



BBVA

Grupo BBVA

Cuarto Trimestre 2015

Disclaimer

Este documento se proporciona únicamente con fines informativos siendo la información que contiene puramente ilustrativa, y no constituye, ni debe ser interpretado como, una oferta de venta, intercambio o adquisición, o una invitación de ofertas para adquirir valores por o de cualquiera de las compañías mencionadas en él. Cualquier decisión de compra o inversión en valores en relación con una cuestión determinada debe ser efectuada única y exclusivamente sobre la base de la información extraída de los folletos correspondientes presentados por la compañía en relación con cada cuestión específica. Las referencias realizadas a BBVA y/o cualquier entidad de su grupo en el presente documento no deben entenderse como generadoras de ningún tipo de obligación legal para BBVA o las empresas de su grupo. Ninguna persona que pueda tener conocimiento de la información contenida en este informe puede considerarla definitiva ya que está sujeta a modificaciones.

Este documento incluye o puede incluir "proyecciones futuras" (en el sentido de las disposiciones de "puerto seguro" del United States Private Securities Litigation Reform Act de 1995) con respecto a intenciones, expectativas o proyecciones de BBVA o de su dirección en la fecha del mismo que se refieren a aspectos diversos, incluyendo proyecciones en relación con los ingresos futuros del negocio. La información contenida en este documento se fundamenta en nuestras actuales proyecciones, si bien dichos ingresos pueden verse sustancialmente modificados en el futuro por determinados riesgos e incertidumbres y otros factores relevantes que pueden provocar que los resultados o decisiones finales difieran de dichas intenciones, proyecciones o estimaciones. Estos factores incluyen, pero no se limitan a, (1) la situación del mercado, factores macroeconómicos, reguladores, directrices políticas o gubernamentales, (2) movimientos en los mercados de valores nacional e internacional, tipos de cambio y tipos de interés, (3) presión de la competencia, (4) cambios tecnológicos, (5) variaciones en la situación financiera, reputación crediticia o solvencia de nuestros clientes, deudores u homólogos. Estos factores podrían condicionar y acarrear situaciones reales distintas de la información y las intenciones expuestas, proyectadas, o pronosticadas en este documento y en otros documentos pasados o futuros. BBVA no se compromete a actualizar públicamente ni comunicar la actualización del contenido de este o cualquier otro documento, si los hechos no son exactamente como los descritos en el presente, o si se producen cambios en la información que contiene.

Este documento puede contener información resumida o información no auditada, y se invita a sus receptores a consultar la documentación e información pública presentada por BBVA a las autoridades de supervisión del mercado de valores, en concreto, los folletos e información periódica presentada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el informe anual presentado como 20-F y la información presentada como 6-K que se presenta a la Securities and Exchange Commission estadounidense.

La distribución de este documento en otras jurisdicciones puede estar prohibida, y los receptores del mismo que estén en posesión de este documento devienen en únicos responsables de informarse de ello, y de observar cualquier restricción. Aceptando este documento los receptores aceptan las restricciones y advertencias precedentes.

Índice

1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados



1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

- > [BBVA en el mundo](#)
- > ["La historia de BBVA"](#)
- > [Principales magnitudes](#)
- > [La acción BBVA](#)
- > [Organigrama](#)
- > [Nuestro equipo](#)
- > [Presencia en Redes Sociales](#)
- > [Compromiso social](#)
- > [Premios y Reconocimientos](#)

1. Acerca del Grupo



BBVA en el mundo

1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados



- > [BBVA en el mundo](#)
- > ["La historia de BBVA"](#)
- > [Principales magnitudes](#)
- > [La acción BBVA](#)
- > [Organigrama](#)
- > [Nuestro equipo](#)
- > [Presencia en Redes Sociales](#)
- > [Compromiso social](#)
- > [Premios y Reconocimientos](#)

750 € miles de millones de activo total	66 millones de clientes	35 países	9.145 oficinas	30.616 cajeros	137.968 empleados
---	-----------------------------------	---------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------

Cuenta con más de 150 años de historia

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

BBVA nace de la fusión de dos grandes entidades bancarias en España



1999

- Banco Bilbao Vizcaya
- Argentaria

1998

- Grupo Caja Postal
- Bco. Exterior
- Bco. Crédito Agrícola
- Bco. Crédito Industrial

1988

- Banco de Bilbao
- Banco de Vizcaya

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

Cuenta con más de 150 años de historia

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

A partir de 1995, BBVA ha desarrollado un fuerte proceso de expansión

1995 • Banco Continental (Perú)
• Probursa (México)

1996 • Banco Ganadero (Colombia)
• Bancos Cremi y Oriente (México)
• Banco Francés (Argentina)

1997 • Banco Provincial (Venezuela)
• B.C. Argentino (Argentina)

1998 • Poncebank (Puerto Rico)
• Banco Excel (Brasil)
• Banco BHIF (Chile)

1999 • Provida (Chile)
• Consolidar (Argentina)

2000 • Bancomer (México)

2004 • Valley Bank (EE.UU)
• Laredo (EE.UU)
• OPA sobre Bancomer

2005 • Granahorrar (Colombia)
• Hipotecaria Nacional (México)

2006 • Texas Regional Bancshares (EE.UU)
• Forum Servicios Financieros (Chile)
• State National Bancshares (EE.UU)
• CITIC (China)

2007 • Compass (EE.UU)

2008 • Ampliación del acuerdo con CITIC

2009 • Guaranty Bank (EE.UU)

2010 • Nueva ampliación del acuerdo con CITIC
• Turkiye Garanti Bankasi (Turquía)

2011 • Ampliación acuerdo con Forum Servicios Financieros (Chile)
• Credit Uruguay (Uruguay)

2012 • Desinversión en Puerto Rico
• Unnim Banc (España)

2013 • Desinversión en Panamá
• Desinversión en el negocio previsional de Latinoamérica
• Venta del 5,1% de CNCB (China)

2014 • Simple (EE.UU)

2015 • Venta a CNCB de la participación en CIFH (China)
• Venta del 4,9% de CNCB (China)
• Catalunya Banc (España)
• Ampliación participación Turkiye Garanti Bankasi (Turquía)
• Adquisición del 29,5% de Atom (Reino Unido)

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

Principales magnitudes 2015

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Resultados (M€)		
Margen bruto	Margen neto	Beneficio atribuido
23.680	11.363	2.642

Balance (M€)			
Activo total	Fondos propios	Créditos a la clientela - bruto	Depósitos de la clientela
750.078	55.439	432.855	403.069



- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > [Principales magnitudes](#)
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

Eficiencia/ Rentabilidad			Gestión del Riesgo		Solvencia - Ratio CET1	
ROE	ROA	Ratio de eficiencia	Tasa de mora	Tasa de cobertura	Phased-in	Fully-loaded
5,3%	0,5%	52,0%	5,4%	74%	12,1%	10,3%

Para más información pulsa aquí

La acción BBVA

1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

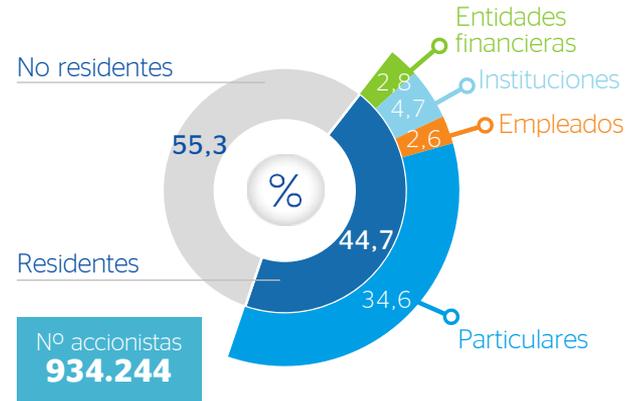
Cotiza en las principales bolsas de valores mundiales



Ponderación (31-12-2015)	
IBEX 35	8,8%
Euro Stoxx 50	2,0%
Euro Stoxx Banks	9,0%
Stoxx Europe 600 Banks	4,3%

Buena diversificación del accionariado

Distribución del accionariado



Datos a 31 de diciembre de 2015

Nº acciones en circulación (M)	6.367
Valor contable por acción (€)	7,47
Cotización última (€)	6,74
Capitalización bursátil (M €)	42.905
P/ VC	0,9
PER	13,2

Para más información pulsa aquí

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

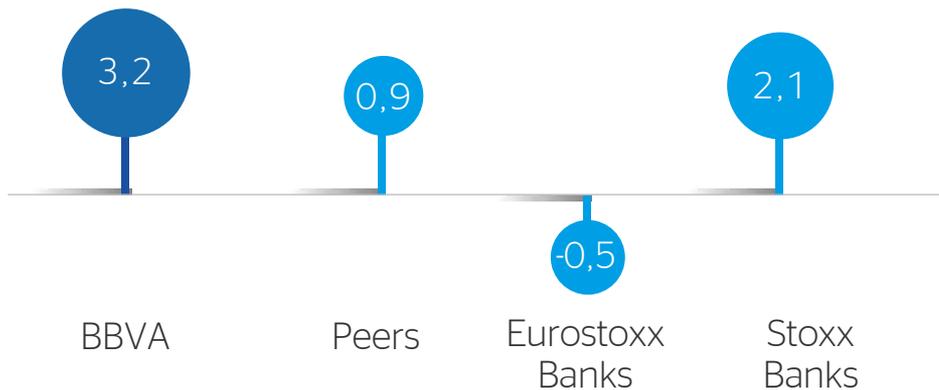
Retribución para el accionista

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Comportamiento diferencial de nuestra acción, a pesar de las tensiones financieras

Rentabilidad total para el accionista (TSR)

Diciembre 2010 - Diciembre 2015 - (%) Anualizado*



“ Las fortalezas de BBVA han sido reconocidas progresivamente por el mercado ”

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > [La acción BBVA](#)
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

(*) Grupo: SAN, BNPP, CASA, SG, ISP, UCG, DB, CMZ, HSBC, BARC, LBG, RBS, CS, UBS, CITI, BOA, WF y JPM
Fuente: Bloomberg

Organigrama

1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos



Nota 1: Others incluye Paraguay, Uruguay y Suiza

Nota 2: Growth Markets incluye México, Argentina, Colombia, Chile, Perú, Venezuela y Turquía

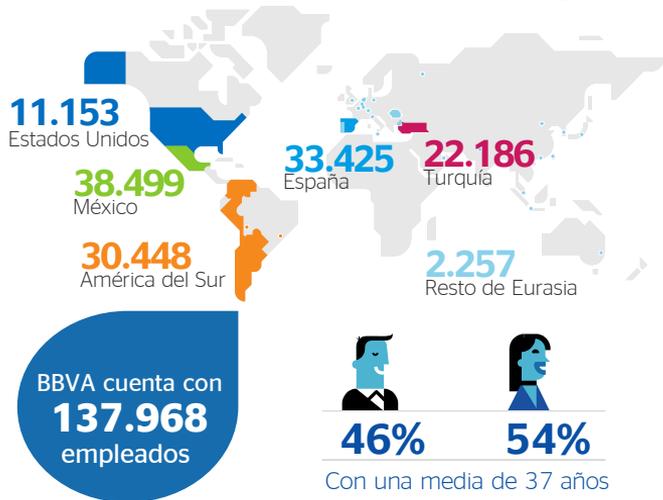
BBVA
1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

Nuestro equipo

“Estamos construyendo una cultura, un entorno y una forma de trabajo que sitúa al cliente en el centro de todo lo que hacemos”

El mejor equipo

Nuestra gente es la piedra angular de nuestra transformación, ayudando a BBVA a ofrecer la mejor experiencia de cliente, en cualquier lugar



Un talento de primer nivel

Estamos definiendo lo que significa ser un empleado de BBVA, y lo que nos diferencia de cualquier otra empresa



En 2015, hemos establecido nuestra estrategia y visión

En 2016, nos vamos a centrar en cómo llegar hasta allí

Nota: Datos actualizados a diciembre 2015

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > **Nuestro equipo**
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

Presencia en redes sociales

El compromiso de BBVA es el de estar allí donde está la gente para poder entender y escuchar mejor sus deseos y necesidades, de ahí que seamos una entidad financiera vanguardista en su presencia en Redes Sociales



Facebook (fans)	23.559.395
Twitter (seguidores)	4.409.639
YouTube (suscriptores)	598.465
Google+ (fans)	351.118
LinkedIn (suscriptores)	308.390

Número de perfiles en redes sociales de BBVA por país (datos actualizados a octubre 2015)



🕒 Estén donde estén y sean quienes sean, tenemos para todos nuestros stakeholders una solución y un canal a medida. Aunque tienen intereses variados, todos comparten su relación con BBVA

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > [Presencia en Redes Sociales](#)
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

Compromiso social

1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

Educación Financiera

adelante. con tu futuro

OECD

camino al éxito

valores de futuro

Soluciones de Alto Impacto Social

Fundación BBVA MicroFinanzas

momentum project

Yo Soy Empleo

Plan BBVA-Fundación Adecco

Otros ámbitos de actuación

- Educación para la integración social
- Apoyo a entidades sociales
- Conocimiento, ciencia y cultura

“ Fuertemente comprometida con las sociedades en las que opera ”

En 2015
103,6 M€

Para más información pulsa aquí

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > [Compromiso social](#)
- > Premios y Reconocimientos

Premios y reconocimientos

La gestión diferencial de BBVA se reconoce cada vez más

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados



Mejor banco de América Latina por Euromoney



Mejor empresa para trabajar en España



PREMIOS TALENT MOBILITY
Lee Hecht Harrison

- > BBVA en el mundo
- > "La historia de BBVA"
- > Principales magnitudes
- > La acción BBVA
- > Organigrama
- > Nuestro equipo
- > Presencia en Redes Sociales
- > Compromiso social
- > Premios y Reconocimientos

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

2. Modelo de banca diferencial

- > Las cuatro claves
- > 1. Diversificación y liderazgo
- > 2. Gestión prudente
- > 3. Rentabilidad ajustada a principios
- > 4. Foco en el cliente
- > ¿En qué se traduce?



Las cuatro claves

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

1

Diversificación y liderazgo

2

Gestión prudente

3

Rentabilidad ajustada a principios

4

Foco en el cliente

- > Las cuatro claves
- > 1. Diversificación y liderazgo
- > 2. Gestión prudente
- > 3. Rentabilidad ajustada a principios
- > 4. Foco en el cliente
- > ¿En qué se traduce?

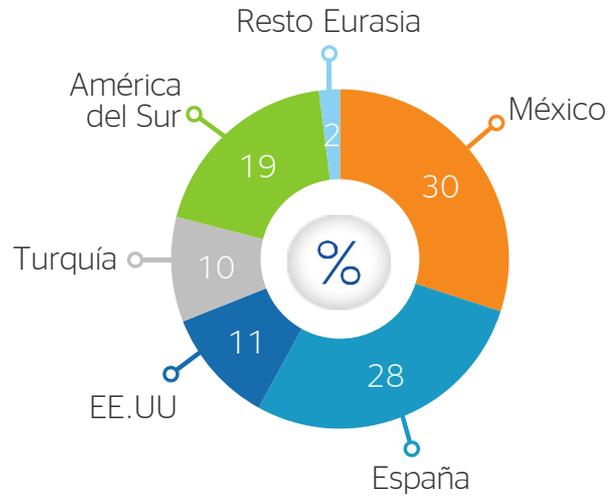
1. Diversificación y liderazgo

Un modelo de portafolio diversificado apoyado en franquicias líderes y de calidad

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Diversificación geográfica (12M15)

Desglose margen bruto¹



Cuota de mercado y ranking

Detalle por país²

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

(1) Excluye Centro Corporativo (2) Pro-forma incluyendo participación en Garanti del 39,9%. Datos ex-Centro Corporativo. España: OSR + AA.PP. a noviembre 2015 (BBVA+CX); México: a diciembre 2015; América del Sur a octubre 2015; USA: a junio 2015, cuota y ranking por depósitos en Texas y Alabama; Turquía: datos BRSA (bancos comerciales, excluye los bancos estatales) a diciembre 2015

- > Las cuatro claves
- > 1. Diversificación y liderazgo
- > 2. Gestión prudente
- > 3. Rentabilidad ajustada a principios
- > 4. Foco en el cliente
- > ¿En qué se traduce?

2. Gestión prudente

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial**
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Un modelo de gestión basado en la prudencia y en la anticipación

<p>1</p> <h3>Riesgos Estructurales</h3> <ul style="list-style-type: none">• Independencia financiera filiales• Estructura de balance optimizada	<p>2</p> <h3>Riesgos de Crédito</h3> <ul style="list-style-type: none">• Asset Allocation definido• Crecimiento ajustado al riesgo• Riesgos conocidos, medidos y acotados	<p>3</p> <h3>Gestión de Capital</h3> <ul style="list-style-type: none">• Foco en la generación orgánica de capital• Compromiso con accionistas	<p>4</p> <h3>Operaciones Corporativas</h3> <ul style="list-style-type: none">• Compras selectivas y creadoras de valor• Desinversiones en negocios no estratégicos
<h3>Cómoda posición de liquidez</h3> <ul style="list-style-type: none">• “Funding Mix” equilibrado• Necesidades de financiación reducidas• Amplio colateral para hacer frente a posibles shocks	<h3>Gestión diferencial de riesgos</h3> <ul style="list-style-type: none">• Indicadores de riesgo entre los mejores del mercado en todas las geografías	<h3>Sólida posición de capital</h3> <ul style="list-style-type: none">• Ratios de capital y apalancamiento superior al mínimo exigido por los reguladores• Pioneros en la emisión de instrumentos AT1 con capacidad de absorción de pérdidas	<h3>Portafolio diversificado</h3> <ul style="list-style-type: none">• Mayor resistencia ante ciclos económicos

- > Las cuatro claves
- > 1. Diversificación y liderazgo
- > **2. Gestión prudente**
- > 3. Rentabilidad ajustada a principios
- > 4. Foco en el cliente
- > ¿En qué se traduce?

3. Rentabilidad ajustada a principios

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

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

Integridad

Prudencia

Transparencia

- Gobierno Corporativo
- Cumplimiento Normativo
- Negocio Responsable
- Riesgos

“ Gestionamos nuestro negocio asumiendo la responsabilidad de nuestro impacto en la vida de las personas y en la sociedad ”

Negocio responsable

- > Las cuatro claves
- > 1. Diversificación y liderazgo
- > 2. Gestión prudente
- > 3. Rentabilidad ajustada a principios
- > 4. Foco en el cliente
- > ¿En qué se traduce?



- **Transparencia, claridad y responsabilidad** en la relación con nuestros clientes
- Generación de **valor a largo plazo** para todos los **grupos de interés**
- Integración de oportunidades y riesgos **sociales y ambientales**

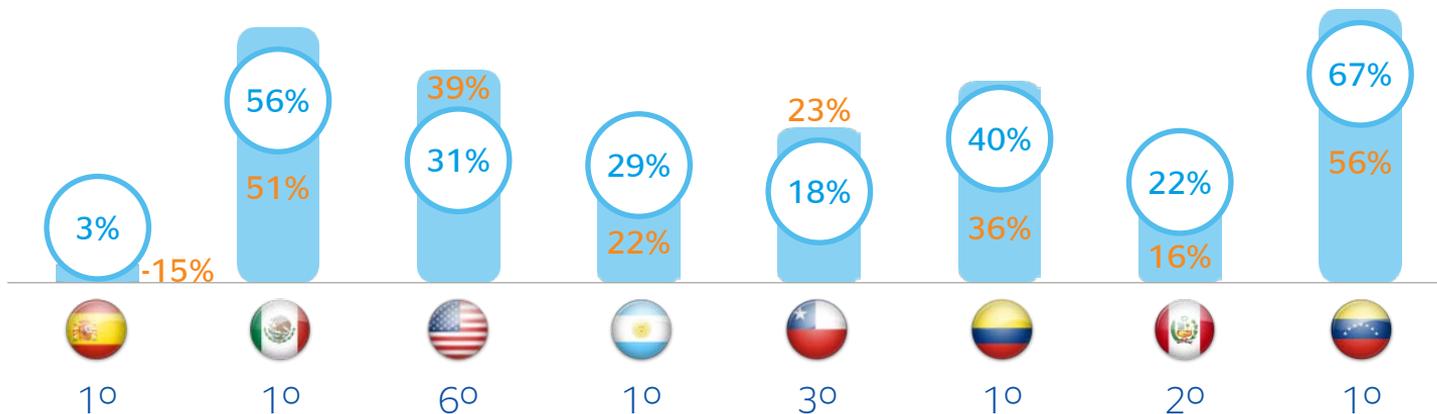
BBVA
1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

4. Foco en el cliente

Un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso

“ Ser **líderes en satisfacción** de la clientela en todas las geografías en las que operamos ”

NPS (Net Promoter Score) - Dic15
 BBVA - *Media de los competidores*



- > Las cuatro claves
- > 1. Diversificación y liderazgo
- > 2. Gestión prudente
- > 3. Rentabilidad ajustada a principios
- > 4. **Foco en el cliente**
- > ¿En qué se traduce?

Grupo de Competidores: España: Santander, CaixaBank, Bankia, Sabadell, Popular// USA: Bank of America, Bank of the West, Comerica, Frost, Chase, Regions, US Bank, Wells Fargo // México: Banamex, Santander, Banorte, HSBC// Perú: BCP, Interbank, Scotiabank// Argentina: Banco Galicia, HSBC, Santander Rio// Colombia: Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá// Chile: BCI, Banco de Chile, Santander// Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela.

¿En qué se traduce?

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Recurrencia en resultados (12M15)

Fortaleza en ingresos	Diversificación de ingresos ¹	Beneficio atribuido ²
23,7 Bn€	59 % emergentes	3,8 Bn€

Solidez estructural (dic15)

Capital	Liquidez	Riesgos	Eficiencia
12,1 % CET1-phased in	>100 % LCR	5,4 % Tasa de Mora	52 % Ratio de eficiencia
10,3 % CET1-fully loaded		74 % Tasa de Cobertura	
6,0 % Ratio de apalancamiento			

⌚ Todo ello bajo un modelo único de **rentabilidad ajustada a principios**

- > Las cuatro claves
- > 1. Diversificación y liderazgo
- > 2. Gestión prudente
- > 3. Rentabilidad ajustada a principios
- > 4. Foco en el cliente
- > ¿En qué se traduce?

(1) Excluye Centro Corporativo (2) Ex operaciones corporativas

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente**
- 4. Claves de resultados

3. Transformación desde y para el cliente



- > [Un nuevo entorno](#)
- > [Nuestro Propósito](#)
- > [Transformation Journey](#)

Un nuevo entorno

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Transformación de la industria y la forma de hacer negocios

Cambios en la industria post-crisis

- Mayor supervisión
- Reestructuración
- Reputación
- Nuevos requerimientos regulatorios



Nuevos competidores

- Irrupción de competidores (start-ups y fintech)
- Nuevos modelos de negocio
- Con una mejor experiencia de cliente y menores costes operativos

Nuevas tecnologías

- El número de dispositivos móviles conectados superó a la población mundial en 2014
- **10x:** El tráfico global de datos móviles se multiplicará casi por 10 entre 2014 y 2019
- **>50%:** En 2019, más de la mitad de todos los dispositivos conectados a la red móvil serán “smart”

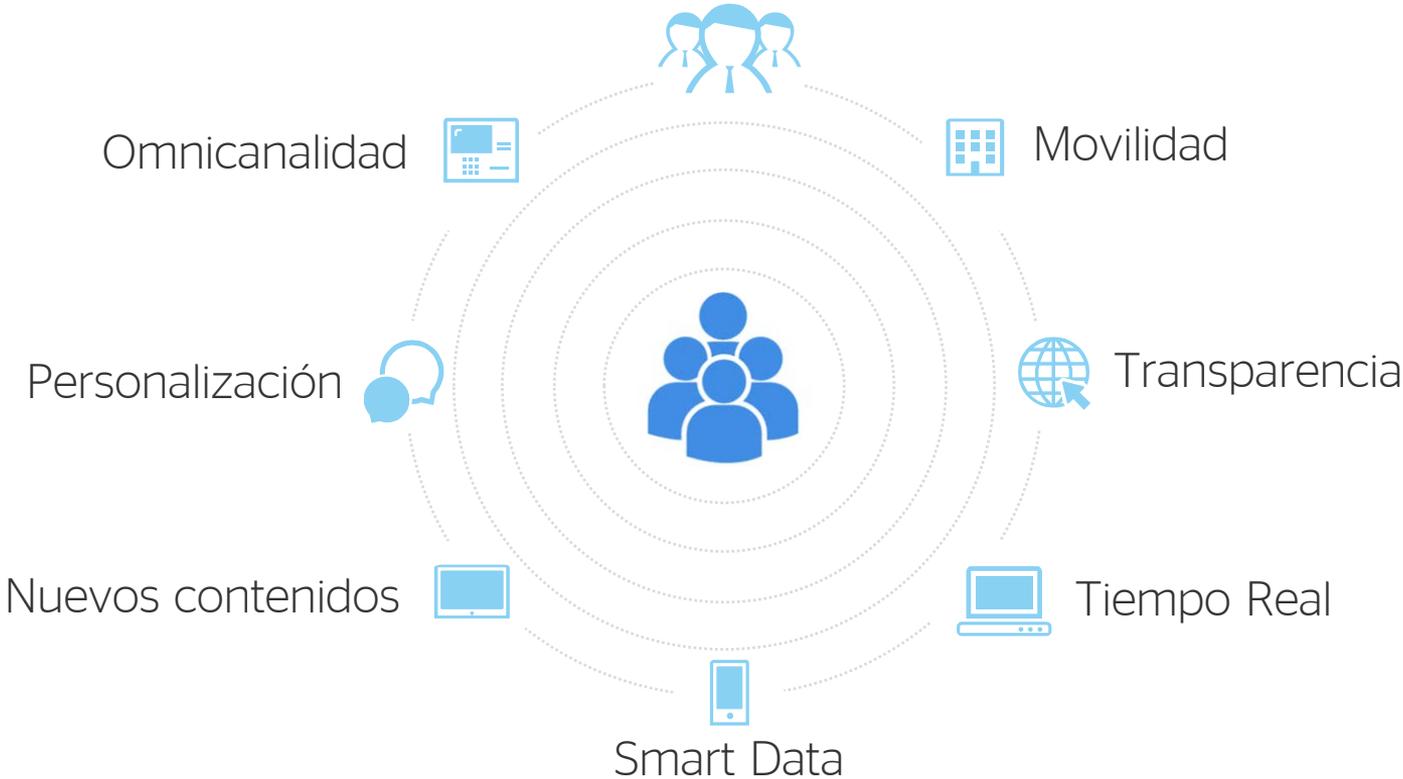
- > [Un nuevo entorno](#)
- > [Nuestro Propósito](#)
- > [Transformation Journey](#)

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

Un nuevo entorno

Transformación de los comportamientos y las necesidades de nuestros clientes

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados



- > [Un nuevo entorno](#)
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

Nuestro Propósito

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Este nuevo entorno exige que el **cliente** esté **en el centro de todo lo que hacemos**



- Ofrecerles las mejores soluciones bancarias
- Ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras
- Impactar positivamente en su vida

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

“Poner al alcance”

refleja nuestro papel facilitador en el acceso al capital, herramientas, productos y asesoramiento

“Todos”

damos servicio a las personas, familias, emprendedores, propietarios de empresas, start-ups, corporaciones públicas y privadas, así como a los empleados de BBVA

“Las oportunidades de esta nueva era”

enmarca este momento del tiempo, no por la tecnología en sí, sino por los beneficios que aporta a las personas y a la sociedad

Transformation Journey

En BBVA tenemos muy claro cómo debemos afrontar la transformación

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Adaptándonos al nuevo entorno



Manteniendo nuestro modelo de banca



- Diversificación y liderazgo
- Gestión prudente
- Rentabilidad ajustada a principios
- Foco en el cliente

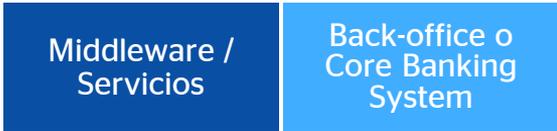
- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

La tecnología como palanca

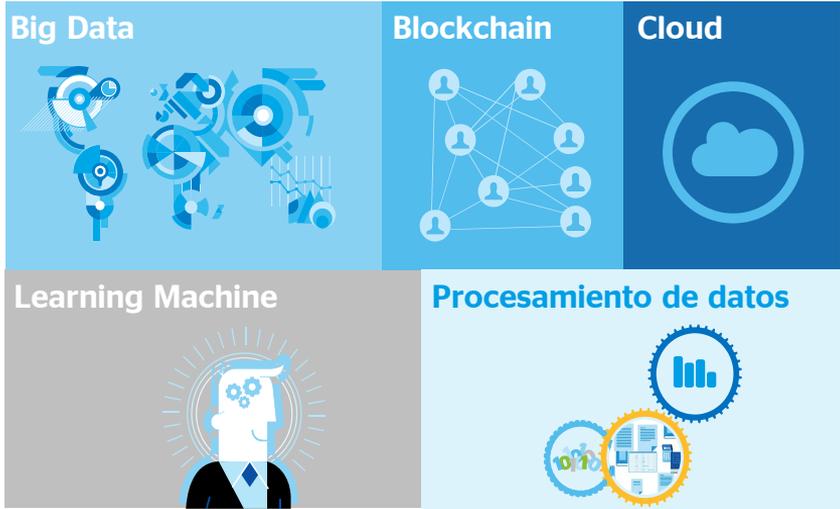
- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

En 2007 comenzamos nuestro proceso de transformación

Hemos estado trabajando en nuestras plataformas



Y nos estamos adaptando a los nuevos paradigmas de crecimiento exponencial



Poniendo la tecnología al servicio del cliente

- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Prioridades Estratégicas

Para ayudarnos en este viaje, hemos definido seis **Prioridades Estratégicas** para el Grupo

1 

La mejor experiencia de cliente

2 

Impulso de ventas digitales

3 

Nuevos modelos de negocio

4 

Optimización de la asignación de capital

5 

Liderazgo en eficiencia

6 

El mejor equipo

- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

La transformación sigue su curso

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente**
- 4. Claves de resultados

Modelo de relación

- Expansión del modelo de gestor remoto
- Mejora del diseño de oficinas
- Interacción estandarizada en oficinas y otros canales

Ventas y productos digitales

- Proceso de alta digital
- Productos one-click

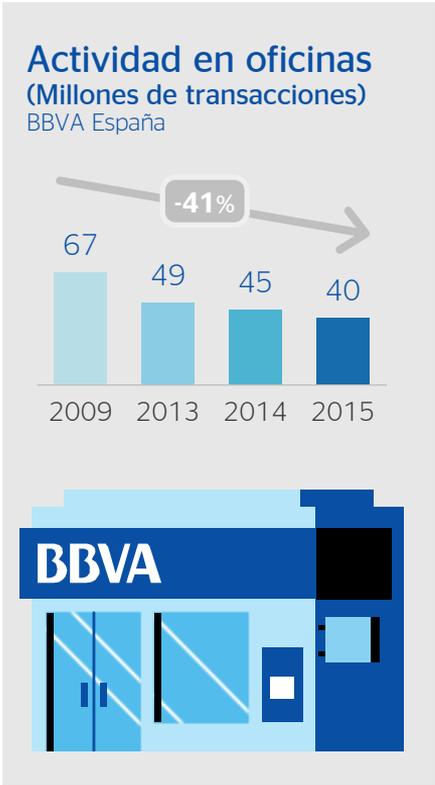


Funcionalidades: *la revolución de las pequeñas cosas*

- Apagar o encender tarjetas desde el móvil
- Pago de recibos no domiciliados desde el móvil
- Firma digital (y diferida)
- Efectivo móvil
- Llamada identificativa vía app
- Cita previa vía app

Modelo de relación

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente**
- 4. Claves de resultados



“ Estamos evolucionando **nuestro modelo de relación** para adaptarlo al perfil multicanal del cliente ”

Cientes digitales¹
(Millones) - Grupo BBVA



Cientes móviles¹
(Millones) - Grupo BBVA



- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > [Transformation Journey](#)

(1) Las cifras incluyen Turquía. América del Sur cifras de Nov.15

Ventas y productos digitales

“ Estamos desarrollando una **oferta digital de productos y servicios** e **impulsando las ventas** a través de los **canales digitales** ”

1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

Plan de digitalización de productos



➤ **Digitalización de productos tradicionales:**
hipotecas, seguros auto, financiación recibos, préstamos one-click...

➤ **Lanzamiento de productos nativos:**
Wallet, Link, NBA AmEx, Wibe...

Impulso de las ventas por canales digitales

% de total préstamos consumo vendidos digitalmente



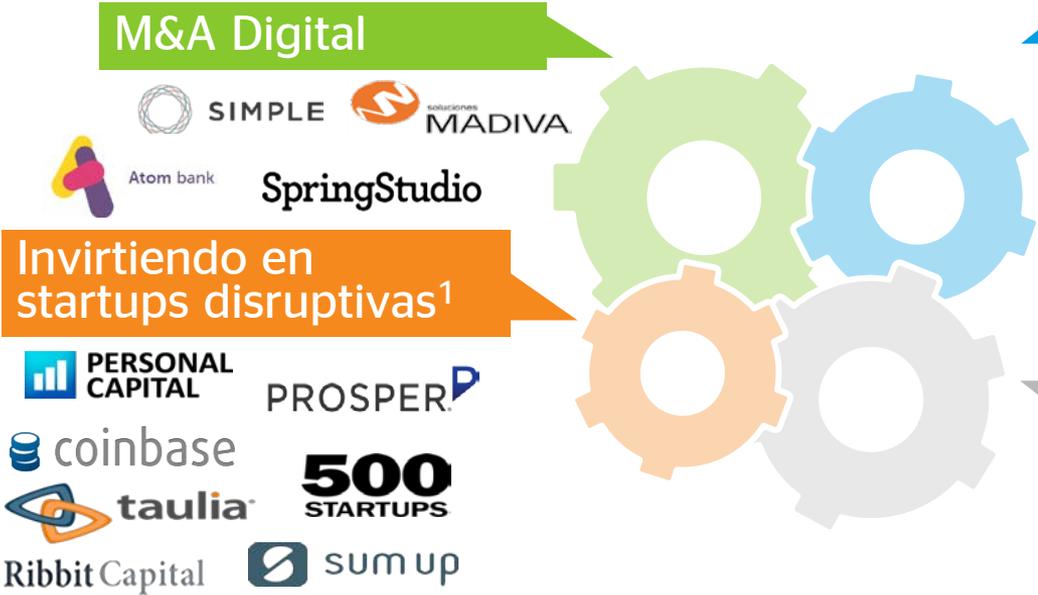
(1) América del Sur calculado como el promedio del % total de préstamos al consumo vendidos digitalmente en Argentina, Chile y Perú

- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

Nuevos modelos de negocio

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

“ Estamos creando nuevas fuentes de ingresos para el Grupo a través del desarrollo de **nuevos modelos de negocio digitales**, con un enfoque diversificado ”



Desarrollando internamente

- Nuevos negocios independientes
- Con cultura 100% digital
- Apalancados en los activos de BBVA

Alianzas estratégicas

- Con nuevos jugadores tecnológicos
- Con capacidades y habilidades digitales

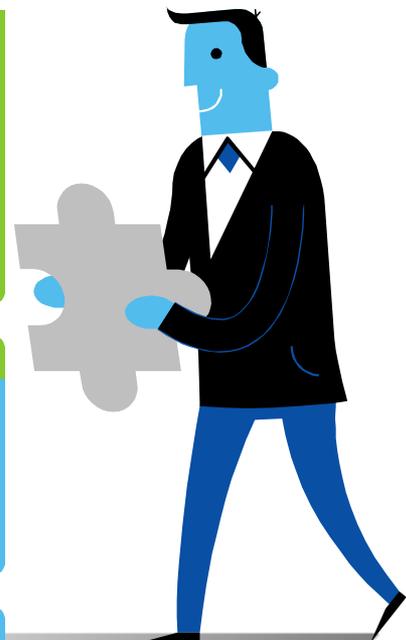
- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

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

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Cambio cultural

“ Estamos transformando la organización internamente, impulsando una **nueva cultura** ”



- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

Nuevas áreas globales

“ Hemos construido las **capacidades necesarias** para competir con éxito en el nuevo entorno ”

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados

Talent & Culture

Impulso de nuevos esquemas de gestión de talento y de una cultura adaptada al nuevo entorno

New Digital Businesses

Inversión y lanzamiento de nuevos negocios digitales e impulso de la colaboración con el ecosistema de startups y desarrolladores

Customer Solutions

Creación e impulso de soluciones y productos globales que satisfagan mejor las necesidades de nuestros clientes (experiencia de cliente, diseño, calidad y big data)



Engineering

Gestión de las operaciones de tecnología, desarrollo del software y procesos para las soluciones de nuestros clientes con un enfoque global

Global Marketing & Digital Sales

Impulso de las ventas a través de canales digitales y funciones globales de marketing

- > Un nuevo entorno
- > Nuestro Propósito
- > Transformation Journey

- 1. Acerca del Grupo
- 2. Modelo de banca diferencial
- 3. Transformación desde y para el cliente
- 4. Claves de resultados



“ En BBVA,
estamos acelerando
nuestra transformación
para ser un
**mejor banco para
nuestros clientes** ”

1. Acerca del Grupo
2. Modelo de banca diferencial
3. Transformación desde y para el cliente
4. Claves de resultados

4. Claves de resultados

- > Aspectos destacados
- > Áreas de Negocio

2015: Año de crecimiento

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

Crecimiento margen de intereses

Margen de intereses (M€)



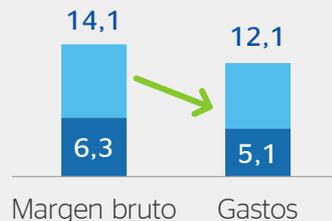
Venezuela y participación adicional en Garanti

Buen comportamiento en todas las geografías

Mandíbulas positivas sin CX

Margen bruto vs gastos 12M15 vs 12M14

(%), M€ constantes



Sinergias a futuro

Beneficio atribuido ex operaciones corporativas

Caída coste de riesgo y provisiones en RE

Coste de riesgo acumulado (M€)



Dic.14 + Dic.15
Menores provisiones en RE

-601 M€

+43,3% (M€)
12M15 vs 12M14

Elevada solvencia & posición de liquidez

Sólidos indicadores regulatorios

Core Capital CRD IV

12,1% (Phased-in) 10,3% (Fully-loaded)

Leverage ratio

6,0% (Fully-loaded)

LCR

>100%

> Aspectos destacados

> Áreas de Negocio

Aspectos destacados 2015

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

> Aspectos destacados

> Áreas de Negocio

Margen bruto

Crecimiento a doble dígito de ingresos recurrentes

4T15
6.146 M€
+6,6% vs. 4T14 **+19,5%** € constantes

12M15
23.680 M€
+10,9% vs. 12M14 **+15,7%** € constantes

Riesgos

Mejora en los indicadores de riesgo

Tasa de mora
5,4%

Tasa de cobertura
74%



Margen neto

Sinergias a futuro

4T15	2.853 M€	12M15	11.363 M€
	-0,2% vs. 4T14		+9,2% vs. 12M14
	€ constantes		€ constantes
	+13,5%		+15,6%

Resultado atribuido

4T15	940 M€	+36,5% vs. 4T14	+51,0% € constantes
12M15	2.642 M€	+0,9% vs. 12M14	+4,4% € constantes

Sin operaciones corporativas

	3.752 M€	+43,3% vs. 12M14	+48,2% € constantes
--	-----------------	-------------------------	----------------------------

Trimestre impactado por FGD y FR en España
Año impactado por Op. Corporativas

FGD: Fondo de Garantía de Depósitos. FR: Fondo de Resolución



Coste de riesgo y saneamientos crediticios + inmobiliarios

Mejora del coste de riesgo

Coste de riesgo acumulado
1,1%

Saneamientos crediticios + inmobiliarios
 4T15
1.122 M€



Capital

Sólidos ratios de capital

Ratio de apalancamiento
6% Fully-loaded

Ratio CET1
10,3% Fully-loaded

12,1% Phased-in



4T15

Aspectos destacados 2015

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

Grupo BBVA (M€)	12M15	Variación 12M15/12M14	
		%	% constantes
Margen de intereses	16.426	8,7	21,5
Comisiones	4.705	7,8	12,1
Resultados de operaciones financieras	2.009	-5,9	-2,6
Otros ingresos netos	540	n.s.	-21,3
Margen bruto	23.680	10,9	15,7
Gastos de explotación	-12.317	12,5	15,8
Margen neto	11.363	9,2	15,6
Pérdidas por deterioro de activos financieros	-4.339	-3,3	1,6
Dotaciones a provisiones y otros resultados	-1.145	-38,3	-35,0
Beneficio antes de impuestos	5.879	44,7	54,9
Beneficio ex operaciones corporativas	4.438	44,0	53,8
Resultado de operaciones corporativas	-1.109	n.s.	n.s.
Resultado atribuido a la minoría	-686	48,0	93,9
Beneficio atribuido al Grupo	2.642	0,9	4,4
Beneficio atribuido al Grupo (ex operaciones corporativas)	3.752	43,3	48,2



> Aspectos destacados

> Áreas de Negocio

Áreas de negocio - Resultados 2015

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

España Actividad bancaria



Resultado atribuido

1.046 M€
+21,9% vs. 12M14

Tasa de mora

6,6%

Tasa de cobertura

59%

- Crecimiento de la facturación
- Reducción de los saneamientos
- Crecimiento atribuido por encima del 20%

España Actividad inmobiliaria



Resultado atribuido

-492 M€
-45,4% vs. 12M14

Exposición neta

-9,6%

vs. Dic.14

-1,2% (con CX)

vs. Dic.14

- Reducción de pérdidas en más de 400 M€ en el año
- Caída de saneamientos y provisiones inmobiliarias
- Aumento de las plusvalías

EEUU € constantes



Resultado atribuido

537 M€
+5,2% vs. 12M14

Tasa de mora

0,9%

Tasa de cobertura

151%

- Crecimiento actividad en torno al 10%
- Subida gradual de tipos de interés
- Crecimiento a doble dígito del margen neto

> Aspectos destacados

> Áreas de Negocio

Áreas de negocio - Resultados 2015

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

Turquía € constantes



Resultado atribuido

371 M€

+24,4% vs. 12M14

Nota: los datos incluyen impactos asociados a la adquisición de la participación adicional en Garanti (14,89%)

Tasa de mora

2,8%

Tasa de cobertura

129%

- ⌚ Buen comportamiento del margen de intereses
- ⌚ ROF negativo
- ⌚ Calidad de activos por encima de la media

México € constantes



Resultado atribuido

2.090 M€

+8,8% vs. 12M14

Tasa de mora

2,6%

Tasa de cobertura

120%

- ⌚ Actividad creciendo a doble dígito
- ⌚ Cambio de mix cartera
- ⌚ Mejora en los indicadores de riesgo

América del Sur ex VZ € constantes



Resultado atribuido

905 M€

+8,7% vs. 12M14

Tasa de mora

2,3%

Tasa de cobertura

122%

- ⌚ Fuerte aumento de la actividad
- ⌚ Generación de ingresos recurrentes
- ⌚ Estabilidad de los indicadores de riesgo

> Aspectos destacados

> Áreas de Negocio

Áreas de negocio - Resultados 2015

Corporate & Investment Banking

1. Acerca del Grupo

2. Modelo de banca diferencial

3. Transformación desde y para el cliente

4. Claves de resultados

Actividad

(€ constantes, % variación interanual)

Inversión crediticia

57 Bn€ +11%

Depósitos a la clientela

53 Bn€ +13%

Ingresos con clientes

(€ constantes, % variación interanual)

2.454 M€ +3%



Resultados

(€ constantes, % variación interanual)

Margen bruto

2.844 M€ +5%

Margen neto

1.853 M€ +3%

Beneficio atribuido

1.087 M€ +8%

> Aspectos destacados

> Áreas de Negocio

- ⦿ Elevada recurrencia gracias a nuestro modelo “client-centric”
- ⦿ Crecimiento apoyado en el incremento de actividad
- ⦿ Buena diversificación geográfica

(1) Ingresos con clientes / Margen bruto



BBVA

Grupo BBVA

Cuarto Trimestre 2015