) y Colombia (+12,9%).

Resultado

América del Sur finalizó el ejercicio 2017 con un **resultado atribuido** acumulado de 861 millones de euros, lo que representa un crecimiento interanual del 14,0%. Lo más relevante de la cuenta de resultados del Área fue:

- El **margen bruto** se incrementó un 13,9% gracias a la capacidad de generación de ingresos recurrentes del Área. En este sentido, el margen de intereses creció por encima de la inversión crediticia (+15,1%), fruto de unos mayores volúmenes y una adecuada gestión de precios. Las comisiones subieron un 17,9%. Por su parte, la aportación de los ROF también fue positiva, favorecidos por los mayores resultados derivados de operaciones con moneda extranjera.
- Los **gastos de explotación** aumentaron menos que el margen bruto (+12,4%), como resultado del control de costes llevado a cabo en todos los países. Además, cabe resaltar que los gastos se incrementaron por debajo o en línea con la inflación en la mayoría de las geografías.
- El **deterioro del valor de los activos financieros** moderó su tasa de ascenso interanual con respecto a la del trimestre anterior, mostrando un incremento en la cifra acumulada del 26,1%. Esta rúbrica está afectada por el impacto de las provisiones asociadas a un cliente puntual. No obstante, dicha moderación situó el coste de riesgo

acumulado a cierre de diciembre en el 1,32%, nivel inferior al del tercer trimestre del 2017 (1,51%).

Por países, muy buena trayectoria de los ingresos recurrentes en **Argentina**, destacando tanto la positiva evolución del margen de intereses como el excelente comportamiento de las comisiones, que contribuyeron a un crecimiento del margen bruto del 25,0%. No obstante, los gastos siguieron afectados por la elevada inflación. En el mes de julio, BBVA Francés realizó una ampliación de capital de 400 millones de dólares para financiar el crecimiento orgánico del banco, dadas las buenas perspectivas económicas del país, lo que ha supuesto un mayor cargo en la rúbrica de minoritarios. Todo lo anterior terminó en un aumento interanual del resultado atribuido del 19,1%. En **Chile**, la positiva trayectoria del margen bruto (el margen de intereses creció por la favorable evolución de la inversión y la adecuada gestión de los diferenciales de la clientela) y el estricto control del crecimiento de los gastos compensaron holgadamente el aumento de los saneamientos y el incremento de la tasa fiscal nominal, por lo que se alcanzó un resultado atribuido un 27,0% superior al del año 2016. En **Colombia** sobresalió el desempeño favorable del margen bruto, gracias al buen comportamiento del margen de intereses (tanto por actividad como por evolución de los diferenciales) y las comisiones, aunque mitigado por menores ROF (el mismo período del 2016 incluía resultados por venta de participaciones) y el incremento de los saneamientos. Con ello, el resultado atribuido fue un 8,5% inferior al del 2016. En **Perú**, el resultado atribuido se situó un 6,0% por encima del obtenido durante el ejercicio previo. La buena evolución de los ROF, la contención de los gastos y la reducción de los saneamientos se vieron, en parte, mitigados por el moderado avance de los ingresos recurrentes.

América del Sur. Información por países (Millones de euros)

País	Margen neto				Resultado atribuido			
	2017	Δ%	Δ% (1)	2016	2017	Δ%	Δ% (1)	2016
Argentina	522	3,5	18,8	504	219	3,8	19,1	211
Chile	421	19,5	17,0	352	188	29,8	27,0	145
Colombia	644	20,6	19,0	534	206	(7,3)	(8,5)	222
Perú	726	4,1	2,6	698	180	7,5	6,0	167
Otros países (2)	131	82,8	77,0	72	68	161,1	135,1	26
Total	2.444	13,1	15,1	2.160	861	11,6	14,0	771

(1) A tipos de cambio constantes.

(2) Venezuela, Paraguay, Uruguay y Bolivia. Adicionalmente, incluye eliminaciones y otras imputaciones.

América del Sur. Indicadores relevantes y de gestión por países (Millones de euros)

	Argentina		Chile		Colombia		Perú	
	31-12-17	31-12-16	31-12-17	31-12-16	31-12-17	31-12-16	31-12-17	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto (1,2)	5.856	3.392	15.067	14.028	12.475	11.240	13.309	13.247
Riesgos dudosos	45	36	420	404	672	455	645	649
Depósitos de clientes en gestión (1,3)	6.779	5.046	9.687	9.619	12.288	11.222	12.019	12.186
Recursos fuera de balance (1,4)	1.253	805	1.295	1.428	1.118	655	1.581	1.385
Activos ponderados por riesgo	9.364	8.717	14.300	14.300	12.249	12.185	14.750	17.400
Ratio de eficiencia (%)	56,1	53,8	45,2	49,1	36,0	38,9	35,6	35,8
Tasa de mora (%)	0,8	0,8	2,6	2,6	5,3	3,5	3,8	3,4
Tasa de cobertura (%)	198	391	60	66	88	105	100	106
Coste de riesgo (%)	0,61	1,48	0,76	0,74	2,59	1,34	1,13	1,31

(1) Cifras a tipos de cambio constantes.

(2) No incluye las adquisiciones temporales de activos.

(3) No incluye las cesiones temporales de activos e incluye determinados valores negociables.

(4) Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

Resto de Eurasia

Claves

- Positiva trayectoria de la actividad crediticia en las sucursales de Europa.
- Evolución de los depósitos muy influida por el entorno de tipos de interés negativos.
- Descenso del resultado por menores ingresos, a pesar de la buena evolución de los gastos y el saneamiento.
- Buen comportamiento de los indicadores de calidad crediticia.

Entorno macroeconómico y sectorial

La solidez del crecimiento de la economía de la Eurozona se ha consolidado a lo largo del 2017. Acorde con la última información de Eurostat, el PIB de la región avanzó en los tres primeros trimestres del año a un ritmo estable, de alrededor del 0,6%. Los indicadores más recientes apuntan a que este crecimiento se habría mantenido en el tramo final del año. La mejora del mercado de trabajo y el aumento de la confianza, unido a las favorables condiciones financieras, han apoyado el buen desempeño tanto del consumo como de la inversión. Esta última también se ha visto favorecida por el aumento de la demanda global y el impacto en el crecimiento de las exportaciones, que no se resintieron mucho de la apreciación del euro a lo largo del año. Como resultado, la economía podría haber crecido alrededor del 2,4% en el conjunto del 2017. A pesar del sólido crecimiento de la demanda doméstica, la inflación siguió moderada, por debajo del objetivo del BCE, y el componente subyacente relativamente estable, en alrededor del 1,1%. En este escenario, el BCE siguió siendo cauto y continuará aplicando una política monetaria acomodaticia, reduciendo gradualmente la compra de activos a partir de enero del 2018 tras extender el programa, al menos, hasta septiembre.

Actividad y resultado

Esta Área de negocio incluye, básicamente, los negocios minoristas y mayoristas desarrollados por el Grupo en Europa (excluyendo España) y Asia.

La inversión crediticia del Área (crédito a la clientela no dudoso en gestión) presentó, a cierre del 2017, un descenso interanual del 2,7%. En resto de Europa se observó un crecimiento del 1,6%, que no compensó la reducción mostrada por Asia del 19,1%.

En cuanto a la trayectoria de los principales indicadores de riesgo de crédito, la tasa de mora terminó el mes de diciembre en el 2,4% (2,6% a septiembre del 2017. En diciembre del 2016 alcanzó el 2,7%) y la cobertura lo hizo en el 74% (85% a 30-9-2017 y 84% a 31-12-2016).

Estados financieros e indicadores relevantes de gestión
(Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	2016
Margen de intereses	180	8,7	166
Comisiones	164	(15,2)	194
Resultados de operaciones financieras	123	40,4	87
Otros ingresos netos	1	(97,3)	45
Margen bruto	468	(4,8)	491
Gastos de explotación	(308)	(9,9)	(342)
Gastos de personal	(156)	(13,5)	(181)
Otros gastos de administración	(141)	(5,5)	(149)
Amortización	(11)	(10,4)	(12)
Margen neto	160	7,0	149
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	23	(24,3)	30
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(6)	n.s.	23
Resultado antes de impuestos	177	(12,9)	203
Impuesto sobre beneficios	(52)	0,3	(52)
Resultado del ejercicio	125	(17,4)	151
Minoritarios	-	-	-
Resultado atribuido	125	(17,4)	151
Balances	31-12-17	Δ%	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	877	(34,4)	1.337
Cartera de títulos	990	(44,6)	1.787
Préstamos y partidas a cobrar	15.009	(3,6)	15.574
de los que préstamos y anticipos a la clientela	14.864	(3,0)	15.325
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-
Activos tangibles	36	(6,3)	38
Otros activos	352	(4,6)	369
Total activo/pasivo	17.265	(9,6)	19.106
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	45	(33,4)	67
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	2.364	(11,5)	2.670
Depósitos de la clientela	6.700	(28,7)	9.396
Valores representativos de deuda emitidos	354	12,4	315
Posiciones inter-áreas pasivo	5.643	17,0	4.822
Otros pasivos	1.246	116,0	577
Dotación de capital económico	913	(27,5)	1.259
Indicadores relevantes y de gestión	31-12-17	Δ%	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽¹⁾	15.261	(3,6)	15.835
Riesgos dudosos	556	(12,1)	633
Depósitos de clientes en gestión ⁽²⁾	6.660	(28,6)	9.322
Recursos fuera de balance ⁽³⁾	376	2,7	366
Activos ponderados por riesgo	12.916	(17,4)	15.637
Ratio de eficiencia (%)	65,9		69,6
Tasa de mora (%)	2,4		2,7
Tasa de cobertura (%)	74		84
Coste de riesgo (%)	(0,16)		(0,22)

⁽¹⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

⁽²⁾ No incluye las cesiones temporales de activos.

⁽³⁾ Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

Por su parte, los **depósitos** de clientes en gestión siguieron estando muy influidos por el entorno de tipos de interés negativos. Con datos a diciembre del 2017 mostraron un descenso interanual del 28,6% (-15,6% en Europa y -79,3% en Asia).

Por lo que respecta a los **resultados**, el margen bruto disminuyó un 4,8% en términos interanuales, con comportamiento dispar por geografía: Resto de Europa presentó un crecimiento del 12,1% y Asia un retroceso del

62,3%, que se explica sobre todo por el cobro, en el 2016, del dividendo de CNCB. Por su parte, continuó la reducción de los gastos de explotación (-9,9% interanual), justificada por la contención de todas las partidas de coste (personal, generales y amortizaciones). Por último, descenso también en la línea de deterioro del valor de los activos financieros, lo que conllevó que esta geografía aportara un resultado atribuido acumulado en el ejercicio 2017 de 125 millones de euros, un 17,4% menos que en el 2016.

Centro corporativo

El Centro Corporativo incorpora, fundamentalmente, 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 patrimonio realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global del Grupo; carteras, con sus correspondientes resultados, cuya gestión no está vinculada a relaciones con la clientela, tales como las participaciones industriales; ciertos activos y pasivos por impuestos; fondos por compromisos con empleados; fondos de comercio y otros intangibles.

La cuenta de resultados del Centro Corporativo está influida por el registro de las minusvalías latentes, de 1.123 millones de euros, procedentes de la participación de BBVA en el capital de Telefónica, S.A.

- Mayor contribución de los **ROF** en comparación con los del ejercicio anterior como consecuencia, principalmente, del registro de unas plusvalías antes de impuestos de 228 millones de euros procedentes de las ventas realizadas de la participación en CNCB (204 millones en el primer trimestre, por la venta del 1,7%, y 24 millones en el tercero por la venta del 0,34% restante). En el 2016 también se realizó una venta, del 0,75% en el tercer trimestre, que supuso un importe menor de plusvalías.
- Reducción de la partida de otros **ingresos netos** (-54,5% interanual), muy influida por la rebaja del dividendo pagado por Telefónica.
- Moderación de los **gastos de explotación**, que se mantuvieron en niveles similares a los del 2016 (+0,9% interanual).

Con todo ello, el Centro Corporativo mostró un resultado atribuido negativo de 1.844 millones de euros, lo cual compara con una pérdida en el 2016 de 794 millones. Sin tener en cuenta el efecto de las minusvalías latentes de Telefónica, el resultado atribuido de este agregado se situó en -722 millones.

Estados financieros (Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	2016
Margen de intereses	(357)	(21,6)	(455)
Comisiones	(86)	(21,2)	(110)
Resultados de operaciones financieras	436	22,2	357
Otros ingresos netos	80	(54,5)	177
Margen bruto	73	n.s.	(31)
Gastos de explotación	(884)	0,9	(876)
Gastos de personal	(484)	0,3	(483)
Otros gastos de administración	(97)	12,7	(86)
Amortización	(303)	(1,3)	(307)
Margen neto	(811)	(10,6)	(907)
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(1.125)	n.s.	(37)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(73)	(47,3)	(139)
Resultado antes de impuestos	(2.009)	85,4	(1.084)
Impuesto sobre beneficios	166	(43,3)	293
Resultado del ejercicio	(1.843)	133,1	(791)
Minoritarios	(1)	(60,0)	(3)
Resultado atribuido	(1.844)	132,3	(794)

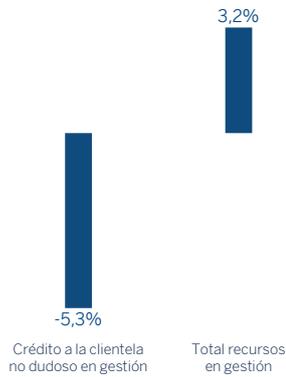
Balances	31-12-17	Δ%	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	5	n.s.	(2)
Cartera de títulos	2.520	50,4	1.675
Préstamos y partidas a cobrar	-	-	130
de los que préstamos y anticipos a la clientela	-	-	130
Posiciones inter-áreas activo	(1.501)	(67,8)	(4.658)
Activos tangibles	1.893	(6,4)	2.023
Otros activos	17.579	(7,6)	19.017
Total activo/pasivo	20.496	12,7	18.186
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	-	-	-
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	-	-	-
Depósitos de la clientela	-	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	8.772	(16,4)	10.493
Posiciones inter-áreas pasivo	(16.384)	(14,7)	(19.217)
Otros pasivos	443	(83,4)	2.666
Dotación de capital económico	(24.941)	(6,1)	(26.559)
Capital y reservas	52.606	3,5	50.803

Información adicional: Corporate & Investment Banking

Claves

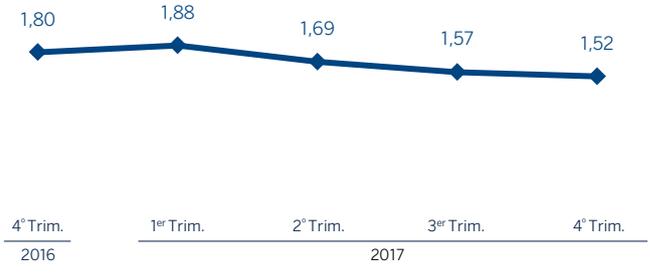
- Disminución del volumen de crédito y ligero ascenso de los depósitos.
- Favorable trayectoria del resultado, muy apoyado en la estabilidad de los ingresos y la contención de los gastos y el saneamiento.
- Positiva trayectoria de los indicadores de riesgo.

Actividad ⁽¹⁾
(Variación interanual a tipos de cambio constantes. Datos a 31-12-2017)

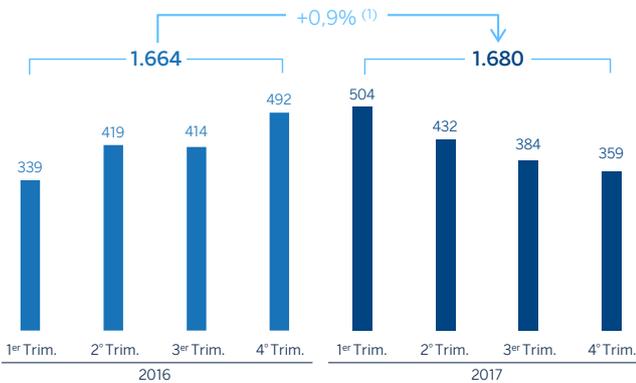


⁽¹⁾No incluye ni las adquisiciones ni las cesiones temporales de activos.

Margen bruto sobre ATM
(Porcentaje. Tipos de cambio constantes)

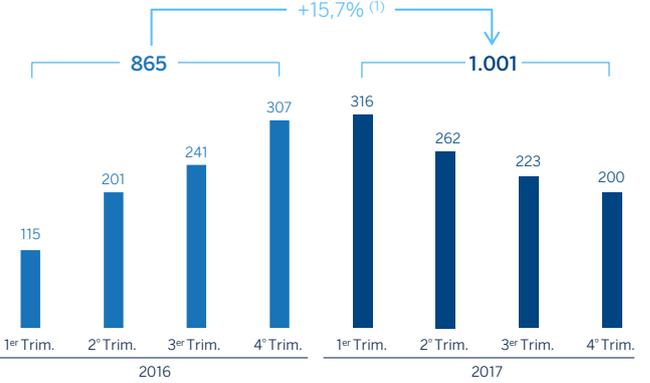


Margen neto
(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



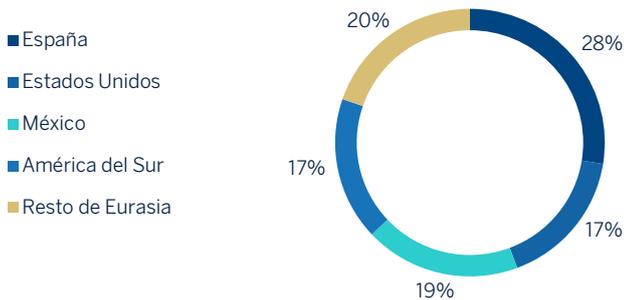
⁽¹⁾A tipos de cambio corrientes: -1,2%.

Resultado atribuido
(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



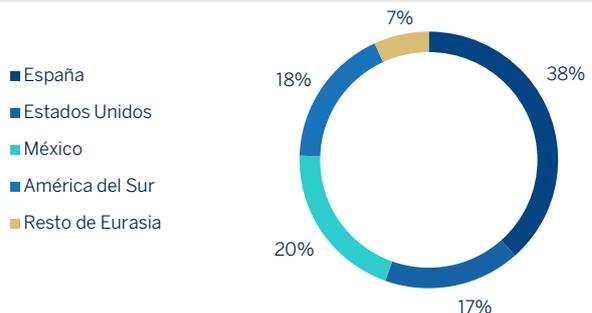
⁽¹⁾A tipos de cambio corrientes: +12,8%.

Composición del crédito a la clientela no dudoso en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las adquisiciones temporales de activos.

Composición de los recursos de los clientes en gestión ⁽¹⁾
(31-12-2017)



⁽¹⁾No incluye las cesiones temporales de activos.

Entorno macroeconómico y sectorial

El último trimestre del año ha estado marcado por los nuevos pasos en los procesos de normalización de las **políticas monetarias** en Estados Unidos y en la Eurozona, la aprobación de la reforma fiscal en Estados Unidos y la mejora de los datos de actividad a nivel global. De esta manera, la FED inició la reducción de su balance en octubre y reanudó las subidas de tipos de interés en diciembre. Por su parte, el BCE anunció la extensión del programa de compra de activos hasta septiembre del 2018, pero desde enero reducirá el nivel de compras mensuales a la mitad (30.000 millones). Para evitar movimientos bruscos de los mercados financieros, los bancos centrales han sabido transmitir que la salida será muy gradual. Así, los tipos de interés de largo plazo han permanecido anclados en niveles bajos buena parte del cuarto trimestre del 2017, sobre todo en Europa. En Estados Unidos, la pendiente de la curva se ha aplanado significativamente, por la subida de la rentabilidad del bono a dos años, que comienza a ajustar las expectativas de nuevas subidas en este país, mientras que la rentabilidad a diez años apenas ha subido.

El dólar no consiguió capitalizar del todo la aprobación de la reforma fiscal en Estados Unidos y el alza de los tipos de corto plazo. Por el contrario, el euro sí comenzó a poner en precio la retirada del estímulo monetario. Las **divisas** emergentes se depreciaron debido a factores globales, que se combinaron con factores idiosincráticos en el caso del peso mexicano y la lira turca.

La **bolsa** en Estados Unidos siguió alcanzando nuevos máximos, apoyada en los efectos de la reforma fiscal y los bajos tipos de interés de largo plazo. Por el contrario, la bolsa europea cerró el trimestre con una ligera disminución, tras alcanzar un nuevo máximo en octubre. En el caso de España, la crisis de Cataluña ha tenido un impacto moderado en los mercados. La prima de riesgo se ha estabilizado en torno a 114 puntos básicos, aunque alcanzó cotas de 130 en los momentos de mayor incertidumbre.

Actividad

Salvo que expresamente se comunique lo contrario, las tasas de variación que se comentan a continuación, tanto en actividad como en resultados, se hacen a tipos de cambio constantes. Estas tasas, junto con las de variación a tipos de cambio corrientes, se pueden observar en las tablas adjuntas de estados financieros e indicadores relevantes y de gestión.

Continúa el contexto de mercado en términos de presión en márgenes y exceso de liquidez. En este sentido, la **inversión crediticia** (crédito a la clientela no dudoso en gestión), presentó una disminución interanual del 5,3%. Comportamiento dispar por geografías: por una parte

Estados financieros e indicadores relevantes de gestión
(Millones de euros. Porcentaje)

Cuentas de resultados	2017	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2016
Margen de intereses	1.092	(17,0)	(15,0)	1.315
Comisiones	675	5,5	7,7	640
Resultados de operaciones financieras	793	20,2	22,2	660
Otros ingresos netos	112	(3,8)	(5,3)	117
Margen bruto	2.672	(2,2)	(0,3)	2.731
Gastos de explotación	(992)	(3,7)	(2,2)	(1.031)
Gastos de personal	(495)	(6,7)	(5,5)	(530)
Otros gastos de administración	(390)	(2,7)	(0,6)	(401)
Amortización	(108)	7,9	8,7	(100)
Margen neto	1.680	(1,2)	0,9	1.701
Deterioro del valor de los activos financieros (neto)	(93)	(59,9)	(59,6)	(231)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(42)	(35,0)	(34,4)	(65)
Resultado antes de impuestos	1.545	10,0	12,8	1.405
Impuesto sobre beneficios	(424)	4,4	7,0	(406)
Resultado del ejercicio	1.121	12,2	15,1	999
Minoritarios	(120)	7,8	10,3	(112)
Resultado atribuido	1.001	12,8	15,7	888

Balances	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	4.193	61,3	79,0	2.600
Cartera de títulos	72.804	(11,9)	(10,0)	82.666
Préstamos y partidas a cobrar	85.061	(3,3)	0,6	87.988
de los que préstamos y anticipos a la clientela	59.376	(1,7)	3,3	60.428
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-	-
Activos tangibles	26	(26,1)	(20,3)	35
Otros activos	2.078	(16,6)	(13,8)	2.492
Total activo/pasivo	164.161	(6,6)	(3,6)	175.781
Pasivos financieros mantenidos para negociar y designados a valor razonable con cambios en resultados	49.059	(10,5)	(9,4)	54.785
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	45.400	3,9	6,2	43.705
Depósitos de la clientela	41.989	(6,3)	(2,4)	44.836
Valores representativos de deuda emitidos	523	(8,9)	(7,6)	574
Posiciones inter-áreas pasivo	19.687	(17,8)	(10,8)	23.957
Otros pasivos	3.743	(2,8)	0,4	3.850
Dotación de capital económico	3.760	(7,7)	(3,0)	4.074

Indicadores relevantes y de gestión	31-12-17	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-16
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽²⁾	49.219	(10,8)	(5,7)	55.160
Riesgos dudosos	582	(27,9)	(23,0)	808
Depósitos de clientes en gestión ⁽³⁾	36.729	(2,4)	2,3	37.616
Recursos fuera de balance ⁽⁴⁾	1.357	17,3	34,1	1.157
Ratio de eficiencia (%)	37,1			37,7
Tasa de mora (%)	0,7			1,0
Tasa de cobertura (%)	103			79
Coste de riesgo (%)	0,16			0,12

⁽¹⁾ A tipos de cambio constantes.

⁽²⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

⁽³⁾ No incluye las cesiones temporales de activos.

⁽⁴⁾ Incluye fondos de inversión, fondos de pensiones y otros recursos fuera de balance.

sobresalió los crecimientos en México, Argentina, Chile y Colombia y, por otra, los retrocesos en España, Resto de Eurasia, Estados Unidos y Perú.

En **calidad crediticia**, positiva evolución de los indicadores de riesgo. La tasa de mora, 0,7% a diciembre del 2017, se redujo con respecto a la de diciembre del 2016 (1,0%). Por su parte, la cobertura, 103% a la misma fecha, subió frente a la del cierre del ejercicio previo (79%).

En **recursos** se observó un ascenso del 3,2% desde diciembre del 2016. Los avances en Estados Unidos, México, Argentina y Colombia compensaron la disminución de España, Resto de Eurasia y Chile.

Resultado

CIB registró un **resultado** atribuido en el año de 1.001 millones de euros, un 15,7% más que en el 2016. Esto fue debido, principalmente, a la estabilidad de los ingresos, la contención de los gastos y un menor nivel de saneamientos crediticios. Lo más relevante de la cuenta de resultados de este agregado se resume a continuación:

- Ligero descenso interanual del **margen bruto** (-0,3%). El retroceso del margen de intereses (por menor volumen de inversión crediticia que en el 2016, ya que el diferencial de la clientela presentó una positiva evolución) se compensó gracias a los resultados obtenidos tanto por la gestión de la volatilidad habida en los mercados, sobre todo durante el primer trimestre del 2017, como por el buen comportamiento de las comisiones (+7,7%), fundamentalmente en España.

En el negocio de **corporate finance**, ha existido una elevada actividad en el año 2017 y se ha llevado a cabo una gran labor de *marketing*, gracias a la cual BBVA ha obtenido numerosos mandatos, reforzando su posición de mercado en este negocio.

La Unidad de **Equity Capital Markets** (ECM) ha mostrado una intensa actividad en el mercado primario de *equity* a lo largo del año, donde se han materializado numerosas operaciones, como colocaciones aceleradas en mercado y relevantes salidas a bolsa, en las que BBVA ha tenido un rol destacado.

Desde el punto de vista de **mergers & acquisitions** (M&A), el cierre del ejercicio ha demostrado la consolidación de la tendencia ascendente iniciada en el año 2015 en España, motivada por una mejor coyuntura económica, el aumento de la inversión realizada por fondos extranjeros y una mejor situación financiera de las empresas. El número de operaciones en el 2017 creció notablemente (+6% frente al 2016), dando lugar a un gran volumen de inversión tanto nacional como extranjera. En particular, y a pesar de las incertidumbres en el corto y medio plazo, el mercado se mostró muy activo, especialmente en los sectores de infraestructuras y energía.

Adicionalmente, BBVA siguió demostrando su liderazgo en el ámbito de las **finanzas verdes**, siendo una de las entidades financieras más activas en los mercados de *green bonds* y *green loans*. BBVA cree y apuesta por este mercado de financiación en auge, por lo que está abriendo el abanico de productos de financiación "verdes y sostenibles" a sus clientes (bonos, préstamos, líneas de crédito, financiación de proyectos, etc.).

- Los **gastos de explotación** acumulados disminuyeron un 2,2% con respecto a los del 2016. Las claves principales siguieron siendo la contención en gastos de personal y discrecionales y el ascenso de los costes asociados al plan de inversiones en tecnología.
- Por último cabe señalar los menores niveles de **deterioro del valor de los activos financieros** con respecto a los del ejercicio previo, cuando se registraron dotaciones a saneamientos como consecuencia de las bajadas de *rating* de las compañías de *oil & gas* en Estados Unidos, sobre todo durante los tres primeros meses de ese año.

Relación con el cliente

Experiencia de cliente

El principal foco de atención de BBVA es satisfacer las necesidades de sus clientes y conectar con ellos de una manera más atractiva, combinando al mismo tiempo innovación, tecnología y experiencia. Y ello es porque **la mejor experiencia de cliente** es una de las Prioridades Estratégicas del Grupo, tal y como se ha contado en el capítulo de Estrategia y modelo de negocio. BBVA tiene un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: ser líder en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que opera.

Una mentalidad centrada en el cliente

Ha habido un cambio 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 momento y desde cualquier lugar. En este escenario cambiante, BBVA tiene una estrategia clara: poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos.

El objetivo de BBVA es pasar de ser proveedores de infraestructura alrededor del dinero a ayudar a nuestros clientes en la toma de decisiones financieras, proporcionándoles asesoramiento relevante y soluciones de mayor valor añadido. En definitiva: en BBVA queremos tener un impacto positivo en la vida de las personas y de las empresas.

Además, BBVA impulsa una mentalidad centrada en el cliente en toda la Organización, porque considera que todos sus empleados pueden tener un efecto positivo en los clientes, independientemente del departamento en el que trabajen. Para ello se están implantando **nuevas formas de hacer**, tales como:

- El método **design thinking**. Este método se ha erigido en los últimos tiempos como una herramienta de gran utilidad enfocada a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa. El *design thinking* se presenta como una metodología para desarrollar una innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. En otras palabras, el *design thinking* es un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable. En definitiva, permite diseñar nuevas experiencias de cliente. Va mucho más allá del mero diseño visual. Se trata de garantizar la creación de nuevas experiencias alrededor de las personas, centrandolo en ayudar al cliente en momentos vitales, tales como comprar una casa, enviar a sus hijos a estudiar al extranjero o cambiar de país. Para incorporar el *design thinking* en BBVA se han formado a cientos de empleados de todo el mundo en nuevas herramientas y técnicas, quienes están contribuyendo a implantar esta metodología en diversos proyectos, facilitando el cambio desde pensar en el diseño a realizar el diseño.
- La **intraemprendeduría** es un sistema de gestión y planificación que estimula el surgimiento del espíritu emprendedor dentro de las organizaciones, de forma que se generen y aprovechen las ideas innovadoras de los individuos o grupos con visión empresarial para desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Consiste en trabajar como un emprendedor dentro del contexto de una organización mayor. BBVA quiere terminar con las barreras y la compartimentalización en toda la Organización, reuniendo las mejores ideas con el mejor talento para servir a sus clientes. Para ello se ha empleado una nueva metodología interna que desafía a los intraemprendedores a identificar una nueva idea, conseguir la aceptación de los grupos de interés clave, crear un prototipo, investigarlo con clientes reales, crear una solución, acordar una hoja de ruta y elaborar un argumento comercial; todo ello en solo seis semanas. De esta forma se puede acelerar el proceso de innovación, combinando el pensamiento centrado en el cliente, la focalización y la agilidad.
- La colaboración activa con proveedores externos permite a BBVA buscar las mejores ideas y tecnologías para ofrecer a sus clientes, porque no todas las buenas ideas vienen desde dentro de la Organización. Esta **colaboración externa** se puede hacer de muchas formas, tales como contratar conjuntos de competencias clave de otros sectores para incorporar nuevas ideas procedentes, por ejemplo, del mundo de los viajes, el comercio minorista, la tecnología, la

moda, etc. Además, BBVA participa y colabora con muchas *startups* y ecosistemas asociados a través de los centros de innovación de San Francisco y Madrid y de los programas que tiene en marcha dentro del nuevo ecosistema digital: BBVA Open Talent y Open Market API.

Adicionalmente, BBVA es un banco cada vez más **global** y lo consigue poniendo el foco en la creación de productos y experiencias globales. Esto permite apalancarse en las mejores prácticas, vengan de donde vengan. Este modelo de creación, presente en cada proyecto global, se sustenta en dos elementos fundamentales: el **triángulo** y el **3-6-9**, y busca ofrecer experiencias increíbles a los clientes, al mismo tiempo que reduce el tiempo de ejecución.

El **triángulo** está formado por tres vértices: el negocio, la experiencia de cliente y la tecnología. Supone la conexión de tres disciplinas en un mismo proyecto: los responsables del negocio, los responsables de experiencia de usuario (diseñadores y expertos en datos) y los responsables de tecnología (o ingenieros de *software*).

Modelo de relación



La metodología del **3-6-9** busca agilizar el ritmo de las creaciones y lanzar soluciones al mercado en un tiempo récord, desde que se definen los equipos hasta que se pone la solución en manos de los clientes.

Nuevo ecosistema digital

BBVA organiza anualmente la competición de *startups fintech* **BBVA Open Talent**, un concurso de tecnología financiera que fomenta la innovación en el ecosistema de la banca y las finanzas. El objetivo principal es fomentar la colaboración de BBVA con este ecosistema, plasmándose esta en proyectos e iniciativas concretas que buscan un impacto real. En el 2017, un total de 798 *startups* procedentes de más de 70 países compitieron en la novena edición de BBVA Open Talent. Se repartieron más de 250.000 euros en premios entre los distintos ganadores de las cinco categorías: Inteligencia

Artificial, Fintech for Companies, Identidad, Regional y Global Trends. Adicionalmente, también en el 2017, se incorporaron dos premios especiales: Mujeres en Fintech e Inclusión Financiera. La ganadora fue la *startup* israelí de inteligencia artificial Change.

Por su parte, a principios del 2017 se lanzó **Open Market API**, tras más de un año de exploración con desarrolladores y empresas. Se trata de un programa de *open banking* que posiciona a BBVA como uno de los primeros grandes bancos que ha puesto a disposición comercial muchas de sus APIs (acrónimo en inglés de Interfaz de Programación de Aplicaciones). Estas APIs son la herramienta perfecta para que el Banco desarrolle su visión de cómo actuar en un nuevo ecosistema financiero, que nacerá fundamentalmente cuando se transponga a la legislación española, en el 2018, la directiva europea PSD2. La norma comunitaria obliga a las entidades financieras a compartir sus datos, lo que supone una reducción drástica de las barreras de entrada al mercado para nuevos competidores. Con este movimiento, compañías, *startups* y desarrolladores serán capaces de construir nuevos productos y servicios accediendo e integrando los datos bancarios de los clientes en sus sistemas y aplicaciones (siempre que estos den su consentimiento). Se trata de un enfoque colaborativo que difiere de lo que ha sido tradicionalmente el negocio bancario, poco propenso a compartir información y abrir sus murallas, pero también la consecuencia lógica de un entorno de negocio totalmente nuevo. Para lograrlo, BBVA ha desarrollado nueve tipos de APIs (Customers, Accounts, Cards, Payments, PayStats, Loans, Notifications, Business Accounts y Alipay), que son la puerta a través de la cual otras empresas pueden abrir nuevas líneas de negocio y potenciar su transformación digital.

BBVA está enfocado en aportar valor al cliente a través de las APIs a partir de la colaboración con otras empresas en tres verticales: i) datos agregados anonimizados, ii) banca personal y iii) banca de empresa. La última incorporación ha sido la API Alipay, que permite a los comercios conectarse con el principal medio *online* de pagos en China. Esta API ofrece una integración sencilla, y con la mejor documentación posible, para facilitar que los comercios puedan aceptar pagos del sistema chino en su negocio. Esta plataforma abre la puerta a un mercado de cerca de medio millón de turistas chinos que se estima que habrán visitado España en el 2017, el equivalente a 1.000 millones de euros en gasto.

Nuevas soluciones lanzadas en el 2017

BBVA ha seguido desplegando soluciones globales para sus clientes y avanzando en la construcción de capacidades digitales y de datos.

En el 2017, el Grupo lanzó al mercado nuevos productos, tales como, **Tuyyo**, una aplicación móvil que permite al cliente hacer transferencias, enviar dinero 24 horas al día y

recibir los fondos en cuestión de minutos, una vez realizada la operación, y acceder a los mismos de manera cómoda y sencilla: en cajeros automáticos, en la cuenta corriente o en locales habilitados. También se realizó el primer piloto real de transferencias internacionales basado en la nueva tecnología *blockchain* y API, lo que pone de manifiesto cómo los procesos de pagos pueden mejorarse de manera significativa con tecnologías emergentes, traducándose en claras ventajas para la transaccionalidad de los clientes.

Por su parte, BBVA continuó desarrollando productos y soluciones globales a lo largo de las distintas geografías en las que opera el Grupo, como **BBVA Wallet** en Colombia y en Perú; la herramienta **Commerce360** para pymes en Colombia que, a través de *big data*, ofrece estudios de mercado a los clientes con TPV; o la evolución de **BBVA net cash**, aplicación de banca *online* para empresas que ahora proporciona las posiciones de los clientes en tiempo real.

Además se implementaron **capacidades analíticas** que permiten tener una visión *end to end* de los procesos de venta digital y profundizar en el funcionamiento de los mismos.

Por **áreas de negocio**, estas son algunas de las nuevas iniciativas y soluciones adaptadas al clientes lanzadas en el 2017:

España

- **BBVA Bconomy** es una funcionalidad digital y móvil que permite a los clientes disponer de un diagnóstico personalizado sobre el estado de su salud financiera, ya que mide por primera vez la evolución de los ingresos y gastos de los clientes. BBVA Bconomy ofrece, además, una comparativa demográfica con otras personas de su entorno de similares características.
- **Click and Pay** es una nueva línea de crédito que permite pedir financiación *online* o en la oficina a pymes y autónomos clientes de BBVA, sin tipo de interés (se cobra una comisión de apertura en cada disposición) y con límite anual renovable.
- Además, clientes y no clientes de estos colectivos podrán descargarse, en *bbva.es* de manera gratuita, el **calendario digital**, que les enviará avisos y notificaciones con el recordatorio de las fechas de pagos más habituales, como nóminas, seguros sociales y principales impuestos.
- **Nueva aplicación móvil BBVA España**, con un diseño que refleja la expresión del lema de BBVA, Creando Oportunidades, ya que sigue permitiendo realizar cualquier operación desde cualquier lugar, de una forma fácil y sencilla, pero aprovechando cada vez más todas las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y el *big data*. Esta nueva app ha sido reconocida por Forrester Research como la mejor aplicación de banca móvil del mundo.

Estados Unidos

- **Disponibilidad digital de nuevos productos**, como préstamo personal rápido y tarjeta de crédito, puestos a disposición de clientes y no clientes.
- **Client Vista**, que reduce el tiempo del proceso de apertura de nuevas cuentas a 5-7 minutos (antes 40 minutos), siendo más fácil añadir productos adicionales, como cuentas de ahorro o tarjetas de débito, y configurar la banca *online* y móvil (todos ellos solo en unos cuantos *clicks* y no en un proceso separado). Este proyecto fue ideado a través de la metodología *design thinking* entre empleados y socios tecnológicos.
- **Nuevas funcionalidades en la aplicación móvil** que permiten la realización de transferencias internacionales, aumentan la seguridad y facilidad de uso (identificación facial y huella dactilar) y, lo más importante, la posibilidad de contratación de nuevos productos con solo un par de *clicks*, lo que impulsa la tasa de adopción de la aplicación móvil. Además, esta aplicación móvil ha sido galardonada como la aplicación bancaria mejor calificada para sus clientes base.

México

- **BBVA Plan**, una aplicación para ahorro que ofrece al cliente la posibilidad de crearse metas a corto plazo a través de reglas de ahorro inteligentes y automatizadas, de forma que los usuarios ahorran dinero al mismo tiempo que gastan. En el 2017 se lograron 75.000 metas con más de 250 millones de pesos mexicanos ahorrados.
- **Check up financiero**, nueva funcionalidad móvil orientada a mantener una adecuada salud financiera de los clientes. Durante el 2017 se han registrado más de 2,5 millones de consultas.
- **Hipoteca digital**, producto para clientes y no clientes que les permite verificar si son aptos para un crédito hipotecario y estimar su capacidad de pago mediante un simulador, pudiendo obtener así un crédito aprobado y listo para ser formalizado.
- Puesta en funcionamiento de **apartados** como alternativa financiera para que los clientes puedan administrar y pagar todos los gastos del mes. Se han generado 150.000 apartados en los dos primeros meses de operación.

Turquía

- **Nuevo cuadro de mando en la banca móvil minorista** que tiende a disminuir el número de *clicks* hasta conseguir la información que se quiere dentro de la aplicación móvil.
- **Depósitos monetarios y retirada con código QR** (*quick response code*, código de respuesta rápida), a través de la plataforma de banca móvil, que incluye retirada de divisa.

- **Biométricas de autenticación de voz.**
- **Verificación ocular.** Reconocimiento de iris en banca móvil para procesos de acceso.
- **Garanti Plus,** nuevo modelo operativo en oficinas que captura los beneficios del mundo digital emergente para reducir el tiempo de espera, aumentar la efectividad de las ventas y mejorar la atención al cliente.

América del Sur

En **Argentina** se desarrolló un plan de eficiencia de *servicing* cuyo principal hito fue el lanzamiento de la oficina express, que se caracteriza por estar operada exclusivamente por dispositivos electrónicos. Por el lado de las pymes, se puso en marcha un simulador de riesgos *online* que permite la evaluación en tiempo real de determinados productos. Y se lanzó la campaña Referidos Nóminas.

En **Chile** se lanzaron las nuevas funcionalidades para mejorar la experiencia de cliente, destacando BBVA Pass, que permite autorizar transacciones a través de la web o la aplicación móvil sin la necesidad de utilizar la tarjeta de coordenadas; o la nueva versión de la aplicación móvil de BBVA Wallet. Adicionalmente se lanzó Consumo Go, una aplicación para ofertar préstamos preaprobados a un gran universo de no clientes que reciben su oferta a través del *smartphone*.

En **Colombia** se puso en marcha el seguro de hurto en cajeros en sitios donde la seguridad no es la más adecuada o en momentos en los que se incrementan los robos en cajeros; se desarrolló Dinero Móvil, una aplicación que permite enviar y recibir dinero; y se implantó un adelanto de nómina para conceder préstamos al consumo de pequeñas cantidades dirigidos a clientes que tienen domiciliada la nómina. Otra funcionalidad destacada es una oferta en web de crédito hipotecario.

En **Perú** se crearon los Pockets de Ahorro, nueva solución para ahorrar de forma sencilla en una misma cuenta: el cliente fija un objetivo de ahorro y programa de forma automática la separación del dinero hasta que logra cumplir ese objetivo. También se implementó la apertura de cuenta al toque, que optimiza el proceso de apertura de cuentas en oficinas, con identificación y firma por medios biométricos y envío de contrato al correo del cliente. El tiempo de apertura de cuenta ha pasado de 20 a dos minutos.

En **Venezuela** se lanzaron una nueva aplicación móvil que permite realizar pagos de forma inmediata a clientes y no clientes desde sus *smartphones*, Dinero Rápido, y una línea de crédito instantáneo, que es el primer producto de contratación *end to end* que existe en sus aplicaciones móviles.

En **Paraguay**, la búsqueda de la mejora en la experiencia digital del cliente fue una prioridad durante el ejercicio 2017, por lo que se desarrolló un medio de pago que no necesitara tarjeta para realizar operaciones con cuentas en cajeros automáticos y comercios, sino solo el teléfono móvil del cliente, garantizando su seguridad y comodidad. También hay que destacar la implementación y generación de los extractos digitales, que no solo contribuyen al cuidado del medio ambiente, sino que ofrecen al cliente una mejor disponibilidad de los mismos, al mismo tiempo que generan un impacto positivo tanto en costes como en procesos operativos para el Banco.

En **Uruguay** se lanzó la aplicación de pagos Banred con *front* BBVA, que permite a los clientes realizar sus pagos de forma segura y cómoda, consultar todo lo relacionado con los mismos y efectuar recargas telefónicas.

Net Promoter Score

La agilidad, sencillez y transparencia son factores clave que marcan las iniciativas de mejora en el Grupo BBVA encaminadas a lograr que, para sus clientes, cada interacción con la Entidad sea una gran experiencia.

La metodología del **Net Promoter Score** (NPS o Índice de Recomendación Neta -IReNe-), conocida y reconocida a nivel internacional, permite conocer el grado de recomendación y, por ende, el grado de satisfacción de los clientes de BBVA para los diferentes productos, canales y servicios. Este índice se basa en una encuesta que mide, en una escala del 0 al 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, un producto concreto o el uso de un determinado canal a un amigo o familiar. Esta información es de vital importancia para detectar sus necesidades y establecer planes de mejora que, materializados por diversos equipos multidisciplinares, permiten crear experiencias únicas y personales.

La interiorización y aplicación de esta metodología en los últimos seis años por parte del Grupo se traduce en un incremento constante de la confianza de los clientes, que reconocen a BBVA como una de las entidades bancarias más seguras y recomendables en cada uno de los países en los que está presente.

A continuación se describen los principales planes de mejora implementados en el **2017** a raíz del análisis de la información facilitada por la metodología NPS:

- **España:** diseño y desarrollo del nuevo modelo de calidad y experiencia de cliente Siente la Experiencia, con implementación entre el 2017 y el 2018.

- **Estados Unidos:** aplicación de criterios de transparencia, claridad y responsabilidad (TCR) en todos los canales.
- **México:** integración de mediciones de la voz del cliente en el seno de los proyectos, proporcionando una experiencia diferencial al cliente desde el primer momento (calidad en origen).
- **Turquía:** rediseño del proceso de gestión de reclamaciones e implementación de una herramienta de análisis basado en *big data* para mapear y monitorear el ciclo de vida (*customer journey* en inglés) de los clientes.
- **Argentina:** integración de la metodología *design thinking* en proyectos estratégicos, con un diseño centrado en los usuarios; y transformación de su chat en un *hub* de información puente entre los diferentes canales.
- **Chile:** implementación de un nuevo modelo de atención en oficinas, con claro enfoque en la transparencia y la mejora del contacto con el gestor.
- **Colombia:** implantación de mejoras en los canales digitales.
- **Perú y Uruguay:** puesta en marcha de mediciones *online* en los canales digitales para accionar rápidamente mejoras en dichos canales / apps.
- **Paraguay:** diagnóstico y realización de acciones de mejora en temas relacionados con la excelencia en la atención presencial y telefónica, destacando la formación y certificación de los ejecutivos en atención efectiva a los clientes.
- **Venezuela:** implantación de un nuevo modelo de retroalimentación con el cliente (IReNe 2.0).

En el 2017, BBVA ocupó el primer lugar en el indicador NPS en ocho países (siete en el 2016): España, México, Turquía, Argentina, Colombia, Perú, Venezuela y Paraguay. Por canales también se observó una mejora de dicho indicador tanto en banca digital como en oficinas, siendo mayor la mejora experimentada entre los clientes digitales.

Net Promoter Score (NPS) (31-12-2017)

 España #1	 Colombia #1
 México #1	 Perú #1
 Turquía #1	 Paraguay #1
 Argentina #1	 Venezuela #1

Grupo Peer: España: Santander, CaixaBank, Bankia, Sabadell, Popular // México: Banamex, Santander, Banorte, HSBC // Turquía: Akbank, Isbank, YKB, Deniz, Finanz // Argentina: Galicia, HSBC, Santander Río // Colombia: Davivienda, Bogotá, Bancolombia // Perú: Interbank, BCP, Scotiabank // Paraguay: Continental, Itaú, Regional // Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela.

Comunicación TCR

Comunicación Transparente, Clara y Responsable (TCR)

es un proyecto 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. El Grupo lo consigue 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.

Los **objetivos** son ayudar al cliente a tomar decisiones informadas, mejorar la relación del cliente con el Banco, cuidar de sus intereses y hacer de BBVA el Banco más transparente y claro en los mercados en los que opera. Con todo ello, BBVA logra, a la vez, aumentar la atracción de nuevos clientes y la recomendación de los que ya lo son.

La **coordinación** del proyecto la realiza un equipo global, junto con una red de TCR *owners* locales localizados en los principales países en los que el Banco tiene presencia, y en su ejecución participan muchas áreas y personas de la Entidad.

El proyecto cuenta con dos grandes **líneas de trabajo**:

- Implantar TCR para transformar el banco tradicional, mediante la creación de fichas de producto TCR, la adaptación de los contratos a un formato TCR, la modificación de las cartas de contestación de reclamaciones y el seguimiento de la venta telefónica y la publicidad de la Entidad.
- Implantar TCR en el nuevo banco y avanzar en la formación y el cambio hacia una cultura TCR .

Comunicación TCR para transformar el banco tradicional

Fichas de producto TCR

Las fichas TCR son documentos breves que el gestor comercial entrega al cliente para explicarle un producto financiero, en las cuales se detallan sus beneficios, ventajas, costes y riesgos. El objetivo es que este tenga toda la información necesaria para tomar decisiones informadas. Actualmente hay fichas implantadas para el 90% de las contrataciones de clientes particulares en España, México, Argentina, Chile, Perú, Colombia y Venezuela. En Estados Unidos, la cobertura es algo menor; y en Turquía, el proyecto se ha iniciado en el año 2017. Las fichas de producto TCR se han implantado también en los segmentos de pymes y empresas en España, México, Perú, Colombia y Venezuela.

Durante el **2017**, BBVA ha implantado más de 90 nuevas fichas TCR y ha realizado el mantenimiento de todas las existentes, así como acciones para fomentar su utilización continua y adecuada por los gestores comerciales.

Para el **2018**, el objetivo es terminar con el proceso de implantación y garantizar el uso continuado de las fichas.

■ **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 el **2017** se han implantado nuevos contratos TCR en España, México, Argentina, Chile, Perú y Venezuela (en total 22 nuevos contratos TCR en el 2017).

Para el **2018**, el objetivo es continuar con la implantación, abordando en primer lugar los contratos de productos con mayor comercialización y relacionados con la contratación por canales digitales.

■ **Guion de venta telefónica**

Durante el **2017**, el equipo de trabajo ha implantado nuevos guiones TCR de venta telefónica en Colombia, Perú y Argentina con el fin de garantizar que la información facilitada en cada llamada sea completa y clara. En total se han implantado 22 guiones de venta que representan el 80% de las contrataciones en dichos países.

Para el **2018** el objetivo es, al igual que con las fichas de producto TCR, terminar con el proceso de implantación y garantizar el uso continuado de estos guiones.

■ **Reclamaciones**

Durante el **2017**, los equipos de reclamaciones de Chile, Perú y Venezuela modificaron las principales cartas de contestación a las reclamaciones de clientes con el fin de hacerlas TCR (41 nuevas cartas en el 2017).

El reto para el **2018** es continuar con este proceso y consolidarlo.

■ **Publicidad TCR**

El **Código de Publicidad TCR** de BBVA entró en vigor el 1 de enero del 2015. Desde entonces, el equipo TCR realiza un seguimiento de las campañas televisivas para medir el grado de cumplimiento del Código y, en particular, en qué

medida son percibidas como transparentes y claras por su *target*. Los resultados de estos análisis permiten establecer un proceso de mejora continua con los países.

El objetivo para el **2018** es seguir con estos análisis e ir avanzando para colocar a BBVA en una posición de liderazgo en claridad y transparencia global.

Comunicación TCR en el nuevo banco

■ **TCR en nuevas soluciones digitales**

En el **2017**, BBVA ha ampliado el número de proyectos digitales globales (con implantación en varios países) que cuentan con expertos TCR. Estos proyectos concentran las experiencias clave de los clientes en web y móvil.

El plan para el **2018** es continuar en esta misma línea.

Formación TCR

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 estos principios por parte de los empleados.

En el **2017**, además de impartir numerosos talleres a compañeros involucrados en estas iniciativas, el Grupo ha desarrollado contenidos formativos *online*. Se ha lanzado la primera edición del programa Lenguaje Claro en BBVA e iniciado una formación piloto que se extenderá entre los departamentos jurídicos de todos los países a lo largo del 2018 para impulsar la claridad y la transparencia en la interacción con los clientes.

Adicionalmente, para el **2018**, el objetivo también será avanzar con la difusión de TCR entre todos los compañeros del Grupo, a través de nuevas ediciones de las iniciativas formativas ya creadas, así como lanzar una acción formativa nueva que ayude a aplicar los principios TCR en el día a día.

Indicadores TCR

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

En el **2017**, BBVA ocupó el primer lugar en seis países: México, Turquía, Colombia, Perú, Venezuela y Uruguay.

Atención al cliente

Quejas y reclamaciones

El Grupo BBVA dispone de un **modelo** de gestión y atención de reclamaciones adecuado, que transforma positivamente la experiencia del cliente. Se recaban las opiniones de los clientes por medio de *feedback* digital, de forma rápida y eficiente, lo que le permite adelantarse a los problemas que puedan tener en situaciones reales y cumplir con sus expectativas. BBVA quiere así responder, de manera precisa, a las exigencias de sus clientes, evitando malas experiencias que puedan dañar su imagen y perder su confianza.

Siguiendo la senda de la **transformación digital**, se pone en común cualquier tipo de opinión que el cliente facilita y por cualquier medio que lo haga (NPS, *feedback* digital, quejas, reclamaciones, etc.). Además, BBVA está activo en las redes sociales, lo que le da la oportunidad de responder y gestionar los comentarios negativos que se tengan de clientes insatisfechos, ofreciendo encontrar una solución al problema con respuestas sencillas, cordiales, rápidas y, sobre todo, personalizadas.

Datos básicos de reclamaciones (Grupo BBVA)

	2017	2016	2015
Número de reclamaciones ante la autoridad supra-bancaria por cada 10.000 clientes activos	10,02	9,93	8,95
Tiempo medio de resolución de reclamaciones (días naturales)	7	12	11
Reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR) (%)	31	37	30

Las diferentes **unidades de reclamaciones** del Grupo BBVA continúan en constante evolución, tanto optimizando procesos como mejorando y desarrollando nuevas funcionalidades a las que se aplican protocolos definidos. Todo ello para obtener una mayor eficiencia en la atención ofrecida a sus clientes.

Adicionalmente se continúa trabajando en un **site** específico para el registro y seguimiento de las métricas de reclamaciones. En él se vuelca toda la información relacionada con las quejas y reclamaciones, y de él se obtienen informes para analizar la evolución y el comportamiento de las mismas, para su reporte a la alta dirección. Dentro de este *site* se está desarrollando un

sistema de alertas con respecto a los principales indicadores de reclamaciones por país, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los umbrales de referencia definidos con base en el número de reclamaciones asumibles por cada uno de los países.

Por su parte, las unidades de reclamaciones del Grupo implementaron **planes de acción** de forma periódica, en los que se priorizaron las iniciativas más importantes a llevar a cabo para solucionar los problemas detectados, con base en el entendimiento de las causas raíz que subyacen del análisis de las reclamaciones.

En definitiva, la gestión de reclamaciones en BBVA es una oportunidad para ofrecer mayor valor a los clientes y fortalecer su vinculación con el Grupo.

Las reclamaciones de clientes del **2017** presentaron una tendencia de crecimiento frente a las del año anterior en España, aumento muy focalizado en cláusulas relacionadas con préstamos hipotecarios. México, con la mayor base de clientes activos, es el país con mayor número de reclamaciones.

Reclamaciones ante la autoridad supra-bancaria (Número por cada 10.000 clientes activos) ⁽¹⁾

	2017	2016	2015
España	4,87	0,82	0,66
Estados Unidos	4,96	n.d.	n.d.
México	16,12	19,87	19,12
Turquía	3,21	3,76	4,29
Argentina	2,68	1,90	1,96
Chile	5,55	5,90	7,09
Colombia	21,65	19,69	15,51
Perú	2,21	2,02	1,58
Venezuela	1,04	1,93	2,18
Paraguay	0,79	0,19	0,00
Uruguay	0,41	0,39	0,88
Portugal	34,84	43,66	33,63

n.d.= no disponible.

⁽¹⁾ La autoridad supra-bancaria se refiere al organismo externo de autoridad financiera en cada país, en el que un cliente puede presentar una reclamación.

El **tiempo medio de resolución** de las reclamaciones en el Grupo se redujo en el año, aproximadamente, a la mitad, debido básicamente a la significativa reducción del tiempo medio de resolución en México (de 13 días en el 2016 a 4 en el 2017).

Tiempo medio de resolución de reclamaciones por país (en días naturales)

	2017	2016	2015
España	25	15	35
Estados Unidos	3	n.d.	n.d.
México	4	13	10
Turquía	2	1	1
Argentina	7	8	6
Chile	5	6	9
Colombia	4	4	4
Perú	12	15	19
Venezuela	13	4	4
Paraguay	6	5	6
Uruguay	8	6	6
Portugal	5	3	4

n.d. = no disponible.

Las reclamaciones resueltas mediante el modelo FCR (First Contact Resolution) suponen el 31% del total de reclamaciones, gracias a que la gestión y atención de estas reclamaciones están orientadas a la reducción del tiempo de resolución y al aumento de la calidad del servicio, mejorando así la experiencia de cliente.

Reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR Porcentaje)

	2017	2016	2015
España ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.
Estados Unidos	63	n.d.	n.d.
México	38	40	18
Turquía ⁽²⁾	44	39	43
Argentina	27	34	42
Chile	6	18	10
Colombia	73	78	63
Perú	4	4	17
Venezuela	1	8	21
Paraguay	28	35	60
Uruguay	12	16	17
Portugal ⁽³⁾	n.a.	n.a.	n.a.

n.d. = no disponible.

n.a. = no aplica.

⁽¹⁾ En España se aplica un tipo de FCR llamado RRI (Respuesta de Resolución Inmediata) a las incidencias de tarjetas, pero no a reclamaciones.

⁽²⁾ En Turquía, la ponderación se realiza a partir del número de clientes totales.

⁽³⁾ En Portugal no se aplica este tipo de gestión.

Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente

Las **actividades** del Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente en el 2017 se desarrollaron de acuerdo con lo establecido en el artículo 17 de la Orden Ministerial (OM) ECO/734/2004, del 11 de marzo, del Ministerio de Economía, sobre los departamentos y servicios de atención al cliente y el defensor del cliente de las entidades financieras, y en línea con el Reglamento para la Defensa del Cliente en España del Grupo BBVA, aprobado en el 2015 por el Consejo de Administración del Banco, en el que se regulan las actividades y competencias del Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente.

El Servicio de Atención al Cliente tramita las **reclamaciones y quejas** dirigidas tanto al Defensor del Cliente como al propio Servicio de Atención al Cliente en primera instancia, excepto aquellas que son competencia del Defensor del Cliente, según establece el reglamento antes mencionado.

Informe de actividad del Servicio de Atención al Cliente en España

El año 2017 ha estado marcado por un entorno complejo, principalmente en lo relativo a diversas cláusulas relacionadas con préstamos hipotecarios (gastos de formalización), que han condicionado la evolución de las reclamaciones en el sistema financiero español. Además, el Servicio de Atención al Cliente asumió las reclamaciones de todos los clientes provenientes de Catalunya Bank, que se integraron en BBVA en septiembre del 2016, lo que ha supuesto un mayor número de reclamaciones con respecto al año anterior.

Las **reclamaciones** de clientes admitidas en el Servicio de Atención al Cliente de BBVA en España ascendieron a 174.249 expedientes en el 2017, de los que 171.146 fueron resueltos por el propio Servicio de Atención al Cliente y concluidos en el mismo ejercicio, lo que supone el 98% del total. Quedaron pendientes de análisis 3.103 expediente.

Por otro lado 153.061 expedientes no fueron admitidos a trámite por no cumplir con los requisitos previstos en la OM ECO/734. Prácticamente el 90% de las reclamaciones recibidas correspondieron a préstamos hipotecarios, principalmente gastos de formalización de las hipotecas.

En el 2016, las reclamaciones admitidas fueron 23.060 y los expedientes resueltos y concluidos 20.279, el 88% de los asuntos.

Reclamaciones gestionadas por el Servicio de Atención al Cliente por tipo de reclamación (Porcentaje)

Tipo	2017	2016	2015
Recursos	9	24	26
Productos activo	79	27	20
Seguros	1	7	8
Servicios, recibos	2	8	17
Calidad del servicio y asesoramiento	2	7	9
Tarjetas	4	10	9
Valores de renta fija y renta variable	1	5	4
Resto	2	12	7
Total	100	100	100

Reclamaciones gestionadas por el Servicio de Atención al Cliente según resolución (Número)

	2017	2016	2015
A favor del reclamante	29.041	7.071	4.750
Parcialmente a favor del reclamante	90.047	2.830	1.738
A favor del Grupo BBVA	52.058	10.378	7.827
Total	171.146	20.279	14.315

El **modelo** de gestión de reclamaciones y los principios que rigen la actuación del Servicio de Atención al Cliente van dirigidos a alcanzar el reconocimiento y confianza de los clientes del Grupo, con el fin de incrementar sus niveles de satisfacción. Así, este modelo trabaja desde la misma originación, ya que el Servicio de Atención al Cliente participa en los comités de presentación de los nuevos productos y servicios. Con ello se anticipa y evita posibles insatisfacciones de los clientes.

Además, de acuerdo con la recomendación del organismo regulador, en el 2017 ha continuado el ambicioso **plan de formación** para todo el equipo que conforma este Servicio. El objetivo es garantizar el buen conocimiento de los gestores de BBVA para mejorar la identificación de las necesidades del cliente y aportar soluciones de alto valor añadido.

Informe de actividad del defensor del cliente del Grupo BBVA en España

En el ejercicio 2017, el defensor del cliente ha mantenido el objetivo común con el Grupo BBVA, de unificar criterios y favorecer la defensa y seguridad de los clientes, de forma que se avance en la promoción del cumplimiento de la normativa de transparencia y protección de la clientela. Con la finalidad de trasladar eficazmente sus reflexiones y criterios sobre las materias sometidas a su consideración, el defensor fomenta diversas reuniones con áreas y unidades del Grupo BBVA: Seguros, Gestora de Planes de Pensiones, Negocio, Servicios Jurídicos, etc.

Las **reclamaciones** de clientes gestionadas en la Oficina del Defensor del Cliente para su decisión durante el ejercicio 2017 han ascendido a 1.661 expedientes. De ellas, 121 no han sido admitidas a trámite finalmente por no cumplir con los requisitos previstos en la OM ECO/734/2004.

Reclamaciones gestionadas por la Oficina del Defensor del Cliente por tipo de reclamación (Número)

Tipo	2017	2016	2015
Seguros y fondos de pensiones	600	590	459
Operaciones de activo	367	305	161
Servicios de inversión	133	141	59
Operaciones de pasivo	257	175	101
Otros productos bancarios (tarjetas, cajeros, etc.)	140	100	48
Servicios de cobro y pago	69	63	37
Otros	95	127	100
Total	1.661	1.501	965

La **tipología** de las reclamaciones gestionadas del cuadro anterior siguen el criterio establecido por el Servicio de Reclamaciones del Banco de España, en sus peticiones de información.

Reclamaciones gestionadas por la Oficina del Defensor del Cliente según resolución (Número)

	2017	2016	2015
A favor del reclamante	-	-	2
Parcialmente a favor del reclamante	797	861	544
A favor del Grupo BBVA	622	516	324
Tramitación suspendida	8	-	-
Total	1.427	1.377	870

El 51,5% de los clientes que reclamaron ante el defensor del cliente en el año obtuvieron algún tipo de satisfacción, bien por resolución del defensor del cliente, bien como consecuencia de su actuación como mediador a favor del cliente ante las entidades del Grupo BBVA.

Los clientes no satisfechos por la respuesta del defensor del cliente pueden acudir a los **organismos supervisores** oficiales (Banco de España, CNMV y Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones). El número de reclamaciones remitidas por los clientes a los organismos supervisores ha sido de 127 en el 2017.

En el 2017, el Grupo BBVA ha continuado avanzando en la implantación de las distintas sugerencias del defensor del cliente relativas a la adecuación de los productos al perfil de los clientes y en la necesidad de la información transparente, clara y responsable. Las recomendaciones y sugerencias del defensor del cliente se centran en elevar el nivel de **transparencia y claridad** de la información que el Grupo BBVA facilita a sus clientes, tanto en la oferta comercial que pone a su disposición en cada producto, como en el cumplimiento de las órdenes e instrucciones de estos, de forma que se garantice la comprensión por los clientes de la naturaleza y riesgos de los productos financieros que se les ofrecen, la adecuación del producto al perfil del cliente y la imparcialidad y claridad de las informaciones de la Entidad, incluidas las publicitarias, dirigidas a los clientes. Para ello se apoya en la iniciativa de comunicación transparente, clara y responsable (TCR) de banca responsable, facilitando cuantos datos y documentos son necesarios.

Además, y ante el avance en la digitalización de los productos ofrecidos a los clientes y la creciente complejidad de los mismos, se precisa de una especial sensibilidad con determinados colectivos que, por su perfil, edad o situación personal, presentan un cierto grado de vulnerabilidad.

Gestión de riesgos operativos y protección del cliente

La **medidas de seguridad** en BBVA se han reforzado en el 2017 como consecuencia del incremento de las ciberamenazas y de la actividad cibercriminal en general. Para ello se han aplicado estrategias de protección y prevención para mitigar el riesgo de ataques y sus posibles impactos en recursos internos y externos.

En este sentido se ha desarrollado una **metodología** de trabajo, que permite desplegar las líneas base (recursos, capacidades, planes y responsabilidades) en función de los diferentes vectores de ataque y que gira entorno a cuatro ejes fundamentales (prevención, preparación, respuesta y recuperación). Esta metodología de trabajo forma parte de un marco general que BBVA definió a finales del 2016 para la resiliencia organizacional del Grupo, orientado a:

- mejorar los procedimientos de detección, priorización y escalado,
- mejorar la capacidad global de reacción y respuesta, y
- reforzar los equipos técnicos en todos los países dedicados a la ciberseguridad y gestión del riesgo de ingeniería.

Además se han consolidado las capacidades creadas por el equipo de Engineering Risk & Corporate Assurance (ERCA) en materia de mecanismos de **seguridad** y, en concreto, en el ámbito de la identificación y autenticación que posibilitan al Grupo generar nuevas experiencias de cliente o mejorar las existentes. Fruto de este trabajo como un solo equipo, junto con las áreas de negocio, y con la máxima de que el cliente es lo primero, se ha podido apreciar un aumento relevante de nuevas experiencias para los clientes, lo cual permite a BBVA seguir la estela de las innovaciones tecnológicas ofrecidas por los grandes *players* tecnológicos.

Ejemplos de ello son el acceso de los clientes a la banca móvil a través del iris, apoyado en la tecnología ofrecida por los dispositivos de Samsung, el acceso con huella o *face ID* o la posibilidad de ordenar transferencias a través de Siri usando la tecnología de Apple. Todos ellos ejemplifican perfectamente la gran agilidad a la hora de crear nuevas oportunidades para el cliente, de forma rápida y pensando en grande, teniendo en cuenta las capacidades de seguridad disponibles y sin disminuir el nivel de protección requerido por los legisladores y estándares de la industria.

En el ámbito de la **continuidad de negocio**, es decir, de los incidentes de baja probabilidad de ocurrencia y muy alto impacto, se han tomado diversas iniciativas, como han sido revisar y actualizar la norma corporativa; continuar la implantación de los *business impact analysis* (análisis de impacto en el negocio), con la consiguiente actualización de los planes de continuidad; y revisar las dependencias tecnológicas sobre los procesos críticos, informando a los correspondientes comités de continuidad de sus resultados para que conozcan y mejoren, en su caso, las respuestas ante un escenario de indisponibilidad por fallos en los sistemas de información.

Durante el año **2017** se han activado diversas estrategias de continuidad de negocio en el Grupo BBVA, entre las que destacan las relacionadas con los terremotos en Chile y, especialmente, en México; las que afectaron a Estados Unidos motivadas por los huracanes y tormentas Harvey en Texas, Irma en Florida, y Stella en Nueva York; los problemas de conflictividad social que tuvieron lugar en Venezuela; las graves inundaciones producidas en el norte de Perú o las lluvias torrenciales en el área de Mocoa, en Colombia.

Con respecto a la **protección de datos personales**, durante el año 2017 se ha trabajado en la implementación del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en el Grupo BBVA, que entrará en vigor en el año 2018. Además, dando cumplimiento a uno de los nuevos requerimientos del mencionado Reglamento, se nombró un Data Protection Officer para el Grupo BBVA.

En cuanto a las medidas de **seguridad** de los datos personales, y en línea con lo anterior, se puso en marcha un proyecto complementario de carácter organizativo con objeto de revisar y actualizar las funciones, procesos, metodologías, modelos de clasificación, controles, gestión de incidentes, etc., para asegurar su adecuación al nuevo Reglamento.

Gestión de personas

El activo más importante de BBVA es su equipo, las personas que componen el Grupo. Por este motivo, una de las seis Prioridades Estratégicas es **el mejor equipo**. Esto supone atraer, seleccionar, formar, desarrollar y retener al mejor talento allá donde esté, así como proporcionar la mejor experiencia de empleado. Para ello se está transformando la Organización y se está impulsando una nueva cultura corporativa, con nuevas formas de trabajo y estructuras más planas.

A 31 de diciembre del **2017**, el Grupo BBVA tenía 131.856 empleados ubicados en más de 30 países, de los que el 54% eran mujeres y el 46% hombres. La edad media de la plantilla se situaba en 37,5 años. La antigüedad media de permanencia en la Organización era de 10,2 años, con una rotación del 7,3% en el año.



En el 2017, el número de empleados del Grupo descendió (-2.936). Esta reducción se debió, en gran medida, a los planes de transformación del modelo de distribución que se están realizando en países, tales como en Turquía, y a los planes de eficiencia que se están llevando a cabo en América del Sur, en el marco de la legislación vigente en cada país.

Durante los últimos años, el Grupo BBVA está incorporando el talento de una serie de capacidades que no eran habituales en el sector financiero, pero que son claves en la nueva etapa en la que el Grupo se encuentra (especialistas en datos, experiencia de cliente, etc.). Además, para acompañar la transformación, se está desarrollando un nuevo **modelo**

de gestión de personas, más transversal, transparente y efectivo, de tal forma que cada empleado pueda ocupar el rol más adecuado a su perfil para aportar el mayor valor a la Organización, con el mayor compromiso; y formándose y creciendo profesionalmente.

También se ha producido una transformación en las **formas de trabajo**, evolucionando hacia un modelo de organización *agile*, en el que los equipos son directamente responsables de lo que hacen, construyen todo desde el *feedback* del cliente y están enfocados en la entrega de las soluciones que mejor satisfagan las necesidades actuales y futuras de los clientes. Este nuevo modelo de gestión de personas y de formas de trabajo ha permitido que BBVA siga transformando su modelo operativo, pero también ha favorecido la capacidad de convertirse en un *purpose-driven company*; esto es, en una compañía en la que todas las personas estén realmente inspiradas y motivadas por el mismo Propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Por su parte, BBVA entiende la cultura corporativa como el conjunto de valores, creencias, políticas, prácticas y conductas que son compartidas por las personas de la Organización y que generan unos rasgos de identidad que la diferencian de otras compañías. Para ello se puso en marcha el proyecto **Nuestros Valores**.

Nuestro Valores

El cliente es lo primero	Pensamos en grande	Somos un solo equipo
<ul style="list-style-type: none"> Somos empáticos Somos íntegros Solucionamos sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Somos ambiciosos Rompemos moldes Sorprendemos al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Estoy comprometido Confío en el otro Soy BBVA

Se puede consultar el proceso de identificación y definición de los tres Valores en el apartado [Nuestros Valores](#) de la sección de [Estrategia y modelo de negocio](#).

Desarrollo profesional

En el actual contexto de transformación de la industria financiera, todas las referencias del mercado muestran que el factor diferencial para asumir el cambio son las **personas** que forman parte de la Organización. Resulta, por tanto, crucial contar con los mejores profesionales y ser capaces de retenerlos.

Para lograrlo, en el 2016 se inició un proyecto para crear un nuevo **modelo de gestión de personas** en BBVA que permita garantizar que se cuenta con el mejor profesional para cada rol, capaz de generar mayor valor, más comprometido, que pueda crecer y aprender y que, a su vez, lo haga posible con una mayor flexibilidad en la gestión de las carreras profesionales de los empleados, aportando mayor transparencia, simplicidad y consistencia. A lo largo del 2017 finalizó la definición del modelo y comenzó su implantación a través de distintos pilotos en todo el Grupo, alcanzando a cerca de 40.000 empleados. Este nuevo modelo sitúa a los empleados de BBVA en el centro de su desarrollo profesional, para lo que cuentan con herramientas que les permiten medir todas sus capacidades, detectar sus áreas de mejora e identificar oportunidades de crecimiento dentro del Banco. Además se les proporciona los medios para mejorar sus conocimientos y habilidades a través de una oferta de desarrollo, con elementos tales como formación, *feedback*, *mentoring*, *coaching* y asignaciones especiales.

Selección y desarrollo

A lo largo del 2017, BBVA trabajó en la transformación del **modelo de selección** del Grupo con el objetivo de atraer y seleccionar el talento necesario en las distintas unidades, buscando proporcionar la mejor experiencia posible a todos los intervinientes del proceso, sin renunciar a las palancas de igualdad de oportunidades y criterios objetivos en los procesos de evaluación de los requerimientos de los puestos.

La transformación de este modelo significa, por un lado, la generación de un marco de referencia global que proporciona el soporte homogéneo a todas las geografías en las que el Grupo está presente y, por otro, el enriquecimiento de los equipos con la incorporación de nuevos profesionales que acceden desde las comunidades de talento que se quieren atraer. El uso de la **tecnología** y la implantación de nuevas herramientas permiten agilizar y homogeneizar los procesos de selección, cuyas decisiones se apoyan en el análisis de datos.

Gracias a las acciones de posicionamiento de marca y al lanzamiento al mercado de las opciones profesionales disponibles en BBVA, se ha conseguido atraer a más de 321.000 candidatos, de los que un 57% eran mujeres y un 43% hombres; y de los que el 75% eran jóvenes menores de 30 años.

A lo largo del año se incorporaron en el Grupo 19.151 profesionales, de los cuales el 51% eran jóvenes menores de 30 años.

El modelo de **movilidad interna** también vivió una importante evolución encaminada a poner el foco en el empleado, implantando nuevas políticas basadas en la transparencia, la confianza y la flexibilidad que deberán contribuir a incrementar la movilidad interna, entre áreas y geografías, de las personas que forman parte de BBVA.

Formación

La **agenda estratégica de formación** se centra en el desarrollo de iniciativas innovadoras que permitan a los profesionales un aprendizaje continuo, de tal forma que se desarrollen las nuevas capacidades y el talento necesarios para afrontar los retos de la transformación del Banco. En este sentido, el año 2017 significó la consolidación del *online* como principal canal, con el 65% de la formación impartida a través del mismo, lo que ha facilitado realizar una media de 39 horas de formación por empleado.

Además se ha hecho un esfuerzo diferencial en estructurar una oferta digital, segmentada por niveles y disponible para toda la plantilla. Por los programas de Design Thinking y Agile en sus distintas modalidades pasaron, a nivel global, cerca de 11.500 empleados. El curso de Seguridad en la información facilita la detección, por parte de todos los empleados, de posibles ciberamenazas en el tratamiento de la información a través de dispositivos móviles, y fue realizado por más de 21.000 profesionales; esto es, un 16% de la plantilla.

Datos básicos de formación (Grupo BBVA)

	2017	2016	2015
Inversión en formación (millones de euros)	52,2	45,5	35,9
Inversión en formación por empleado (euros) ⁽¹⁾	396	337	326
Horas de formación por empleado ⁽²⁾	39	39	40
Empleados que han recibido formación (%)	84	91	93
Satisfacción de la formación (sobre 10)	8,6	8,8	8,6
Subvenciones recibidas para formación del FORCEM en España (millones de euros)	3,1	2,7	2,7

Nota: excluido Turquía (excepto en los datos de inversión en formación).

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

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

En relación con los requerimientos legales de la Directiva MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive), sobre los conocimientos que deben tener los empleados que distribuyen información o asesoran sobre productos y servicios financieros en el ámbito europeo, destacan los

12.682 profesionales certificados oficialmente en España en las diferentes modalidades de EFPA (DAF/EIP, EFA y EFP).

El **autodesarrollo**, que hace responsable a cada empleado de su experiencia formativa, ha significado el diseño de soluciones tecnológicas en movilidad que se adaptan a cuándo, cómo y dónde eligen formarse los empleados. Esto ha posibilitado poner al alcance de todos recursos formativos especializados en abierto, fruto de la integración con plataformas de contenidos digitales externas, que han supuesto más de 76.000 horas de formación.

En un entorno como el actual, que representa un reto para el sector financiero, en BBVA creemos en un modo diferencial de hacer banca. Los principios están en la base de nuestra diferenciación; de ahí la especial relevancia que adquieren en el Grupo las acciones en materia de **negocio responsable**, con programas de *eLearning* que abarcan temáticas como Código de Conducta o Modelo de prevención de la responsabilidad penal. El volumen de empleados formados a nivel global es relevante (61% de la plantilla). Por su parte, las acciones destinadas a sensibilizar a los empleados sobre la prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo representaron 396.000 horas de formación.

Diversidad e inclusión

BBVA apuesta por la **diversidad** en su plantilla como uno de los elementos clave para atraer y retener el mejor talento y ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Esta diversidad, entendida desde un punto de vista amplio, incluye no solo diversidad de género sino también generacional, experiencial, racial, étnica o geográfica, entre otras.

En términos de diversidad de género, las mujeres suponen el 54% de la plantilla del Grupo. Las mujeres desempeñan el 48% de los puestos de gestión, el 31% de los puestos de tecnología e ingeniería y el 58% de los puestos de generación de negocio y beneficio.

Con el objetivo de dar mayor visibilidad, tanto interna como externa, a mujeres que son referentes en sus áreas de responsabilidad, así como incentivar y apoyar las iniciativas locales en pro de la igualdad de género, en el 2017 se puso en marcha la iniciativa **Women@BBVA**, con la que se quiere dar a conocer a profesionales de BBVA cuya trayectoria profesional las convierte en referentes tanto dentro como fuera del Banco. A través de una serie de entrevistas se indaga en cuáles han sido sus principales desafíos profesionales, su estilo de liderazgo, qué características son las que más valoran en sus compañeros y por qué BBVA es un excelente lugar para desarrollarse profesionalmente.

BBVA es, además, firmante del Charter de la Diversidad a nivel europeo y de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de Naciones Unidas.

En **España**, BBVA se ha renovado un año más el Distintivo de Igualdad en la Empresa, que otorga el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad a las empresas que son un referente de buenas prácticas en esta materia. Asimismo tiene suscrito un concierto de colaboración con el mencionado organismo a través de la iniciativa Más Mujeres, Mejores Empresas para aumentar la presencia de la mujer en los puestos de mayor responsabilidad; y ha renovado el certificado de Empresa Familiarmente Responsable que otorga la Fundación Mas Familias.

BBVA Compass en **Estados Unidos** recibió la nota más alta posible (100%) en el Corporate Equality Index 2018, que mide la equidad en la empresa para empleados/as gays, lesbianas, bisexuales y transexuales, y que sirve como *benchmark* entre las empresas más grandes e influyentes del país. Además ha formado un nuevo grupo llamado Mujeres Líder.

En **México**, BBVA Bancomer consiguió la certificación de Empresa Familiarmente Responsable en los centros de trabajo Torre BBVA Bancomer y Parques BBVA Bancomer en la Ciudad de México (CDMX), que otorga la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a las organizaciones que establecen buenas prácticas como parte de su cultura laboral. En BBVA Bancomer, como buenas prácticas que forman parte de su cultura laboral se encuentran: las salas de lactancia, el centro de bienestar, los comedores, el servicio médico, los horarios escalonados y los transportes alternativos. Además, para apoyar la inclusión y equidad en este país, se lanzó un piloto del programa de maternidad-paternidad.

En **Turquía**, Garanti puso en marcha un programa *online* de formación a empleados en igualdad de género y cómo identificar situaciones de desigualdad en el trabajo. Asimismo dispone de una plataforma de violencia doméstica para ayudar a los empleados que lo necesiten y formar sobre los efectos de la violencia doméstica en el entorno laboral. Esta plataforma incluye una línea de atención telefónica las 24 horas.

Capacidades diferentes

BBVA manifiesta su compromiso con la integración laboral de las personas con capacidades diferentes a través del **Plan Integra**, que nace del convencimiento de que el empleo es un pilar fundamental en el fomento de la igualdad de oportunidades de todas las personas. En el marco del Plan se entregan cada año en España, desde el 2009, los Premios Integra BBVA, que reconocen la labor de entidades que desarrollan proyectos de integración laboral e impulsan el desarrollo de iniciativas y buenas prácticas en este ámbito de actuación. La entidad ASPACE Navarra ha sido galardonada con 150.000 euros en esta IX edición.

En este sentido, BBVA Compass en **Estados Unidos** está trabajando activamente por la inclusión de personas con capacidades diferentes en su plantilla, mediante la colaboración con *partners* de diversas comunidades y organizando eventos propios para dar a conocer las vacantes que surgen en el banco para este tipo de personas.

En **México**, BBVA Bancomer cuenta con 28 personas con capacidades diferentes en su plantilla, colaborando tanto en áreas centrales como en la red de sucursales de todo su territorio. Y 14 personas más, con discapacidad intelectual, hicieron prácticas laborales de tres meses.

BBVA **Chile** ha puesto en marcha una iniciativa para emplear a personas con discapacidad visual en su *contact center*; mientras que en **Venezuela**, BBVA Provincial ha diseñado un plan para identificar al personal interno con posible discapacidad para guiarlo a la certificación del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS).

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

atención a las áreas médica, familiar, social, formativa y laboral. Además, en la red comercial de BBVA en España se fomenta la integración laboral de personas con síndrome de Down, gracias a acuerdos entre las distintas direcciones territoriales y asociaciones de atención a este colectivo. Estas alianzas han permitido que 80 alumnos hayan realizado prácticas profesionales en oficinas de BBVA en el 2017, el doble que en el año anterior.

Por otro lado se sigue avanzando en la accesibilidad de las sucursales de los distintos bancos que forman el Grupo. Las sedes corporativas de BBVA en Madrid, BBVA Bancomer en México, BBVA Francés en Argentina y BBVA Chile son accesibles.

[Anexo 1 - Empleados por género](#)

[Anexo 2 - Empleados promocionados por género](#)

[Anexo 3 - Edad media de los empleados y distribución por tramos de edad](#)

[Anexo 4 - Antigüedad media de los empleados por género](#)

[Anexo 5 - Distribución de los empleados por categoría profesional y género](#)

Entorno laboral

BBVA realiza, con carácter general, una encuesta para medir el compromiso de los empleados y conocer su opinión. En el 2017, el porcentaje de participación de los empleados que BBVA tiene en todo el mundo fue del 87%, 13 puntos más que en el 2016. Uno de los aspectos más destacados de los resultados es la media de las 12 preguntas principales de la encuesta, que ha sido de 4,02 sobre 5, lo que supone un incremento de 0,11 puntos con respecto al 2016. Finalmente, el nivel de compromiso de los empleados de BBVA creció desde el 3,7 del 2016 hasta el 4,4 del 2017. Esta mejora ha sido posible gracias a los más de 11.000 planes de acción que se acordaron como resultado de la encuesta del año anterior.

Libertad de asociación y representación

De conformidad con las distintas regulaciones vigentes en los países en los que BBVA está presente, los **derechos y condiciones laborales** se encuentran recogidos en normas y en convenios y acuerdos suscritos, en su caso, con las correspondientes representaciones de los trabajadores.

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

En BBVA España, el **convenio colectivo** del sector de banca se aplica a la totalidad de la plantilla, existiendo además acuerdos de empresa que complementan y desarrollan lo previsto en dicho convenio, y que son firmados con la representación de los trabajadores. Los representantes sindicales presentes en los comités de empresa son elegidos cada cuatro años en sufragio personal, libre, directo y secreto, y son informados de los cambios relevantes que se puedan producir en la organización del trabajo en la Entidad, en los términos previstos en la legislación en vigor.

En otros países de América del Sur, como Argentina o Colombia, los empleados de BBVA están incluidos en algún convenio colectivo. En este sentido, en la legislación colombiana existen dos formas de representación para los empleados, lo que ha conllevado a que existan en el banco dos convenios: el Pacto Colectivo, que cubre al 77% de la plantilla, cuya representación se ejerce de manera directa por los empleados; y la Convención Colectiva, que beneficia al 22% de la plantilla y se suscribe con las organizaciones sindicales, siendo sus representantes las personas que cada sindicato elige.

Salud y seguridad laboral

BBVA considera la promoción de la seguridad y la salud como uno de los principios básicos y objetivos fundamentales, a los que se atiende por medio de la mejora continua de las condiciones de trabajo.

El modelo de **prevención de riesgos laborales** en BBVA en España es un modelo participativo, basado en el derecho de los trabajadores a la consulta y participación, a través de sus representantes en aquellas materias relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo. Su aplicación alcanza al 100% de la plantilla en España.

La **política preventiva** en España se lleva a cabo por medio del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, con actividades como la evaluación periódica de riesgos laborales de los centros de trabajo, la evaluación específica de puestos de trabajo, la implantación de planes de emergencia y evacuación y la coordinación de las actividades preventivas. Asimismo se encarga de vigilar la salud del equipo mediante la realización de reconocimientos médicos, la protección de los trabajadores especialmente sensibles y la adecuación de los puestos de trabajo con material ergonómico específico. En el 2017 se realizaron actividades y campañas con objeto de mejorar la salud de los empleados.

Datos básicos de salud laboral (España)

	2017	2016	2015
Número de gestiones técnico-preventivas	2.655	2.420	3.033
Número de acciones preventivas para mejorar las condiciones laborales	3.429	2.981	3.761
Número de citaciones a exámenes de salud	18.471	15.100	17.659
Empleados representados en comités de salud y seguridad (%)	100	100	100
Tasa de absentismo (%) ⁽¹⁾	2,6	2,4	2,5

⁽¹⁾ Se excluye Catalunya Banc en el 2015.

Por su parte, Salud Laboral BBVA recibió el reconocimiento de buenas prácticas empresariales en promoción de la salud, otorgado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), que cumple los requisitos exigidos por la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (European Network for Workplace Health Promotion).

En **México**, durante el año 2017 se realizaron diversas campañas para fomentar la concienciación y prevención en materia de salud y seguridad laboral.

En **Turquía** se desarrolló un *software* para gestionar todos los procesos relacionados con la seguridad y salud laboral (OHS): valoración del riesgo, monitorización de la salud de los empleados, programas de entrenamiento, comités de la Unidad de OHS, accidentes en los puestos de trabajo, etc.

Argentina incorporó nuevos talleres a la oferta dirigida al colectivo de empleados para fomentar hábitos saludables. En **Colombia** se ejecutaron actividades de promoción y prevención enfocadas a las necesidades detectadas en los resultados de los exámenes médicos periódicos y el análisis del absentismo. Y en **Venezuela** se mantuvo activo el Centro de Salud Integral y se ha atendido en chequeos médicos periódicos a cerca de 1.000 trabajadores de la plantilla.

[Anexo 6 - Dimisiones voluntarias de la plantilla \(turn-over\) y distribución por género](#)

[Anexo 7 - Altas de empleados por género](#)

[Anexo 8 - Bajas de empleados por tipo de baja y género](#)

[Anexo 9 - Distribución de los empleados por tipo de contrato y género](#)

[Anexo 10 - Volumen y tipología de absentismo de empleados](#)

Remuneración

BBVA cuenta con una **política retributiva** avanzada, que se basa en la generación recurrente de valor a largo plazo para el Grupo, buscando además el alineamiento de los intereses de sus empleados y accionistas con una gestión prudente del riesgo. Esta política se adapta en cada momento a lo que establecen las normas legales aplicables e incorpora los estándares y principios de las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Este modelo ha sido diseñado de acuerdo con los siguientes **objetivos**:

- Ofrecer transparencia, equidad interna, competitividad externa y coherencia.
- Canalizar la importancia de lograr la consecución de las Prioridades Estratégicas, que incluyen tanto objetivos financieros como no financieros, basadas en una asunción prudente y responsable de riesgos.
- Fomentar una conducta empresarial responsable, un trato justo de los clientes y la prevención de los conflictos de intereses en las relaciones con los mismos.
- Promover un trato igualitario para todo el personal, no instaurando diferencias por razón de género ni de cualquier otro tipo.

Asimismo, el modelo tiene en cuenta que todos los empleados forman parte de un equipo, identificando las interdependencias críticas que requiere trabajar en equipo para alcanzar conjuntamente el éxito; así como la importancia de mantener un diálogo constante sobre el desempeño a lo largo del año entre responsable y colaborador.

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

- Compensación fija, que tiene en cuenta el nivel de responsabilidad, las funciones desarrolladas y la trayectoria profesional de cada empleado, los principios de equidad interna y el valor de la función en el mercado, constituyendo una parte relevante de la compensación total. La concesión y el importe de la retribución fija se basan en criterios objetivos predeterminados y no discrecionales.
- Compensación variable, con un modelo que la vincula con los objetivos estratégicos del Grupo a través de indicadores, formados tanto por indicadores financieros como no financieros, teniendo en cuenta los riesgos actuales y futuros. En este modelo, la compensación variable de cada empleado está directamente vinculada a los resultados alcanzados a nivel de Grupo, área y subárea/individuo.

Voluntariado

La **Política de Voluntariado Corporativo** de BBVA manifiesta su compromiso con este tipo de actividades y facilita las condiciones para que sus empleados puedan realizar acciones de voluntariado corporativo que generen impacto social. Esta política se aplica en todos los países.

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

En el **2017** han participado en acciones de voluntariado corporativo unos 8.000 empleados. Las actividades de voluntariado corporativo están destinadas a reforzar iniciativas propias o coordinadas por BBVA en relación con la educación, principalmente en educación financiera, apoyando así las líneas estratégicas marcadas en el modelo de banca responsable.

En **España** han participado 332 empleados y 205 prejubilados/jubilados en diferentes iniciativas de voluntariado en colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro, de las cuales el 75% se dedicaron a temas de educación y el resto fueron actividades medioambientales y de acción social. Las acciones de voluntariado de BBVA en España se canalizan a través de la web Voluntarios BBVA

y son puestas en marcha desde la Oficina de Voluntariado. Además, 574 empleados han colaborado de forma voluntaria en actividades de educación financiera promovidas por la Unidad de Responsabilidad Social de BBVA España.

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

- En España, los Programas Fundación JAES (Las Ventajas de Permanecer en el Colegio, Habilidades para el Éxito y Tus Finanzas, Tu Futuro).
- En Estados Unidos, la iniciativa BBVA Compassion, que permitió ayudar a los empleados afectados por los huracanes.
- En México, las iniciativas relacionadas con la reforestación, como Bosque BBVA Bancomer o la jornada Bosque de Chapultepec.
- En Turquía, el programa Wish Tree, que ha recogido los deseos de 2.379 estudiantes de primaria de trece ciudades diferentes para hacerlos realidad.
- En América del Sur, los talleres de educación financiera y el programa de educación financiera Creando Oportunidades en Argentina, los programas de apoyo a centros asistenciales y de educación financiera a jóvenes en Venezuela, y los programas de educación financiera y las becas de formación en Uruguay.

Comportamiento ético

Sistema de cumplimiento

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.

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

La función de la Unidad de Cumplimiento, en línea con los principios establecidos por el Bank for International Settlements (BIS) y la normativa de referencia en esta materia, continúa articulando su actividad en torno al desarrollo e implementación de políticas y procedimientos; la comunicación y formación; y la identificación, evaluación y mitigación de eventuales riesgos de cumplimiento, entendidos como aquellos que afectan a las siguientes cuestiones:

- Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (PBC&FT).
- Conducta con los clientes.
- Conducta en los mercados de valores.
- Tratamiento de los conflictos de intereses.
- Prevención de la corrupción y el soborno.

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

Este modelo tiene como **pilares** básicos los siguientes elementos:

- Una estructura organizativa adecuada, con una clara asignación de roles y responsabilidades a lo largo de la Organización.
- Políticas y procedimientos que marquen claramente los posicionamientos y requisitos a aplicar.
- Procesos de mitigación y controles dirigidos a asegurar el cumplimiento de dichas políticas y procedimientos.

- Una infraestructura tecnológica, centrada en la monitorización y dirigida a asegurar el objetivo anterior.
- Mecanismos y políticas de comunicación y formación dirigidas a sensibilizar a las personas del Grupo sobre los requisitos aplicables.
- Métricas e indicadores de supervisión que permiten el seguimiento de la implantación del modelo a nivel global.
- Revisión periódica independiente de la efectiva implantación del modelo.

Durante el **2017** se continuó reforzando la documentación y la gestión de este modelo, a través de un conjunto de herramientas tecnológicas y mejoras de los procesos internos en los distintos países. Este esfuerzo sigue siendo particularmente importante en Turquía, tras la integración del grupo Garanti en BBVA. En relación con las actividades de transformación digital, cabe destacar que durante el año 2017 también se reforzaron los equipos y el *governance* de supervisión y asesoramiento que se realizan desde las unidades de cumplimiento. Adicionalmente, con motivo de la nueva regulación europea en materia de protección de datos, durante el 2017, las actividades y programas relacionados con la protección de datos personales que desarrollaba la Unidad de cumplimiento comenzaron a integrarse dentro de la Función de los Servicios Jurídicos de BBVA, en la que se incorporó la figura del delegado de protección de datos (DPO).

Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

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

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

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

El modelo de gestión del riesgo de PLD&FT está sometido a continua **revisión** independiente. De acuerdo con la regulación española, un experto externo realiza anualmente una revisión de la matriz del Grupo BBVA. Esta revisión se complementa con las auditorías internas, externas y las que llevan a cabo los organismos supervisores locales, tanto en España como en el resto de jurisdicciones.

Durante el 2017, BBVA continuó con el despliegue de la nueva **herramienta de monitorización**, tanto en España como en Turquía y México. De igual manera, el Grupo comenzó a aplicar nuevas tecnologías para mejorar los procesos de PLD&FT (por ejemplo, identificación de clientes mediante videoconferencia utilizando técnicas de reconocimiento facial) y analiza de forma permanente oportunidades para aplicar nuevas tecnologías (*machine learning*, inteligencia artificial, etc.) para reforzar tanto las capacidades de detección de actividades sospechosas de las distintas entidades que componen BBVA, como la eficiencia de los procesos de PLD&FT.

Por otro lado, diferentes entidades del Grupo BBVA en distintas jurisdicciones fueron seleccionadas por las autoridades locales para participar en los procesos de **evaluación** mutua llevados a cabo por GAFI.

Adicionalmente, BBVA Colombia fue reconocido en el 2017, por segundo año consecutivo, por las acciones formativas en materia de lavado de activos con el segundo puesto en el concurso organizado por Naciones Unidas en el marco del Día Nacional de la Prevención del Lavado de Activos.

Cabe también destacar la labor de colaboración de BBVA con los distintos organismos gubernamentales y organizaciones internacionales en este ámbito.

En materia de **formación** en el ámbito de PLD&FT, cada una de las entidades del Grupo BBVA dispone de un plan de formación anual para todos los empleados. En dicho plan, definido en función de las necesidades de formación identificadas en cada una de las entidades, se establecen acciones formativas de distinta naturaleza: cursos presenciales o vía *e-learning*,

vídeos, folletos, etc. Asimismo, el contenido de cada acción formativa se adapta al colectivo al que va destinado, incluyendo conceptos generales derivados de la regulación de PLD&FT aplicable (tanto interna como externa), así como cuestiones específicas que afecten a las funciones que desarrolle el colectivo objeto de formación.

Durante el **2017** se realizaron 81.842 acciones formativas por parte de empleados del Grupo en materia de PLD&FT. De ellas, 16.993 pertenecían a colectivos de empleados cuya función requiere una formación más específica en el ámbito de PLD&FT.

Conducta con los clientes

El Código de Conducta de BBVA sitúa a los clientes en el centro de su actividad, con el objeto de establecer relaciones duraderas, fundadas en la mutua confianza y en la aportación de valor.

Para conseguir este objetivo, BBVA ha puesto en marcha **políticas y procedimientos** que le permiten conocer a sus clientes con el fin de poder ofrecerles productos y servicios acordes con sus necesidades financieras, además de proporcionarles, con la debida antelación, información clara y veraz sobre los riesgos de los productos en los que invierten. Además, BBVA tiene implantados procesos encaminados a la prevención o, en su defecto, a la gestión de los posibles conflictos de intereses que puedan surgir en la comercialización de los productos.

Durante el **2017**, la Unidad de Cumplimiento centró su actividad en la adaptación de sus normas y procesos de cara a la entrada en vigor, en enero del 2018, de la nueva normativa de protección de los inversores en los mercados de valores, como son la Directiva de la Unión Europea sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID II) y la normativa (Reglamento de la UE) sobre productos empaquetados y basados en seguros para el público minorista (PRIIPs). Durante el año también se iniciaron los trabajos para la adaptación a las directivas de la Unión Europea de distribución de seguros y sobre créditos inmobiliarios.

Cabe destacar también el avance en la implementación de un **modelo global de customer compliance** que tiene por objeto establecer un marco mínimo de normas de conducta a respetar en la relación con los clientes, aplicable en todas las jurisdicciones y alineado con los principios del Código de Conducta del Grupo BBVA. Este modelo, que da respuesta a una regulación en materia de protección del cliente cada vez más homogénea a nivel global, contribuirá necesariamente a una mejor experiencia de cliente en BBVA.

Otras **medidas** orientadas a la protección del cliente durante el 2017 fueron:

- La evaluación de los riesgos asociados a los productos, servicios y actividades del Grupo y la implantación de medidas para su mitigación; garantizada a través de la presencia de la Unidad de Cumplimiento en los comités de Nuevos Productos. En el 2017 se han revisado 55 nuevas actividades, productos y operaciones en BBVA S.A. Adicionalmente se continúan reforzando los procedimientos y rutinas de control de los nuevos productos con objeto de una mejor adaptación a los nuevos requerimientos derivados de la normativa MiFID II.
- La coordinación de los planes de acción para adaptarse a los nuevos requisitos y criterios emitidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el Banco de España, en materia de protección al inversor o usuario de banca.
- La estrecha y continua colaboración con las unidades de desarrollo de productos y negocios, tanto minoristas como mayoristas, con especial foco en las iniciativas de banca digital, para incorporar la visión de protección al cliente e inversor en sus proyectos, desde el momento de su creación.
- La actualización del marco normativo interno para la correcta comercialización de productos y servicios.
- La participación en los proyectos de mejora y actualización de los procesos comerciales y los sistemas informáticos que les dan soporte, con el objeto de garantizar su alineamiento con las mejores prácticas de protección de los intereses de los clientes.
- La promoción de iniciativas de comunicación y formación a las redes comerciales y a los departamentos que les dan apoyo, especialmente sobre cómo prestar asesoramiento a los clientes y cómo vender los productos en la red comercial.
- La revisión de la información puesta a disposición del público y de la fuerza de venta, así como de las campañas promocionales y acciones comerciales sobre productos de inversión.
- El refuerzo de las métricas e indicadores de seguimiento de riesgos de cumplimiento, para fomentar una visión anticipatoria, con foco especial en las reclamaciones de los clientes.
- La evaluación de las medidas internas en vigor, a partir de las revisiones de auditoría interna y externa, y de los exámenes y requerimientos de los reguladores.

Adicionalmente, durante el año **2017**, la Unidad de Cumplimiento llevó a cabo cursos de formación a los empleados de sus territoriales y a su red de agentes con el fin de lograr un mayor nivel de conocimiento de las normas de conducta aplicables en la venta de productos a la clientela, con un foco especial en la clientela minorista. Dentro de los trabajos

para la adaptación a la nueva Directiva MiFID II en materia de conocimientos y competencias del personal que informa o asesora, BBVA S.A. ha establecido un programa de formación y acreditación de los conocimientos que debe tener el personal que informe o asesore sobre instrumentos financieros. En el 2017, un total de 13.123 empleados obtuvieron esta certificación acreditativa. También se diseñaron, durante el año, cursos específicos sobre MiFID II, PRIIPs e instrumentos sujetos a normativa de recapitalización (*bail-in*).

Conducta en los mercados de valores

El Código de Conducta de BBVA fija en la integridad en la actuación en los mercados uno de los compromisos con los valores que conforman la cultura corporativa del Grupo BBVA. Para ello establece las pautas generales de actuación dirigidas a preservar la integridad de los mercados, que incluyen estándares y principios orientados a la prevención del abuso de mercado y a garantizar la transparencia y libre competencia de los mismos.

La [Política de Conducta en el Ámbito de los Mercados de Valores](#) incorpora los principios y criterios generales de actuación dirigidos a preservar la integridad de BBVA en los mercados. Concretamente, esta Política recoge las pautas de actuación mínimas en relación con el tratamiento de la información privilegiada, la prevención de la manipulación de las cotizaciones, la gestión de potenciales conflictos de intereses que pudieran surgir y la operativa por cuenta propia de los empleados en los mercados.

En esta materia cabe resaltar que en el 2017 se actualizó tanto la Política como el [Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores](#), incorporando los cambios normativos derivados de la Regulación de Abuso de Mercado, así como de las mejores prácticas de la industria. Asimismo, durante el año se continuó reforzando las capacidades de los procesos y herramientas de detección de operativa sospechosa implantadas en el 2016. También se fortaleció el cumplimiento de la regulación Dodd- Frank americana en la condición de *swap dealer* de BBVA, con el desarrollo de una Política General de Swap Dealer, que aborda todos los aspectos de esta detallada legislación.

Desde el punto de vista de la **prevención del abuso de mercado**, y como medida complementaria al reforzamiento del cuerpo de políticas y procedimientos en esta materia, la formación de empleados siguió ocupando una de las prioridades de la Unidad. Así, en el 2017 se realizaron acciones formativas específicas a las áreas y profesionales con más exposición a la actividad de mercado, entre los que caben destacar los cursos sobre información privilegiada a equipos de ventas y análisis de mercados de Corporate & Investment Banking y sobre manipulación de mercado a equipos de *trading* y ventas especializados en divisas.

Adicionalmente se desarrolló la formación anual Volcker Rule a un colectivo de 2.348 empleados en el Grupo.

Otros estándares de conducta

El Código de Conducta, junto con otras políticas y normas internas, desarrollan los aspectos relacionados con la prevención del lavado de dinero y de la financiación del terrorismo, los compromisos con respecto a personas políticamente expuestas y los relativos a la conducta en los negocios.

Un mecanismo fundamental para la gestión del riesgo de conducta del Grupo son sus **canales de denuncias**. Tal y como señala el Código de Conducta, los integrantes de BBVA tienen como obligación no tolerar comportamientos que se separen del Código o cualquier conducta en el desempeño de sus funciones profesionales que puedan perjudicar la reputación o el buen nombre de BBVA. El canal de denuncia constituye un medio para ayudar a los empleados a comunicar los incumplimientos que observen o les comuniquen sus colaboradores, clientes, proveedores o compañeros. El canal de denuncia se encuentra disponible las 24 horas del día durante los 365 días del año y está abierto también a los proveedores del Grupo. Las denuncias recibidas son tramitadas con diligencia y prontitud. Se promueve su comprobación e impulsan las medidas para su resolución. La información es analizada de manera objetiva, imparcial y confidencial.

Entre las labores desarrolladas en el **2017** destacó el asesoramiento continuo en la aplicación del Código de Conducta. Concretamente, en el Grupo se atendieron formalmente 424 consultas individuales, escritas y telefónicas, centradas fundamentalmente en potenciales conflictos de interés en cuestiones como la gestión del patrimonio personal o el desarrollo de actividades profesionales. Durante el año, BBVA siguió con la labor de comunicación y difusión del nuevo Código de Conducta, así como con la formación sobre sus contenidos.

El Código se ha difundido a través de medios audiovisuales a nivel global, con la involucración directa de miembros de la alta dirección y de los departamentos implicados en los distintos países, distribuyendo vídeos explicativos del contenido del Código, comunicaciones que se han complementado con iniciativas específicas para determinados colectivos o países.

En relación con el curso *online* sobre el Código de Conducta, lanzado a nivel global en el 2016, a finales del 2017, un total de 116.211 empleados lo habían completado.

Además, desde la introducción en España del nuevo régimen de la responsabilidad penal de la persona jurídica, BBVA ha venido operando conforme a la legislación vigente mediante el estableciendo de sistemas eficaces de supervisión y

control orientados a prevenir la comisión de delitos por los empleados; todo ello mediante el establecimiento de un modelo específico de prevención penal, implementado en todas las sociedades controladas por BBVA, S.A. en España.

Dentro de los posibles delitos incluidos en el modelo de prevención penal se encuentran los relacionados con la **corrupción y el soborno**, en tanto que existen una serie de riesgos que en una entidad de las características de BBVA podrían manifestarse. Entre dichos riesgos figuran los relacionados con las siguientes actividades:

- Aceptación o entrega de regalos o beneficios personales e invitaciones a eventos o similares.
- Pagos de facilitación.
- Contribuciones políticas.
- Donativos.
- Actividades de patrocinio.
- Gestión de los gastos de representación y desplazamiento.
- Contratación de empleados.
- Contratación de proveedores, agentes o intermediarios.
- Fusiones, adquisiciones o *joint ventures*.
- Contabilización y registro de operaciones.

Para regular la identificación y gestión de estos riesgos, BBVA dispone de un cuerpo normativo interno conformado por principios, políticas y otros desarrollos internos, entre los que destacan:

Principios:

- Principios aplicables a los procesos de desinversión de bienes y equipos propiedad del Grupo BBVA mediante oferta a sus empleados.
- Principios de aplicación a los intervinientes en el proceso de aprovisionamiento de BBVA.

Políticas:

- Política para la prevención y gestión de los conflictos de intereses en BBVA.
- Política de compras responsables.
- Política de eventos y aceptación de regalos vinculados con eventos deportivos de relevancia.
- Política corporativa de viajes.

Otros desarrollos internos:

- Modelo de gestión de gastos de representación y desplazamiento del personal.

- Modelo de gestión integral de proyectos, gastos e inversiones.
- Código ético de selección de personal.
- Código ético de proveedores.
- Norma relativa a la adquisición de bienes y contratación de servicios.
- Norma relativa a regalos a empleados de personas/ entidades ajenas al banco.
- Norma de entrega de regalos y organización de eventos promocionales.
- Norma de autorización para contratación de consultorías.
- Norma de relación con personas de relevancia pública en materia de financiaciones y garantía.
- Norma de delegación del riesgo de crédito.
- Requisitos para el establecimiento y mantenimiento de relaciones de negocio con personas políticamente expuestas (PEP).
- Manual de procedimientos para la comercialización en alquiler o venta de activos inmobiliarios a empleados del Grupo BBVA.
- Manual de gestión de donativos en el Departamento de Negocio Responsable Holding.
- Manual de procedimientos (tratamiento y registro de comunicaciones del canal de denuncia).
- Norma corporativa para la gestión del ciclo de vida del *outsourcing*.
- Régimen disciplinario (normas internas de procedimiento).

El **marco anticorrupción** de BBVA no sólo se compone del citado cuerpo normativo, sino que también cuenta con un programa que incluye un mapa de riesgos, así como i) un conjunto de medidas de mitigación dirigidas a reducir

el citado riesgo, ii) procedimientos de actuación ante la aparición de situaciones de riesgo, iii) programas y planes de formación e iv) indicadores orientados al conocimiento de la situación de los riesgos y de su marco de mitigación y control.

Adicionalmente a lo anterior, BBVA se ha dotado de otros instrumentos específicos para la **gestión de los compromisos básicos** en cada área funcional. Los más importantes son:

- Estatuto de la función de cumplimiento.
- Principios básicos de gestión de riesgos y Manual de políticas de gestión del riesgo.
- Norma de relación con personas y entidades de relevancia pública en materia de financiaciones y garantías.

Dentro del programa de formación general en esta materia, existe un curso *online* que describe, entre otras cuestiones, los principios básicos relacionados con el marco de prevención del Grupo en materia de anticorrupción y que recuerda a los empleados el compromiso de **tolerancia cero** de BBVA hacia cualquier forma de corrupción o soborno en las actividades que desarrolla.

Cabe destacar que en el 2017, BBVA obtuvo el certificado de AENOR, que acredita que su sistema de gestión de *compliance* penal es conforme con la Norma UNE 19601:2017, que fue publicada en mayo del 2017.

Otros compromisos básicos adquiridos por el Grupo son:

- [Norma de actuación en materia de defensa.](#)
- [Política medioambiental.](#)
- [Política de compras responsables.](#)
- [Compromiso en materia de derechos humanos.](#)

Modelo de control interno

El Grupo BBVA, con base en las mejores prácticas de gestión del riesgo operacional, mantiene un modelo de control interno estructurado en tres **líneas de defensa** (3LD) que cuenta con un esquema de gobierno denominado Corporate Assurance.

Por lo tanto, el modelo de control interno del Grupo consta de dos **componentes**. El primero de ellos es el modelo de 3LD, a través del cual se garantiza el cumplimiento de los estándares más avanzados en materia de control interno, y se configura de la siguiente manera:

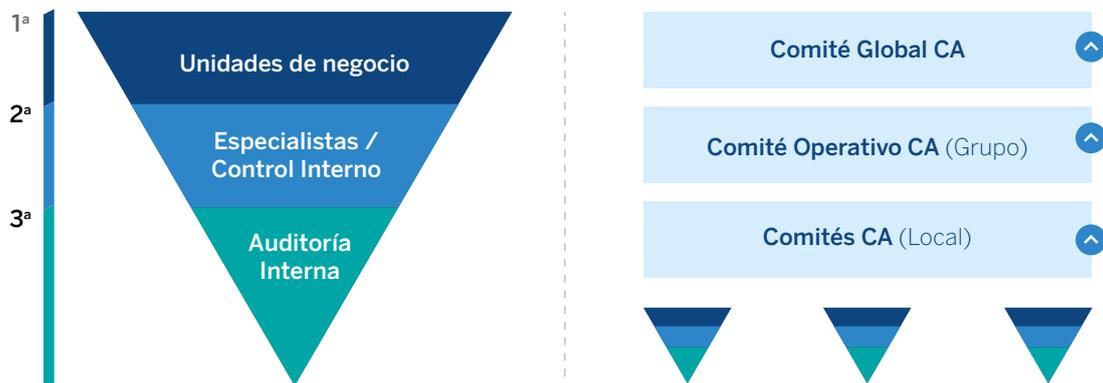
- La primera línea de defensa (1ªLD) la constituyen las unidades del Grupo directamente responsables de la gestión de los riesgos actuales, emergentes y de la ejecución de los procedimientos de control. Asimismo es responsable del *reporting* a su unidad de negocio / soporte.
- La segunda línea de defensa (2ªLD) la constituyen las unidades especializadas en control, siendo las principales: Compliance, Accounting & Supervisors (Control Interno Financiero), Global Risk Management (Control Interno de Riesgos) y Engineering (Control de Riesgos Operativos e

IT Risk Control). Esta línea colabora en la identificación de los riesgos actuales y emergentes, define las políticas de control en su ámbito de especialidad transversal, supervisa su correcta implantación, proporcionando formación y asesoría a la primera línea. Adicionalmente, una de sus principales funciones es realizar el seguimiento y cuestionar la actividad de control desarrollada por la 1ªLD.

La actividad de control de la primera y segunda líneas de defensa serán coordinadas por la Unidad de Control Interno, quien será responsable, además, de dotar a las unidades de una metodología común de control interno.

- La tercera línea de defensa (3ªLD) 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.

Modelo de control interno



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

Para el desarrollo de sus funciones, el modelo está provisto de un mecanismo ordenado de **comunicación** a la dirección. Dicho mecanismo se ha estructurado a través de una serie de

comités de frecuencia cuatrimestral, en los que participan los miembros de la alta dirección del Grupo y de sus subsidiarias, cuyo objetivo es conocer y tomar decisiones sobre las cuestiones de control que puedan generar un impacto significativo en los objetivos de las distintas áreas/unidades, tanto a nivel local como del Grupo consolidado.

Cabe destacar que durante el año **2017** Garanti Bank ha dado pasos relevantes en la adopción del modelo de control interno del Grupo BBVA.

Internal Audit

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

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

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

Para el 2017, al igual que en el 2016, se ha elaborado un **plan trienal** que trata de dar respuesta a las expectativas de los principales grupos de interés. Este plan se ha desarrollado basándose en tres ejes fundamentales:

- análisis del riesgo inherente y nivel de control de los procesos y líneas de negocio,
- cobertura de las expectativas del supervisor y atención de requerimientos regulatorios,
- Prioridades Estratégicas del Grupo y riesgos emergentes.

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

- Para la cobertura de los focos de riesgo del modelo de negocio se ha trabajado sobre la definición de los indicadores vinculados a las Prioridades Estratégicas, fundamentalmente KPIs (*key performance indicators*, por sus siglas en inglés) no financieros, así como en el seguimiento de la transformación digital y la estrategia de desarrollo de negocio en España.
- En la evaluación del riesgo de gobierno interno se incluye el análisis del marco de apetito de riesgo en las principales geografías.
- Para dar cobertura al riesgo operacional se ha puesto el foco en el gobierno del dato y la calidad de la información, en el riesgo operacional asociado a los procesos relevantes de negocio del Grupo y en el análisis de nuevos negocios digitales y proyectos estratégicos.
- Para cubrir el riesgo legal en el Grupo se ha revisado el marco de control del riesgo legal en varias geografías, así como el marco de gestión de quejas y reclamaciones en España y Turquía. Adicionalmente se han revisado los epígrafes contables significativos (adjudicados, activos fiscales diferidos y ajustes de consolidación).
- Se han llevado a cabo revisiones del riesgo de cumplimiento en todos los ámbitos y geografías y se han auditado las políticas de prevención de lavado de dinero y financiación del terrorismo. Adicionalmente se han realizado trabajos sobre prácticas de venta e incentivación comercial en los principales ámbitos. Se han realizado también trabajos de regulación en mercados y protección de datos personales.
- En riesgo tecnológico, al igual que en ejercicios anteriores, destacan las revisiones sobre ciberseguridad, así como el entorno de control en la plataforma *cloud*.
- Para dar cobertura a los riesgos asociados a los procesos de externalización que existen en el Grupo, se ha evaluado la gestión del *outsourcing*, con foco en *cloud computing* y proveedores de tecnología.
- Por lo que respecta al riesgo de crédito destaca la revisión de garantías y refinanciaciones, así como la admisión y calidad de las carteras de consumo, hipotecas y préstamo promotor en diversas geografías. Adicionalmente sobresale la evaluación sobre la implantación de la Norma Internacional de Información Financiera 9 (NIIF 9).
- En relación con los riesgos financieros en las actividades de mercados se han realizado las revisiones anuales de los modelos internos que emplea el Grupo para la determinación de las cargas de capital por riesgo de mercado.
- Los riesgos estructurales de balance se cubren, en lo relativo a la liquidez, mediante la revisión del *governance* y marco de control y gestión del riesgo de interés, así como a través de la revisión trienal de los procesos internos de evaluación de la adecuación de la liquidez (ILAAP, por sus siglas en inglés).
- Dentro del marco del plan trienal de auditoría se cubre en su totalidad el proceso interno de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP, por sus siglas en inglés), además del cumplimiento, en esta materia, de los requerimientos locales a los que está sujeto el Grupo en cada una de las geografías en las que opera. En el 2017 se han revisado también los modelos de capital económico, tanto del Grupo como de Turquía, Colombia y México.

Compromiso con los derechos humanos

BBVA cuenta con un [Compromiso en materia de derechos humanos](#), en cuya actualización se ha trabajado a lo largo del 2017. Para ello, BBVA ha llevado a cabo un **proceso** de debida diligencia en todas las áreas, tanto de negocio como de apoyo, y geografías en las que el Grupo tiene presencia. Este proceso se ha realizado tomando como referencia las directrices de los Principios Rectores de Empresa y Derechos Humanos, respaldados el 16 de junio del 2011 por el Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas. También se ha anclado en el Propósito de BBVA, poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. El propio análisis de materialidad que el Grupo realiza entre sus grupos de interés pone de manifiesto que los principales asuntos que les importan guardan relación con los derechos humanos. Unido a esto, BBVA ha querido mitigar cualquier riesgo reputacional relacionado con los derechos humanos, así como responder a la demanda de consumidores, inversores, analistas y sociedad civil sobre el papel de las empresas en este asunto tan relevante.

Los Principios Rectores anteriormente mencionados se cimientan sobre tres **pilares**:

- el deber de proteger de los estados,
- la responsabilidad de respetar los derechos humanos por parte de las empresas,
- y el deber conjunto de encontrar mecanismos que aseguren la reparación de posibles abusos a los derechos humanos.

Para cumplir con estos Principios y con la responsabilidad de prevenir, mitigar y remediar los potenciales impactos a los derechos humanos en todos sus entornos de operación y en todos sus negocios, BBVA ha acometido un proceso en el que ha:

- identificado los impactos potenciales de las operaciones sobre los derechos humanos,
- diseñado mecanismos dentro de la Empresa para prevenirlos y mitigarlos,
- dispuesto de canales y procesos adecuados que aseguren que, en caso de vulneración, existan los mecanismos adecuados para asegurar la reparación de las personas afectadas.

A partir de un análisis de las diferentes áreas del Grupo y de un estudio de la cultura corporativa, los procesos del Banco, sus políticas y sus mecanismos de quejas y reclamaciones, se han identificado aquellos **asuntos** en los que BBVA tiene margen de mejora. Dichos asuntos se han priorizado y se han plasmado en un [plan de acción](#).

La responsabilidad principal de aplicación de este Compromiso recae sobre cada área y cada empleado de la Organización, quienes tienen el deber de conocer los asuntos de su competencia que puedan implicar una vulneración de derechos humanos y aplicar la debida diligencia para evitarlo. Los empleados están, además, sometidos al Código de Conducta del Banco y a la legislación de cada país. El Departamento de Responsible Business es el encargado del diseño, implementación y mejora del compromiso, así como de actuar como segunda línea de defensa para el resto de áreas; función compartida con Servicios Jurídicos y Cumplimiento Normativo.

Junto con este compromiso en materia de derechos humanos, el Banco cuenta con una serie de **políticas y normas** que ayudan a reforzar su cumplimiento, entre las que cabe destacar:

- Código de Conducta de BBVA, ya mencionado en el apartado de Sistema de cumplimiento,
- Política de vivienda en España,
- Política de compras responsables,
- Principios de Ecuador, que se desarrolla en la sección de [Gestión de impactos ambientales y sociales](#).

Adicionalmente, BBVA participa en diferentes grupos de trabajo relacionados con los derechos humanos y está en constante diálogo con sus *stakeholders*. La iniciativa más destacable a nivel sectorial es el **Thun Group**. BBVA forma parte de este grupo de bancos de todo el mundo que trabaja para entender cómo aplicar los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos en las prácticas y políticas de las entidades financieras y en los diferentes negocios bancarios. En el grupo se comparten experiencias e inquietudes y se dialoga con diferentes *stakeholders* para enriquecer el ejercicio, integrando también sus inquietudes y propuestas. Periódicamente, el grupo publica documentos en los que se recogen las principales conclusiones a las que llegan. El primer [documento](#) anima a las entidades financieras a analizar los posibles riesgos que tienen de impactar en los derechos humanos, así como de sus riesgos asociados; entre ellos, los de carácter legal o reputacional. Un [segundo documento](#), que se dio a conocer en enero del 2017, explora el significado y el alcance de los Principios Rectores 13b, en el contexto de la banca corporativa y de inversión, y 17. Este segundo documento fue sometido a debate en la sesión anual del Thun Group del pasado mes de junio, a la que acudieron representantes de diferentes instituciones, organizaciones no gubernamentales

(ONG) y expertos en derechos humanos, incluido el profesor John Ruggie. Tras esta reunión, en diciembre del 2017, se publicó una revisión del documento en la que se incorporaron las inquietudes de los asistentes.

BBVA es firmante (y posee un rol activo en la asociación de entidades firmantes) de los **Principios de Ecuador** y promueve activamente la inclusión del consentimiento previo informado (FPIC), no solo en países emergentes, sino también en proyectos de países en los que se presupone un sistema legislativo robusto que garantice la protección del medioambiente y los derechos sociales de sus habitantes.

Además, BBVA, como integrante de la **Red del Pacto Mundial** de Naciones Unidas, mantiene un constante contacto e intercambio de experiencias con el resto de empresas, pymes, entidades del tercer sector (o sector no lucrativo), instituciones educativas y asociaciones profesionales que forman parte de la Red.

BBVA también promueve un diálogo con **ONG** sobre su responsabilidad fiscal y participa en diferentes encuentros con inversores y grupos de interés en los que se hace un seguimiento sobre temas relacionados con los derechos humanos.

Por último, BBVA tiene abiertos **canales de escucha** para identificar, clasificar y gestionar cualquier asunto relacionado con los derechos humanos que pudiera surgir y que sea puesto de manifiesto por una asociación, ONG o cliente en cualquier medio ajeno a los canales oficiales del Banco.

Política de vivienda en España

En España, el plan integral para aportar soluciones a familias en dificultades que BBVA ha llevado a cabo 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 una vivienda y no sea desahuciada.
- Apostar por el acompañamiento a las familias a través de programas de integración que permitan a los clientes recuperar confianza y autoestima.

En febrero del 2012, BBVA decidió adherirse voluntariamente al Código de Buenas Prácticas aprobado por el Gobierno, que tenía como objetivo conceder beneficios a aquellas familias en riesgo de exclusión que tuviesen contratado un préstamo hipotecario. Con motivo de la aprobación del Real Decreto-

Ley (RDL) 27 / 2012, de la Ley 1 /2013 y, finalmente, del RDL 1/2015 y la Ley 9/2015, BBVA decidió, de forma proactiva, informar a todos sus clientes, inmersos en un proceso de ejecución hipotecaria, de la existencia de las citadas normas y la extensión de sus efectos, con el fin de que pudieran acogerse a los beneficios descritos en las mismas. Un total de 2.676 viviendas se encuentran cedidas a entidades públicas.

En definitiva, desde BBVA se buscan 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 el Grupo ha hecho con 60.900 clientes. Cualquier situación puede ser llevada a estudio al Comité de Protección del Deudor Hipotecario, que analiza todos los casos que concurren en el cliente o su familia, cualquier circunstancia de riesgo de exclusión no protegida por la Ley, dando soluciones individuales en función de las circunstancias particulares de cada familia (refinanciaci3nes, 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 16.500 daciones en pago con sus clientes (se incluyen daciones por productos, tales como hipotecas compradoras y crédito de consumo, entre otros).

Dakota Access Pipeline

Antes de decidir financiar cualquier proyecto, BBVA evalúa los proyectos de financiación bajo los más estrictos estándares sociales y medioambientales, incluidos los Principios de Ecuador, previa a su decisión y concesión, revisando cuidadosamente el cumplimiento del proyecto de las leyes y los estándares de sostenibilidad del Banco Mundial.

Este fue el caso del oleoducto Dakota Access, cofinanciado por 17 bancos, en el que BBVA participa con un 5% del importe total. En el proceso de debida diligencia, BBVA se aseguró de que las tribus de nativos americanos afectadas habían sido debidamente consultadas por la empresa promotora del proyecto y por el gobierno de los Estados Unidos con arreglo a las leyes locales. Además, el gobierno de los Estados Unidos había emitido todos los permisos necesarios, y una revisión legal y técnica independiente confirmó que el proyecto cumplía con todas las leyes y reglamentos.

Sin embargo, con posterioridad al desembolso de la financiación se supo que estas comunidades consideraban que sus intereses y derechos no habían sido tenidos en cuenta debidamente. Cuando la tribu Standing Rock Sioux manifestó su oposición al proyecto, los bancos financiadores decidieron encargar a un asesor independiente (Foley Hoag), experto en la gestión de los aspectos sociales

de proyectos, revisar las cuestiones relacionadas con el proceso de permisos y las consultas con las tribus de nativos americanos implicadas. BBVA mantuvo reuniones tanto con los representantes de la tribu como con la compañía promotora del proyecto, para tratar de facilitar una solución acordada por todas las partes, e hizo pública una declaración en relación con el proyecto.

A raíz de la controversia generada, BBVA decidió aplicar, en futuros proyectos de similares características, la exigencia de consentimiento libre, previo e informado de las comunidades afectadas (FPIC, por sus siglas en inglés) con independencia del lugar donde se localice el proyecto, aunque sea en un país cuyo marco legal y capacidad institucional se presume suficiente para garantizar los derechos de estas personas. En este sentido ha hecho, junto con otros bancos, un llamamiento público a todas las entidades signatarias de los Principios de Ecuador para que apoyen la ampliación de esta exigencia.

Finanzas sostenibles

Los bancos juegan un papel crucial en la **lucha contra el cambio climático** gracias a su posición única para movilizar capital mediante inversiones, préstamos y funciones de asesoramiento. Aunque la mayoría de ellos ha trabajado en los últimos años para mitigar los impactos directos de su actividad, existen otras vías muy relevantes para contribuir a este desafío. Por un lado, proporcionando soluciones innovadoras a sus clientes para ayudarles en la transición a una economía baja en carbono y promoviendo una financiación sostenible. Y, por otro, integrando los riesgos sociales y ambientales de manera sistemática en la toma de decisiones.

El compromiso de BBVA con el desarrollo sostenible se refleja en su [Política Medioambiental](#), de alcance global.

Durante el **2017**, BBVA ha trabajado en su estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible que aborda, de

manera integral, la gestión de los riesgos y oportunidades derivados de la lucha contra el cambio climático y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esta estrategia está basada en un triple **compromiso** al 2025:

- En primer lugar, un compromiso de financiación, que contribuya a escalar la movilización de capital necesario para frenar el cambio climático y alcanzar los ODS.
- En segundo lugar, un compromiso de mitigación de los riesgos sociales y ambientales de la actividad del Banco, que minimice sus impactos potenciales negativos, directos e indirectos.
- Y, por último, un compromiso de *engagement* con todos los grupos de interés implicados en la promoción colectiva del papel de la industria financiera en el desarrollo sostenible.

Financiación sostenible

Bonos y préstamos sostenibles

Los bonos y préstamos sostenibles son instrumentos que canalizan fondos para financiar los proyectos de clientes en sectores como el de la energía renovable, la eficiencia energética, la gestión de residuos, el tratamiento de agua o el acceso a bienes y servicios de primera necesidad, tales como la vivienda o las finanzas inclusivas.

BBVA tiene la capacidad, el conocimiento y la experiencia para proveer a sus clientes con un asesoramiento completo de soluciones de financiación sostenible, tanto en bonos como en préstamos, y está jugando un papel relevante en el desarrollo de este mercado. Desde el año 2014, BBVA 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. Además, desde el 2017, también forma parte del grupo de trabajo que está desarrollando los Green Lending Principles, una iniciativa de la Loan Market Association adaptada a las necesidades de los préstamos.

En **bonos**, el Banco ha sido muy activo en el mercado de bonos verdes en la península ibérica en el 2017 y es una entidad destacada globalmente tras haber asesorado, colocado y estructurado bonos verdes para clientes de distintos sectores en México, en Estados Unidos y en Europa, tanto en divisa local como en euros y dólares americanos.

De esta manera, en el 2017, BBVA consolidó su liderazgo en el mercado de los **bonos verdes y sociales** y participó como *bookrunner* en un total de 11 emisiones de bonos verdes, sociales y sostenibles, que supusieron la colocación de 10.646 millones de euros (la cuota de BBVA fue de 1.897 millones de euros). Las operaciones más destacadas fueron las siguientes:

- Primera emisión de bonos híbridos verdes de Iberdrola, por valor de 1.000 millones de euros.
- Bono verde inaugural de SSE PLC (Scottish and Southern Energy), por valor de 600 millones de euros. Se trata del mayor bono verde de una empresa de energía del Reino Unido y tiene por objetivo refinanciar su cartera de parques eólicos terrestres. BBVA actuó, además, como *green structuring bank*.
- Emisión verde inaugural de Avangrid Inc., por valor de 600 millones de dólares americanos. Emisión muy significativa en el mercado estadounidense y que no sólo siguió las directrices de los Green Bond Principles, sino que además

contó con la segunda opinión de la agencia medioambiental Vigeo Eiris, siendo esto un hito en un mercado que habitualmente no solicita opiniones de terceros para la emisión de este tipo de activos. BBVA actuó también como *green structuring bank*.

- Bono verde de Acciona en formato de colocación privada, por valor de 65 millones de euros y vencimiento en 2030.
- Bono verde inaugural de Adif AV, por valor de 600 millones de euros. Se trata del primer bono verde de una empresa pública española y del sector de transporte en España, destinado a inversiones relacionadas con las líneas ferroviarias y al mantenimiento, actualización y mejora de la eficiencia energética del sistema ferroviario. BBVA actuó, además, como *green structuring bank*.
- Bono verde inaugural de Repsol, de 500 millones de euros. Es el primer bono público verde de una compañía del sector del petróleo y gas a nivel mundial y tiene como objetivo financiar proyectos de reducción de emisiones y de eficiencia en refinerías en España y Portugal, con los que se logrará reducir 1,2 millones de toneladas de CO₂ anuales. BBVA actuó, además, como *green structuring bank*.
- Segunda emisión del bono verde de Engie, por valor de 700 millones de euros, para proyectos de energía renovable, eficiencia energética y conservación de recursos naturales.
- Bono social inaugural de la Comunidad de Madrid, de 700 millones de euros. Se trata de la primera emisión pública de un bono social llevada a cabo por una administración en España, cuyo objetivo es financiar sectores sociales, sanidad, empleo, educación, inclusión social, pymes, cambio climático y medioambiente. BBVA actuó, además, como *sustainable structuring bank*.

Por su parte, los **préstamos verdes** comienzan a despegar en el mercado y BBVA espera que crezcan a un ritmo comparable con el de los bonos verdes. En el 2017, el Banco lideró este sector a nivel global, siendo el banco más activo, con un total de diez operaciones, y espera seguir liderando este mercado en sus distintas modalidades. En el 2017, BBVA concedió préstamos verdes por un volumen superior a los 1.000 millones de euros. Entre las principales operaciones destacan:

- Primer préstamo verde en el sector energético a escala mundial a favor de Iberdrola, por un importe de 500 millones de euros. La finalidad de este préstamo verde es financiar varios proyectos relacionados, fundamentalmente, con la eficiencia energética y energías renovables.

- Préstamo verde a favor de Acciona, por valor de 100 millones de euros.
- Primer préstamo verde con estructura *project finance* a escala mundial con la energética italiana Terna. La financiación será utilizada para la construcción de una línea de transmisión entre dos ciudades en Uruguay que conectará proyectos de generación de energía renovable al sistema de distribución eléctrico del país.
- Primera financiación sindicada verde en formato de préstamo a escala mundial con el Grupo Tradebe Medioambiente, por un importe de 265 millones de euros. El préstamo financia las actividades de reciclaje y gestión de residuos tóxicos de la compañía.
- Primera financiación sostenible para una administración pública en España, a favor de la Comunidad de Madrid, por un importe de 240 millones de euros.
- Primera línea de crédito *revolving* sostenible por un importe de 800 millones de euros, a favor de Red Eléctrica España. Se trata de la primera operación sindicada cuyo precio está ligado a la puntuación ESG (*environmental, social and government*, por sus siglas en inglés) de la compañía.
- Primer préstamo verde con estructura de *project finance* en España, en el que BBVA actuó como *green coordinator*. Se trata de una financiación verde de algo más de 176 millones de euros a Sociedade Concesionaria Novo Hospital de Vigo S.A., la concesionaria que explota los servicios no hospitalarios del Hospital Álvaro Cunqueiro de Vigo. Novo Hospital de Vigo se encuadra dentro de varios sectores sostenibles, como los de energías renovables, eficiencia energética, gestión sostenible de residuos y del agua, transporte limpio y edificios verdes.
- Préstamo verde para el proyecto Instalación 3, una planta de tratamiento y reciclaje de residuos en España.

Financiación de proyectos sostenibles

BBVA lleva años apostando por el sector de las **energías renovables**. Así, en el 2017, el Grupo financió proyectos de este tipo con una capacidad instalada total de más de 700 MW, por un volumen total de 218 millones de euros.

Entre las operaciones destacadas del **2017** cabe mencionar la financiación de siete parques eólicos en Portugal, dos en Italia y España y una planta fotovoltaica en México. Por su parte, en el 2017, el Banco también financió proyectos de infraestructura social por un importe de 333 millones de euros.

Actividades 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 la Coopération (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.

Un importante foco de actividad se centra en el apoyo al **desarrollo sostenible** en estas regiones, a través de distintos ejes de actividad:

- Operaciones de **intermediación** financiera de entidades multilaterales, tanto en Europa como en América Latina, que canalizan financiación a sectores sostenibles (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 intermediaron líneas concedidas por el BEI y el ICO. En concreto, por parte del ICO, se contrataron 8.448 operaciones por valor de 180,8 millones de euros. Por parte del BEI se contrataron 659 operaciones, por un importe de 88,3 millones de euros. Asimismo, otras entidades clave en la intermediación de fondos para las filiales del Grupo 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 sostenible. En este sentido, el Grupo siempre cuenta 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. Estos programas ofrecen garantías parciales o totales a bancos confirmadores para cubrir los riesgos políticos y comerciales en operaciones con entidades financieras locales. Su objetivo es promocionar el comercio interregional "sur a sur" de las pequeñas y medianas empresas locales en Latinoamérica. El papel de BBVA es fundamental, al contar con ocho bancos filiales en esta zona.

- Desarrollo de **mercados de capitales** locales, mediante el apoyo prestado a las entidades multilaterales para que tengan acceso a la moneda local y puedan participar en los proyectos de la región.
- **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 ha incorporado a todos los bancos de BBVA en la región dentro del módulo de financiación.

Inversión socialmente responsable

BBVA adquirió su **compromiso** con la Inversión Socialmente Responsable (ISR) en el 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.

El **objetivo** entonces era comenzar a construir desde la base un modelo propio de ISR, cuya aplicación inicial se centraría en los fondos de negocio de empleo. Nueve años después, el Grupo sigue trabajando en mejorar su modelo, haciéndolo cada día más completo y sólido.

Durante el año **2017**, BBVA Asset Management (BBVA AM) continuó adaptándose al mercado y sus avances, trabajando para ampliar y mejorar las soluciones ISR ofertadas. En esta línea mantiene diversas vías formativas, tales como la celebración de eventos retransmitidos en *streaming* y la elaboración de *newsletters* periódicas relativas a cuestiones ISR, disponibles en la [página web de BBVA AM](#); pero muy especialmente a través de reuniones personalizadas con sus clientes para dar respuesta a las distintas inquietudes que pueden surgir en esta materia.

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

- Integración de **criterios ESG** en el proceso inversor

La incorporación de criterios ESG 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 y que se comunica periódicamente a los clientes en los informes de gestión.

El análisis e incorporación de estos criterios en los modelos de gestión supone una mejora de la información que los gestores de BBVA recaban sobre el universo de compañías y países en los que invertir, lo que les permite evaluar mejor los posibles riesgos de 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, que periódicamente facilita información de cada una de las compañías y países del universo invertible de BBVA.

- 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 a todos los vehículos gestionados por BBVA AM.
- 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**, 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, durante el ejercicio 2015 se abordó un cambio muy relevante en el proceso de selección de los vehículos a incorporar en dichas carteras 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 se amplía la cobertura sobre aspectos ISR en las carteras, abarcando el porcentaje gestionado por terceros.

Con todo lo anterior, desde 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.

■ **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 viene siendo desempeñada en la misma medida para todos los fondos de pensiones individuales, fondos de inversión y SICAV gestionados por BBVA AM. Para llevar a cabo 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 **2017**, profesionales de la entidad gestora han asistido a 175 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.

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.

En definitiva, BBVA AM sigue avanzando en el desarrollo de su **modelo ISR**, fortaleciendo los estándares y estudiando vías adicionales de aplicación a las nuevas clases de activos que permitan ofrecer a sus clientes una gestión robusta y responsable.

Activos bajo gestión con criterios ISR por vehículo de inversión (BBVA Asset Management. 31-12-2017)

	Fondos de inversión	Planes de pensiones y EPSV individuales	Planes de pensiones y EPSV de empleo
Total de activos bajo gestión (millones de euros)	37.639	14.930	8.011
Estrategia ISR			
Integración (%)	0,14 ⁽¹⁾	6,41	28,13
Exclusión (%)	100	100	100
Voto (%)	100	100	100 ⁽²⁾

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⁾ Se refiere al 100% de los fondos que lo hayan delegado en la entidad gestora.

Fondos solidarios e ISR

En la actualidad, BBVA gestiona los siguientes fondos solidarios e ISR:

- **BBVA Solidaridad** es un fondo solidario 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 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. 31-12-2017)

	Cantidad donada derivada de fondos solidarios (euros)	Volumen (millones de euros)	Partícipes
BBVA Solidaridad	20.080	17	553
BBVA Desarrollo sostenible	15.000	52	4.990
B+Educa	10.436.350	638	36.679
Leer es Estar Adelante	3.044	12	132
Total	10.474.474	719	42.354

Inclusión financiera

BBVA entiende que una mayor inclusión financiera impacta favorablemente en el bienestar y el crecimiento económico sostenido de los países. Por tanto, la lucha contra la exclusión financiera es coherente con su compromiso ético y social, así como con sus objetivos de negocio de medio y largo plazo. Para ello, el Grupo 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. Este modelo se basa en el desarrollo de un negocio responsable y sostenible en el largo plazo, pasando de un modelo intensivo en capital humano y escalabilidad limitada a una estrategia escalable, intensiva en canales alternativos y digitales y con un enfoque multiproducto. En definitiva, este modelo se basa en:

- el uso de las nuevas tecnologías digitales,
- el incremento de productos y servicios a través de plataformas sin sucursal,
- soluciones financieras innovadoras de bajo coste diseñadas para este segmento.

A cierre del **2017**, BBVA contaba con más de ocho millones de clientes activos en este segmento.

Cientes del segmento de inclusión financiera (Número)

	2017	2016	2015
México	5.577.083	5.546.218	6.682.025
Argentina	525.572	534.640	556.345
Chile	58.663	66.209	24.847
Colombia	378.052	397.544	292.875
Perú	909.251	880.477	1.394.243
Venezuela	648.618	884.634	872.871
Paraguay	26.433	24.096	23.752
Uruguay	42.159	64.310	61.733
Total	8.165.831	8.398.128	9.908.691

Las **iniciativas** principales puestas en marcha durante el 2017 fueron:

México

- Adelantos de sueldo, microcréditos a corto plazo, operados a través de cajeros automáticos y mensajes SMS. Se han concedido una media de 22.000 créditos mensuales por esta vía.
- Microseguros de vida, operados a través de cajeros automáticos. En el 2017 se han firmado una media de 7.000 pólizas mensuales.
- Tandapp, aplicación para la administración de botes (*saving pools*).
- SMS Banking, servicios bancarios básicos, como saldos, trasposos entre personas o compra de tiempo aire a través de mensajes SMS. En el 2017 se dieron de alta 5,6 millones de usuarios.
- BBVA Plan, una aplicación para facilitar el ahorro por objetivos. Durante el 2017 se han realizado 140.000 descargas de esta app.

Colombia

- Lanzamiento de adelanto de nómina, vía app móvil y web, en mayo del 2017.
- Mejora en la usabilidad de la cuenta de ahorro simplificada.

Perú

- Monedero electrónico BIM (plataforma gremial).
- Afiliación de agentes corresponsales (red propia de corresponsales).

Otras iniciativas a destacar son las ya mencionadas Tuyyo (aplicación para el envío de remesas entre México y Estados Unidos) y los apartados Bancomer (una funcionalidad de la aplicación móvil de Bancomer para crear y administrar planes de ahorro dentro de la misma cuenta de depósito).

Gestión de impactos ambientales y sociales

Riesgos ambientales, sociales y reputacionales

Como entidad financiera, BBVA ejerce un **impacto** sobre el medioambiente y la sociedad de manera directa, a través del uso de los recursos naturales y la relación con sus grupos de interés; y de manera indirecta, a través de su actividad crediticia y los proyectos que financia.

Estos **riesgos de carácter no financiero** pueden afectar al perfil crediticio de los prestatarios o de los proyectos que financia el Banco. Para gestionar estos riesgos, BBVA toma en consideración los aspectos ambientales, sociales y reputacionales, junto con las tradicionales variables financieras.

La estrategia de BBVA en cuanto a los riesgos ambientales y sociales tiene como objetivo integrar paulatinamente su gestión en el Marco de Gestión de Riesgos del Grupo, con el fin de conseguir su mitigación en base al principio de prudencia. Para ello, BBVA está desarrollando distintas iniciativas que refuercen su capacidad de identificar y evaluar este tipo de riesgos.

En el **2017**, BBVA ha estado trabajando con diversas áreas implicadas en el desarrollo de unas nuevas normas para los sectores de minería, energía, infraestructuras y negocios agrarios, y un nuevo proceso reforzado de debida diligencia que permita evaluar nuevas operaciones, clientes o productos con criterios alineados con la estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible de BBVA.

1. Principios de Ecuador

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

Todas las decisiones de financiación de proyectos se basan en el criterio de **rentabilidad ajustada a principios éticos**. 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 el 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.

Durante el **2017**, el Grupo ha contribuido a su desarrollo y difusión como miembro de los grupos de trabajo en los que participa y ha sido uno de los once signatarios de la carta enviada a la Asociación de Principios de Ecuador, en la que se le instaba a tomar medidas para reforzar los requisitos de diligencia debida ambiental y social en la financiación de proyectos. Así, durante la reunión anual de los PE, se ha tomado la decisión de empezar a elaborar la cuarta versión de los Principios para alinearlos con el Acuerdo de París, afrontar las complicaciones en implementar procesos de consulta y participación informadas y sanear las inconsistencias en los estándares utilizados para evaluar los riesgos ambientales y sociales en los proyectos.

El Equipo de Finanzas Sostenibles y 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 los procesos de análisis de riesgos y toma de decisiones, BBVA evalúa y toma en consideración aspectos no solo financieros sino también ambientales, sociales 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 permite valorar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los PE en función de la categoría del proyecto. Los contratos de financiación incorporan las obligaciones ambientales y sociales del cliente que un equipo especializado de CIB se ocupa de monitorear.

Revisión de la documentación aportada por el cliente

01 Revisión inicial

- Elección del asesor independiente
- Categorización del proyecto

02 Debida diligencia

- Revisión de la evaluación de impacto ambiental y social
- Informe de debida diligencia ambiental y social

03 Aprobación

- Sanción del Departamento de Riesgo Reputacional de CIB
- Inclusión de las condiciones en la aprobación del Comité de Riesgos

04 Cierre financiero

- Preparación de un plan de acción
- Cláusulas ambientales y sociales en el contrato de financiación

05 Seguimiento

- Informes de monitoreo del asesor independiente
- Informe de impacto ambiental y social del proyecto

La aplicación de los PE en BBVA se integra en los procesos internos de estructuración, admisión y seguimiento de operaciones y se somete a controles periódicos por el Departamento de Internal Audit.

En el 2017, BBVA tomó la decisión de reforzar sus **procedimientos de debida diligencia** asociados a la financiación de proyectos cuyo desarrollo implique comunidades indígenas afectadas. Cuando concurra esta circunstancia, se debe contar con el consentimiento libre, previo e informado (FPIC, por sus siglas en inglés) de estas comunidades independientemente de la ubicación geográfica del proyecto. Ello supone ampliar la actual exigencia de los PE, que circunscribe este requisito a los países calificados como “non-designated”, quedando fuera los “designated” (aquellos a los que se presupone un sistema legislativo robusto y una capacidad institucional que garantiza suficientemente la protección del medioambiente y los derechos sociales de sus habitantes). BBVA es uno de los diez bancos que en el 2017 han hecho un llamamiento al resto de entidades adheridas a los Principios de Ecuador para que apoyen la adopción de enmiendas en este sentido.

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 financia.

El Grupo ofrece **información pública** de la gestión ambiental y social de los proyectos financiados y asesorados por BBVA.

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

	2017	2016	2015
Número de operaciones ⁽¹⁾	22	32	26
Importe total (millones de euros)	7.069	6.863	24.557
Importe financiado por BBVA (millones de euros)	1.054	1.451	1.933

⁽¹⁾ De las 22 operaciones analizadas, nueve están bajo el alcance de los Principios de Ecuador, y las 13 restantes se analizaron voluntariamente por BBVA bajo los mismos criterios.

2. Ecorating

La herramienta Ecorating 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 el 2017 se ha calificado el riesgo ambiental de 236.273 clientes en España, con un volumen de exposición total de 87.875 millones de euros.

Datos de Ecorating del 2017 (España)

Rango de riesgo medioambiental	Volumen (millones de euros)	Número de clientes
Bajo	75.677	196.338
Medio	11.953	39.417
Alto	245	518
Total	87.875	236.273

3. Gestión del riesgo reputacional

Desde el año 2006, BBVA cuenta 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. Además, desde el año 2017, se realiza un ejercicio específico para el Área de CIB EMEA.

Desde el 2015, este ejercicio se realiza a través de una **herramienta** informática que facilita la evaluación de los riesgos por las áreas competentes.

Los principales hitos relacionados con la gestión del riesgo reputacional en el **2017** fueron:

- Fortalecimiento del modelo de gestión del riesgo reputacional con el establecimiento de la figura del especialista en reputación corporativa, integrada en el modelo de tres líneas de defensa de BBVA.
- Participación del Departamento de Riesgo Reputacional en los procesos corporativos de *risk assessment* 2017 y en el de estimación de impactos de escenarios del plan de recuperación.
- Por primera vez se ha realizado un cálculo de capital por riesgo reputacional por parte de Global Risk Management.
- La integración de *key risk indicators* en la herramienta de gestión del riesgo reputacional con el objetivo de mejorar el seguimiento del riesgo.
- Integración de CIB en el modelo de gestión del riesgo reputacional.

Ecoeficiencia

BBVA también asume su compromiso de mitigar los impactos directos de su actividad. Estos impactos son, fundamentalmente, los derivados del uso de sus edificios y oficinas en todo el mundo.

Durante el 2017, BBVA continuó trabajando en su tercer **Plan Global de Ecoeficiencia** (PGE), cuya visión es posicionar al Grupo entre las entidades líderes a nivel mundial en ecoeficiencia. El PGE establece los siguientes vectores estratégicos y objetivos globales para el período 2016-2020, dando continuidad a los dos anteriores planes que se iniciaron en el 2008 y el 2012, respectivamente, y fijando como objetivos los siguientes:

Plan Global de Ecoeficiencia

Vector	Línea estratégica	Objetivo global
 Gestión ambiental y construcción sostenible	% ocupantes en inmuebles certificados	42%
	Consumo por ocupante (kWh/ocup.)	-5%
 Energía y cambio climático	% energía de origen renovable	48%
	Emissiones CO _{2 eq} por ocupante (tCO _{2 eq} /ocup.)	-8%
 Agua	Consumo por ocupante (m ³ /ocup.)	-5%
	% ocupantes en inmuebles con fuentes alternativas de agua	9%
 Papel y residuos	Consumo por ocupante (kg/ocup.)	-5%
	% ocupantes en inmuebles con recogida selectiva de residuos	30%
 Extensión del compromiso	Campañas de sensibilización y proveedores	

Objetivos por persona

Durante el 2017 se han logrado superar varios de los **objetivos** marcados, como el del porcentaje de personas en edificios certificados, en inmuebles con fuentes alternativas de agua y con recogida selectiva de residuos, que han alcanzado ya el 42%, 11% y 41%, respectivamente.

Además, en el período del PGE (año base 2015), se ha logrado reducir un 6,9% el consumo de electricidad por persona y un 2,5% las emisiones de CO₂ por persona en el Grupo.

La evolución de los indicadores del PGE se refleja en la tabla a continuación:

Evolución de los indicadores del PGE (Grupo BBVA)

	2017	2016	2015
Personas trabajando en edificios certificados (%) ⁽¹⁾	42	40	43
Consumo de electricidad por persona (MWh)	5,9	5,8	6,3
Energía procedente de fuentes renovables (%)	27	25	30
Emissiones CO ₂ por persona (T)	2,2	2,1 ⁽²⁾	2,2
Consumo de agua por persona (m ³)	23,0	21,1	20,7
Personas trabajando en inmuebles con fuentes alternativas de suministro de agua (%)	11	10	14
Consumo de papel por persona (T)	0,1	0,1	0,1
Personas trabajando en inmuebles con recogida selectiva de residuos (%)	41	32	33

⁽¹⁾ Incluye certificaciones ISO 14001 y LEED.

⁽²⁾ Dato recalculado por la actualización de los factores de emisión.

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

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

- Realización de distintos proyectos para la mejora de la eficiencia en los sistemas de aire acondicionado e iluminación de los edificios y sucursales en países como México, Estados Unidos, Chile, Paraguay y Perú, lo que va a suponer importantes ahorros con respecto a los consumo actuales.
- Remodelación de algunas sedes, como la de Argentina y Perú.
- Establecimiento y seguimiento de la implantación de medidas de ahorro energético (MAE) en los edificios de España, que han supuesto unos ahorros de 6.618,33 MWh en los ocho primeros meses del 2017, lo que representa un ahorro de 2,9% con respecto al 2016.
- Adaptación a la ISO 14001:2015 de las certificaciones de los Sistemas de Gestión Ambiental bajo la Norma ISO 14001 en Argentina, Colombia, España, Perú, Uruguay, México y Turquía. En total, 1.034 sucursales y 79 edificios del Grupo en todo el mundo cuentan con esta certificación. Asimismo se han renovado las certificaciones del Sistema de Gestión de Energía bajo la ISO 50001 en los edificios de Campus de La Moraleja y Ciudad BBVA en Madrid, a los que se ha sumado el edificio de servicios La Isla en España y doce sucursales en Lima (Perú).
- Obtención de la certificación LEED Platino de diseño y construcción sostenible en el edificio de Kizilay Office Building de Turquía y de la LEED Oro en el Centro Operativo de Ciudad de México. El edificio Torre Reforma en México se encuentra también en proceso de consecución de esta certificación. Estas certificaciones se suman a los 19 edificios de BBVA que ya han recibido esta prestigiosa certificación ambiental.
- Participación en la campaña La Hora del Planeta, durante la cual 117 edificios y 330 oficinas de 177 ciudades de España, Portugal, México, Colombia, Argentina, Turquía, Perú, Paraguay, Uruguay, Chile y Estados Unidos apagaron sus luces.
- Adhesión a diversas iniciativas internacionales, como el Día del Medio Ambiente, en el que se han iluminado con color verde algunos de los edificios más importantes, como la sede Ciudad BBVA en Madrid, la central de BBVA en Lima (Perú) y su más reciente sede en Buenos Aires (Argentina). También se han organizado diversas iniciativas de sensibilización entre empleados, en el marco del Día Internacional de la Tierra o del Reciclaje.

Anexo 11 - Huella ambiental

Implicación en iniciativas globales

BBVA, además de formar parte de las principales iniciativas internacionales de desarrollo sostenible (Pacto Mundial de Naciones Unidas, Principios de Ecuador, Principios para la Inversión Responsable, Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Thun Group sobre Bancos y Derechos Humanos, Green Bond Principles y Social Bonds Principles) está firmemente comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y, desde el año 2017, forma parte del grupo piloto de bancos que se han comprometido a implantar las recomendaciones sobre financiación y cambio climático publicadas en julio por el Consejo de Estabilidad Financiera en el marco del G20.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

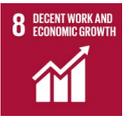
El 25 de septiembre del 2015, los líderes mundiales adoptaron 17 **ODS** con el fin de proteger el planeta, luchar contra la pobreza para tratar de erradicarla y conseguir un mundo próspero para las próximas generaciones. Estos objetivos se enmarcan dentro de la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible. De esta manera se buscaba involucrar a todos: gobiernos, empresas, sociedad civil y personas a título individual. Cada objetivo, enunciado con un fin concreto, tiene a su vez diferentes metas para conseguirlo. Y cada meta cuenta con sus propios indicadores que sirven para determinar el grado de consecución de cada objetivo.

Las **empresas** juegan un papel determinante en la consecución de estos objetivos. De ellas se espera que actúen sobre aquellos sobre los que tengan mayor capacidad de influencia. Deben, por tanto, elegir dónde puede ser más relevante su aportación y poner en marcha mecanismos para ayudar al cumplimiento de dichos objetivos.

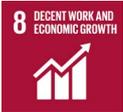
BBVA, dado su amplio espectro de negocio, complementado por la Fundación Microfinanzas, y las diferentes geografías en las que opera, contribuye a diferentes ODS. Para dar respuesta a las obligaciones que, como banco, se ha impuesto, BBVA ha definido su estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible que ordena los diferentes compromisos de la Entidad y los relaciona de forma directa con los ODS. De esta manera, BBVA busca dar respuesta a los compromisos de la Agenda 2030 pero, al mismo tiempo, aprovechar las oportunidades de negocio que se derivan de su cumplimiento.

En el siguiente cuadro se puede ver un detalle de las diferentes iniciativas llevadas a cabo por BBVA y sus fundaciones.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos	Iniciativas BBVA	Descripción	Métricas asociadas
 <p>1 NO POVERTY</p>	Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA)	Promover el desarrollo económico y social, sostenible e inclusivo de personas desfavorecidas en América Latina, apoyando su crecimiento a través del emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes - Personas impactadas por la FMBBVA - % de clientes de la FMBBVA en riesgo de exclusión - % de clientes que han abandonado la situación de pobreza de la FMBBVA
	Inclusión financiera (IF)	Inclusión financiera. Segmento 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	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes del segmento - Puntos de atención de inclusión financiera
	Colaboraciones con entidades sociales	Colaboración con entidades mediante donativos o impulsando acciones locales	<ul style="list-style-type: none"> - Importe donado a entidades - Beneficiarios
 <p>3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING</p>	Fundación BBVA	Fomento de la investigación en campos como la biomedicina y la salud.	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de la Fundación BBVA
 <p>4 QUALITY EDUCATION</p>	Programas de educación	<ul style="list-style-type: none"> - Niños Adelante. Programa que busca promover el acceso y la calidad de la educación primaria y secundaria de los niños y jóvenes de las zonas más desfavorecidas en América del Sur y México. - Otros programas educativos desarrollados a nivel local en los diferentes países en los que opera BBVA. - Educación financiera. Programas que favorecen el desarrollo de habilidades financieras y permiten a la sociedad tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en los diferentes programas - Beneficiarios
	Firmante de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de la ONU Plan de diversidad de BBVA Programa Women Entrepreneur Executive School de Garanti Bank	Programa que favorece la capacitación de mujeres emprendedoras a través de la formación en temáticas como la formalización de empresas, innovación y gestión sostenible Dentro de la actividad de la FMBBVA, el 61% de los emprendedores que accede al sistema financiero son mujeres, lo que contribuye de manera directa a reducir la desigualdad de género. La Fundación ha formalizado, además, un acuerdo de colaboración con la Agencia de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer, para 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 y bienestar para sus familias y comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres beneficiadas - % de clientes mujeres de la FMBBVA
 <p>5 GENDER EQUALITY</p>	Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	BBVA tiene en marcha un Plan de Ecoeficiencia. Dicho Plan busca mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables dentro de la Organización. En este apartado, el uso de agua reciclada y el ahorro de agua son partes fundamentales de este Plan	<ul style="list-style-type: none"> - % de reducción del consumo de agua por empleado - % de empleados en edificios con fuentes alternativas de suministro de agua
	Plan de Ecoeficiencia	BBVA tiene en marcha un Plan de Ecoeficiencia. Dicho Plan busca mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables dentro de la Organización. En este apartado, el uso de agua reciclada y el ahorro de agua son partes fundamentales de este Plan	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación de proyectos destinados al tratamiento de aguas - Proyectos a los que se les haya denegado financiación porque no cumplan con los estándares exigidos - Financiación de proyectos o empresas cuya finalidad sea garantizar el acceso al agua en países en vías de desarrollo (también a través de Momentum) - Emisiones de bonos destinados a la financiación de empresas, etc.
 <p>6 CLEAN WATER AND SANITATION</p>	Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	Estrategia que recoge las diferentes iniciativas del grupo para hacer frente a los retos sociales y ambientales. Esta estrategia hace frente a los riesgos que puedan surgir, mediante la articulación de políticas específicas y la gestión de situaciones de crisis. Además aprovecha las oportunidades de negocio que surgen a partir de los diferentes compromisos que se han adquirido, entre otros, los ODS. En concreto, para el ODS 6 surge la oportunidad de financiar las infraestructuras necesarias para garantizar el acceso al agua y a aquellas empresas involucradas en esta tarea	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación de proyectos de energías renovables - Capacidad instalada de los proyectos financiados - Préstamos destinados a la mejora en eficiencia energética de viviendas - Hipotecas concedidas para la compra de viviendas energéticamente eficientes - Volumen de bonos emitidos asociados a proyectos de eficiencia energética - Volumen de negocio de clientes "verdes" - Volumen de créditos emitidos
	Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible	Estrategia que recoge las diferentes iniciativas del grupo para hacer frente a los retos sociales y ambientales. Esta estrategia hace frente a los riesgos que puedan surgir, mediante la articulación de políticas específicas y la gestión de las situaciones de crisis. Además, aprovecha las oportunidades de negocio que surgen a partir de los diferentes compromisos que se han adquirido, entre otros, los ODS. Las oportunidades asociadas al ODS 7, son aquellas relacionadas con la financiación de energías renovables, eficiencia energética, emisión de bonos verdes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación de proyectos de energías renovables - Capacidad instalada de los proyectos financiados - Préstamos destinados a la mejora en eficiencia energética de viviendas - Hipotecas concedidas para la compra de viviendas energéticamente eficientes - Volumen de bonos emitidos asociados a proyectos de eficiencia energética - Volumen de negocio de clientes "verdes" - Volumen de créditos emitidos
 <p>7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY</p>	Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	Estrategia que recoge las diferentes iniciativas del grupo para hacer frente a los retos sociales y ambientales. Esta estrategia hace frente a los riesgos que puedan surgir, mediante la articulación de políticas específicas y la gestión de las situaciones de crisis. Además, aprovecha las oportunidades de negocio que surgen a partir de los diferentes compromisos que se han adquirido, entre otros, los ODS. Las oportunidades asociadas al ODS 7, son aquellas relacionadas con la financiación de energías renovables, eficiencia energética, emisión de bonos verdes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación de proyectos de energías renovables - Capacidad instalada de los proyectos financiados - Préstamos destinados a la mejora en eficiencia energética de viviendas - Hipotecas concedidas para la compra de viviendas energéticamente eficientes - Volumen de bonos emitidos asociados a proyectos de eficiencia energética - Volumen de negocio de clientes "verdes" - Volumen de créditos emitidos
	Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible	Estrategia que recoge las diferentes iniciativas del grupo para hacer frente a los retos sociales y ambientales. Esta estrategia hace frente a los riesgos que puedan surgir, mediante la articulación de políticas específicas y la gestión de las situaciones de crisis. Además, aprovecha las oportunidades de negocio que surgen a partir de los diferentes compromisos que se han adquirido, entre otros, los ODS. Las oportunidades asociadas al ODS 7, son aquellas relacionadas con la financiación de energías renovables, eficiencia energética, emisión de bonos verdes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación de proyectos de energías renovables - Capacidad instalada de los proyectos financiados - Préstamos destinados a la mejora en eficiencia energética de viviendas - Hipotecas concedidas para la compra de viviendas energéticamente eficientes - Volumen de bonos emitidos asociados a proyectos de eficiencia energética - Volumen de negocio de clientes "verdes" - Volumen de créditos emitidos
 <p>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p>	Fundación Microfinanzas BBVA	La FMFBVA promueve el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de personas desfavorecidas en América Latina, apoyando su crecimiento a través del emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores beneficiados desde la constitución de la FMFBVA - Puestos de trabajo generados por la FMFBVA
	Educación financiera y programas de formación para los negocios	Nuestro objetivo global es impulsar un concepto de educación financiera basado en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de lograr un cambio de comportamiento en la toma de decisiones financieras y mejorar, así, la experiencia de nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Pymes beneficiadas por el programa - Inversión en el programa
	Momentum	Programa de apoyo al emprendimiento social para promover el crecimiento y la consolidación de empresas sociales innovadoras. Este es un programa que se realiza en coordinación con escuelas de negocio de primera categoría y que, además, involucra la participación de ejecutivos de BBVA, quienes realizan un trabajo de acompañamiento estratégico. Creado en el 2011 y desarrollado en tres países (España, México y Perú), ha vivido a lo largo del 2016 una remodelación para convertirse en BBVA Momentum, una versión actualizada del Programa que se ha lanzado simultáneamente en cinco países en febrero del 2017	<ul style="list-style-type: none"> - Número de empresas beneficiadas
	Remesas Women Entrepreneur Executive School	Tuyyo. La forma más conveniente de enviar remesas de Estados Unidos a México	Beneficiarios
	Emprendimiento Met Colombia BBVA Open talent		Beneficiarios
Inclusión financiera (IF)	Segmento 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	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes del segmento - Puntos de atención de inclusión financiera 	
Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible	Compromiso de BBVA de facilitar acceso al crédito bajo criterios de sostenibilidad, especialmente en economías emergentes	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen de créditos al sector agribusiness bajo criterios sostenibles 	

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos	Iniciativas BBVA	Descripción	Métricas asociadas
 <p>Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</p>	Compras responsables	Control de la cadena de suministro para evitar condiciones abusivas en los proveedores. Dicho control se apalanca en la Política de Compras Responsables, los principios de aplicación a los intervinientes en los procesos de aprovisionamiento (IPA) y el propio Código de Conducta de BBVA. En estos documentos se busca garantizar que los proveedores de BBVA se rijan por los mismos principios que el Grupo, garantizando un buen trato a sus empleados y a las empresas que se subcontratan	<ul style="list-style-type: none"> Número de auditorías a proveedores evaluando la calidad laboral de los mismos Número de proveedores homologados
	Política de diversidad	Promoción y contratación de personas con discapacidad, tanto en BBVA como en sus proveedores	<ul style="list-style-type: none"> % de personas con discapacidad Volumen de contratación a centros especiales de empleo % de proveedores homologados Brecha salarial BBVA
	Fundación BBVA	La Fundación BBVA ha reforzado su compromiso de impulsar y difundir el conocimiento mediante la consolidación de su actividad de apoyo a la comunidad de investigadores y creadores en España, dando reconocimiento y visibilidad a los mejores representantes de esas comunidades y aportando información objetiva a algunas de las grandes cuestiones del debate público. Además de mantener la colaboración recurrente con instituciones destacadas en cada una de sus áreas de actuación, la Fundación BBVA también ha reforzado una actividad propia que le ha hecho situarse como referente en sectores como el medioambiente o la música contemporánea, así como en la generación de informes de investigación socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> Beneficiarios de programas de educación Contribución a programas de educación
	Seguridad laboral	BBVA mantiene el compromiso de garantizar entornos saludables y mejorar la calidad de vida de las personas mediante el impulso de campañas de promoción y prevención de la salud, así como a través de actividades de formación, información y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> Gestiones técnico-preventivas Acciones preventivas para mejorar las condiciones laborales Citaciones a exámenes de salud % de empleados representados en comités de seguridad y salud Tasa de absentismo
 <p>Objetivo 9: Construir infraestructuras "resilientes"; promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación</p>	Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible	Los derechos y condiciones laborales del personal del Grupo se encuentran recogidos en las normas, convenios y acuerdos suscritos en cada entidad con las correspondientes representaciones de los trabajadores, conforme al marco legal existente en cada país	% de la plantilla bajo convenio colectivo
	Plan de transformación de BBVA	A través del marco social y ambiental, en concreto, del compromiso con la mitigación de impactos, BBVA está desarrollando una serie de iniciativas para hacer frente a este ODS. Se busca detectar riesgos no financieros e incluirlos dentro del modelo de riesgos del Banco mediante la construcción de diferentes escenarios. También se van a desarrollar políticas sectoriales en sectores sensibles, buscando la reducción de emisiones contaminantes	Inversión en infraestructuras sostenibles
			Inversión en innovación y tecnología
 <p>Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países</p>	Política Fiscal de BBVA	Ser transparentes en nuestra contribución fiscal, pagando impuestos donde se genera el negocio	Informe de Contribución Fiscal Total
	Acceso a vivienda	Dando acceso a crédito para la adquisición de viviendas, sobre todo en países en desarrollo, se ayuda a garantizar el acceso a una vivienda digna	<ul style="list-style-type: none"> Volumen de préstamos hipotecarios Número de préstamos para reforma de vivienda Número de desahucios (en tendencia negativa) Número de viviendas sociales puestas a disposición de entidades públicas o de clientes de forma directa Volumen de créditos a la construcción de infraestructuras Volumen de créditos a empresas de transporte
 <p>Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, "resilientes" y sostenibles</p>	Vivienda social	Proporcionar vivienda social en aquellas geografías en las que sea necesario, evitando desahucios y desalojos de personas en riesgo de exclusión	
	Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible	La financiación de proyectos de infraestructuras y empresas de transporte que ayude al desarrollo de estos sectores con criterios medioambientales y sociales	
	Fundación BBVA	Mediante la actividad de la Fundación BBVA se garantiza el mantenimiento de la cultura y el arte en diferentes geografías, además de garantizar el acceso a la misma por parte de la población	Inversión en la Fundación BBVA
	Ecoeficiencia	Dentro del Plan de Ecoeficiencia de BBVA se contempla el objetivo de reciclaje del Grupo y otros objetivos que se ha fijado la Organización	<ul style="list-style-type: none"> Toneladas de residuos gestionados Toneladas de papel reciclado
 <p>Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</p>	Compras responsables	Como entidad compradora, BBVA puede favorecer la contratación de proveedores locales en aquellas geografías en las que opera	% de proveedores locales
 <p>Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p>	Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible	Gestión de los riesgos ambientales mediante la aplicación de normas y políticas que regulen la financiación de proyectos y clientes que puedan afectar al cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> Número de operaciones bajo Principios de Ecuador Políticas de BBVA en sectores controvertidos
	Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible	Fomento de la financiación "verde" mediante la comercialización y emisión de productos con calificación "sostenible"	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en energías renovables: XXX Volumen de bonos verdes y sociales
	Ecoeficiencia	Dentro del Plan de Ecoeficiencia de BBVA se contempla el objetivo de reciclaje del Grupo y los objetivos que se ha fijado la Organización	Reducción de emisiones de CO2
	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	Participación en el TCFD como uno de los 16 bancos del grupo piloto	
 <p>Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles</p>	Desarrollo de un modelo de banca responsable	Crear un modelo basado en la búsqueda de la rentabilidad ajustada a principios: integridad, prudencia y transparencia. Impulso de la comunicación transparente, clara y responsable y de la educación financiera para facilitar la toma de decisiones informadas de nuestro clientes	<ul style="list-style-type: none"> % de productos con fichas TCR % de contratos TCR nº de guiones de venta TCR
	Luchar contra la corrupción y el soborno a todos los niveles	Garantizar que ni empleados ni clientes de BBVA favorecen la corrupción ni son partícipes en ningún soborno o actividad ilícita	<ul style="list-style-type: none"> Denuncias presentadas por temas de corrupción o soborno Número de auditorías internas realizadas para prevención de corrupción o sobornos
	Evitar la financiación de armamento controvertido	Evitar la financiación de armamento considerado controvertido	Norma de actuación en materia de defensa
	Compromiso con los derechos humanos	BBVA cuenta con un compromiso con los derechos humanos y ha realizado un proceso de debida diligencia al respecto	
 <p>Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible</p>	Transparencia fiscal	Ser transparentes en nuestra contribución fiscal, pagando impuestos donde se genera el negocio	Informe de Contribución Fiscal Total
	Extensa relación con entidades financieras multilaterales que permiten la financiación a sectores y proyectos que contribuyen al desarrollo de las sociedades	Participación en grupos de trabajo y asociaciones	Tomar parte en aquellas asociaciones y grupos que ayuden a hacer <i>engagement</i> y a forjar alianzas

Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Como parte de su **compromiso** para mitigar los impactos derivados del cambio climático e integrar estos riesgos en su modelo de gestión de riesgos, BBVA se ha incorporado al grupo piloto de bancos que, tutelado por UNEP FI (United Nations Environment Programme - Finance Initiative), trabaja para la implementación de las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Disclosures, creada por el Consejo de Estabilidad Financiera.

Este grupo piloto, formado por 16 bancos y al que BBVA ha sido uno de los últimos bancos en adherirse, trata de analizar cómo el **cambio climático** afecta a la banca en su modelo de gobierno, en su estrategia y en el modelo de riesgos.

Durante los próximos dos años, bajo la hipótesis de varios escenarios de cambio climático, se tratará de inferir cómo el calentamiento global del planeta afectará al negocio bancario. El objetivo fundamental del grupo de trabajo se centrará en el análisis de los **riesgos**, tanto físicos (asociados en su mayoría a efectos directos del cambio climático) como de transición (cambios regulatorios, tecnológicos o sociales), y en cómo estos han de formar parte del modelo de riesgos de cada entidad.

Por el momento se están definiendo los **sectores** sobre los que se centrará el análisis y definiendo las geografías de análisis sobre las que se realizará el piloto.

El **plan de acción** de BBVA y los compromisos adquiridos para alinear tanto su gestión de riesgos como el resto de requerimientos de las recomendaciones, son los siguientes:

Área	Recomendaciones	Implantado	Plan 2018
Gobernanza	Describir la supervisión del Consejo	Incluido en la Política de RSC aprobada por el Consejo Seguimiento por parte del Consejo (3 veces en últimos 12 meses)	Reporte al Consejo y a la Comisión Delegada Permanente (Board Executive Committee)
	Describir rol del equipo directivo en la gestión de oportunidades y riesgos climáticos	Planes y normas aprobadas y supervisadas por el Consejero Delegado <i>Global Leadership Team</i> y <i>Sustainable Finance Working Group</i> para el apoyo en la toma de decisiones <i>Responsible Business</i> como función especialista	Reporte al <i>Global Leadership Team meeting</i>
Estrategia	Describir los oportunidades y riesgos climáticos de la organización	Cuantificación de la exposición a combustibles fósiles y mix energético de <i>utilities</i>	Actualizar la definición de oportunidades y riesgos climáticos
	Describir el impacto de las oportunidades y riesgos climáticos en la estrategia de negocio y la planificación financiera	Compromiso 2025. Estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible Portfolio de productos definido en CIB	Revisión implicaciones en la estrategia del Grupo Desarrollo de soluciones verdes para particulares y PYMES
	Describir la resiliencia de la estrategia de la organización ante diferentes escenarios climáticos (incluido escenario 2°C)		Participación en el grupo piloto con UNEP FI Impacto en las carteras de crédito más relevantes
Gestión de riesgos	Describir los procesos para identificar y valorar los riesgos climáticos		Formalizar los procesos
	Describir los procesos para gestionar los riesgos climáticos	Nuevas normas sectoriales aprobadas Principios de ecuador implantados Procesos de <i>due diligence</i> en clientes, transacciones y nuevos productos definidos	Implantación nuevas normas sectoriales y procesos de <i>due diligence</i>
	Describir como se integran estos procesos en el marco general de gestión de riesgos		Integrar riesgo climático como riesgo emergente
Métricas y objetivos	Reportar las métricas utilizadas para la gestión de oportunidades y riesgos climáticos	Cuantificación de la exposición a combustibles fósiles y mix energético de <i>utilities</i> Contratación de energía renovable	
	Reportar emisiones de gases efecto invernadero Scope 1, Scope 2 y, cuando proceda, Scope 3	Emisiones reportadas <i>Scope 1</i> , <i>Scope 2</i> Adhesión a la iniciativa <i>Science Based Targets</i>	Ampliar reporte emisiones <i>Scope 3</i> para clientes vinculados a combustibles fósiles
	Describir los objetivos en oportunidades y riesgos climáticos y el desempeño en relación a los mismos	Objetivo de movilización €100.000 millones entre 2018-2025 y contratación 70% energía renovable en 2025 (100% en 2030) Exposición actual en financiación sostenible	Reporte anual verificado sobre cumplimiento del Compromiso 2025

Contribución a la sociedad

Inversión en programas sociales

En el **2017**, BBVA destinó 103 millones de euros a iniciativas sociales. Esta cifra representa el 2,9% del resultado atribuido del Grupo.

Inversión en programas sociales por foco de actuación (Porcentaje)



Así, BBVA continuó impulsando los **focos** principales de actuación del Plan de Inversión en la Comunidad para el período 2016-2018, que son:

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

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

	2017	%	2016	%	2015	%
España y áreas corporativas	24.728	24	16.923	16	22.230	21
Estados Unidos	9.042	9	8.732	8	7.609	7
México	26.847	26	24.612	24	28.068	27
Turquía	5.184	5	6.193	6	8.518	8
América del Sur	5.971	6	6.380	6	7.586	7
Fundación BBVA	25.930	25	25.598	25	24.288	23
Fundación Microfinanzas BBVA	5.372	5	4.827	5	5.307	5
Total	103.075	100	93.265	100	103.606	100

La **educación para la sociedad**, que hasta el 2016 era uno de los focos principales del Plan anterior, ha pasado a estar encuadrada dentro de la línea estratégica de conocimiento. No obstante sigue teniendo un peso importante en la inversión social de BBVA, que continúa apoyando el acceso a la educación, la calidad educativa y la educación en valores como fuentes de oportunidad, pero también comparte espacio con otras iniciativas del Grupo, tales como las actividades de la Fundación BBVA y la labor de investigación realizada por el Departamento de BBVA Research.

La actividad de BBVA de **apoyo a la comunidad** se centra, desde el año 2016, en estas tres líneas estratégicas aunque, a nivel local, los bancos del Grupo continuarán manteniendo sus compromisos de inversión en la comunidad para hacer frente a los retos sociales locales. En este sentido, a través del programa Apoyo a Entidades Sociales se promueve la realización de proyectos educativos y de desarrollo comunitario por parte de organizaciones no gubernamentales, entidades sociales y otras asociaciones sin ánimo de lucro.

Educación financiera

La educación financiera es una de las tres líneas de actuación establecidas en el Plan de Inversión en la Comunidad para el período 2016-2018.

Educación financiera para la sociedad

A través de los **programas** de educación financiera, BBVA promueve la adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes financieras que permitan a las personas tomar mejores decisiones financieras y así acceder a nuevas oportunidades.

Desde el año 2008, BBVA desarrolla programas de educación financiera propios y en coordinación con otros actores. Dichos programas van dirigidos a un público variado, incluyendo a niños, jóvenes y adultos, así como a emprendedores y gestores de pequeñas empresas. Por lo que respecta a las materias impartidas, se trabaja un amplio rango, que va desde la planificación financiera hasta el ahorro o la inversión. Además, BBVA adapta sus programas localmente para proporcionar una educación financiera acorde con el entorno y realidad económica de cada uno de los países en los que está presente.

En estos diez años, BBVA ha invertido más de 73 millones de euros, beneficiando a más de 11 millones de personas.

Beneficiarios de los programas de educación financiera (Número)

	2017	2016	2015
Niños y jóvenes	2.125.817	2.143.161	1.108.755
Adultos	148.537	396.988	368.055
Pymes	16.315	34.305	59.398
Total beneficiarios educación financiera ⁽¹⁾	2.290.669	2.574.454	1.536.208
Inversión total en educación financiera (euros)	6.284.943	10.166.675	12.448.665

⁽¹⁾ Puede no tratarse de beneficiarios únicos

Integración de la educación financiera en soluciones de cliente

Además de proporcionar educación financiera para la sociedad, en el **2017**, BBVA trabajó para integrar la educación financiera en las soluciones de cliente, trasladando la experiencia en el ámbito de la enseñanza práctica de la educación financiera a la experiencia de cliente. A través de *tips*, comunicaciones y recordatorios, BBVA quiere ayudar al cliente a mejorar la gestión de sus finanzas personales, optimizar sus habilidades financieras y acompañarle a lo largo de su vida financiera, para que pueda acceder a nuevas

oportunidades y cumplir sus propósitos. A lo largo del 2017, BBVA lanzó al mercado funcionalidades en este sentido, como fueron el Check-up Financiero y Bconomy.

Promoción de la educación financiera

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

En este sentido cabe destacar, como hito clave en el **2017**, el lanzamiento del Centro para la Educación y Capacidades Financieras, una plataforma virtual para promover la importancia de los conocimientos y habilidades financieras, a través de la investigación, la divulgación y el aprendizaje orientado a la acción. Este Centro está asesorado por un equipo de expertos en educación financiera que incluye representantes de organizaciones tan reputadas como el BID, el Banco Mundial, la CAF, la Federación Europea de Banca, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o la Secretaría General Iberoamericana, entre otras.

En el 2017, el Centro celebró su primer evento anual, **Edufin Summit 2017**, en la Ciudad de México. La conferencia trató sobre temas tan relevantes como la medición de la educación financiera, la economía conductual, las estrategias nacionales o la educación financiera en el entorno digital, y contó con la participación 30 ponentes expertos del mundo en educación e inclusión financiera y la asistencia de 242 personas de 18 nacionalidades.

Por otro lado, a lo largo del 2017, BBVA continuó con el apoyo que, desde el año 2010, viene haciendo a la OCDE en la realización del **Informe PISA** sobre competencia financiera. La colaboración de BBVA hace posible la realización de una evaluación sobre la competencia financiera de jóvenes de 15 años. Dicha evaluación tiene lugar trienalmente desde el año 2012, ejercicio en que los resultados arrojaron un amplio campo de mejora en la mayoría de los países participantes. Los resultados de la evaluación realizada en el 2015 se publicaron en mayo del 2017 en un acto celebrado en la sede de la OCDE en París, que contó con la participación de S.M. la reina Máxima de Holanda, el secretario general de la OCDE, Ángel Gurría y el presidente de BBVA, Francisco González. A través de esta colaboración con la OCDE y de otras contribuciones, BBVA mantiene el compromiso por hacer *advocacy* y promover la educación financiera en la que, hasta el 2017, ha invertido 2,3 millones de euros.

En el 2017, BBVA continuó con la promoción de la **educación financiera en medios digitales**. A través de www.bbva.com se difunden contenidos para la información y divulgación de conocimientos y habilidades financieras que permitan a la sociedad ser más consciente de los riesgos y oportunidades financieras y así poder tomar decisiones informadas y efectivas para mejorar su bienestar financiero. Estos contenidos recibieron 300.000 visitas en el 2017.

Anexo 12 - Educación financiera. Datos por país

Detalle de los programas de educación financiera para la sociedad

A nivel local, BBVA continuó desarrollando programas de educación financiera para niños, jóvenes, adultos y pymes.

Entre los **programas para niños y jóvenes**, que van orientados a incrementar su cultura financiera y promover valores relacionados con el uso del dinero, destacan:

- **Valores de Futuro:** este programa, que se desarrolla en España y México, es impartido principalmente en escuelas y se compone de más de 60 talleres de reflexión y participación activa, dinamizados por profesores. En algunos casos cuentan con la colaboración de voluntarios de BBVA. Desde su lanzamiento en el año 2009, Valores de Futuro ha formado ya a más de 7,3 millones de niños entre 6 y 14 años.
- **Tus Finanzas Tu Futuro:** es un programa pionero impulsado por la Asociación Española de Banca (AEB) y gestionado por la Fundación Junior Achievement. Se trata de una iniciativa única, por contar con la participación de 24 entidades financieras privadas que ponen recursos y voluntarios al servicio de la educación financiera. Adicionalmente, en el 2017, la AEB desarrolló, con la participación de BBVA y otras entidades financieras, dos programas interactivos dirigidos a jóvenes: *Me Suena un Poco* y *Tu Dinero y Tú*. Estos programas utilizan formatos más innovadores y se difunden en redes sociales.
- **Escuela para el Emprendimiento de BBVA en Colombia:** es un program dirigido a fomentar habilidades y conocimientos financieros en jóvenes emprendedores de más de 12 demarcaciones colombianas.
- **Curso *online* de Educación Financiera en Venezuela:** dirigido a jóvenes que desean mejorar sus habilidades financieras. 3.458 jóvenes se han beneficiado de este curso durante 2017.
- **Programa de Educación Financiera Banco Francés:** 1.099 jóvenes de entre 12 y 19 años se han beneficiado de este programa, que busca que adquieran conocimientos y habilidades financieras y de gestión de sus finanzas.

Anexo 13 - Programas de educación financiera para niños y jóvenes

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

- **Adelante con tu Futuro:** es el programa de educación financiera de mayor infraestructura en América Latina. Nació en México en el año 2008 y se ha extendido ya a Chile, Colombia, Paraguay, Uruguay y Venezuela. A través de múltiples canales (aulas fijas, aulas y equipos móviles, cursos *online*), instructores, voluntarios y unos contenidos alineados con el ciclo de vida financiero (ahorro, salud crediticia, préstamo, inversión, banca digital, ahorro para la jubilación, etc.) acompaña a las personas en sus diferentes etapas y les proporciona las herramientas necesarias para administrar mejor sus finanzas. Desde su lanzamiento en el 2008, Adelante con tu Futuro ha realizado más de 4,2 millones de talleres presenciales y *online* que han beneficiado a más de 1,7 millones de personas.
- **Educación Financiera para Empleados:** en Chile, Colombia y México se han consolidado iniciativas que facilitan la inclusión financiera promoviendo los conocimientos y habilidades financieras en los propios centros de trabajo de empresas e instituciones que son clientes de BBVA. 12.000 clientes se han beneficiado de estos talleres.
- **Mes de la Oportunidad Financiera:** la Fundación BBVA Compass en Estados Unidos ofrece cursos de educación financiera organizados por temáticas. Cada mes se desarrolla una temática en talleres ofrecidos por voluntarios de BBVA Compass en todos los estados en los que el banco está presente.
- **Mi Jubilación:** es una iniciativa lanzada en el 2013 en España que se ha consolidado como el referente de información en materia de jubilación y pensiones. Además, Mi Jubilación fomenta la investigación económica sobre la reforma de los sistemas de pensiones, a través del Instituto BBVA de Pensiones. La web ha recibido más de 700.000 visitas en el 2017 y se han realizado 237.719 simulaciones.

Por último, BBVA promueve la **formación en habilidades para la gestión financiera de pequeñas y medianas empresas**, a través de talleres formativos sobre materias relacionadas con las decisiones financieras en el ámbito de la pyme. Las principales iniciativas son:

- **Finanzas para Empezar y Crecer:** apoyo a emprendedores y micronegocios, clientes y no clientes, con talleres presenciales y *online*, vídeos interactivos y ejercicios prácticos.

- Programas de capacitación para pymes, ofrecidos en México, para apoyar a los pequeños y medianos empresarios con importante potencial para crecer, mediante herramientas cognitivas y habilidades directivas y administrativas que les permitan consolidar y hacer crecer sus proyectos.
- Camino al Éxito: es un programa de formación para pymes ofrecido en Chile, Uruguay y Venezuela.

Anexo 14 - Programas de educación financiera para pymes

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

financieras relacionadas con el acceso a los servicios financieros adecuados y la realización de las actividades productivas de sus clientes.

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

Emprendimiento

En el Plan de Inversión en la Comunidad 2016-2018, los programas de apoyo al emprendimiento se agrupan en una única línea de actuación que toma mayor relevancia. A través de esta línea, BBVA apoya a dos tipos de emprendedores:

- Emprendedores vulnerables, a los que apoya a través de la Fundación Microfinanzas BBVA.
- Emprendedores que crean alto impacto social a través de sus empresas, a los que da soporte con el programa BBVA Momentum.

Fundación Microfinanzas BBVA

En el marco del compromiso de BBVA con la **inclusión financiera**, en el 2007 se creó la Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA), una entidad sin ánimo de lucro cuya misión es promover el desarrollo económico y social, sostenible e inclusivo de las personas desfavorecidas a través de las finanzas productivas responsables. Este modelo busca el desarrollo del cliente y ofrece a emprendedores vulnerables una atención personalizada, proporcionando no solo productos y servicios financieros, sino también asesoría y capacitación para la administración y gestión financiera de sus pequeños negocios.

Con el nombre Midiendo lo que Realmente Importa, la Fundación publica anualmente su **Informe de Desempeño Social**, que ofrece información de índole económica y

social y que permite entender con mayor detalle ciertas características y dinámicas de los clientes a quienes atiende, con el fin último de poder ofrecer un mejor servicio financiero y de acompañamiento.

Desde su constitución, la FMBBVA ha desembolsado un volumen agregado de 10.795 millones de dólares a emprendedores de bajos recursos en América Latina para el desarrollo de sus actividades productivas y se ha convertido en una de las mayores iniciativas filantrópicas privadas en la región.

Datos básicos de la Fundación Microfinanzas BBVA

	2017	2016	2015
Número de clientes	1.941.232	1.826.607	1.712.801
Impacto social (millones de personas) ⁽¹⁾	6,8	7,3	6,9
Número de empleados	8.051	8.038	7.910
Número de oficinas	514	507	509
Volumen de la cartera crediticia (millones de euros) ⁽²⁾	951	1009	936
Importe medio por microcrédito (euros) ⁽³⁾	1.090	1.161	1.046
Número de países con presencia	5	5	7

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

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

⁽³⁾ Ponderado por número acumulado de operaciones.

Durante el **2017**, la FMBBVA, con más de 8.000 empleados, ha continuado trabajando para profundizar en las áreas más necesitadas, atendiendo a 1,9 millones de clientes. El 57% de estos clientes son mujeres, lo que contribuye de manera directa a reducir la desigualdad de género.

Datos bajo la perspectiva de género de la Fundación Microfinanzas BBVA

	2017		2016		2015	
	Número Clientes	Mujeres s/ Total Clientes (%) ⁽¹⁾	Número Clientes	Mujeres s/ Total Clientes (%) ⁽¹⁾	Número Clientes	Mujeres s/ Total Clientes (%) ⁽¹⁾
Emprende Microfinanzas (Chile)	5.549	57	6.469	58	6.386	60
Fondo Esperanza (Chile)	96.300	82	91.793	83	85.549	84
Bancamía (Colombia)	505.310	55	463.663	56	443.239	56
Financiera Confianza (Perú)	237.672	48	228.393	49	213.740	49
Microserfín (Panamá)	7.470	43	7.198	42	6.754	43
ADOPEM (Rep. Dominicana)	256.818	66	259.996	67	244.577	68
Total	1.109.119	57	1.057.512	58	1.000.858	58

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

La misión y metodología de la Fundación han sido reconocidas en varias ocasiones por Naciones Unidas por su contribución a los ODS de la Agenda 2030 de erradicación de la pobreza, a la igualdad de género, al apoyo al crecimiento económico inclusivo y sostenible y al trabajo digno, entre otras.

En el 2016, el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, el ECOSOC, concedió a la FMBBVA el estatus

consultivo, un reconocimiento a la labor de la Fundación en su ámbito de actuación: las microfinanzas para el desarrollo. En este sentido, la FMBBVA podrá ser consultada por Naciones Unidas para orientar y recomendar acciones que contribuyan al desarrollo sostenible. En el 2017, la Fundación ha participado activamente en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW61) en la Sede de Naciones Unidas en Nueva York.

Por otro lado, desde el 2015, la FMBBVA forma parte, como miembro fundador, del Grupo Asesor del Sector Privado para el Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG Fund) de Naciones Unidas, del que forman parte 13 instituciones y corporaciones mundiales que prestan apoyo estratégico a la ONU para conseguir mejores resultados en desarrollo sostenible, en coordinación con el sector privado.

Además, la Fundación, desde el 2016, participa en el Panel de Alto Nivel sobre Empoderamiento Económico de la Mujer del Secretario General de Naciones Unidas, que ha destacado a la Fundación como caso de estudio.

En el 2017, la FMBBVA celebró su X Aniversario, para lo cual organizó el Foro sobre Desarrollo e Inclusión Financiera, en el que se han tratado los retos de la inclusión financiera, los desafíos tecnológicos y el papel de la mujer en la economía. Un foro que fue presidido por S.M. la reina Letizia.

Datos desglosados por entidad microfinanciera de la Fundación Microfinanzas BBVA

	2017			2016			2015		
	Clientes	Empleados	Oficinas	Clientes	Empleados	Oficinas	Clientes	Empleados	Oficinas
Emprende Microfinanzas (Chile)	9.796	148	20	11.106	163	21	10.568	159	21
Fondo Esperanza (Chile)	117.331	608	54	110.817	560	53	102.141	514	52
Bancamía (Colombia)	913.977	3485	200	828.499	3.542	199	785.535	3.583	200
Financiera Confianza (Perú)	493.164	2127	153	468.902	2.137	149	435.879	2.168	153
Microserfín (Panamá)	17.528	265	13	17.084	243	11	15.674	224	11
ADOPEM (Rep. Dominicana)	389.436	1.418	74	390.199	1.393	74	361.722	1.238	70
Total	1.941.232	8.051	514	1.826.607	8.038	507	1.712.801	7.910	509

En el 2018, la Fundación continuará trabajando para profundizar en su escala y alcance, con una propuesta de valor ampliada que asegure el desarrollo y progreso de sus

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

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

	2017			2016			2015		
	Importe Medio Préstamo (euros) ⁽¹⁾	Tasa de Mora (%)	Volumen de Cartera Crediticia (miles de euros)	Importe Medio Préstamo (euros) ⁽¹⁾	Tasa de Mora (%)	Volumen de Cartera Crediticia (miles de euros)	Importe Medio Préstamo (euros) ⁽¹⁾	Tasa de Mora (%)	Volumen de Cartera Crediticia (miles de euros)
Emprende Microfinanzas (Chile)	1.344	7,8	13.520	1262	6,4	13.861	909	4,9	10.473
Fondo Esperanza (Chile)	726	0,5	66.330	691	0,6	61.308	566	0,7	46.895
Bancamía (Colombia)	1.089	5,4	336.070	1205	5,3	354.004	999	5,1	329.843
Financiera Confianza (Perú)	1.723	2,9	403.716	1.871	2,9	434.566	1.820	2,2	419.894
Microserfín (Panamá)	1.309	3,5	23.960	1.397	4,4	25.888	1.278	4,3	22.167
ADOPEM (Rep. Dominicana)	609	4,0	107.699	669	3,7	119.571	584	3,5	104.809

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

BBVA Momentum

BBVA Momentum es un **programa** de apoyo al emprendimiento social que busca promover el crecimiento y la consolidación de empresas sociales innovadoras en fase de crecimiento. El programa proporciona a los emprendedores participantes formación en gestión de empresa, acompañamiento estratégico, visibilidad, *networking* y acceso a financiación y mercados.

Este programa se realiza en coordinación con **escuelas de negocio** de primera categoría y, además, involucra la participación de ejecutivos de BBVA, quienes realizan un trabajo de acompañamiento estratégico.

Creado en el 2011 y desarrollado inicialmente en tres países (España, México y Perú), vivió a lo largo del 2017 una transformación, lo cual dotó al programa de un mayor alcance, eficiencia e impacto. En el mes de febrero se lanzó simultáneamente en cinco países: España, Estados Unidos, Colombia, México y Turquía. En el programa participaron 87 emprendedores, completando satisfactoriamente el período formativo y entregando sus planes de crecimiento para acceder a financiación. Desde su lanzamiento, 199 empresas han participado en el programa.

[Anexo 15: Principales indicadores de BBVA Momentum](#)

Otras iniciativas de apoyo al emprendimiento

Junto a las iniciativas enmarcadas en el Plan de Inversión en la Comunidad 2016-2018, existen en BBVA otros programas de apoyo al emprendimiento, como **BBVA Open Talent**, del que se ha hablado en los capítulos de Estrategia y modelo de negocio y Relación con el cliente de este informe.

También cabe destacar iniciativas adaptadas al entorno local, como el programa **Women Entrepreneur Executive School**, puesto en marcha desde el 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.

Igualmente, en Colombia se desarrolla el programa **Emprendimiento Met Colombia**, que impulsa el emprendimiento femenino, sostenible, responsable e

innovador, a través de la formación, acompañamiento, *networking* y comunicación. Este programa fomenta el uso intensivo de las tecnologías y se focaliza especialmente en la innovación social. La iniciativa se desarrolla en colaboración con la organización Met Community y desde su lanzamiento ha beneficiado a 550 emprendedoras.

Por último, en España, se celebra, desde el 2012, **Blue BBVA Challenge**, un programa formativo en técnicas de emprendimiento para jóvenes que proporciona formación en ideación, prototipado, visión estratégica y técnicas de comunicación. La metodología sigue el modelo *learning by doing* (aprendiendo mediante la experiencia) e incluye: una formación *online*; una jornada de inspiración, en la que 250 jóvenes trabajan en equipos dando solución a retos de su comunidad; y un *challenge experience* al que pasan las ideas más votadas por un jurado de expertos, que durante un fin de semana convivirán para mejorar sus proyectos y competir en la final de Blue BBVA Challenge.

Conocimiento, educación y cultura

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

Fundación BBVA

En el 2017, la Fundación BBVA mantuvo su **actividad** recurrente, consolidando algunas iniciativas propias y distintivas en el panorama científico y cultural español, e incorporando otras nuevas con el fin último de impulsar, promover y difundir el conocimiento, así como reconocer el talento de investigadores y creadores en distintos momentos de sus carreras.

Entre los **programas propios** destacaron las ayudas a equipos de investigación científica y las ayudas individuales de la Fundación BBVA. En su cuarta convocatoria, estas ayudas adoptaron el nombre de Becas Leonardo. La convocatoria de este año repartió 65 becas. Con ello ya son 241 los investigadores y creadores que forman la Red Leonardo, una comunidad de excelencia que reconoce e impulsa el talento que sostiene la ciencia y la cultura del país. Por su parte, el programa de Ayudas a Equipos de Investigación Científica convocaron 26 ayudas en las áreas de Biomedicina, Big Data, Ecología y Biología de la Conservación, Economía y Sociedad Digital y Humanidades Digitales.

Ambas son convocatorias abiertas y altamente competitivas que se rigen por los principios de transparencia y rigor propios de la comunidad científica. A ello contribuye de forma decisiva que la selección de los proyectos becados quede en manos de comisiones evaluadoras de expertos en cada una de las áreas convocadas, que operan con total independencia. Este criterio de rigor e independencia es también aplicable a los jurados de las distintas familias de **premios** que, por sí misma o en colaboración con otras instituciones, convoca la Fundación BBVA y que suponen otra vía de reconocimiento del talento y difusión del conocimiento. Destacan también, por su impacto global, los Premios Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento y los Premios Fundación BBVA a la Conservación de la Biodiversidad. Adicionalmente, en el 2017 se ha celebrado la primera edición de los Premios Sociedad Científica Informática de España-Fundación BBVA, que se suman a los que la Fundación ya estaba organizando con la Real Sociedad Española de Física y la Real Sociedad Matemática Española, respectivamente. De esta forma, la Fundación BBVA abarca un amplio abanico de conocimientos

prestando, en todos los casos, atención al segmento de los jóvenes investigadores en el inicio de sus carreras.

En la línea de impulso al conocimiento se sitúa el **Programa Integral de Inmunoterapia e Inmunología del Cáncer** (CAIMI, por sus siglas en inglés), que la Fundación BBVA y el **Vall d'Hebron Instituto de Oncología** (VHIO) presentaron en el 2017 y que investigará los mecanismos naturales por los que los agentes que coordinan la respuesta inmune responden al cáncer, y cómo predecir y explotar estas respuestas antitumorales para generar tratamientos más personalizados.

Además, la Fundación continuó promoviendo la **difusión del conocimiento científico** de excelencia a través de la sexta edición del Ciclo de Conferencias de Astrofísica y Cosmología, La Ciencia del Cosmos, la Ciencia en el Cosmos, e incorporó las convocatorias abiertas y competitivas, además, a su apoyo a la creación cultural, comenzando por algunas de las categorías incluidas en las Becas Leonardo, pero también la dedicada específicamente a la creación en videoarte, las denominadas Becas Multiverso. En el 2017, la Fundación BBVA abrió una sala de exhibición permanente dedicada al videoarte en su sede madrileña, con una programación anual en la que tienen cabida obras resultantes de sus convocatorias. La Sala Multiverso de la Fundación BBVA aparece ya de forma habitual en las principales guías de ocio. También incorporó una nueva colaboración para impulsar y difundir el videoarte y arte digital con el Museo de Bellas Artes de Bilbao.

Estas nuevas iniciativas se suman a la actividad ya consolidada en materia de **música contemporánea**, como los ciclos recurrentes que la Fundación organiza en sus sedes de Bilbao y Madrid, así como en el Auditorio Nacional, y que tienen una excelente acogida de público.

En el área de las **artes plásticas**, la Fundación BBVA patrocinó, en exclusiva, varias exposiciones en los museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao) y en la Fundación Miró (Barcelona).

En paralelo a todas las iniciativas mencionadas, la Fundación BBVA acometió la **transformación de su espacio digital**. De esta forma, vectores emblemáticos para la Fundación como el medioambiente, la música, los Premios Fronteras del Conocimiento, los programas de becas o el videoarte cuentan con dominios propios en este nuevo espacio digital que sigue construyéndose con el objetivo de convertirse en referencia para públicos atentos interesados en el conocimiento y la creación cultural.

BBVA Research

BBVA pone a disposición de accionistas, inversores y público en general una amplia gama de **informes, análisis y estudios** sobre la evolución de la economía y el sector financiero, tanto en el ámbito nacional como internacional, con especial referencia a las áreas geográficas en las que opera. BBVA Research elabora previsiones macroeconómicas, estudios, trabajos de investigación y análisis económicos sobre diferentes temas: macroeconomía nacional y regional, bancos centrales, sector financiero y su regulación, economía digital, geoestrategia, migraciones, inclusión y educación financiera, riesgo-país; y todo ello sobre diferentes sectores. Durante el año 2017, BBVA Research elaboró 1.566 publicaciones de carácter económico.

Todas las publicaciones se editan en diferentes **formatos** y tipos de documentos: notas breves, infografías, presentaciones, documentos de trabajo, libros, observatorios y revistas; y con distinta periodicidad. Toda la información publicada está disponible y constantemente actualizada en la página www.bbvarsearch.com y en sus perfiles de redes sociales.

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

Por último, cabe destacar el carácter global de BBVA Research, que queda reflejado en la variedad idiomática de sus publicaciones. El español y el inglés representan más del 95% del total, pero también se han escrito documentos en catalán, euskera o portugués.

Iniciativas locales de educación y cultura

En el 2017, BBVA continuó su apuesta por la **educación en valores** con el fin de impulsar la integración social y la formación de niños y jóvenes en los países en los que está presente. Un total de 126.488 participantes fueron directamente favorecidos por estos programas educativos.

Programas sociales y educativos (Grupo BBVA. Número de beneficiarios)

	2017	2016	2015
Educación infantil y primaria	86.054	85.295	83.720
Educación secundaria	15.958	17.575	53.451
Formación para los adultos	24.476	47.295	152.945
Total	126.488	150.165	290.116

BBVA sigue promoviendo el acceso a la educación y la integración social de niños y jóvenes de las zonas más desfavorecidas en América del Sur y México a través del programa **Niños Adelante**. En el año 2017 se destinaron a este programa más de 14 millones de euros para 68.094 escolares. El programa se ajusta a la realidad de cada país, beneficiando a diferentes colectivos. Así, en México se beneficia a niños de padres mexicanos que emigran a Estados Unidos en busca de un mejor futuro, en Colombia a niños de zonas marginadas y en Perú a niños con déficit de comprensión lectora. Además, en el 2017 se desarrollaron, una vez más, iniciativas para vincular a terceros al programa, como la participación de empleados voluntarios, que actúan como padrinos, o la aportación de fondos de clientes mediante cajeros automáticos, banca *online* e instrumentos financieros.

Anexo 16 - Principales indicadores de Niños Adelante

Adicionalmente, el Grupo desarrolla programas que abordan otros aspectos de la educación, como la **calidad educativa**, con un enfoque principal en el apoyo a docentes, proporcionándoles formación continuada y herramientas para mejorar el desarrollo de su tarea docente. En esta área, a nivel global, BBVA mantiene, desde el 2008, una alianza con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la ciencia y la cultura. BBVA apoya la creación y desarrollo del Instituto Iberoamericano para la Primera Infancia de la OEI y el programa Becas Paulo Freire, dirigido a promover la movilidad de alumnos universitarios que cursan estudios de grado y postgrado relacionados con la profesión docente. También contribuye al desarrollo del programa Metas Educativas 2021: La Educación que Queremos para la Generación de los Bicentenarios.

Además se desarrollan diferentes programas locales para la mejora de la calidad educativa:

- En **Turquía**, Garanti cuenta con el programa The Teachers Academy Foundation (ÖRAV), iniciado en el 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, apoyó a más de 11.500 profesores.
- En **España**, BBVA apoya desde el 2012 el proyecto Acción Magistral, una iniciativa conjunta de FAD (Fundación de Ayuda contra la Drogadicción), Unesco y BBVA. A través del Premio Acción Magistral, al que en el 2017 se presentaron 389 proyectos que beneficiaron a más de 90.000 alumnos, se difunde el trabajo del docente; y mediante la plataforma Acción Magistral se ofrece a los maestros formación, *online* y presencial, en diferentes ámbitos para mejorar su desempeño docente. En el 2017 participaron activamente 6.592 docentes.

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

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

- La Olimpiada del Conocimiento Infantil en **México** que, junto a la Secretaría de Educación Pública, premia cada año a los mejores estudiantes de sexto grado de primaria por su excelencia académica.
- El Premio Nacional al Docente en **Colombia**, una iniciativa que premia el esfuerzo que todos los días hacen miles de profesores en todo el país por promover la lectura y la escritura entre sus alumnos.

Anexo 17 - Principales programas de educación

BBVA continúa apoyando la **cultura** en los países en los que está presente, destacando:

- En **México**, la Fundación BBVA Bancomer, a través del programa Fomento Cultural, ha apoyado la celebración de

exposiciones de arte, festivales musicales, talleres teatrales e iniciativas cinematográficas mediante distintas becas y programas.

- En **Turquía**, Garanti pone a disposición de la sociedad entornos culturales aptos para la investigación y la producción y trabaja para crear una institución cultural auténtica y autónoma basada en la interacción con sus usuarios. Así, las instituciones culturales Platform Garanti Current Art Center, Ottoman Bank Museum y Garanti Gallery se integraron en el 2011 en SALT, una sola institución autónoma. Desde su establecimiento, SALT ha acogido 8 exposiciones y más de 185.000 personas han visitado sus edificios.
- En **Perú**, el patrocinio de la Noche de Arte y del Museo de Arte Precolombino.
- En **Venezuela**, el programa de exposiciones de la Fundación Banco Provincial.

También en Argentina, Chile, Colombia, Estados Unidos, Paraguay y Uruguay se apoyaron diversas iniciativas con impacto directo en el desarrollo del sector cultural del país.

Transparencia fiscal

Estrategia fiscal

En el 2015, el Consejo de Administración de BBVA acordó la aprobación de los [Principios Corporativos en Materia Tributaria y Estrategia Fiscal](#).

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

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

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

- Las decisiones de BBVA en materia fiscal se encuentran ligadas al pago de impuestos, al tratarse de una parte importante de su contribución a las economías de las distintas jurisdicciones en las que realiza su actividad, alineando la tributación tanto con la realización efectiva de actividad económica como con la generación de valor en las distintas geografías en las que está presente.
- El trabajo activo para la adaptación al nuevo entorno digital, también en materia fiscal, mediante la incorporación de la presencia virtual a la generación de valor y su consiguiente valoración.
- El establecimiento de una relación recíprocamente cooperativa con las distintas administraciones tributarias sobre la base de los principios de transparencia, confianza mutua, buena fe y lealtad entre las partes.
- La promoción de una comunicación clara, transparente y responsable con sus distintos grupos de interés sobre sus principales magnitudes y asuntos fiscales.

Tanto la estrategia, como las políticas fiscales que de ella se derivan, se inspiran en los informes del Proyecto Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) de la OCDE y responden al compromiso de cumplir y respetar la letra y el espíritu de la regulación tributaria en las jurisdicciones en las que el Grupo opera, de conformidad con el capítulo XI de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

Modelo de gobierno y gestión del riesgo fiscal

BBVA cuenta con un modelo de gobierno en materia tributaria y de mecanismos de control del riesgo fiscal.

La estrategia ha sido desarrollada a través de unas políticas fiscales oportunamente comunicadas a todos los empleados del Grupo. Asimismo, se establecieron canales de denuncia para el caso de incumplimiento de su Código de Conducta y/o su estrategia fiscal. Existen igualmente establecidos procedimientos de control del riesgo fiscal encaminados a verificar el efectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias del Grupo.

El responsable de la Asesoría Fiscal comparece periódicamente ante los órganos de gobierno con responsabilidades en este ámbito (Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo), a fin de informar del desarrollo de las principales magnitudes fiscales del Grupo y las medidas adoptadas para la gestión del riesgo fiscal.

Cooperación con las administraciones tributarias

BBVA mantiene una relación de cooperación con las administraciones tributarias de los países en los que se encuentra presente. En particular, y por lo que se refiere a España, se encuentra adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias (CBPT) aprobado por el Foro de Grandes Empresas el 20 de julio del 2010, siendo miembro activo de dicho Foro.

En el 2017 procedió a presentar por vez primera de manera voluntaria, el denominado Informe Anual de Transparencia Fiscal para Empresas adheridas al CBPT, junto con su declaración del Impuesto sobre Sociedades del año anterior, incorporando así a su actuación, las propuestas de reforzamiento de las buenas prácticas de transparencia fiscal de las empresas adheridas al Código, aprobadas en sesión plenaria del Foro de Grandes Empresas de 20 de diciembre del 2016.

Igualmente, BBVA adoptó el Code of Practice on Taxation for Banks, una iniciativa del Reino Unido que describe la aproximación esperada por las entidades financieras en materia de gobierno, planificación fiscal y compromiso con las autoridades fiscales británicas, a fin de incentivar la adopción de las mejores prácticas en esta materia. BBVA publicó en el 2017 su [estrategia fiscal para el Reino Unido](#) en su página web.

Finalmente, en cuanto entidad financiera, ostenta la condición de entidad colaboradora en los procesos de recaudación de aquellos países en los que se encuentra presente.

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 el Grupo viene haciendo desde el 2011, desglosa voluntariamente la contribución fiscal total en aquellos países en los que tiene una presencia significativa.

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

Contribución fiscal global (Grupo BBVA. Millones de euros)

	2017	2016	2015
Impuestos propios	4.106	3.762	2.816
Impuestos de terceros	5.775	5.678	5.341
Contribución fiscal total	9.881	9.440	8.157

Centros financieros offshore

El Grupo BBVA mantiene una **política** expresa sobre actividades en establecimientos permanentes domiciliados en centros financieros *offshore*, la cual incluye un plan de reducción del número de dichos establecimientos.

A este respecto, tanto desde la perspectiva de la OCDE como de la normativa española, al 31 de diciembre del 2017 los establecimientos permanentes del Grupo BBVA domiciliados en centros financieros *offshore* considerados paraísos fiscales son los siguientes:

- sucursal del Grupo BBVA en Islas Caimán,
- emisoras de valores en Islas Caimán: BBVA Global Finance, Ltd., Continental DPR Finance Company, Garanti Diversified Payment Rights Finance Company y RPV Company.

1. Sucursal bancaria

El Grupo BBVA mantenía al 31 de diciembre del 2017, una sucursal bancaria domiciliada en Islas Caimán, que se dedica a actividades de banca corporativa. Las actividades y

negocios de esta sucursal, entre los que no se encuentra la prestación de servicios de banca privada, son desarrollados bajo el más estricto cumplimiento de las normas que le resultan de aplicación, tanto en la jurisdicción en la que se encuentra domiciliada como en la que sus operaciones son efectivamente administradas (Estados Unidos). A finales del 2016 se cerró la sucursal de BBVA Compass en las Islas Caimán.

Sucursal en centros financieros offshore (Grupo BBVA. Millones de euros)

Principales magnitudes del balance	31-12-17	31-12-16	31-12-15
Sucursal de BBVA S.A.			
Crédito a la clientela neto	1.499	805	807
Depósitos de la clientela	1.144	430	432
Sucursal de BBVA Compass			
Crédito a la clientela neto	-	-	-
Depósitos de la clientela	-	-	100

2. Emisoras de valores

El Grupo BBVA cuenta con cuatro **emisoras** domiciliadas en Gran Caimán, dos de ellas del Grupo Garanti.

Emisiones en vigor en centros financieros offshore (Grupo BBVA. Millones de euros)

Emisoras de valores	31-12-17	31-12-16	31-12-15
Deuda subordinada ⁽¹⁾			
BBVA Global Finance LTD	162	188	347
Otros títulos de renta fija			
Continental DPR Finance Company ⁽²⁾	59	102	152
Garanti Diversified Payment Rights Finance Company	1.879	1.760	1.617
RPV Company	1.262	1.457	1.496
Total	3.362	3.508	3.612

⁽¹⁾ Valores emitidos con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 19/2003, de 4 de julio.

⁽²⁾ Emisiones de bonos de titulización de flujos de remesas de explotación.

3. Supervisión y control de los establecimientos permanentes del Grupo BBVA en centros financieros offshore

El Grupo BBVA tiene establecido, para todos sus establecimientos permanentes en centros financieros *offshore*, idénticas **políticas y criterios** de gestión de riesgos que para el resto de las entidades integradas en su Grupo.

El Departamento de **Auditoría Interna** de BBVA, en las revisiones que anualmente realiza de todos los establecimientos permanentes del Grupo BBVA en centros financieros *offshore*, comprueba: i) la adecuación de su operativa a la definición del objeto social, ii) el cumplimiento de las políticas y procedimientos corporativos en materia de conocimiento de la clientela y de prevención del lavado de dinero, iii) la veracidad de la información remitida a la matriz y iv) el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Además,

anualmente realiza una revisión específica de la normativa española aplicable a las transferencias de fondos entre los bancos del Grupo en España y las entidades del mismo establecidas en centros financieros *offshore*.

Los Departamentos de **Cumplimiento Normativo y Auditoría Interna** de BBVA realizaron, en el 2017, el seguimiento de los planes de actuación derivados de los informes de auditoría de cada uno de los establecimientos.

En lo referente a **auditorías externas**, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene, entre sus funciones, la de seleccionar el auditor externo del Grupo consolidado y de todas las sociedades integradas en este. Para el ejercicio 2017, todos los establecimientos permanentes del Grupo BBVA domiciliados en centros financieros *offshore* han tenido el mismo auditor externo (KPMG), salvo Continental DPR Finance Company.

Compras responsables

El Grupo BBVA llevó a cabo, durante el año 2017, una profunda transformación en la función de *procurement*, asentada en los tres pilares básicos de la evolución del **Modelo de Aprovisionamiento**:

- Orientación al servicio: maximizando la calidad y experiencia del cliente interno.
- Limitación del riesgo reputacional de BBVA en las contrataciones con proveedores.
- Contribución a la eficiencia del Grupo a través de la gestión activa tanto de los costes como de los proveedores.

Esta transformación ha dado lugar a cambios importantes en las **funciones** del Área. Merece la pena destacar especialmente:

- Evolución hacia estructuras más flexibles, generando oportunidades de eficiencia y mejorando el ámbito de control.
- Avances hacia la gestión por proyectos, creando un *pool* de perfiles para la ejecución de proyectos de contratación.
- Creación de la función de los *procurement partners* para garantizar la calidad del nivel de servicio *end to end* y de la atención al cliente interno. Organizados por segmentos de cliente, y con el apoyo de un *pool* de *procurement analytics*, se encargan también de identificar oportunidades de optimización de gastos, seguir los acuerdos de nivel de servicios y medir la satisfacción del cliente.
- Evolución del rol de *purchasing manager* hacia una función más estratégica y de creación de valor. Estructura orientada al servicio, la agilidad y la flexibilidad en las contrataciones a través de la especialización y la gestión diferenciada de las compras. Se organizan en torno a equipos de expertos, junto con un *pool* de compradores, para la ejecución de los proyectos de Compras.
- Creación de la Unidad de Compras Lean, focalizada en atender compras en las que el *time to market* es el factor crítico.
- Creación de la Unidad de Compras Operativas para concentrar y optimizar las actividades operativas y/o administrativas y asegurar, de este modo, la especialización transaccional y la mejora del nivel de servicio.

Datos básicos de proveedores Grupo BBVA

	2017	2016	2015
Número de proveedores ⁽¹⁾	4.563	4.240	4.598
Volumen facturado por proveedores (millones de euros) ⁽¹⁾	7.077	7.751	8.443
Índice de satisfacción de proveedores ⁽²⁾	82	n.a.	82
Número de proveedores homologados	4.895	4.698	n.d

n.d.= no disponible

n.a.= no aplica.

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

⁽²⁾ Encuesta de realización bienal.

Política de compras responsables

BBVA quiere contribuir positivamente al desarrollo de las sociedades en las que opera. El Grupo entiende que integrar los factores éticos, sociales y medioambientales en su cadena de suministro forma parte de su responsabilidad. Por ello, durante el 2017 elaboró un Código Ético de Proveedores que define los estándares mínimos de comportamiento en materia de conducta ética, social y medioambiental que espera que los proveedores sigan cuando le proporcione productos y servicios.

Cadena de suministro

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

Cada año se incorporan nuevas sociedades y/o países a la plataforma tecnológica mencionada (GPS). Con ello se aumenta el perímetro de su uso y se consigue un mayor asentamiento de la norma y procesos globales de compras a través de la herramienta, así como la mejora en la calidad de la información del Grupo sobre los datos de aprovisionamiento. En el **2017**, los principales avances fueron la incorporación de cinco nuevas sociedades de seguros de México.

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. Asimismo, Adquira permite a los proveedores gestionar *online* el intercambio documental y de información que dan soporte al proceso de homologación de proveedores, así como el mantenimiento de sus datos con BBVA.

Dentro de GPS, BBVA cuenta con la herramienta de **aprovisionamiento por catálogo electrónico (SRM)**, a la que se accede a través de la intranet, destinada a realizar solicitudes de aprovisionamiento de manera descentralizada; es decir, directamente desde el área usuaria. SRM está disponible en España, México, Chile y, desde el primer trimestre del 2017, en Perú.

Portal de proveedores

BBVA cuenta con un **portal de proveedores** que facilita la relación digital del Grupo con sus proveedores. Se trata de un entorno colaborativo dirigido a empresas y autónomos que trabajen o quieran trabajar con el Grupo BBVA, permitiéndoles la relación con el Banco de forma electrónica a lo largo de todo el ciclo de aprovisionamiento.

El portal de proveedores consta de dos **entornos**:

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

Adicionalmente al portal, también se dispone de un **directorio de proveedores**, una funcionalidad interna accesible, desde la intranet desde la que se pueden consultar los datos de contacto e información general del colectivo de proveedores del Banco.

Gestión de proveedores

1. Proceso de homologación

BBVA realiza un **proceso de homologación** para los proveedores recurrentes, con mayores volúmenes de compras. Dicha homologación consiste en valorar la

situación financiera, jurídica, laboral y reputacional de los proveedores, conocer sus capacidades técnicas básicas y validar que comparten los mismos valores que el Grupo en términos de responsabilidad social. Además permite conocer si los proveedores cumplen sus responsabilidades legales (normativa laboral o medioambiental, entre otras) y fomentar sus responsabilidades cívicas, mediante el cumplimiento de los siguientes puntos:

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

La homologación es revisada periódicamente y está sujeta a un seguimiento continuo. Dentro de la mejora constante de este proceso, durante el **2017** se implementaron a nivel global cambios en los procesos de homologación orientados a la mitigación del riesgo reputacional. Asimismo, el sistema de alertas para los proveedores homologados sigue evolucionando con el fin de tener información actualizada de determinados eventos que puedan afectar a su solvencia o riesgo.

El porcentaje de proveedores homologados activos es del 27%, que supone el 73% del total adjudicado⁽¹⁾.

(1) Proveedores activos dentro de la plataforma GPS (excluido Estados Unidos, Paraguay, Uruguay y Portugal).

2. Porcentaje de proveedores locales

BBVA mantiene el **compromiso** firme de contribuir al crecimiento económico y social de los países en los que está presente. Así, el 97% de los proveedores son proveedores locales y suponen un 94% ⁽²⁾ de la facturación total. En este sentido, proveedor local es aquel cuya identificación fiscal coincide con el país de la sociedad receptora del bien o servicio.

3. Gestión de impactos

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

Estos **impactos** pueden ser:

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

La **política de compras responsables** establece, entre otros aspectos, que se debe velar, durante el proceso de aprovisionamiento, por el cumplimiento de los requisitos legales aplicables en materia de derechos humanos, laborales, de asociación y de medioambiente por parte de todos los intervinientes en dicho proceso, así como involucrar a estos en los esfuerzos del Grupo dirigidos a prevenir la corrupción. Del mismo modo se asegura que la selección de proveedores se ajusta a la normativa interna existente en cada momento y, en especial, a los valores del Código de Conducta del Grupo, basados en el respeto a la legalidad, el compromiso con la integridad, la concurrencia, la objetividad, la transparencia, la creación de valor y la confidencialidad. Algunas de las cláusulas incluidas en los pliegos de condiciones y en el modelo contractual son las siguientes:

- Cumplimiento con la legislación vigente en cada geografía y, en especial, con las obligaciones que la misma le impone frente a su personal, la Seguridad Social o sistemas de previsión alternativos, contratación de trabajadores extranjeros, la Hacienda Pública, registros públicos, etc.

- Cumplimiento con la legislación vigente en materia de integración social de las personas con capacidades diferentes.
- Cláusulas que aseguren que se tengan establecidas políticas de no discriminación por razón de género, así como medidas de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Cláusula de igualdad.
- Cumplimiento con la legislación laboral, seguridad y salud laboral.
- Declaración de anticorrupción.
- Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

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

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

Para favorecer la inclusión y la diversidad, BBVA en España ha seguido en contacto con distintos **centros especiales de empleo** (CEE) para profundizar en el conocimiento de puntos de colaboración, habiendo fructificado estos contactos en contratos firmes que han supuesto importantes adjudicaciones. El volumen total de compras en el 2017 a estos CEE se estima en más de 3,2 millones de euros.

BBVA continúa con su compromiso con el **medioambiente**, apostando por la contratación de energía verde para sus edificios y oficinas en España. La energía verde garantiza que proviene de fuentes de energía certificadas 100% renovables, evitando las emisiones de CO₂ y otros gases contaminantes. Este compromiso se ha hecho extensible a México, creando un plan de integración de energía renovable para su uso en edificios y oficinas. Las certificaciones energéticas LEED e ISO 14001 avalan también este compromiso.

[Anexo 18 - Proveedores y facturación anual](#)

[Anexo 19 - Plazo medio de pago a proveedores](#)

[Anexo 20 - Índice de satisfacción de proveedores](#)

[Anexo 21 - Homologación de proveedores](#)

(2) Excluyendo Uruguay.

Gobierno corporativo

Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA

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

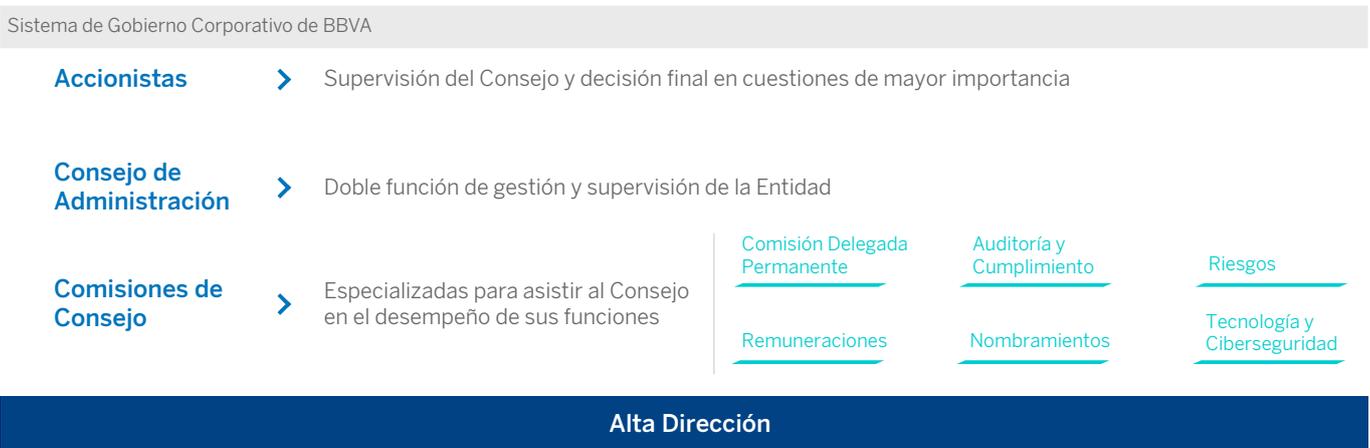
El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha diseñado tomando en consideración la realidad del Banco, sus circunstancias y sus necesidades, incluido la estrategia y cultura corporativa; los diferentes puntos de vista derivados del contacto y diálogo con accionistas, inversores, supervisores y *proxy advisors* (entidades que prestan servicios de asesoramiento en relación con el ejercicio del derecho de voto derivado de la titularidad de acciones en sociedades cotizadas); así como las mejores prácticas y recomendaciones en materia de gobierno corporativo y la normativa que le resulta de aplicación al Banco.

Así, el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha ido conformando a lo largo del tiempo sobre la base de los siguientes **principios**:

1. Una adecuada **composición de sus órganos sociales**.
2. Una clara **distribución de funciones** entre el Consejo de Administración y sus Comisiones, y entre estos y la Alta Dirección.
3. Un sólido **proceso de toma de decisiones** y un robusto **modelo informacional**.
4. Un completo **sistema de seguimiento, supervisión y control** de la gestión de la Entidad.

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se encuentra asimismo reflejado en distintos documentos societarios, normas internas y procedimientos, tales como los Estatutos Sociales, el Reglamento de la Junta General, el Reglamento del Consejo de Administración y, para determinadas Comisiones del Consejo, en sus propios reglamentos; documentos todos ellos disponibles en la página web corporativa del Banco (www.bbva.com).

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA cuenta con la siguiente **estructura**:



Accionistas

Teniendo en cuenta la estructura accionarial del Banco, que está conformada por una importante presencia de

accionistas, tanto minoristas como institucionales, nacionales e internacionales, el Banco basa el modelo de relación con sus accionistas en los siguientes pilares:

01	Junta General	<ul style="list-style-type: none"> Tiene reservada la competencia para decidir sobre las materias de mayor relevancia para la Entidad
02	Principio de “una acción, un voto”	<ul style="list-style-type: none"> Sin imponer limitaciones al ejercicio de los derechos de los accionistas o a la adquisición o transmisión de acciones Garantizando igualdad de trato y los mismos derechos para todos los accionistas que se encuentren en la misma posición
03	Política de comunicación y contactos con accionistas e inversores	<ul style="list-style-type: none"> Basada en los principios de transparencia, veracidad, inmediatez y homogeneidad en la difusión de la información Fomento de la participación y ejercicio del derecho de voto en las Juntas Generales de Accionistas Transparencia e información para el adecuado ejercicio de los derechos de los accionistas Desarrollo de una política activa de <i>engagement</i> con sus accionistas, tanto institucionales como minoristas <p>Esta política, aprobada por el Consejo de Administración y en la que se concretan los canales y medios de comunicación y contactos con el Banco, se encuentra publicada en la página web de BBVA.</p>

Consejo de Administración

De acuerdo con la normativa y la práctica española, BBVA cuenta con un sistema de administración monista (*one-tier board*), que supone la existencia de un único órgano colegiado, el Consejo de Administración, al que corresponden, de manera colectiva y unitaria, las máximas funciones de **gestión** de la Entidad (definición y adopción de decisiones) y de **supervisión y control** de la dirección (seguimiento y revisión de su correcta implementación), todo ello con el propósito de promover el interés social.

Funciones

Las **funciones** más relevantes que le corresponden al Consejo de Administración están relacionadas con las siguientes materias:

- Estrategia y políticas generales.
- Control y gestión de riesgos (RAF).
- Presupuestos anuales.
- Capital y liquidez.
- Operaciones estratégicas.
- Política de remuneraciones.
- Información contable y financiera.
- Nombramientos y ceses de la Alta Dirección.
- Supervisión de la actuación de Alta Dirección.
- Organización interna y autoevaluación anual.

La reserva de estas competencias al Consejo, con carácter indelegable, constituye un elemento fundamental de **equilibrio y control de la gestión**, asegurando que las cuestiones más relevantes que afectan a la Entidad se consideran y deciden por el Consejo de Administración, a quien también corresponde las funciones generales de supervisión del Banco y de su Grupo en su conjunto.

Entre las funciones atribuidas al Consejo de Administración, se encuentra la aprobación de la estrategia general del Grupo. Así, el Consejo de Administración define y aprueba el **Plan Estratégico** del Grupo BBVA, que recoge la estrategia a seguir por la Entidad en el medio y largo plazo, definiendo las directrices y líneas de actuación mediante las cuales el Grupo pretende alcanzar sus objetivos. Además, el Consejo define y adopta las principales decisiones estratégico-prospectivas, lo que le permite marcar las pautas de comportamiento, valores y principios por los que se rige la Entidad, impulsando la cultura corporativa del Grupo desde el más alto nivel, asegurando que la misma se transmite a todos los niveles de la Entidad y fomentando una conducta basada en los principios de transparencia y ética en los negocios.

Composición

La composición del Consejo de Administración es uno de los elementos clave del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA y, como tal, debe contribuir a que los órganos sociales puedan desarrollar sus funciones de gestión y supervisión contando con distintas perspectivas y opiniones, facilitando en su seno el debate, el análisis y la revisión crítica de las propuestas que se someten a su consideración y favoreciendo el consenso necesario en la toma de las decisiones.

▪ Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad de los miembros del Consejo

BBVA cuenta con una Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad de los miembros del Consejo, disponible en la [web corporativa](#), que recoge los principios y el procedimiento para la selección, nombramiento y renovación de los consejeros del Banco y los requisitos necesarios para desempeñar la función de consejero en BBVA.

Principios de la Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad

- Adecuada composición de los órganos sociales para lograr su buen funcionamiento en el mejor interés social
- Fomento de la diversidad de experiencias, conocimientos, competencias y género
- Ausencia de sesgos que puedan generar discriminación en su composición y objetivo de contar con, al menos, un 30% de mujeres en el 2020
- Equilibrio entre clases de consejeros, procurando tener, al menos, un 50% de consejeros independientes
- Renovación progresiva y constante en la composición del Consejo
- Idoneidad, dedicación y ausencia de incompatibilidades de los consejeros
- Papel central de la Comisión de Nombramientos en el procedimiento de selección, nombramiento y renovación del Consejo

■ Proceso de renovación del Consejo

Para asegurar la adecuada composición del Consejo en todo momento, el Banco desarrolla un **proceso de renovación ordenada** de sus órganos sociales, sobre la base de una adecuada planificación de la rotación de sus miembros, que permite lograr los objetivos establecidos en la mencionada Política y en el que se identifican las necesidades de los órganos sociales y las personas más idóneas para formar parte de ellos en cada momento.

Este proceso comienza con el **análisis** periódico, por parte de la Comisión de Nombramientos de BBVA, de: (i) la estructura, tamaño y composición del Consejo; (ii) su adecuación a las necesidades de los órganos sociales; y (iii) los conocimientos, competencia y experiencia existentes; lo que permite identificar y valorar posibles cambios, necesarios o convenientes, en la composición de los órganos sociales, e iniciar, cuando a su juicio corresponda, los procesos de identificación y selección de candidatos para ser propuestos a la Junta General de Accionistas como nuevos miembros del Consejo de Administración.

Con ello se hace posible que tanto el Consejo como sus Comisiones cuenten con una composición adecuada a sus necesidades en cada momento y así puedan desarrollar de forma eficaz las funciones que les corresponden. La composición del Consejo y el proceso de renovación se encuentran alineados con la **estrategia** del Banco, lo que permite seguir avanzando en el proceso de **transformación digital** en el que encuentra inmerso el Grupo.

■ Independencia

Durante el ejercicio **2017**, la Comisión de Nombramientos, en desarrollo de sus funciones y dentro del proceso de renovación constante del Consejo, ha puesto en marcha varios procesos de selección de consejeros para reforzar el nivel de independencia del Consejo y procurar alcanzar un número de consejeros independientes que represente, al menos, la mitad del total de consejeros, como se recoge en las propuestas que han sido elevadas a la próxima Junta General de Accionistas del Banco en el punto segundo del orden del día. Así, de aprobarse las referidas propuestas por la Junta General del Banco, el Consejo de Administración quedará compuesto por quince consejeros y contará con más de un 50% de independientes.

■ Diversidad

El Consejo de Administración tiene una composición diversa, que combina personas con amplia experiencia y conocimiento del ámbito financiero con perfiles que tienen experiencia y conocimiento en distintos ámbitos que son de interés para el Banco y su Grupo, tales como la auditoría, el ámbito legal y académico, la empresa multinacional, los negocios digitales y la tecnología, todo ello tanto a nivel nacional como internacional. De esta forma se logra que el Consejo, en su conjunto tenga un adecuado equilibrio en su composición y un adecuado conocimiento del entorno, actividades, estrategia y riesgos del Banco y su Grupo, lo que contribuye a su mejor funcionamiento.

Asimismo, la Comisión de Nombramientos, en los procesos de selección que desarrolla, fomenta la diversidad, tanto de **género**, con el objetivo de alcanzar que, en el año 2020, al menos el 30% del total de consejeros sean mujeres; como de **experiencias, conocimientos y competencias**; en línea con lo establecido en la Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad del Consejo de Administración.

■ Idoneidad y dedicación

Los consejeros del Banco cuentan con la idoneidad necesaria, honorabilidad, competencia, experiencia y cualificación necesarias para el desempeño de sus cargos, poseen las habilidades que les son requeridas y cuentan con la disponibilidad y dedicación que se requieren para el ejercicio de las funciones. Además, los consejeros están sometidos a un estricto régimen de incompatibilidades y limitaciones establecido por la normativa aplicable, que recoge, entre otros aspectos y con carácter general, que solo podrán desempeñar, en conjunto, cuatro cargos no ejecutivos o un cargo ejecutivo junto con dos cargos no ejecutivos.

Todos los consejeros tienen un alto nivel de dedicación y participan abiertamente en las deliberaciones, discusiones y debates que se suscitan sobre los asuntos sometidos a su consideración. Así, en el **2017** se ha obtenido un nivel de asistencia a las reuniones del Consejo del 99%.

En el marco del **proceso de renovación** constante del Consejo, la Comisión de Nombramientos, en desarrollo de sus funciones, ha puesto en marcha, a lo largo del ejercicio 2017, diferentes procesos de selección de consejeros dirigidos a reforzar la diversidad y el nivel de independencia del Consejo, lo que ha dado lugar a las propuestas de reelección y nombramiento de nuevos consejeros elevadas a la próxima Junta General de Accionistas del Banco en el punto segundo del orden del día.

Estos procesos de selección han estado dirigidos a seleccionar candidatos que permitan (i) completar los conocimientos y experiencia con que cuentan actualmente los órganos sociales, especialmente en los ámbitos financieros y tecnológicos, así como (ii) incrementar la diversidad en términos de género y de experiencia internacional; atendiendo siempre a la dedicación de tiempo que se considera necesaria para desempeñar su cometido y el respeto al régimen de incompatibilidades y de conflictos de interés establecido en el Reglamento del Consejo y en la normativa aplicable.

■ **Formación**

Dada la complejidad y diversidad de los negocios de BBVA, y con el fin de ayudar a los consejeros a adquirir, actualizar y reforzar sus conocimientos y habilidades para cumplir con sus obligaciones, el Consejo cuenta con distintas iniciativas para la formación de sus miembros, orientadas a ofrecer información suficiente y relevante sobre distintas materias, que garantiza la adecuada comprensión de todas las cuestiones que se someten a la consideración de los órganos sociales del Banco, y que se combina con la amplia información que se facilita en las sesiones ordinarias de los distintos órganos sociales.

■ **Equilibrio de poderes (*checks & balances*)**

La **composición** del Consejo permite el desarrollo y funcionamiento de un esquema de distribución de funciones entre las distintas personas que lo integran, esquema que ha sido definido para asegurar que exista en todo momento un adecuado equilibrio de poderes y evitar, de esta forma, su concentración en ninguna persona u órgano.

Así, el Consejo cuenta con un presidente ejecutivo y un consejero delegado, que cuentan cada uno con las funciones específicas asignadas en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo, lo que facilita la adecuada supervisión y control de la gestión por los órganos sociales y el impulso de la estrategia del Banco desde el nivel ejecutivo a toda la Entidad. Además, para reforzar el esquema de equilibrio de poderes, el Consejo de Administración ha designado, entre los consejeros independientes, a un consejero coordinador, que tiene atribuidas todas las funciones que establecen tanto la ley como las recomendaciones de buen gobierno.

Comisiones del Consejo de Administración

Con objeto de garantizar un mejor desempeño de las funciones de gestión y supervisión a través de un adecuado proceso de toma de decisiones y de fomentar el equilibrio de poderes, el Consejo de Administración de BBVA ha constituido **Comisiones específicas**, que le asisten en las materias que son de su competencia, habiéndose establecido un esquema de trabajo coordinado entre ellos.

Así, el Consejo de Administración cuenta con seis Comisiones específicas, con amplias y relevantes funciones: la Comisión Delegada Permanente, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Riesgos, la Comisión de Remuneraciones, la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Tecnología y Ciberseguridad, que fue creada en el 2016 y cuyas funciones se fueron consolidando a lo largo del ejercicio 2017.

Todas las Comisiones del Consejo tienen una clara asignación de funciones, tanto en el Reglamento del Consejo como, en su caso, en sus Reglamentos específicos, y cuentan con los medios necesarios para su funcionamiento, con libre acceso a la Alta Dirección del Grupo y con la posibilidad de acceder a asesores externos cuando estimen necesario.

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

Asimismo, las **Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, Riesgos, Retribuciones, Nombramientos y Tecnología y Ciberseguridad** asisten al Consejo tanto en el ejercicio de las funciones de control y supervisión como en el análisis y preparación de las decisiones que les correspondan. En particular, la Comisión de Tecnología y Ciberseguridad constituye un apoyo necesario para el Consejo en la comprensión y conocimiento de los riesgos asociados a la tecnología y los sistemas de información relacionados con la actividad del Grupo, así como la supervisión y control de las infraestructuras y de la estrategia tecnológica y de ciberseguridad.

Estas Comisiones hacen posible desarrollar de forma más adecuada y en profundidad las funciones de supervisión y control y de gestión ordinaria del Banco. Así, las Comisiones favorecen un adecuado proceso de toma de decisiones, facilitando, a través del ejercicio de las funciones que les

ha encomendado el Consejo, el análisis y el detalle de las propuestas que se presentan a su consideración y el contraste (*challenge*) de los planteamientos de las áreas ejecutivas responsables a través de su interacción directa con ellos.

Proceso de toma de decisiones de los órganos sociales y modelo informacional

Uno de los principios del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA es contar con un **adecuado proceso de toma de decisiones**, que se concreta, entre otros aspectos, en la **interacción entre los órganos sociales** entre sí, y de estos con la Alta Dirección del Banco, integrando el trabajo de las Comisiones y del Consejo de Administración.

Principales características del proceso de toma de decisiones

- Con carácter general, las Comisiones analizan en detalle las cuestiones que corresponden al ámbito de sus competencias y realizan una revisión crítica y en profundidad de los asuntos presentados por la Alta Dirección, en función de la materia de que se trate, para la adopción de las decisiones correspondientes con carácter previo a que estas sean planteadas al Consejo, con la finalidad de que las propuestas que vayan a someterse a la consideración del Consejo de Administración integren las opiniones, indicaciones y requerimientos que surjan en este proceso de análisis y discusión y estén alineadas con la estrategia y las políticas aprobadas por el Consejo.
- Posteriormente, una vez que estas propuestas cuentan con la conformidad de las correspondientes Comisiones, se elevan al Consejo para su aprobación y decisión final.

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

La labor conjunta que desarrollan el Consejo de Administración y sus Comisiones, en interacción con la Alta Dirección del Banco, garantiza el adecuado tratamiento de las cuestiones que son objeto de su consideración, a través del análisis y revisión crítica de los planteamientos y propuestas. Asimismo refuerza el ambiente de control existente en el Banco a través del seguimiento y control de las decisiones de gestión ya adoptadas, que son implementadas por el equipo directivo.

Igualmente, y como elemento clave del proceso de toma de decisiones, BBVA cuenta con un **modelo de información** a los órganos sociales que permite que sus decisiones se adopten sobre la base de información previa suficiente, completa y homogénea.

En el **2017** se ha fortalecido el proceso de toma de decisiones relativo a las decisiones estratégico-prospectivas del Banco, mejorando su coordinación y consistencia. Así, el Plan Estratégico del Grupo integra todas las decisiones esenciales para la gestión y control del Grupo, como la definición del marco de apetito de riesgo, el presupuesto, los ejercicios de autoevaluación del capital y la liquidez y el plan de recuperación del Grupo.

Ejemplo gráfico del proceso de toma de decisiones en BBVA



Sistema de supervisión, control y seguimiento

El Sistema de Gobierno Corporativo del Banco se completa con un sistema que permite realizar el **seguimiento y control** de las decisiones que los órganos sociales adoptan en el ejercicio de sus competencias.

Así, una vez adoptadas las decisiones que correspondan, el Consejo de Administración atribuye la responsabilidad de su ejecución y desarrollo a las áreas ejecutivas competentes y realiza funciones generales de supervisión y control de la Entidad y del desarrollo e implantación por parte de la Alta Dirección de las decisiones del Consejo, para lo cual se apoya en sus diferentes Comisiones.

Para llevar a cabo este control, la **Alta Dirección**, compuesta por los responsables de las correspondientes áreas de negocio, control y apoyo del Grupo, comparece de manera habitual y periódica ante los órganos sociales, permitiendo así el control y la supervisión de sus actuaciones, así como la transmisión de la cultura corporativa y la estrategia desde los órganos sociales al resto de la Entidad.

Estas funciones de seguimiento, supervisión y control que realiza de manera directa el Consejo de Administración y, de manera específica y más detallada, sus diferentes Comisiones, unidas a sus funciones de gestión, permite al Consejo tener una visión completa de la situación y negocios del Banco y de las labores desempeñadas por las áreas ejecutivas de la Entidad, adoptando las decisiones que considere oportunas en cada momento.

Autoevaluación de los órganos sociales

La **calidad y eficiencia** del funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones se evalúa anualmente por el propio Consejo, a través de un proceso dirigido y coordinado por su presidente con los presidentes de las Comisiones, sobre la base de los informes presentados al Consejo por los respectivos presidentes de las Comisiones, en los que se detallan los trabajos realizados a lo largo del ejercicio en el cumplimiento de sus funciones atribuidas.

Además, para desarrollar la labor de **autoevaluación** del Consejo, la Comisión de Nombramientos podrá contar, cuando así se considere oportuno, con el auxilio de expertos independientes de reconocido prestigio, lo que tiene lugar, con carácter general, cada tres ejercicios, habiéndose contado en ejercicios anteriores con la colaboración de primeras firmas de consultoría a nivel internacional.

Este proceso de autoevaluación anual constituye un elemento básico del análisis de la eficacia del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA, que es llevado a cabo por el Consejo de manera continuada a lo largo del ejercicio y que asegura su adecuado funcionamiento, permitiendo su evolución constante para adecuarlo a las necesidades de los órganos sociales en cada momento, en función de las circunstancias que puedan afectar a la Entidad y a su entorno.

El documento **Gobierno Corporativo en BBVA 2017**, que se encuentra disponible en la página [web del Banco](#) recoge información adicional sobre todos estos aspectos.

Guías de elaboración del informe

Criterios y estándares

El informe BBVA en 2017 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>); los Sustainability Reporting Standards de Global Reporting Initiative (GRI Standards), en su opción exhaustiva; y la norma AA1000 del Institute for Social and Ethical Accountability.

El Marco <IR> ha sido desarrollado por el Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por 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 2017 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 del 2017. Un desempeño que se focaliza no sólo en los resultados financieros, sino también en los avances, logros e impactos conseguidos en nuestras relaciones con los grupos de interés.

El informe incluye un análisis de materialidad que identifica los asuntos relevantes para BBVA y para sus grupos de interés, asuntos que son tratados en diferentes apartados de este informe. El alcance del análisis de materialidad es de todo el Grupo BBVA y se realiza cada dos años.

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

Este informe ha sido elaborado de acuerdo con los Sustainability Reporting Standards de Global Reporting Initiative (GRI Standards) con un nivel exhaustivo, del 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 2017 del Pacto Mundial de Naciones Unidas, incluye las actuaciones de BBVA que contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas e informa de la incorporación del Banco al grupo piloto de bancos que trabaja para la implementación de las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Disclosures.

Principios para asegurar la calidad de la información

Los principios para la elaboración de la información no financiera del informe BBVA en 2017 se adecúan a las directrices de los Sustainability Reporting Standards, 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 2017 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 2017 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 2017 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 2017 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 2017 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 STANDARDS

Indicador	Capítulo	Verificación Externa
Perfil de la Organización		
GRI 102	Contenidos generales	
102-1	Nombre de la Organización	Acerca de BBVA ✓
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Acerca de BBVA ✓
102-3	Ubicación de la sede	Acerca de BBVA ✓
102-4	Ubicación de las operaciones	Acerca de BBVA ✓
102-5	Propiedad y forma jurídica	Información del Grupo Cuentas Anuales (Nota 1) Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado A) ✓
102-6	Mercados servidos	Entorno ✓
102-7	Tamaño de la Organización	Información del Grupo Áreas de negocio ✓
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Gestión de personas ✓
102-9	Cadena de suministro	Compras responsables ✓
102-10	Cambios significativos en la Organización y en su cadena de suministro	Áreas de negocio Cuentas Anuales (Nota 3) ✓
102-11	Principio o enfoque de precaución	Modelo de banca responsable Comportamiento ético ✓
102-12	Iniciativas externas	Modelo de banca responsable Comportamiento ético Gestión de impactos ambientales y sociales ✓
102-13	Afiliación a asociaciones	Modelo de banca responsable Comportamiento ético Gestión de impactos ambientales y sociales ✓
Estrategia		
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Carta del presidente ✓
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	Carta del presidente ✓
Ética e integridad		
102-16	Valores, principios, Estándares y normas de conducta	Modelo de banca responsable Comportamiento ético ✓
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Comportamiento ético ✓
Gobierno		
102-18	Estructura de gobernanza	Informe Anual de Gobierno corporativo (Apartado C) ✓
102-19	Delegación de autoridad	Modelo de banca responsable Informe Anual de Gobierno corporativo (Apartado C) ✓
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Modelo de banca responsable Informe Anual de Gobierno Corporativo ✓
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Informe Anual de Gobierno corporativo Comportamiento ético ✓
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado C) ✓
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado C) ✓
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado C) ✓
102-25	Conflictos de interés	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado C) ✓
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado C) ✓
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Informe Anual de Gobierno corporativo Comportamiento ético ✓
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado C) ✓

Indicador		Capítulo	Verificación Externa
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartados C y E)	✓
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartados C y E)	✓
102-31	Revisión de temas económicos, ambientales y sociales	Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartados C y E)	✓
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Modelo de banca responsable	✓
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	Estrategia y modelo de negocio Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado C)	✓
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	Estrategia y modelo de negocio	✓
102-35	Políticas de remuneración	Remuneración Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones	✓
102-36	Proceso para determinar la remuneración	Remuneración Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones	✓ (1)
102-37	Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	Estrategia y modelo de negocio Informe Anual de Gobierno Corporativo Informe de actividad de la Comisión de Retribuciones	✓
102-38	Ratio de compensación total anual	Información confidencial	✗
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Información confidencial	✗
Participación de los grupos de interés			
102-40	Lista de grupos de interés	Materialidad	✓
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	Entorno laboral	✓ (2)
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Materialidad	✓
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Materialidad	✓
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	Materialidad	✓
Prácticas para la elaboración de informes			
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Información del Grupo Cuentas Anuales (Nota 3)	✓
102-46	Proceso de definición del contenido de la memoria	Materialidad Criterios y estándares	✓
102-47	Aspectos materiales identificados	Materialidad	✓
102-48	Reexpresión de información	Criterios y estándares	✓
102-49	Cambios en la elaboración de informes	Criterios y estándares	✓
102-50	Periodo objeto del informe	Criterios y estándares	✓
102-51	Fecha del último informe	Criterios y estándares	✓
102-52	Ciclo de presentación de memorias	Criterios y estándares	✓
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Criterios y estándares	✓
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	Opción de conformidad exhaustiva Criterios y estándares	✓
102-55	Índice de contenidos GRI	Criterios y estándares	✓
102-56	Verificación externa	Criterios y estándares	✓

Contenidos básicos específicos GRI STANDARDS

Dimensión económica

Indicador	Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura	
GRI 201	Desempeño económico				
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	El valor económico directo generado es 25.343 millones de euros. El valor económico distribuido directo es 14.519 millones de euros	Global	✓	Solvencia y gestión financiera (interna) Contribución al desarrollo de las sociedades locales (interna)
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	Riesgos ambientales, sociales y reputacionales CDP 2017 Climate Change (CCO.1 Y CCO.2) Finanzas sostenibles Implicación en iniciativas globales (TCFD)	Global	✓	Cambio climático y ecoeficiencia (interna)
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Cuentas Anuales (Nota 2.2.12) Cuentas Anuales (25. Retribuciones post-empleo y otros compromisos con empleados)	Global	✓	Atracción desarrollo y retención del talento
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	El Grupo BBVA no ha recibido ayudas públicas dirigidas al sector financiero que tengan por objeto promover el desarrollo de la actividad bancaria y que sean significativas. Esta declaración se realiza a los efectos de lo establecido en el artículo 89 de la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de junio (relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión) y su transposición al ordenamiento jurídico español mediante la Ley 10/2014 de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades de Crédito de 26 de junio	España	✓	Solvencia y gestión financiera (interna)
GRI 202	Presencia en el mercado				
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	Información confidencial		X	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	El porcentaje de equipo gestor que trabaja en su país de nacimiento es del 87,64%	Global	✓ ⁽³⁾	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
GRI 203	Impactos económicos indirectos				
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios prestados	Contribución a la sociedad Finanzas sostenibles	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	Contribución a la sociedad	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
GRI 204	Prácticas de adquisición				
204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	Compras responsables	Global	✓ ⁽³⁾	Compras responsables (externa)
GRI 205	Anticorrupción				
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Comportamiento ético	Global	✓	Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Comportamiento ético	Global	✓	Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)
205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Información confidencial		X	Conducta ética (mixta)
GRI 206	Prácticas de competencia desleal				
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopolísticas y contra la libre competencia	BBVA no ha identificado ninguna demanda significativa en la que se haya dictado sentencia definitiva en contra por este concepto	Global	✓	Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)

Dimensión ambiental

Indicador	Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura
GRI 301 Materiales				
301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
301-2	Insumos reciclados	Todo el papel consumido en España es respetuoso con el medio ambiente 100% certificado	España	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗
GRI 302 Energía				
302-1	Consumo energético dentro de la Organización	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
302-2	Consumo energético fuera de la Organización	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗
302-3	Intensidad de la energía	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
302-4	Reducción del consumo energético	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
302-5	Requisitos de reducción de energía en productos y servicios	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗
GRI 303 Agua				
303-1	Extracción de agua por fuente	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
303-2	Fuentes de agua significativamente afectadas por la extracción de agua	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗
303-3	Agua reciclada y reutilizada	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗
GRI 304 Biodiversidad				
304-1	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		✗
304-2	Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad.		✗
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		✗
304-4E	Especies que aparecen en la Lista Roja de la UINC y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	BBVA tiene sus sedes en terrenos urbanos por lo que no tiene un impacto significativo en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		✗
GRI 305 Emisiones				
305-1	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (alcance 1)	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
305-2	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 2)	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
305-3	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3)	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾⁽⁶⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
305-4	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
305-5	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
305-6	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material		✗

Indicador	Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura
GRI 306 Efluentes y residuos				
306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material	x	
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	Ecoeficiencia	Global	✓ ⁽⁴⁾ Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
306-3	Derrames significativos	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material.	x	
306-4	Transporte de residuos peligrosos	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material	x	
306-5	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o escorrentías	Dadas las actividades del Grupo BBVA, se considera que este indicador no es material	x	
GRI 307 Cumplimiento regulatorio				
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	El Grupo BBVA no tiene registradas multas ni sanciones por incumplimiento de la normativa relacionada con aspectos medioambientales que pudieran ser significativas	Global	✓ Conducta ética (externa) Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
GRI 308 Evaluación ambiental de los proveedores				
308-1	Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios medioambientales dado que el impacto percibido para el Grupo no es significativo		x
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas al respecto	BBVA no ha realizado un análisis de impactos en este ámbito porque el nivel de riesgos es no significativo para el Grupo dada la naturaleza de sus proveedores		x

Dimensión social

Prácticas laborales y trabajo digno

GRI 401 Empleo				
401-1	Nuevas contrataciones y rotación de los profesionales	Gestión de personas	Global	✓ Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
401-2	Beneficios sociales para los profesionales con jornada completa que no se ofrecen a los profesionales temporales o de media jornada	No disponible. El porcentaje de empleados temporales en BBVA no es significativo (5,5%)		x Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
401-3	Permiso parental	No se informa. No existe un criterio homogéneo de este indicador a nivel Grupo		x Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
GRI 402 Relaciones entre los trabajadores y la dirección				
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	No existe un periodo mínimo de preaviso establecido. Los cambios organizativos se analizan caso a caso, de forma que se puedan evitar o mitigar los impactos negativos que pudieran tener para los empleados, realizándose siempre conforme a lo especificado en la normativa de cada país	Global	✓ Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)

Indicador	Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura	
GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo					
403-1	Trabajadores que están representados en comités de seguridad y salud conjuntos	El 100% de los trabajadores están representados por un Comité Estatal de Seguridad y Salud que canaliza y asume las facultades de consulta y participación de los trabajadores en todas las materias relacionadas con la prevención de riesgos laborales en la empresa. Está integrado por once delegados de prevención y 11 miembros de la representación empresarial. Así mismo, hay Comités de Seguridad y Salud en los grandes centros y en las territoriales.	España	✓	Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	Gestión de personas	España	✓ ⁽²⁾⁽⁴⁾	Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
403-3	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	Dada la naturaleza de la actividad de BBVA, no se han identificado riesgos elevados de enfermedades profesionales graves.		✗	
403-4	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	Información confidencial		✗	Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
GRI 404 Formación y educación					
404-1	Promedio de horas de formación al año por profesional	Gestión de personas	Global	✓ ⁽⁴⁾⁽⁷⁾	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
404-2	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y que los apoyan en la gestión del final de sus carreras profesionales	Gestión de personas	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna)
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Gestión de personas	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades					
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Gestión de personas Informe Anual de Gobierno Corporativo (apartado C)	Global	✓	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
405-2	Relación entre el salario base de los hombres y el de las mujeres	Información confidencial		✗	Atracción, desarrollo y retención del talento (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna) Diversidad y conciliación (interna)
Derechos Humanos					
GRI 406 No discriminación					
406-1	Número de casos de discriminación y acciones correctivas adoptadas.	Comportamiento ético	Global	✓ ⁽¹³⁾	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
GRI 407 Libertad de asociación y negociación colectiva					
407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación a la libertad de asociación y la negociación colectiva	España	✓	Compras responsable(mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
GRI 408 Trabajo infantil					
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación con la explotación infantil	España	✓	Compras responsable(mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
GRI 409 Trabajo forzoso u obligatorio					
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	BBVA no ha identificado centros ni proveedores susceptibles de tener riesgos significativos en relación a episodios de trabajo forzoso	España	✓	Compras responsable(mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)

Indicador	Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura	
GRI 410 Medidas de seguridad					
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	No se informa. El personal de seguridad pertenece a empresas externas. Si bien estas empresas se comprometen a asumir los estándares de BBVA en materia de derechos humanos, no existe un compromiso específico sobre formación en la materia	✘	Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)	
GRI 411 Derechos de la población indígena					
411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	Compromiso con los derechos humanos	Global	✓	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
GRI 412 Evaluación en materia de derechos humanos					
412-1	Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	BBVA no ha identificado impactos significativos en materia de derechos humanos en sus centros de trabajo	Global	✓	Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
412-2	Formación de los profesionales en políticas y procedimientos relacionados con derechos humanos	Comportamiento ético	Global	✓ ⁽¹⁰⁾	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	Comportamiento ético Riesgos ambientales, sociales y reputacionales Compras responsables	Global	✓ ⁽⁹⁾	Financiación social y medioambientalmente responsable (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Comportamiento ético	Global	✓	Conducta ética (mixta) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
GRI 414 Evaluación social de los proveedores					
414-1	Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios sociales	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios relacionados con los derechos humanos dado que el riesgo percibido por el Grupo no es significativo salvo en aquellos aspectos de cumplimiento legal		✘	
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas al respecto	BBVA no ha examinado proveedores en función de criterios relacionados con los derechos humanos dado que el riesgo percibido por el Grupo no es significativo salvo en aquellos aspectos de cumplimiento legal		✘	
Sociedad					
GRI 413 Comunidades locales					
413-1	Operaciones compromiso de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	Educación financiera Conocimiento, educación y cultura	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Acción social (externa)
413-2	Operaciones con impactos negativos significativos, reales o potenciales, sobre las comunidades locales	Comportamiento ético Relación con el cliente	Global	✓ ⁽¹³⁾	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Derechos humanos y calidad del empleo (mixta)
FS13	Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente	Finanzas sostenibles Conocimiento educación y cultura	Global	✓	Servicio de calidad al cliente (externa) Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Inclusión financiera (externa)
FS14	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas	Finanzas sostenibles Conocimiento educación y cultura	Global	✓	Servicio de calidad al cliente (externa) Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Inclusión financiera (externa)

Indicador	Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura
GRI 415	Política Pública			
415-1	Contribución a partidos y/o representantes políticos	La política de BBVA en los países no permite contribuciones de este tipo	Global	✓ ⁽¹²⁾ Buen gobierno corporativo (mixta)
GRI 419	Cumplimiento regulatorio			
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Sistema de cumplimiento Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las Cuentas Anuales (véase más información en la Nota 24).	Global	✓ Buen gobierno corporativo (mixta) Conducta ética (mixta)
Responsabilidad sobre productos				
GRI 416	Salud y seguridad de los clientes			
416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	Protección del cliente	Global	✓ ⁽¹³⁾ Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	Comportamiento ético Relación con el cliente	Global	✓ ⁽¹¹⁾ Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
GRI 417	Etiquetado de los productos y servicios			
417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	Comunicación TCR	Global	✓ Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	Sistemas de cumplimiento Quejas y reclamaciones Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las Cuentas Anuales (véase más información en la Nota 24)		✓ Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Las obligaciones derivadas de procedimientos administrativos y judiciales están registradas en las Cuentas Anuales (véase más información en la Nota 24) Comunicación TCR	Global	✓ ⁽¹¹⁾⁽¹⁴⁾ Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Protección y privacidad del cliente (externa)
FS15	Descripción de políticas para el correcto diseño y oferta de servicios y productos financieros	Comportamiento ético Comunicación TCR	Global	✓ Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa)
FS16	Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario	Educación financiera	Global	✓ Educación financiera (externa) Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa)
GRI 418	Privacidad de los clientes			
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	Protección del cliente	Global	✓ ⁽¹⁵⁾ Servicio de calidad al cliente (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Protección y privacidad del cliente (externa)

Indicador		Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura
Cartera de productos					
FS1	Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocios	Finanzas sostenibles Riesgos ambientales, sociales y reputacionales Compras responsables	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
FS2	Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio	Riesgos ambientales, sociales y reputacionales	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
FS3	Procesos para monitorizar la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones	Riesgos ambientales, sociales y reputacionales	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
FS4	Proceso(s) para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio	Riesgos ambientales, sociales y reputacionales Gestión de personas	Global	✓	Productos de calidad y con condiciones justas que responde a las necesidades de los clientes (externa) Prácticas de comercialización (externa) Conducta ética (externa) Cambio climático y ecoeficiencia (externa)
FS5	Interacciones con clientes/sociedades participadas/socios empresariales en relación a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales	Análisis de materialidad Finanzas Sostenibles Riesgos ambientales, sociales y reputacionales	Global	✓	Financiación social y medioambientalmente responsable (externa)
FS6	Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio según la región, la dimensión (ej.: microempresas/pymes/grandes) y el sector de actividad	Finanzas sostenibles Cuentas Anuales (Nota 7.3)	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
FS7	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio social específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito	Finanzas sostenibles	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa)
FS8	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito	Finanzas sostenibles	Global	✓	Contribución al desarrollo de las sociedades locales (externa) Cambio climático y ecoeficiencia
Auditorías					
FS9	Cobertura y frecuencia de auditorías para evaluar la implementación de las políticas medioambientales y sociales y los procedimientos de evaluación de riesgos	Modelo de control interno Riesgos ambientales, sociales y reputacionales	Global	✓ ⁽¹³⁾	Buen gobierno corporativo (interna) Solvencia y gestión financiera (interna) Derechos humanos y calidad del empleo (interna)

Indicador	Capítulo	Alcance	Verificación Externa	Aspectos materiales identificados y cobertura	
Gestión activa de la propiedad					
FS10	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	Finanzas sostenibles	Global	✓ ⁽¹³⁾	Financiación social y medioambientalmente responsable (externa)
FS11	Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos	Riesgos ambientales, sociales y reputacionales	Global	✓ ⁽¹³⁾	Financiación social y medioambientalmente responsable (externa)
FS12	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	Finanzas sostenibles	Global	✓ ⁽¹³⁾	Financiación social y medioambientalmente responsable (externa)

✓ Contenido revisado según el alcance descrito y mediante los procedimientos indicados en el Informe de Revisión Independiente de la información no financiera del informe BBVA en 2017.

⁽¹⁾ No se informa del porcentaje.

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

⁽³⁾ No se desglosa por área geográfica.

⁽⁴⁾ Las limitaciones al alcance del indicador, el perímetro y los criterios seguidos en las estimaciones se detallan en la tabla referenciada. Los indicadores de intensidad han sido calculados en función del número de ocupantes de los inmuebles, entendiendo como tales la suma de la plantilla media y la estimación de los terceros que trabajan en las instalaciones del Banco. La verificación del número de ocupantes se ha realizado exclusivamente para España.

⁽⁵⁾ El consumo de la red de oficinas ha sido estimado a partir de una muestra limitada de oficinas.

⁽⁶⁾ En relación a los viajes de negocio, sólo se reportan las emisiones derivadas de los viajes de empleados del Grupo en avión.

⁽⁷⁾ No se desglosa por sexo ni por categoría laboral.

⁽⁸⁾ Los resultados del Net Promoter Score dependen del Grupo comparativo (*peer*) utilizado, un cambio en dicho grupo podría cambiar los resultados del NPS.

⁽⁹⁾ Se informa exclusivamente de operaciones analizadas en relación al cumplimiento de los Principios de Ecuador.

⁽¹⁰⁾ Se informa de los empleados formados en el Código de Conducta de BBVA.

⁽¹¹⁾ No se informa del número de incidentes o casos.

⁽¹²⁾ Se informa de la política corporativa de BBVA.

⁽¹³⁾ Se informa cualitativamente.

⁽¹⁴⁾ Se informa de la política de comunicación de productos de BBVA.

⁽¹⁵⁾ Se informa de las auditorías sobre las medidas de seguridad en el tratamiento de datos personales implantadas en las sociedades del Grupo BBVA.

Informe de revisión independiente



KPMG Asesores, S.L.
Pº. de la Castellana, 259 C
28046 Madrid

Informe de Revisión Independiente para la Dirección de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.

A la Dirección de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.

Hemos sido contratados por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (en adelante BBVA) para realizar una revisión independiente de la información no financiera contenida en el Informe BBVA en 2017, correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017 (en adelante el Informe), en forma de una conclusión de seguridad limitada independiente que indique que, basándonos en el trabajo que hemos realizado y en la evidencia que hemos obtenido, no hay nada que nos haya llamado la atención y nos haga pensar que los indicadores GRI del Informe identificados con el símbolo "✓" no hayan sido preparados, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con los *Sustainability Reporting Standards* de Global Reporting Initiative (*GRI Standards*), y no se hayan presentado de forma adecuada, lo que incluye la fiabilidad de los datos y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

Responsabilidades de la Dirección

La Dirección de BBVA es responsable de la preparación y presentación del Informe de conformidad con los *Sustainability Reporting Standards* de Global Reporting Initiative (*GRI Standards*), en su opción exhaustiva, y el Suplemento Sectorial de servicios financieros, según lo detallado en el punto 102-54 del Índice de contenidos GRI del Informe. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de BBVA en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible, incluyendo la identificación de los grupos de interés y de los asuntos materiales; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Estas responsabilidades incluyen el establecimiento de los controles que la dirección considere necesarios para permitir que la preparación de los indicadores con un nivel de aseguramiento limitado esté libre de errores materiales debidos a fraude o errores.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado, emitir este informe, referido exclusivamente a la información correspondiente al ejercicio 2017. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de conformidad con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, con la Norma ISAE 3410, *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* emitidas por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) 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 (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el informe está exento de errores materiales.

KPMG aplica la norma ISQC1 (*International Standard on Quality Control 1*) y de conformidad con la misma mantiene un sistema integral de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación al cumplimiento de los requerimientos éticos, estándares profesionales y requerimientos legales y regulatorios aplicables.

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y otros requerimientos éticos del *Code of Ethics for Professional Accountants* emitido por el International Ethics Standards Board for Accountants, el cual está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Procedimientos de revisión limitada

Nuestro trabajo de revisión limitada se ha llevado a cabo mediante entrevistas con la Dirección y las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y la aplicación de procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias, como:

- La comprobación de los procesos que dispone BBVA para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.
- La comprobación, a través de entrevistas con la Dirección y con otros empleados relevantes, tanto a nivel de grupo como a nivel de las unidades de negocio seleccionadas, de la existencia de una estrategia y políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa para atender a los asuntos materiales, y su implantación a todos los niveles de BBVA.
- La evaluación de la consistencia de la descripción de la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad, gobierno, ética e integridad de BBVA.
- El análisis de riesgos, incluyendo búsqueda en medios para identificar asuntos materiales durante el ejercicio cubierto por el Informe.
- La revisión de la consistencia de la información que responde a que responde a los *Universal Standards* con los sistemas o documentación interna.
- El análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos, incluyendo la información relativa a Grupo BBVA en España, Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Venezuela, Estados Unidos y Turquía.
- La revisión de la aplicación de los requerimientos establecidos en los *Sustainability Reporting Standards* de Global Reporting Initiative (*GRI Standards*), de conformidad con la opción exhaustiva.
- La lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de BBVA.
- El contraste de la información financiera reflejada en el Informe con la incluida en las cuentas anuales de BBVA, auditadas por terceros independientes.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

Los procedimientos llevados a cabo en un encargo de aseguramiento limitado varían en naturaleza y tiempo empleado, siendo menos extensos que los de un encargo de revisión razonable. Consecuentemente, el nivel de aseguramiento obtenido en un trabajo de revisión limitado es inferior al de uno de revisión razonable. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Conclusiones

Nuestra conclusión se basa en, y está sujeta a, los aspectos indicados en este Informe de Revisión Independiente. Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestras conclusiones.

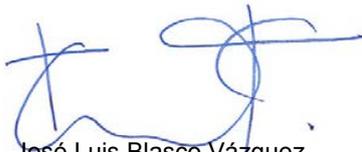
En base a los procedimientos realizados y a la evidencia obtenida, tal y como se describe anteriormente, no hay nada que nos haya llamado la atención y nos haga pensar que los indicadores GRI del Informe identificados con el símbolo “✓” no hayan sido preparados, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con los *Sustainability Reporting Standards* de Global Reporting Initiative (*GRI Standards*), según lo detallado en el punto 102-54 del Índice de contenidos GRI del Informe, y no se hayan presentado de forma adecuada, lo que incluye la fiabilidad de los datos y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de BBVA un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora.

Propósito de nuestro informe

De conformidad con los términos y condiciones de nuestra carta de encargo, este Informe de Revisión Independiente se ha preparado para BBVA en relación con su Informe BBVA en 2017 y por tanto no tiene ningún otro propósito ni puede ser usado en otro contexto.

KPMG Asesores, S.L.



José Luis Blasco Vázquez

15 de marzo de 2018

Anexos

Anexo 1 - Empleados por género (Grupo BBVA)

	2017			2016			2015		
	Número de empleados	Hombres	Mujeres	Número de empleados	Hombres	Mujeres	Número de empleados	Hombres	Mujeres
España	30.584	15.097	15.487	31.451	15.699	15.752	32.903	16.656	16.247
Estados Unidos	10.928	4.470	6.458	10.544	4.187	6.357	11.153	4.446	6.707
México	37.207	17.271	19.936	37.378	17.335	20.043	38.499	17.907	20.592
Turquía	22.615	9.719	12.896	23.678	10.087	13.591	23.691	10.106	13.585
América del Sur	29.423	13.385	16.038	30.543	13.921	16.622	30.448	13.713	16.735
Resto de Eurasia	1.099	611	488	1.198	682	516	1.274	723	551
Total	131.856	60.553	71.303	134.792	61.911	72.881	137.968	63.551	74.417

Anexo 2- Empleados promocionados por género (Grupo BBVA)

	2017			2016			2015		
	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres
España	3.878	2.066	1.812	3.694	1.906	1.788	3.016	1.490	1.526
Estados Unidos	450	292	158	793	257	536	3.515	1.332	2.183
México	8.928	4.391	4.537	7.301	3.469	3.832	7.622	3.907	3.715
Turquía	4.082	1.822	2.260	736	325	411	1.039	438	601
América del Sur	3.131	1.318	1.813	3.610	1.312	2.298	3.205	1.453	1.752
Resto de Eurasia	290	186	104	124	74	50	124	71	53
Total	20.759	10.075	10.684	16.258	7.343	8.915	18.521	8.691	9.830

Anexo 3 - Edad media de los empleados y distribución por tramos de edad (Grupo BBVA. Años y porcentaje)

	2017			2016			2015					
	Edad Media	<25	25-45	>45	Edad Media	<25	25-45	>45	Edad Media	<25	25-45	>45
España	42,5	0,8	65,6	33,6	42,2	1,0	66,2	32,8	42,0	1,5	65,0	33,5
Estados Unidos	40,9	6,4	58,8	34,8	40,9	5,8	59,4	34,8	40,0	7,9	58,9	32,8
México	34,2	10,3	74,6	15,1	34,2	10,8	74,0	15,2	34,2	11,3	73,6	15,1
Turquía	33,7	5,3	88,7	6,0	32,9	6,6	88,6	4,8	32,4	8,2	87,6	4,2
América del Sur	37,8	6,7	68,7	24,6	37,6	7,4	68,9	23,7	37,3	8,4	68,6	23,1
Resto de Eurasia	43,1	0,5	57,7	41,8	42,6	0,7	59,3	40,0	42,2	0,5	61,2	38,3
Total	37,5	6,0	72,2	21,8	37,2	6,5	72,3	21,2	37,0	7,4	71,5	21,1

Anexo 4 - Antigüedad media de los empleados por género (Grupo BBVA. Años)

	2017			2016			2015		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España	16,1	17,1	15,1	16,0	17,5	14,6	16,4	18,3	14,4
Estados Unidos	7,2	5,8	8,1	7,3	5,9	8,2	6,7	5,3	7,6
México	7,9	8,0	7,9	8,2	8,4	8,0	8,1	8,5	7,8
Turquía	7,6	7,7	7,4	6,9	7,0	6,8	6,4	6,6	6,3
América del Sur	10,1	10,9	9,4	9,9	10,8	9,2	9,7	10,7	8,9
Resto de Eurasia	12,2	11,5	13,1	11,5	10,8	12,4	11,1	10,6	11,8
Total	10,2	10,7	9,7	10,1	10,9	9,5	10,1	11,0	9,2

Anexo 5 - Distribución de los empleados por categoría profesional y género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2017			2016			2015		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España									
Equipo gestor	3,4	77,1	22,9	3,3	77,5	22,5	3,1	78,1	21,9
Mandos Medios	6,3	64,1	35,9	5,9	64,5	35,5	5,1	65,0	35,0
Especialistas	24,5	54,1	45,9	25,0	54,0	46,0	21,7	53,9	46,1
Fuerza Ventas	45,8	44,7	55,3	45,5	45,4	54,6	53,0	47,0	53,0
Puestos Base	19,9	44,8	55,2	20,3	46,2	53,8	17,1	48,3	51,7
Estados Unidos									
Equipo gestor	0,3	85,7	14,3	0,3	79,4	20,6	1,3	81,8	18,2
Mandos Medios	19,0	59,8	40,2	18,4	59,1	40,9	16,3	59,1	40,9
Especialistas	18,2	42,2	57,8	17,9	41,4	58,6	13,8	41,3	58,7
Fuerza Ventas	32,7	50,8	49,2	32,5	49,2	50,8	33,1	48,6	51,4
Puestos Base	29,9	16,9	83,1	30,9	16,9	83,1	35,6	20,9	79,1
México									
Equipo gestor	0,6	84,0	16,0	0,7	86,2	13,8	0,8	87,7	12,3
Mandos Medios	1,8	68,9	31,1	1,7	70,3	29,7	1,5	70,3	29,7
Especialistas	35,6	50,6	49,4	34,2	50,2	49,8	34,3	49,9	50,1
Fuerza Ventas	29,9	52,6	47,4	31,1	52,2	47,8	33,6	51,4	48,6
Puestos Base	32,0	34,0	66,0	32,3	34,7	65,3	29,9	34,9	65,1
Turquía									
Equipo gestor	0,0	90,0	10,0	0,1	91,7	8,3	0,1	91,7	8,3
Mandos Medios	23,5	41,8	58,2	20,6	41,7	58,3	18,8	43,0	57,0
Especialistas	33,5	36,0	64,0	34,6	35,8	64,2	37,8	34,7	65,3
Fuerza Ventas	35,3	39,2	60,8	37,0	38,8	61,2	35,5	39,7	60,3
Puestos Base	7,6	94,7	5,3	7,8	93,4	6,6	7,8	93,1	6,9
América del Sur									
Equipo gestor	0,8	75,2	24,8	0,8	74,9	25,1	0,9	76,4	23,6
Mandos Medios	7,6	57,2	42,8	7,5	56,3	43,7	9,7	53,0	47,0
Especialistas	38,2	50,5	49,5	36,9	50,6	49,4	33,0	50,2	49,8
Fuerza Ventas	39,6	38,8	61,2	40,7	38,9	61,1	38,8	39,0	61,0
Puestos Base	13,8	43,0	57,0	14,1	44,2	55,8	17,6	42,7	57,3
Resto de Eurasia									
Equipo gestor	5,6	86,9	13,1	6,2	89,2	10,8	6,3	91,3	8,8
Mandos Medios	9,6	67,9	32,1	10,4	66,4	33,6	10,7	63,2	36,8
Especialistas	43,0	52,4	47,6	41,1	51,8	48,2	40,3	51,1	48,9
Fuerza Ventas	35,2	56,3	43,7	36,1	58,4	41,6	36,0	57,5	42,5
Puestos Base	6,6	27,8	72,2	6,2	33,8	66,2	6,8	44,2	55,8
Media del Grupo									
Equipo gestor	1,2	78,4	21,6	1,2	79,2	20,8	1,3	80,4	19,6
Mandos Medios	9,4	52,8	47,2	8,7	52,9	47,1	8,4	52,8	47,2
Especialistas	31,9	48,2	51,8	31,5	47,8	52,2	30,0	47,1	52,9
Fuerza Ventas	37,0	44,7	55,3	37,8	44,6	55,4	39,7	45,4	54,6
Puestos Base	20,6	39,6	60,4	20,7	40,6	59,4	20,6	40,9	59,1

Anexo 6 - Dimisiones voluntarias de la plantilla (turn-over) ⁽¹⁾ y distribución por género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2017			2016			2015		
	Tasa rotación total empleados	Hombres	Mujeres	Tasa rotación total empleados	Hombres	Mujeres	Tasa rotación total empleados	Hombres	Mujeres
España	1,0	66,3	33,7	0,9	55,9	44,1	0,9	45,8	54,2
Estados Unidos	14,0	39,1	60,9	17,7	38,7	61,3	18,2	44,0	56,0
México	12,9	51,3	48,7	13,5	50,1	49,9	11,5	48,4	51,6
Turquía	3,4	36,8	63,2	8,2	40,3	59,7	2,2	44,4	55,6
América del Sur	7,6	45,6	54,4	6,1	43,9	56,1	6,6	45,4	54,6
Resto de Eurasia	5,4	63,1	36,9	4,2	61,1	38,9	4,2	54,7	45,3
Total	7,3	47,5	52,5	8,2	45,6	54,4	8,5	45,4	54,6

⁽¹⁾ Turn-over=[Bajas voluntarias (excluidas prejubilaciones)/nº empleados al inicio del periodo]x100.

Anexo 7 - Altas de empleados por género (Grupo BBVA. Número)

	2017			2016			2015		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España	2.714	1.175	1.539	3.515	1.450	2.065	7.929	3.629	4.300
Estados Unidos	2.987	1.373	1.614	2.244	949	1.295	2.910	1.279	1.631
México	7.664	4.024	3.640	8.084	4.056	4.028	7.743	3.751	3.992
Turquía	1.931	827	1.104	3.058	1.225	1.833	25.158	11.176	13.982
América del Sur	3.787	1.708	2.079	4.220	2.016	2.204	4.549	2.066	2.483
Resto de Eurasia	68	36	32	111	70	41	95	52	43
Total	19.151	9.143	10.008	21.232	9.766	11.466	48.384	21.953	26.431
De las que nuevas incorporaciones son ⁽¹⁾:									
España	1.237	827	410	1.038	632	406	692	431	261
Estados Unidos	2.951	1.350	1.601	2.219	932	1.287	2.885	1.263	1.622
México	6.468	3.314	3.154	6.016	2.930	3.086	5.063	2.585	2.478
Turquía	1.823	795	1.028	2.879	1.164	1.715	1.803	789	1.014
América del Sur	2.765	1.427	1.338	3.045	1.519	1.526	3.309	1.512	1.797
Resto de Eurasia	55	30	25	46	27	19	159	61	98
Total	15.299	7.743	7.556	15.243	7.204	8.039	13.911	6.641	7.270

⁽¹⁾ Se incluyen las altas por consolidaciones.

Anexo 8 - Bajas de empleados por tipo de baja y género (Grupo BBVA. Número)

	2017			2016			2015		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España									
Jubilaciones y prejubilaciones	839	621	218	1.384	1.128	256	1.395	1.021	374
Bajas incentivadas	130	84	46	110	71	39	40	27	13
Bajas voluntarias (dimisiones)	323	214	109	281	157	124	271	161	110
Otras ⁽¹⁾	2.289	854	1.435	3.192	1.075	2.117	1.947	725	1.222
Estados Unidos									
Jubilaciones y prejubilaciones	51	11	40	57	8	49	50	8	42
Bajas incentivadas	1	1	0	25	23	2	7	3	4
Bajas voluntarias (dimisiones)	1.479	578	901	1.977	765	1.212	1.988	778	1.210
Otras ⁽¹⁾	1.072	500	572	794	386	408	656	275	381
México									
Jubilaciones y prejubilaciones	362	207	155	423	269	154	197	122	75
Bajas incentivadas	47	28	19	78	46	32	99	57	42
Bajas voluntarias (dimisiones)	4.814	2.469	2.345	5.184	2.596	2.588	4.387	2.235	2.152
Otras ⁽¹⁾	2.612	1.385	1.227	3.520	1.716	1.804	2.668	1.290	1.378
Turquía									
Jubilaciones y prejubilaciones	101	46	55	85	46	39	31	23	8
Bajas incentivadas	46	28	18	65	30	35	35	20	15
Bajas voluntarias (dimisiones)	810	298	512	1.944	783	1.161	528	197	331
Otras ⁽¹⁾	2.037	781	1.256	977	393	584	887	452	435
América del Sur									
Jubilaciones y prejubilaciones	32	22	10	20	9	11	1	1	0
Bajas incentivadas	1.373	614	759	940	423	517	671	328	343
Bajas voluntarias (dimisiones)	2.335	1.064	1.271	1.856	814	1.042	1.961	876	1.085
Otras ⁽¹⁾	1.167	550	617	1.309	562	747	1.108	544	564
Resto de Eurasia									
Jubilaciones y prejubilaciones	12	7	5	6	2	4	1	1	0
Bajas incentivadas	59	40	19	52	28	24	12	10	2
Bajas voluntarias (dimisiones)	65	41	24	54	33	21	61	27	34
Otras ⁽¹⁾	31	19	12	75	49	26	185	97	88
Total									
Jubilaciones y prejubilaciones	1.397	914	483	1.975	1.462	513	1.675	1.176	499
Bajas incentivadas	1.656	795	861	1.270	621	649	864	445	419
Bajas voluntarias (dimisiones)	9.826	4.664	5.162	11.296	5.148	6.148	9.196	4.274	4.922
Otras ⁽¹⁾	9.208	4.089	5.119	9.867	4.181	5.686	7.451	3.383	4.068

⁽¹⁾ Otras incluye rescisión de contrato, expatriación, baja definitiva y fallecimiento.

Anexo 9 - Distribución de los empleados por tipo de contrato y género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2017			2016			2015		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España									
Fijos o indefinidos tiempo completo	93,1	51,3	48,7	92,2	51,9	48,1	93,6	52,2	47,8
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,6	4,6	95,4	2,7	6,1	93,9	1,9	5,1	94,9
Temporales	4,3	34,8	65,2	5,1	37,6	62,4	4,6	37,5	62,5
Estados Unidos									
Fijos o indefinidos tiempo completo	97,1	41,5	58,5	97,5	40,3	59,7	95,6	40,7	59,3
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,9	21,7	78,3	2,5	17,9	82,1	4,3	21,5	78,5
Temporales	0,1	62,5	37,5	0,0	0,0	100,0	0,1	37,5	62,5
México									
Fijos o indefinidos tiempo completo	89,7	46,1	53,9	89,6	46,4	53,6	89,4	46,9	53,1
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,7	24,0	76,0	0,7	23,5	76,5	0,9	26,3	73,7
Temporales	9,5	51,0	49,0	9,7	47,7	52,3	9,7	45,0	55,0
Turquía									
Fijos o indefinidos tiempo completo	99,4	43,0	57,0	99,3	42,6	57,4	99,0	42,6	57,4
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Temporales	0,6	47,3	52,7	0,7	50,0	50,0	1,0	51,9	48,1
América del Sur									
Fijos o indefinidos tiempo completo	89,6	46,4	53,6	89,4	46,3	53,7	89,8	45,8	54,2
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,7	34,1	65,9	3,0	34,6	65,4	2,8	31,7	68,3
Temporales	7,7	38,7	61,3	7,6	41,2	58,8	7,3	41,1	58,9
Resto de Eurasia									
Fijos o indefinidos tiempo completo	98,5	55,8	44,2	98,7	57,1	42,9	99,0	56,9	43,1
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Temporales	1,5	43,8	56,3	1,3	40,0	60,0	1,0	46,2	53,8
Media del Grupo									
Fijos o indefinidos tiempo completo	92,8	46,5	53,5	92,6	46,5	53,5	92,7	46,7	53,3
Fijos o indefinidos tiempo parcial	1,7	20,2	79,8	1,7	20,9	79,1	1,7	21,7	78,3
Temporales	5,5	44,2	55,8	5,7	43,6	56,4	5,6	42,6	57,4

Anexo 10 - Volumen y tipología de absentismo de empleados (Grupo BBVA ⁽¹⁾)

	2017			2016		
	Número de empleados	Hombres	Mujeres	Número de empleados	Hombres	Mujeres
Bajas totales	28.786	10.230	18.556	58.247	21.425	36.822
Nuevas bajas	27.046	9.648	17.398	56.100	20.718	35.382
Altas	29.655	10.374	19.281	50.262	19.219	31.043
Número de días de baja por enfermedad o accidente totales en el año	542.541	180.652	361.889	606.711	201.988	404.723
Tasa de absentismo (%)	1,5	1,1	1,9	1,6	1,1	2,1

⁽¹⁾ Excluido BBVA Compass y Garanti.

Anexo 11 - Huella ambiental (Grupo BBVA)

	2017	2016	2015
Consumos			
Agua de suministro público (metros cúbicos)	3.670.810	3.280.665	3.085.283
Papel (toneladas)	9.396	9.485	7.292
Energía (Megawatios hora) ⁽¹⁾	941.826	957.215	993.838
Emisiones de CO₂			
Emisiones de alcance 1 (toneladas CO ₂ e) ⁽²⁾	12.124	13.061	14.524
Emisiones de alcance 2 (toneladas CO ₂ e) método <i>market-based</i> ⁽³⁾	275.098	266.222	271.003
Emisiones de alcance 2 (toneladas CO ₂ e) método <i>location-based</i> ⁽⁴⁾	347.449	266.222 ⁽⁶⁾	271.003 ⁽⁶⁾
Emisiones de alcance 3 (toneladas CO ₂ e) ⁽⁵⁾	110.792	46.511	46.374 ⁽⁶⁾
Residuos			
Residuos peligrosos (toneladas)	164	398	125
Residuos no peligrosos (toneladas)	4.872	878	990

⁽¹⁾ Incluye el consumo de electricidad y combustibles fósiles (gasóleo, gas natural y gas LP), excepto combustibles consumidos en flotas.

⁽²⁾ Emisiones derivadas del consumo de energía (combustibles fósiles) y calculadas en base a los factores de emisión de 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories. Para su conversión a CO₂e se han utilizado como fuente el IPCC Fifth Assessment Report y la IEA.

⁽³⁾ Emisiones derivadas del consumo de electricidad y calculadas en base a los últimos factores de emisión disponibles de la IEA para cada país.

⁽⁴⁾ Emisiones derivadas del consumo de electricidad y calculadas en base a los datos contractuales y, en su defecto, a los últimos factores de emisión disponibles de la IEA para cada país.

⁽⁵⁾ Emisiones derivadas de viajes de negocio en avión y de desplazamientos de los empleados de servicios centrales al centro de trabajo utilizando factores DEFRA 2017. Las emisiones derivadas del desplazamiento de empleados al centro de trabajo se han calculado por primera vez en el 2017 en base a encuestas realizadas a una muestra de empleados y extrapolando los datos al total de empleados en servicios centrales. Estas emisiones no se tienen en cuenta a efectos del Plan Global de Ecoeficiencia.

⁽⁶⁾ Los datos se han actualizado con respecto a los publicados en el informe BBVA en 2016 por ajustes posteriores al cierre.

Anexo 12 - Educación financiera. Datos por país (Número de beneficiarios. 2017)

	Niños	Adultos	Pymes ⁽²⁾	Total beneficiarios	Total talleres
España	1.140.972	17.513	1.000	1.159.485	50.653
Estados Unidos	35.487	766	1.266	37.519	260
México	891.965	95.366	13.647	1.000.978	1.532.603
América del Sur	57.393	34.892	402	92.687	32.472
Argentina	6.408	377	-	6.785	31
Chile	-	1.023	114	1.137	9
Colombia	47.048	27.986	-	75.034	28.095
Perú	-	467	-	467	13
Venezuela	3.458	1.750	228	5.436	3.516
Paraguay	-	2.689	30	2.719	294
Uruguay	479	600	30	1.109	514
Total Grupo ⁽¹⁾	2.125.817	148.537	16.315	2.290.669	1.615.988

⁽¹⁾ Turquía no desarrolla programas de educación financiera.

⁽²⁾ Número de pymes beneficiarias. No incluye beneficiarias de cursos *online* del programa Camino al Éxito en América de Sur.

Anexo 13 - Programas de educación financiera para niños y jóvenes (Número de beneficiarios. 2017)

España	1.141.477
Valores de Futuro	1.125.026
Tus Finanzas Tu Futuro (programa en colaboración)	505
EFEC	15.946
Estados Unidos	31.084
EVERFI	23.239
Junior Achievement	7.103
Money Smart	742
México	891.965
Valores de Futuro	1.296
Kidzania	846.135
Sala Valores de Futuro MIDE	35.795
Liga Sub 13	1.200
Embajadores "Por los que se quedan"	6.300
SNEF	1.239
América del Sur	57.446
Argentina	6.408
Programa de Educación Financiera BBVA Francés	1.099
Educación Financiera BBVA Francés: Adelante con tus sueños	4.309
Mi Primera Empresa	1.000
Colombia	44.152
Escuela para el Emprendimiento	44.152
Venezuela	3.458
Curso <i>online</i> de educación financiera para jóvenes	3.458
Paraguay	3.428
Fundación Alda	3.378
Joven Adelante	50
Total Grupo	2.121.972

Anexo 14 - Programas de educación financiera para pymes ⁽¹⁾ (Número de beneficiarios)

	2017	2016	2015
España			
Formación para Pymes	1.000	615	589
Estados Unidos			
EVERFI	829	n.d.	n.d.
Money Smart for SMEs	437	n.d.	n.d.
México			
Adelante con tu futuro	13.647	317	734
América del Sur			
Camino al Éxito ⁽²⁾	342	548	704
Total	16.225	1.408	2.027

n.d. = no disponible.

⁽¹⁾ El target principal de estas iniciativas son las pymes, sin embargo no se restringe la asistencia a las mismas por lo que pueden estar considerándose como beneficiarios usuarios particulares.

⁽²⁾ Camino al Éxito en el 2015 sólo incluye pymes beneficiarias del programa de formación presencial para el crecimiento. No incluye beneficiarios de cursos *online*.

Anexo 15 - Principales indicadores de BBVA Momentum (Número)

	2017					
	Candidatos presentados	Candidatos especialistas	Especialistas	Candidatos mentores	Mentores	Participantes
España	371	62	13	178	20	20
Estados Unidos	46	8	4	20	20	20
México	162	23	10	53	19	20
Turquía	10	1	0	6	6	6
Colombia	132	12	1	28	7	21
Otros países	n.a.	4	2	n.a.	n.a.	n.a.
Total	721	110	30	285	72	87

n.a. = no aplica.

Anexo 16 - Programa Niños Adelante (Número)

	Becas			Beneficiarios indirectos ⁽¹⁾		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015
México	16.756	17.393	18.000	67.024	69.572	72.000
Colombia	29.900	29.904	18.963	119.600	119.616	75.852
Perú	14.474	21.303	23.012	57.896	85.212	92.408
Venezuela	4.500	4.500	4.500	18.000	22.500	26.295
Paraguay	2.439	38	192	9.756	n.d.	7.585
Uruguay	25	135	140	100	n.d.	100
Total	68.094	73.273	64.807	272.376	296.900	274.240

n.d. = no disponible.

⁽¹⁾ Para el cálculo de los beneficiarios indirectos se ha tenido en cuenta la unidad familiar (4 miembros).

Anexo 17 - Educación - Principales programas de educación (Número de beneficiarios directos)

	2017
NBA Cares (Estados Unidos)	556
Olimpiada del Conocimiento (México)	3.063
Becas Niños Adelante (América del Sur y México)	53.620
Leer es Estar Adelante (Perú)	14.474
Programa Papagayo (Venezuela)	14.341
Total educación infantil y primaria	86.054
Socios por un día (España)	7
Becas Adelante (México)	9.921
Talleres robótica (México)	30
Otras iniciativas (Estados Unidos)	6.000
Total educación secundaria	15.958
Acción Magistral (España)	11.487
Alares (España)	366
Teach for America (Estados Unidos)	70
Teachers Academy Foundation (Turquía) ⁽¹⁾	11.576
Charlas "Pensemos Bien" (Perú)	869
Patronato Universidad del Pacífico (Perú)	108
Total formación para adultos	24.476
Total	126.488

⁽¹⁾ Datos de Garanti sin verificar.

Programa Acción Magistral (Beneficiarios. España)

	2017	2016	2015
Docentes formados	236	265	237
Docentes en la plataforma	7.188	6.052	4.327
Encuentro Acción Magistral	236	222	355
Premio Acción Magistral (Centros ganadores y menciones con alumnado y docentes)	3.827	106	1.286
Total	11.487	6.645	6.189

Anexo 18 - Proveedores y facturación anual

Proveedores ⁽¹⁾ y facturación anual ⁽²⁾	2017		2016		2015	
	Número de proveedores	Facturación anual (millones de euros)	Número de proveedores	Facturación anual (millones de euros)	Número de proveedores	Facturación anual (millones de euros)
España	1.377	2.381	1.240	2.457	1.277	2.660
Estados Unidos	576	443	489	704	524	484
México	1.182	2.957	1.142	3.381	1.238	3.974
Turquía	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Argentina	520	569	408	458	559	576
Chile	224	178	242	171	250	197
Colombia	208	190	180	198	216	198
Perú	272	232	285	246	290	257
Venezuela	60	59	81	61	59	20
Paraguay	44	15	49	16	51	20
Uruguay	55	27	54	27	24	7
Portugal	45	25	70	31	110	48
Total	4.563	7.077	4.240	7.751	4.598	8.441

Total Proveedores ⁽³⁾

España	29.395	2.553	14.020	2.588	14.785	2.796
Estados Unidos	2.603	476	2.073	731	2.241	678
México	6.962	3.067	5.988	3.486	5.674	4.081
Turquía	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Argentina	2.448	608	2.262	491	2.701	618
Chile	1.357	196	1.462	190	1.995	216
Colombia	2.683	215	2.827	223	4.146	224
Perú	3.231	261	2.972	274	4.421	287
Venezuela	696	64	869	68	856	41
Paraguay	984	22	1.119	23	1.141	27
Uruguay	523	33	567	33	475	11
Portugal	803	61	844	38	1.015	57
Total	51.685	7.555	35.003	8.144	39.450	9.036

n.d. = no disponible.

⁽¹⁾ Se incluyen proveedores y acreedores.⁽²⁾ Pagos realizados a terceros (no se incluyen proveedores con importes inferiores a 100.000 euros). Criterio de caja.⁽³⁾ Se incluyen todos los proveedores, acreedores y terceros con facturación a BBVA sin límite de importe.

Anexo 19 - Plazo medio de pago a proveedores ⁽¹⁾ (Días)

	2017	2016	2015
España	50	47	47
Estados Unidos	4	4	7
México	16	21	17
Argentina	34	34	34
Chile	29	26	27
Colombia	19	13	16
Perú	11	26	31
Venezuela	28	26	19
Paraguay	30	30	30
Uruguay	4	5	5
Media del Grupo ⁽²⁾	23	23	23

⁽¹⁾ El plazo medio de pago se calcula mediante una media de días calculados como fecha pago - fecha base. Sin ponderación por importes.

⁽²⁾ La media del Grupo se contruye en base a una ponderación entre geografías, debido a la imposibilidad de realizarlo con respecto al total de facturas.

No se dispone de información de Turquía y Portugal

Anexo 20 - Índice de satisfacción de proveedores (% satisfechos sobre 100)

	2017	2016 ⁽¹⁾	2015
España	80	n.d.	78
Estados Unidos	76	n.d.	74
México	81	n.d.	82
Argentina	85	n.d.	83
Chile	84	n.d.	78
Colombia	86	n.d.	86
Perú	82	n.d.	82
Venezuela	79	n.d.	86
Uruguay	89	n.d.	87
Paraguay	95	n.d.	80
Grupo	82		82

n.d. = no disponible.

⁽¹⁾ Encuesta bienal, no realizada en el 2016.

No se dispone información de Turquía y Portugal.

Anexo 21 - Homologación de proveedores (Número)

	Proveedores homologados (acumulado)			Facturación con proveedores homologados (%) ⁽¹⁾			Proveedores que no han superado el proceso de homologación		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
España	1.112	1.148	1.037	88	84	85	26	12	10
Estados Unidos	434	579	n.d.	59	72	n.d.	158	154	n.d.
México	531	340	n.d.	90	74	n.d.	205	108	n.d.
Argentina	362	356	n.d.	64	69	n.d.	0	0	n.d.
Chile	803	783	n.d.	85	89	n.d.	16	24	n.d.
Colombia	900	776	n.d.	92	92	n.d.	20	16	n.d.
Perú	516	463	n.d.	77	77	n.d.	6	3	n.d.
Venezuela	237	253	n.d.	59	57	n.d.	0	0	n.d.
Total	4.895	4.698	1.037	81	81	85	431	317	10

n.d. = no disponible.

⁽¹⁾ El resto de compras son a proveedores que no reúnen los criterios internos para tener que pasar por el proceso de homologación.

No se dispone de información de Turquía, Uruguay, Paraguay y Portugal