Estrategia y modelo de negocio

Visión y aspiración

Avances en la transformación de BBVA

Nuestros Valores

Materialidad

Modelo de banca responsable

Estrategia y modelo de negocio

Durante el año 2018, BBVA realizó avances significativos en su **transformación**, basados en su **Propósito**, las seis **Prioridades Estratégicas** y los **Valores**, como pilares fundamentales de la estrategia de la Organización.

Visión y aspiración

BBVA está desarrollando un proceso de transformación necesario para adaptarse al nuevo entorno en la industria financiera, caracterizado por unas tendencias que confirman la **visión** estratégica del Grupo, esto es, se está produciendo una **reconfiguración de la industria de servicios financieros**. Dichas tendencias son las siguientes:

- Un **entorno macroeconómico** complicado, caracterizado por una fuerte presión regulatoria, tipos de interés bajos, elevada volatilidad de las divisas y riesgos geopolíticos.
- Una industria bancaria altamente regulada, esto es, una banca tradicional sujeta a un amplio número de normativas **regulatorias** tanto globales como locales.
- Un **cambio** en las necesidades y expectativas de los **clientes**, que demandan servicios de mayor valor añadido que les permitan alcanzar sus objetivos, con un modelo de relación sencillo, transparente e inmediato similar al que están disfrutando ya con muchas otras industrias altamente digitalizadas.
- Unos **datos** que se están convirtiendo en un activo estratégico. Dada la gran cantidad de datos que se almacenan dentro de las organizaciones, la habilidad para interpretarlos y realizar propuestas de valor a los clientes se considera crítica, contando siempre con el **consentimiento** de los clientes.
- Unos gigantes tecnológicos, con modelos de negocio basados en datos que crean **ecosistemas** donde las diferentes líneas de negocio se van difuminando.
- Una mayor competencia como consecuencia de la llegada de **nuevos jugadores** que se centran en los aspectos más rentables de la cadena de valor.

En este contexto, el objetivo principal de la estrategia de transformación del Grupo, su **aspiración,** es **afianzar la relación con sus clientes**.

Nueva propuesta de valor

Centrada en las necesidades reales de nuestros clientes

Ayudar a nuestros clientes
a tomar las mejores decisiones financieras proporcionando asesoramiento relevante

Proporcionar las mejores soluciones
que generen confianza a nuestros clientes, de forma que sean claras, transparentes e íntegras

A través de una experiencia fácil y conveniente
(DIY) a través de canales digitales o mediante la interacción humana

Nuestra aspiración es afianzar la relación con el cliente

Con el objetivo de impulsar la nueva propuesta de valor del Grupo en el marco de la estrategia de transformación, queremos **ofrecer a los clientes**:

- un asesoramiento basado en los datos mediante el desarrollo de soluciones que les proporcionen valor añadido, ayudándoles a alcanzar sus objetivos, la mejor toma de decisiones y brindándoles tranquilidad al mismo tiempo que se fortalece la relación de confianza con BBVA; y

- productos y servicios para clientes y no clientes, 100% digitales, sencillos y rápidos, a través de procesos totalmente automatizados, y de canales propios y de terceros.

Para ello nos estamos apoyando en:

- avanzar firmemente en la transformación hacia una compañía verdaderamente *data-driven* en la que todas las decisiones se tomen en base a los datos y en la que la creación de nuestra oferta de productos y servicios esté alimentada de inteligencia basada en datos;

- en una plataforma de desarrollo *software* que habilita un ecosistema global de desarrolladores que trabajan colaborativamente para construir productos que los clientes solicitan, cada vez más rápidamente e incorporando las últimas tecnologías; y

- en una organización *agile*, en la 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.

Avances en la transformación de BBVA

En el 2018, BBVA avanzó en la consecución de su **Propósito**: Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era, que se refleja en el **lema**: Creando Oportunidades. Queremos ayudar a nuestros clientes a tomar mejores decisiones financieras y cumplir sus objetivos vitales; queremos ser más que un banco, un motor de oportunidades y tener un impacto positivo en la vida de las personas y en los negocios de las empresas.

En este sentido, para seguir avanzando en el proceso de transformación, en el año se dieron pasos importantes en el impulso y desarrollo de las seis **Prioridades Estratégicas** del Grupo. Estos avances quedaron reflejados en los resultados de los indicadores de seguimiento (KPIs, por sus siglas en inglés).

NUESTRO PROPÓSITO

> Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era

BBVA
Creando Oportunidades

SEIS 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

Prioridades estratégicas

1. La mejor experiencia de cliente

El principal foco del Grupo BBVA se centra en ofrecer la mejor experiencia de cliente, que ésta se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; así como en incrementar el *empowerment* de los clientes y ofrecerles un asesoramiento personalizado.

El modelo de negocio de BBVA está orientado al cliente con el objetivo de ser líder en satisfacción de la clientela en todos los países en los que opera. Para conocer el grado de recomendación de los clientes, y por ende, su grado de satisfacción, el Grupo utiliza la metodología **Net Promoter Score (NPS)**, que reconoce a BBVA como una de las entidades bancarias más recomendables en los países en los que está presente.

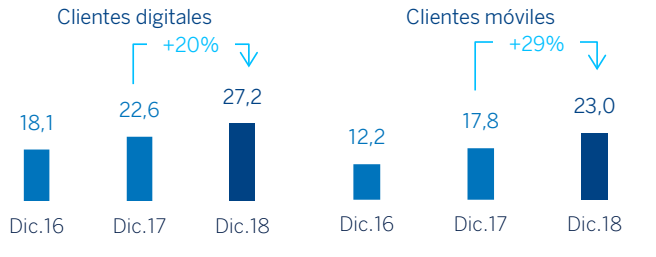
Asimismo, los progresos en la satisfacción de los clientes se ven reflejados en el desempeño positivo en indicadores estratégicos tales como los **clientes objetivo** (segmento de clientes en los que el Grupo desea crecer y retener) y su correspondiente **tasa de fuga**. Los clientes digitales están más satisfechos y eso queda demostrado en su tasa de fuga, que es un 47% menor en el caso de los digitales que en los no digitales. En definitiva, BBVA está avanzando en su estrategia y logrando atraer un mayor número de clientes, que además están más satisfechos y son más leales.

2. Ventas digitales

El modelo de relación de BBVA está evolucionando para adaptarse al creciente perfil multicanal de los clientes por lo que es fundamental impulsar la digitalización. Para ello, está desarrollando una importante oferta digital de productos y servicios para que los clientes puedan utilizar el canal de su conveniencia.

El número de **clientes digitales y móviles** del Grupo creció considerablemente durante el 2018, alcanzando el punto de inflexión del 50% en clientes digitales a nivel Grupo y en seis países donde BBVA está presente: España, Estados Unidos, Turquía, Argentina, Colombia y Venezuela.

Clientes 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 2018, el 41% de las ventas se realizaron por canales digitales en el Grupo frente al 28% del año anterior.

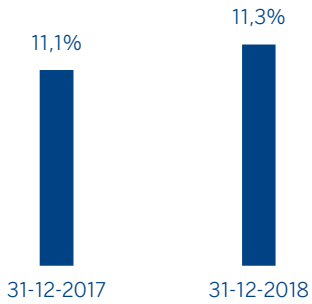
3. Nuevos modelos de negocio

Durante el 2018, BBVA continuó consolidándose como uno de los bancos de referencia en transformación digital y actividad en el ecosistema de emprendimiento. El Grupo está participando de forma activa en la disrupción de la industria financiera para incorporar los principales aprendizajes a la propuesta de valor del Banco, a través de la búsqueda de nuevos modelos de negocio digitales y apalancándose en el ecosistema Fintech. Dicha actividad se está realizando a través de cinco palancas: i) explorar (Open Talent y Open Summit); ii) construir (Upturn y Azlo); iii) asociarse (Alipay); iv) adquirir e invertir (Solaris e incremento de la participación en Atom); y v) capital-riesgo (Sinovation y Propel).

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 2018, continuaron los esfuerzos para fomentar la correcta asignación del capital y ello está permitiendo al Grupo seguir mejorando en términos de solvencia. Así, el ratio de capital CET1 *fully-loaded* se situó, a finales del año, en el 11,3%, lo que supone 26 puntos básicos por encima del cierre del 2017.

CET1 *fully-loaded* (Porcentaje)



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 el 2018, el ratio de eficiencia del Grupo se situó en 49,3%, nivel inferior al existente en el ejercicio previo (49,5%).

Ratio de eficiencia (Porcentaje)

6. El mejor equipo

El activo más importante de BBVA son las personas que lo componen y, por ello, **El mejor equipo** es una de las seis Prioridades Estratégicas, que supone atraer, seleccionar, formar, desarrollar y retener al mejor talento.

El Grupo ha desarrollado nuevos modelos de gestión de personas y nuevas formas de trabajo que han permitido que el Banco siga evolucionando su modelo organizativo y que también han impulsado la transformación cultural y han favorecido la capacidad de convertirse en una *purpose-driven company*, esto es, en una compañía en la que todas las personas guíen sus actuaciones conforme a los Valores, y estén realmente inspiradas y motivadas por el mismo Propósito.

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 todos los países y unidades del Grupo. Estos Valores definen nuestra identidad y son los pilares para hacer realidad nuestro Propósito:

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.

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.

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.

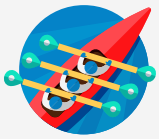
Nuestros Valores

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
- Soy BBVA

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, incluida la alta dirección, lanzando iniciativas locales y globales que aseguren su activación homogénea en todo el Grupo. Así, en el 2018 se consiguió que los Valores estuvieran presentes en las distintas palancas de **gestión de personas** (selección, formación, desarrollo, etc.) y en los procesos de *agile* y de gestión presupuestaria en una agenda única de desarrollo. Dentro de las palancas de gestión de personas, se lanzó un nuevo modelo de valoración de personas (People Assessment) en el que se evaluaron los *skills* culturales del 97% de los empleados. El cliente es lo primero fue el valor mejor puntuado (4,66 sobre 5) y, por tanto, mejor trabajado por el conjunto de la Entidad.

Además, en julio del 2018, BBVA realizó por primera vez un Día de los Valores global, **Values Day**, evento realizado en todos los países en los que el Grupo está presente, con el objetivo de que los empleados reflexionaran sobre las implicaciones de los valores y propusieran acciones para su implantación efectiva. La actividad principal de este evento global fueron talleres organizados para identificar proyectos de mejora y deducir oportunidades en la implantación de los valores en el Grupo. En estos talleres:

- participaron más de 23.000 empleados (cerca del 20% del total) de distintos países y áreas;
- se desarrollaron tanto en las sedes corporativas de todo el mundo como a través de actividades en la red comercial;
- México fue el país con mayor participación en los talleres, con 11.475 participantes (31%).
- El cliente es lo primero fue el valor más trabajado a nivel global, un 47% de los participantes se centró en este valor, y uno de cada cuatro empleados trabajó en el comportamiento Solucionamos sus necesidades;
- la versión *online* e individual del taller que se puso a disposición de todos los empleados a través de una *webapp ad-hoc* para este evento, registró una participación del 63%.

En definitiva, el Values Day sirvió para crear mecanismos de escucha y transformar el *feedback* de los empleados en datos a través de algoritmos propios de machine *learning*, convirtiéndose así en un evento propio de una organización *data-driven*.

Adicionalmente, en el 2018, BBVA compartió Nuestros Valores con otros grupos de interés: con clientes a través de las acciones realizadas en sucursales durante el Values Day; con accionistas en el marco de la celebración de la Junta General; y con la sociedad en general, con la publicación de artículos especializados en medios de comunicación de diferentes países. También se han puesto en marcha más de 500 **iniciativas locales** para consolidar la relación con los clientes, impulsar la vocación transformadora de los equipos y los esquemas de trabajo colaborativos, y fomentar el sentimiento de pertenencia a BBVA.

Materialidad

BBVA realiza un análisis de materialidad con el fin de conocer y priorizar los asuntos más relevantes tanto para sus grupos de interés claves como para su estrategia. Esto es, se trata de un análisis que contribuye al desarrollo de la estrategia de negocio en coherencia con lo que se espera del Grupo, así como a determinar sobre qué información se debe reportar.

En el 2018, además del análisis basado en datos, ya empleado en los últimos años, se ha contado con la participación del Área de Strategy & M&A y la colaboración de distintos equipos de trabajo relacionados con los grupos de interés (Client Solutions, Talent & Culture, Investor Relations, Supervisory Relations, Legal Services, Responsible Business). Con ello se consiguió mejorar el proceso de identificación de asuntos relevantes y se ha introducido un debate más profundo sobre la relación entre las prioridades de los grupos de interés y la estrategia de negocio.

Las fases del **análisis** de materialidad fueron las siguientes:

1. Identificación de asuntos relevantes para cada uno de los grupos de interés a partir de las entrevistas con los equipos con los que se relacionan. Estos, a su vez, se apoyaron en la información procedente de las herramientas de escucha y diálogo habituales.

2. Agregación de los asuntos en un listado único, partiendo del total de asuntos identificados para cada uno de los grupos de interés, BBVA elaboró un listado de doce asuntos.

3. Priorización de los asuntos en función de su importancia para los grupos de interés. BBVA llevó a cabo una serie de encuestas y entrevistas con los diferentes grupos de interés así como un análisis de medios y redes sociales. Para completar la priorización, se realizó un análisis tanto de tendencias como sectorial, de acuerdo con los datos de Datamaran, del que se obtuvieron los asuntos más relevantes para sus *peers*.

4. Priorización de asuntos en función de su impacto en la estrategia de negocio de BBVA. El equipo de estrategia realizó una valoración de cómo cada uno de los asuntos impacta en las seis Prioridades Estratégicas. Los asuntos más relevantes para BBVA son los que le ayudan a conseguir, en mayor medida, su estrategia.

El resultado de este análisis es la **matriz de materialidad** del Grupo.

Asunto cuya importancia se espera que aumente, tanto para los grupos de interés como para BBVA

Por tanto, los cinco **asuntos más relevantes** para la estrategia de negocio de BBVA y para sus grupos de interés son (por orden de importancia conjunta):

- **Sencillez, agilidad y autoservicio para los clientes**: los grupos de interés esperan operar de forma ágil y sencilla con BBVA, en cualquier momento y desde cualquier lugar, apalancándose en el uso de las nuevas tecnologías. Estas nuevas tecnologías permitirán una mayor eficiencia en la operativa, generando valor para los accionistas.

- **Solvencia y resultados financieros sostenibles**: los grupos de interés esperan que BBVA sea un banco robusto, solvente y con buenos resultados sostenibles, contribuyendo así a la estabilidad del sistema. Demandan un modelo de negocio que responda a los cambios del contexto: tecnologías disruptivas, nuevos competidores, cuestiones geopolíticas, etc.

- **Comportamiento ético y protección del consumidor**: los grupos de interés esperan que BBVA tenga una conducta íntegra y que proteja a los clientes o depositantes actuando con transparencia, ofreciendo productos adecuados a su perfil de riesgo y gestionando con integridad los retos éticos que presentan algunas nuevas tecnologías.

- **Asesoramiento personalizado al cliente**: los grupos de interés esperan que BBVA proporcione soluciones apropiadas a las necesidades y circunstancias personales de los clientes. También se espera que el Banco les ayude en la gestión de sus finanzas, de forma proactiva y con un buen trato.

- **Ciberseguridad y uso responsable de los datos**: los grupos de interés esperan que sus datos estén seguros en BBVA y que los use solamente para los fines acordados, cumpliendo siempre con la legalidad vigente. Esto es fundamental para mantener la confianza.

La información relativa al desempeño en estos asuntos relevantes por parte del Grupo en el 2018 aparece reflejada en los diferentes capítulos de este informe anual BBVA en 2018.

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**; 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.

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

El modelo de banca responsable es supervisado por el Consejo de Administración y sus distintas comisiones, así como por la alta dirección del Banco.

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.
- Finanzas sostenibles para combatir el cambio climático, respetar los derechos humanos y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las 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.

En el **2018**, BBVA aprobó su estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y alineada con el Acuerdo de París. Esta estrategia viene descrita en el capítulo de Finanzas Sostenibles.