

# 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

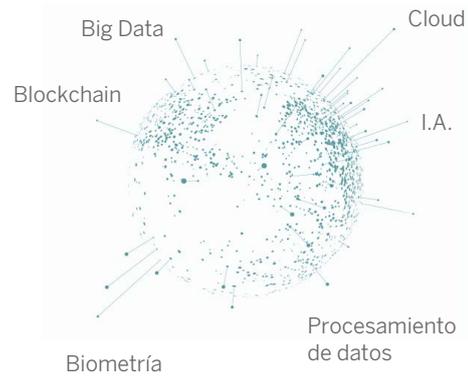
La industria financiera se enfrenta a un entorno caracterizado por la ingente **reforma regulatoria** que se ha llevado a cabo durante los últimos años a escala mundial. El objetivo está claramente justificado, pues el sector se enfrentó a la crisis con un marco normativo insuficiente. Las autoridades 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

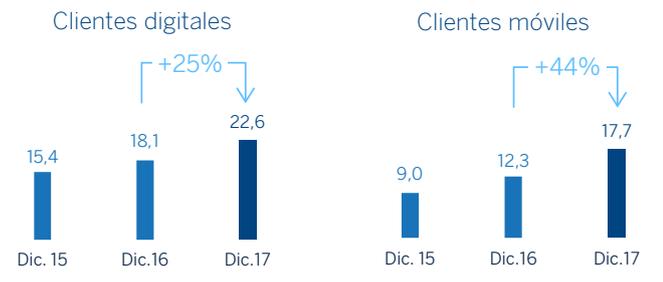
Grupo Peer: España: Santander, CaixaBank, Bankia, Sabadell, Popular // México: Banamex, Santander, Banorte, HSBC // Turquía: AKbank, Isbank, YKB, Deniz, Finanz // Argentina: Galicia, HSBC, Santander Río // Colombia: Davivienda, Bogotá, Bancolombia // Perú: Interbank, BCP, Scotiabank // Paraguay: Continental,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

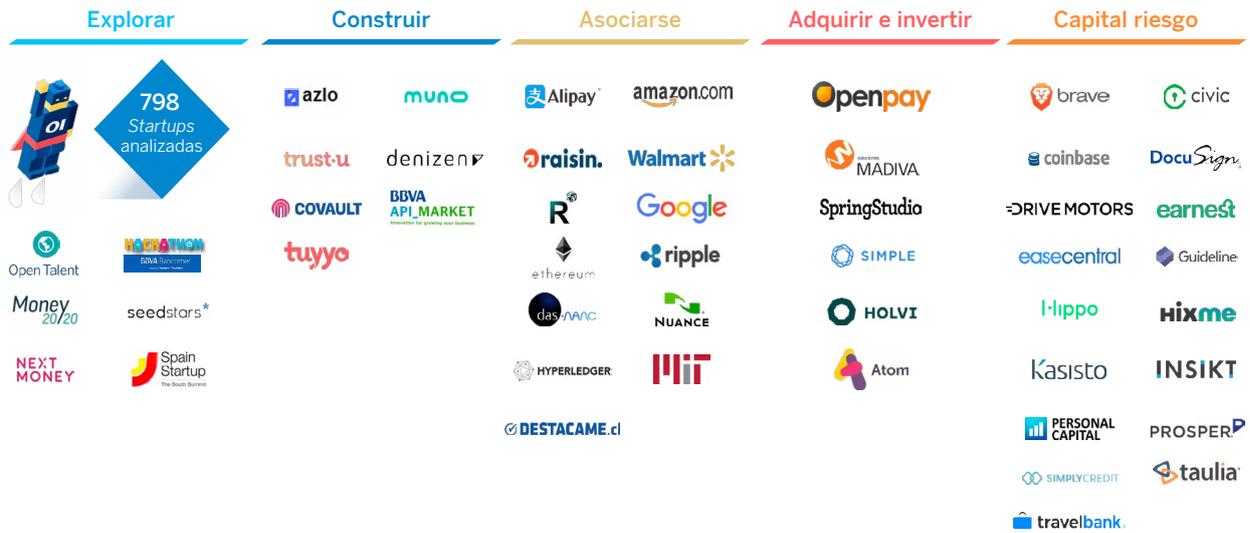
- La ampliación de capital de ATOM, con el objetivo mantener la participación, del 29,5%, adquirida en el año 2016 en el primer banco digital con licencia propia del Reino Unido.
- Se hizo efectiva la compra de Openpay, *startup* mexicana de soluciones de pagos *online*.

**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

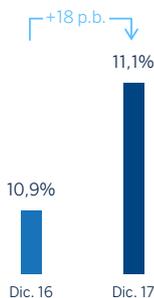


### 4. Optimización de la asignación de capital

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



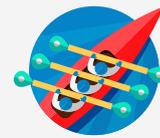
#### El cliente es lo primero

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



<sup>(1)</sup> 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
<b>0. Modelo operativo</b>		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
<b>1. TCR para transformar el banco tradicional</b> 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
<b>2. Finanzas sostenibles</b>	 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
<b>3. Riesgo reputacional</b>	 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
<b>4. Inversión en la comunidad</b>	 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
<b>5. Escucha, comunicación y advocacy</b>	 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
<b>6. Talento y cultura</b>	 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.