

BBVA

BBVA en 2014

Trabajamos por un futuro mejor para las personas



“En 2014 hemos logrado unos buenos resultados, hemos tomado decisiones importantes que mejoran el potencial de crecimiento de BBVA y hemos avanzado de forma notable en nuestra estrategia de transformación digital.”

Francisco González, Presidente de BBVA

Índice

8 Carta del Presidente

12 El Grupo BBVA

Acerca de BBVA	14
Sistema de Gobierno Corporativo	18
Posicionamiento estratégico	20
Principios y valores	20
Entorno económico, sectorial y regulatorio	21
Modelo de banca en BBVA	26
Transformación desde y para el cliente	31
La marca BBVA	35
Principales grupos de interés	43
Herramientas de escucha y diálogo con los grupos de interés	43
El cliente	45
Accionistas	53
El equipo	57
La sociedad	62
Desempeño en 2014	63
Aspectos destacados	68
Resultados	69
Balance y actividad	81
Solvencia	86

90 Global Risk Management

La función de riesgos en el Grupo BBVA. Modelo general de gestión y control de riesgos	92
Riesgo de crédito	102
Riesgo de mercado	114
Riesgo de mercado en cartera de negociación	114
Riesgos estructurales	122
Riesgo de liquidez y financiación	128
Riesgo operacional	130
Riesgos sociales, ambientales y reputacionales	134

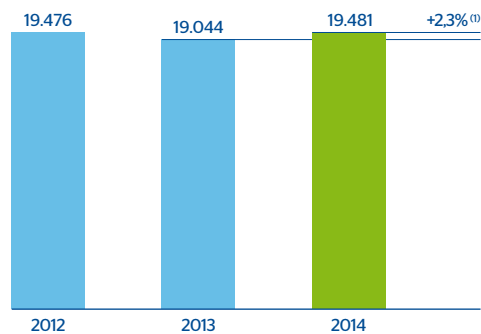
136 Áreas de negocio

Actividad bancaria en España	141
Actividad inmobiliaria en España	158
Estados Unidos	164
Eurasia	175
México	189
América del Sur	202
Centro Corporativo	221
Información adicional: Corporate & Investment Banking (CIB)	226

242 Información complementaria

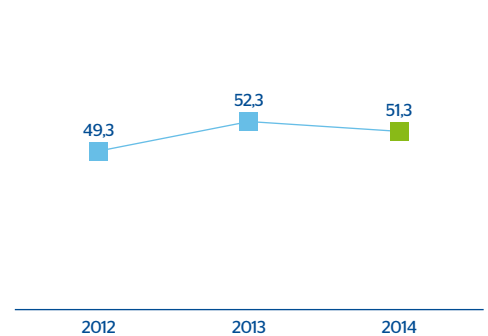
Datos relevantes

Margen de intereses más comisiones (Millones de euros)

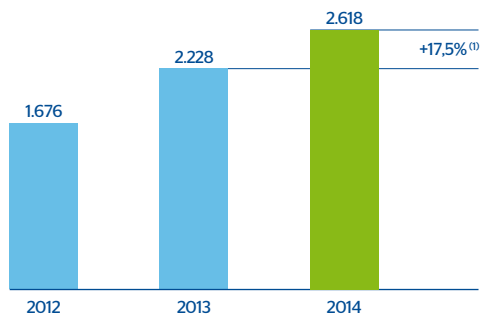


(1) A tipos de cambio constantes: +13,3%.

Ratio de eficiencia (Porcentaje)

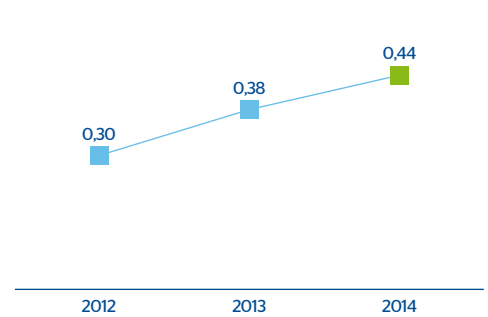


Beneficio atribuido al Grupo (Millones de euros)

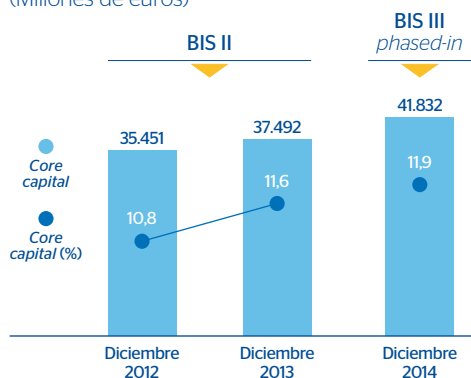


(1) A tipos de cambio constantes: +42,5%.

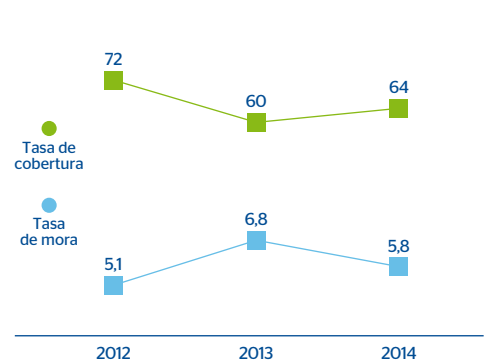
Beneficio por acción (Euros)



Core capital (Millones de euros)



Tasas de mora y cobertura



Datos relevantes del Grupo BBVA

(Cifras consolidadas)

	31-12-14	Δ%	31-12-13	31-12-12
Balance (millones de euros)				
Activo total	651.511	8,7	599.517	637.785
Créditos a la clientela (bruto)	366.536	4,7	350.110	367.415
Depósitos de la clientela	330.686	6,6	310.176	292.716
Otros recursos de clientes	115.274	16,2	99.213	91.776
Total recursos de clientes	445.960	8,9	409.389	384.493
Patrimonio neto	51.609	15,1	44.850	43.802
Cuenta de resultados (millones de euros) ⁽¹⁾				
Margen de intereses	15.116	3,4	14.613	15.122
Margen bruto	21.357	(0,2)	21.397	21.892
Margen neto	10.406	2,1	10.196	11.106
Beneficio antes de impuestos	4.063	47,7	2.750	749
Beneficio atribuido al Grupo ⁽¹⁾	2.618	17,5	2.228	1.676
Datos por acción y ratios bursátiles				
Cotización (euros)	7,85	(12,2)	8,95	6,96
Beneficio atribuido por acción (euros) ⁽¹⁾	0,44	15,7	0,38	0,30
Valor contable por acción (euros)	8,01	0,1	8,00	8,00
Precio/valor contable (veces)	1,0		1,1	0,9
PER (Precio/beneficio; veces)	17,3		23,2	21,5
Rentabilidad por dividendo (Dividendo/precio; %)	4,5		4,1	6,0
Ratios relevantes (%)				
ROE (Beneficio atribuido/fondos propios medios)	5,6		5,0	4,0
ROTE (Beneficio atribuido/fondos propios medios sin fondo de comercio)	6,5		6,0	5,0
ROA (Beneficio neto/activos totales medios)	0,50		0,48	0,37
RORWA (Beneficio neto/activos medios ponderados por riesgo)	0,90		0,91	0,70
Ratio de eficiencia ⁽¹⁾	51,3		52,3	49,3
Coste de riesgo	1,25		1,59	2,15
Tasa de mora	5,8		6,8	5,1
Tasa de cobertura	64		60	72
Ratios de capital (%) ⁽²⁾				
Core capital	11,9		11,6	10,8
Tier I	11,9		12,2	10,8
Ratio BIS II	15,1		14,9	13,0
Indicadores no financieros ⁽³⁾				
Índice de satisfacción global de empleados (%)	77		76	76
Diversidad de género de los empleados (mujeres/total de la plantilla; %)	53		53	53
Fondos de inversión socialmente responsables (ISR) (%)	13,9		5,1	2,6
Beneficio atribuido dedicado a programas sociales (%)	4,1		4,4	4,8
Número de personas beneficiadas por el Programa de Educación Financiera	1.385.447		1.339.549	1.174.372
Número de microemprendedores apoyados por la Fundación Microfinanzas BBVA	1.544.929		1.493.709	1.293.514
Información adicional				
Número de acciones (millones)	6.171	6,7	5.786	5.449
Número de accionistas	960.397	(1,4)	974.395	1.012.864
Número de empleados ⁽⁴⁾	108.770	(0,5)	109.305	115.852
Número de oficinas ⁽⁴⁾	7.371	(0,7)	7.420	7.878
Número de cajeros automáticos ⁽⁴⁾	22.104	8,3	20.415	20.177
Nota general: las cuentas consolidadas del Grupo BBVA han sido elaboradas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, o por sus siglas en inglés IFRS) adoptadas por la Unión Europea y teniendo en consideración la Circular 4/2004 del Banco de España, así como sus sucesivas modificaciones. Con respecto a la participación en Garanti Group, la información se presenta en continuidad con ejercicios anteriores, integrándola en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.				
(1) Las cifras de la cuenta de resultados del Grupo del año 2013 se han mantenido como se presentaron en 2013, sin la re-expresión resultante tras cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos en España, tal y como se explica en las páginas siguientes.				
(2) Los ratios de capital para 2014 están calculados bajo la normativa CRD IV. Para fechas anteriores, el cálculo se realiza según la regulación de Basilea II, que era la que estaba vigente en ese momento.				
(3) Un mayor detalle sobre estos indicadores se proporciona en el Informe de Banca Responsable de 2014 publicado en la página web www.bancaresponsable.com .				
(4) No incluye Garanti.				

Información sobre beneficio atribuido al Grupo (sin el resultado de operaciones corporativas) ^(1,2)	31-12-14	Δ%	31-12-13	31-12-12
Beneficio atribuido al Grupo ⁽²⁾	3.195	(28,9)	4.490	4.127
Beneficio atribuido por acción (euros)	0,56	(29,7)	0,80	0,81
ROE	7,1		10,7	10,9
ROTE	8,6		13,4	14,7
ROA	0,64		0,82	0,81
RORWA	1,20		1,54	1,43

(1) 2012 y 2013 incorporan el resultado procedente del negocio previsional en Latinoamérica, incluyendo las plusvalías obtenidas por su venta (en 2013); las plusvalías derivadas del cierre de la venta de BBVA Panamá (en 2013); la plusvalía generada por la operación de reaseguro sobre la cartera de seguros de vida-riesgo individual de España (en 2013); los resultados por puesta en equivalencia de CNCB (sin dividendos); el efecto ocasionado por la puesta a valor de mercado de la participación en CNCB del Grupo tras la firma del acuerdo con el grupo CITIC, que incluyó la venta del 51% de CNCB (en 2013); la minusvalía generada por la venta de BBVA Puerto Rico (en 2012); y el *badwill* de Unnim (en 2012).

(2) Las cifras de la cuenta de resultados del Grupo del año 2013 se han mantenido como se presentaron en 2013, sin la re-expresión resultante tras cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos en España, tal y como se explica en las páginas siguientes.

Conciliación de los estados financieros del Grupo BBVA

Bajo estas líneas se presenta la conciliación de los estados financieros del Grupo con Garanti Group por el método de la participación, frente a la integración en la proporción correspondiente al porcentaje que el Grupo BBVA posee en la entidad turca. A efectos de comunicación al mercado, dicha integración permite evaluar mejor la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio de Garanti Group, es continuista con la información de períodos previos y es más consistente con sus efectos en solvencia. Por otro lado, a raíz de la adopción de la Interpretación denominada CINIIF 21 sobre gravámenes del Comité de Interpretaciones de las NIIF, en 2014 se ha procedido a realizar un cambio en la política contable relacionada con las aportaciones realizadas al Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) en España. Este cambio implica la contabilización de los gravámenes cuando se adquiere la obligación de pago, independientemente de cuando se produzca el pago efectivo. De acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad, dicho cambio se ha aplicado con carácter retroactivo, por lo que se ha producido una re-expresión de ciertos importes de ejercicios anteriores, exclusivamente a efectos comparativos, cuyo principal impacto se produce en el año 2013. Éste consiste en que, con respecto a las cuentas de resultados publicadas previamente, se ha variado el importe de la línea otros productos y cargas de explotación y, consecuentemente, también las de margen bruto, margen

Cuentas de resultados consolidadas del Grupo BBVA

(Millones de euros)

	Garanti Group integrado proporcionalmente y con la rúbrica de operaciones corporativas					Garanti Group por el método de la participación		
	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2013 ⁽¹⁾	2014	2013	2013 ⁽¹⁾
Margen de intereses	15.116	3,4	3,4	14.613	14.613	14.382	13.900	13.900
Comisiones	4.365	(1,5)	(1,5)	4.431	4.431	4.174	4.250	4.250
Resultados de operaciones financieras	2.135	(15,5)	(15,5)	2.527	2.527	2.134	2.511	2.511
Dividendos	531	45,5	45,5	365	365	531	235	235
Resultados por puesta en equivalencia	35	(51,9)	(51,9)	72	72	343	694	694
Otros productos y cargas de explotación	(826)	34,8	0,8	(612)	(819)	(839)	(632)	(838)
Margen bruto	21.357	(0,2)	0,8	21.397	21.190	20.725	20.958	20.752
Gastos de explotación	(10.951)	(2,2)	(2,2)	(11.201)	(11.201)	(10.559)	(10.796)	(10.796)
Gastos de personal	(5.609)	(3,1)	(3,1)	(5.788)	(5.788)	(5.410)	(5.588)	(5.588)
Otros gastos generales de administración	(4.161)	(2,8)	(2,8)	(4.280)	(4.280)	(4.004)	(4.113)	(4.113)
Amortizaciones	(1.180)	4,2	4,2	(1.133)	(1.133)	(1.145)	(1.095)	(1.095)
Margen neto	10.406	2,1	4,2	10.196	9.989	10.166	10.162	9.956
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(4.486)	(22,3)	(22,3)	(5.776)	(5.776)	(4.340)	(5.612)	(5.612)
Dotaciones a provisiones	(1.155)	83,4	83,4	(630)	(630)	(1.142)	(609)	(609)
Otros resultados	(701)	(32,5)	(32,5)	(1.040)	(1.040)	(704)	(2.781)	(2.781)
Beneficio antes de impuestos	4.063	47,7	59,7	2.750	2.544	3.980	1.160	954
Impuesto sobre beneficios	(981)	65,5	84,8	(593)	(531)	(898)	(46)	16
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	3.082	42,8	53,1	2.158	2.013	3.082	1.114	970
Beneficio después de impuestos de operaciones interrumpidas	-	-	-	-	-	-	1.866	1.866
Resultado de operaciones corporativas	-	n.s.	n.s.	823	823	-	-	-
Beneficio después de impuestos	3.082	3,4	8,7	2.981	2.836	3.082	2.981	2.836
Resultado atribuido a la minoría	(464)	(38,4)	(38,4)	(753)	(753)	(464)	(753)	(753)
Beneficio atribuido al Grupo	2.618	17,5	25,7	2.228	2.084	2.618	2.228	2.084

(1) Cifras re-expresadas tras el cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos en España.

neto, beneficio antes de impuestos, beneficio después de impuestos de operaciones continuadas, beneficio después de impuestos y beneficio atribuido al Grupo, partida esta última que en 2013 pasaría a ser de 2.084 millones de euros, frente a los 2.228 millones publicados con la normativa anterior. Adicionalmente, la cifra de patrimonio neto del Grupo en 2013 pasaría de 44.850 millones publicados con la normativa anterior a 44.565 millones. No obstante, en las explicaciones contenidas en esta información anual, las cifras de 2013 se han mantenido como se presentaron anteriormente, para aislar el efecto del mencionado cambio en la evolución de las variaciones interanuales de los distintos márgenes. Por último, cabe mencionar que la incorporación, en la rúbrica de resultado de operaciones corporativas, de todos los impactos que sobre los resultados del Grupo BBVA tienen dichas operaciones y la reconstrucción, en los casos en los que proceda, de las series históricas garantizan una comparación homogénea de la cuenta.

Balances de situación consolidados del Grupo BBVA

(Millones de euros)

	Garanti Group integrado proporcionalmente		Garanti Group por el método de la participación		
	31-12-14	31-12-13	31-12-14	31-12-13 ⁽¹⁾	31-12-13
Caja y depósitos en bancos centrales	33.908	37.064	31.430	34.903	34.903
Cartera de negociación	83.427	72.301	83.258	72.112	72.112
Otros activos financieros a valor razonable	3.236	2.734	2.761	2.413	2.413
Activos financieros disponibles para la venta	98.734	80.848	94.875	77.774	77.774
Inversiones crediticias	386.839	363.575	372.375	350.945	350.945
Depósitos en entidades de crédito	28.254	24.203	27.059	22.862	22.862
Crédito a la clientela	351.755	334.744	338.657	323.607	323.607
Valores representativos de deuda	6.831	4.628	6.659	4.476	4.476
Cartera de inversión a vencimiento	-	-	-	-	-
Participaciones	661	1.497	4.509	4.742	4.742
Activo material	8.014	7.723	7.820	7.534	7.534
Activo intangible	8.840	8.165	7.371	6.759	6.759
Otros activos	27.851	25.611	27.544	25.515	25.393
Total activo	651.511	599.517	631.942	582.697	582.575
Cartera de negociación	56.990	45.782	56.798	45.648	45.648
Otros pasivos financieros a valor razonable	3.590	2.772	2.724	2.467	2.467
Pasivos financieros a coste amortizado	509.974	480.307	491.899	464.549	464.141
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	97.735	87.746	93.361	83.316	83.316
Depósitos de la clientela	330.686	310.176	319.060	300.490	300.490
Débitos representados por valores negociables	59.393	65.497	58.096	64.120	64.120
Pasivos subordinados	14.118	10.579	14.095	10.556	10.556
Otros pasivos financieros	8.042	6.309	7.288	6.067	5.659
Pasivos por contratos de seguros	10.471	9.844	10.460	9.834	9.834
Otros pasivos	18.877	15.962	18.451	15.635	15.635
Total pasivo	599.902	554.667	580.333	538.133	537.725
Intereses minoritarios	2.511	2.371	2.511	2.371	2.371
Ajustes por valoración	(348)	(3.831)	(348)	(3.831)	(3.831)
Fondos propios	49.446	46.310	49.446	46.025	46.310
Patrimonio neto	51.609	44.850	51.609	44.565	44.850
Total patrimonio neto y pasivo	651.511	599.517	631.942	582.697	582.575
Pro memoria:					
Riesgos de firma	37.070	36.437	33.741	33.543	33.543

(1) Cifras re-expresadas tras el cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos en España.

Carta del Presidente

Estimada/o accionista:

El ejercicio 2014 ha sido difícil, pero positivo desde el punto de vista económico. El Producto Interior Bruto mundial creció un 3,3%, ligeramente por encima del año anterior. El mayor crecimiento de las economías desarrolladas compensó una cierta ralentización del conjunto de economías emergentes que, individualmente, tuvieron un comportamiento muy heterogéneo.

Para BBVA ha sido un ejercicio fructífero porque hemos logrado unos buenos resultados, hemos tomado decisiones importantes que mejoran el potencial de crecimiento del Grupo y hemos avanzado de forma notable en nuestra estrategia de transformación digital para ser el mejor Banco del mundo.

El beneficio atribuido en 2014 ha ascendido a 2.618 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 25,7% en euros corrientes. En euros constantes, esto es, sin tener en cuenta el efecto del tipo de cambio, el beneficio ha crecido un 54,6% con respecto al de 2013. Estos resultados se han caracterizado por el crecimiento de los ingresos, el control de los gastos, la mejora de los indicadores de riesgo y el fortalecimiento de la base de capital.

El margen bruto ha alcanzado los 21.357 millones de euros, ligeramente por encima del de 2013, lo que supone un crecimiento del 9,6% en euros constantes. Los gastos se han reducido, en su conjunto, un 2,2%, como resultado de una gestión adaptada a cada mercado. Los indicadores de riesgo han evolucionado de forma positiva. La tasa de mora ha descendido hasta el 5,8%, la cobertura ha mejorado hasta el 64%, los saneamientos crediticios y provisiones inmobiliarias se han reducido un 25% y el coste de riesgo ha bajado 34 puntos básicos hasta el 1,25%.

En relación con el capital, hemos aumentado el ratio *core capital phased-in* hasta el 11,9%, muy por encima de los mínimos exigidos por la nueva regulación, y en términos de *core capital fully-loaded*, BBVA cerró el ejercicio con un 10,4%, 70 puntos básicos más que en 2013. Las pruebas de resistencia a la banca europea confirmaron la extraordinaria solvencia de BBVA, que bajo el escenario más adverso alcanzaría una ratio de *core capital fully-loaded* en 2016 del 8,2%, siendo uno de los tres únicos grandes bancos europeos por encima del umbral del 8%.

En definitiva, la fortaleza de la base de capital de BBVA nos permite financiar el crecimiento, cumplir de forma holgada con los requerimientos del regulador y, al mismo tiempo, ofrecer a nuestros accionistas un modelo de retribución sólido, predecible y vinculado al crecimiento de los beneficios.

En los últimos meses también hemos dado pasos importantes para mejorar las perspectivas de crecimiento futuro. Por un lado, la adquisición de Catalunya Banc, que nos permite crecer de forma significativa en Cataluña, un mercado de gran potencial económico, y ser la primera entidad de España por créditos y recursos. Por otro, el incremento de nuestra participación en Garanti hasta el 39,9%, que nos convierte en el primer accionista del mejor banco de Turquía y posiblemente el banco tecnológicamente más avanzado del mundo. Por último, las desinversiones anunciadas en Citic International Financial Holdings Limited y en China CITIC Bank Corporation Limited tendrán un impacto muy positivo en nuestra base de capital.

En 2014 hemos avanzado de forma notable en nuestra estrategia de transformación digital para ser el mejor Banco del mundo. La tecnología está cambiando el negocio bancario, las nuevas generaciones de clientes exigen un nuevo estándar de servicio y los nuevos competidores que provienen del mundo digital han comenzado a proporcionarlo. Los bancos necesitamos cambiar muy rápido y nosotros lo estamos haciendo.

“Las pruebas de resistencia a la banca europea confirmaron la extraordinaria solvencia de BBVA”

“Los bancos necesitamos cambiar muy rápido y nosotros lo estamos haciendo... para construir el BBVA de la siguiente generación, el mejor Banco del mundo”



Una vez terminada la fase inicial de construcción de la nueva plataforma tecnológica, muy innovadora y de primer nivel mundial que comenzamos hace ocho años, ya estamos trabajando intensamente en la siguiente fase, creando nuevos modelos de distribución, procesos y productos y una nueva organización, al tiempo que exploramos nuevos negocios digitales. Para acelerar el proceso, en 2014 hemos puesto en marcha el área de Banca Digital, conformada por más de 3.000 personas en las distintas geografías del Grupo y a la que estamos incorporando talento externo procedente de empresas digitales de primer nivel mundial.

Además de la transformación interna de nuestro negocio, en 2014 hemos seguido muy de cerca el nacimiento y desarrollo de nuevos negocios digitales, en algunos casos como inversores y en otros como nuevos propietarios.

BBVA Ventures, nuestro observatorio en Silicon Valley, ha realizado inversiones muy interesantes en 2014 en empresas con un gran potencial disruptivo para el mundo de las finanzas, que trabajan en campos como el de la firma digital, en el caso de DocuSign, los pagos de facturas a través de la *cloud* de Taulia, el *software* para la gestión financiera de activos desarrollado por Personal Capital o los monederos de *bitcoins* de Coinbase.

También, hemos adquirido *startups* con un potencial como Simple en Estados Unidos, que ha desarrollado una alternativa muy novedosa por Internet y por móvil a la experiencia tradicional bancaria, o Madiva Soluciones, una *startup* española especializada en servicios basados en *big data* y *cloud computing* que nos va a ayudar a generar una oferta de producto más valiosa para nuestros clientes.

En 2014 hemos seguido “trabajando por un futuro mejor para las personas”. Por un lado, el Consejo de Administración ha aprobado la renovada Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo. Por otro, se han producido avances importantes en materia de banca responsable, como la alianza con la OCDE para elaborar juntos, por primera vez, el informe PISA sobre educación financiera, los avances del Grupo en materia de comunicación transparente, clara y responsable y el desarrollo de productos de alto impacto social.

Además, en 2014 BBVA ha seguido desarrollando numerosas iniciativas en los ámbitos social, económico, cultural, artístico, medioambiental, científico y de la investigación, desde la Fundación BBVA, la Fundación Microfinanzas y el propio Banco en todo el mundo.

“El año 2015 volverá a ser un año de retos y oportunidades y estoy seguro de que en BBVA lo superaremos también de forma brillante”

El año 2015 volverá a ser un año de retos y oportunidades y estoy seguro de que en BBVA lo superaremos de forma brillante, gracias a los casi 110 mil hombres y mujeres que trabajan en este Grupo en todo el mundo y que hacen de BBVA un Banco diferente. Desde aquí les felicito a todos ellos y les animo a seguir trabajando con el mismo entusiasmo y dedicación.

Señoras y señores accionistas, quiero agradecerles el apoyo que nos proporcionan. Su confianza es lo que nos motiva para seguir trabajando con la mayor ilusión y esfuerzo para consolidar nuestro liderazgo actual y construir el BBVA de la siguiente generación, el mejor Banco del mundo.



1 de marzo de 2015
Francisco González Rodríguez

14	Acerca de BBVA
18	Sistema de Gobierno Corporativo
20	Posicionamiento estratégico
20	Principios y valores
21	Entorno económico, sectorial y regulatorio
26	Modelo de banca en BBVA
31	Transformación desde y para el cliente
35	La marca BBVA
43	Principales grupos de interés
43	Herramientas de escucha y diálogo con los grupos de interés
45	El cliente
53	Accionistas
57	El equipo
62	La sociedad
63	Desempeño en 2014
68	Aspectos destacados
69	Resultados
81	Balance y actividad
86	Solvencia



El Grupo BBVA



Acerca de BBVA

BBVA, un Grupo financiero global con una visión centrada en el cliente

BBVA es un **Grupo financiero** global, fundado en 1857, con una visión centrada en el cliente, tanto en el negocio minorista como en la actividad mayorista; es decir, basado en la creación de una relación estable y duradera en la que poder ofrecerle una gama completa de productos y servicios, financieros y no financieros, en todo el mundo donde el Grupo está presente.

Breve historia sobre el proceso de expansión de BBVA

1995	Banco Continental (Perú) Probursa (México)	2007	CITIC (China) Compass (Estados Unidos) State National Bancshares (Estados Unidos)
1996	Banco Ganadero (Colombia) Bancos Cremi y Oriente (México) Banco Francés (Argentina)	2008	Ampliación del acuerdo con CITIC
1997	Banco Provincial (Venezuela) B.C. Argentino (Argentina)	2009	Guaranty Bank (Estados Unidos)
1998	Poncebank (Puerto Rico) Banco Excel (Brasil) Banco BHIF (Chile)	2010	Ampliación del acuerdo con CITIC
1999	Provida (Chile) Consolidar (Argentina)	2011	Ampliación del acuerdo con Forum Servicios Financieros (Chile) Turkiye Garanti Bankasi (Turquía) Credit Uruguay (Uruguay)
2000	Bancomer (México)	2012	Desinversión en Puerto Rico Unnim Banc (España)
2004	Valley, Laredo (Estados Unidos) OPA sobre Bancomer	2013	Desinversión en Panamá Desinversión en el negocio previsual de Latinoamérica Acuerdo con grupo CITIC, que incluye la venta del 5,1% de CNCB
2005	Granahorrar (Colombia) Hipotecaria Nacional (México) Laredo (Estados Unidos)	2014	Adquisición de Simple (Estados Unidos) Anuncio de la adquisición de Catalunya Banc (España) Anuncio de acuerdo de aumento de la participación del 14,89% en Garanti (Turquía) Acuerdo de venta del 29,68% de CIFH a China Citic Bank (CNCB)
2006	Texas Regional Bancshares (Estados Unidos) Forum Servicios Financieros (Chile)		

Con **presencia** en 31 países, cuenta a 31-12-2014 con 108.770 empleados, 7.371 oficinas, 22.104 cajeros automáticos y da servicio a unos 51 millones de clientes a nivel mundial.

Presencia de BBVA en el mundo



652

Millardos de euros de activo total

51

Millones de clientes

31

Países

7.371

Oficinas

22.104

Cajeros automáticos

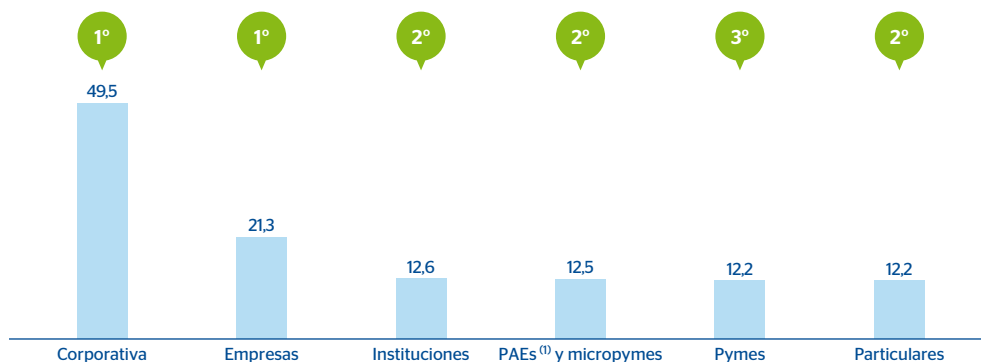
108.770

Empleados

El Grupo está compuesto por franquicias sólidas, con posiciones de liderazgo en todos los mercados donde opera

España. Cuota como primer proveedor de servicios financieros

(Porcentaje y ranking)



(1) Profesionales con actividad empresarial.

Fuente: FRS con cifras a 31-12-2014.

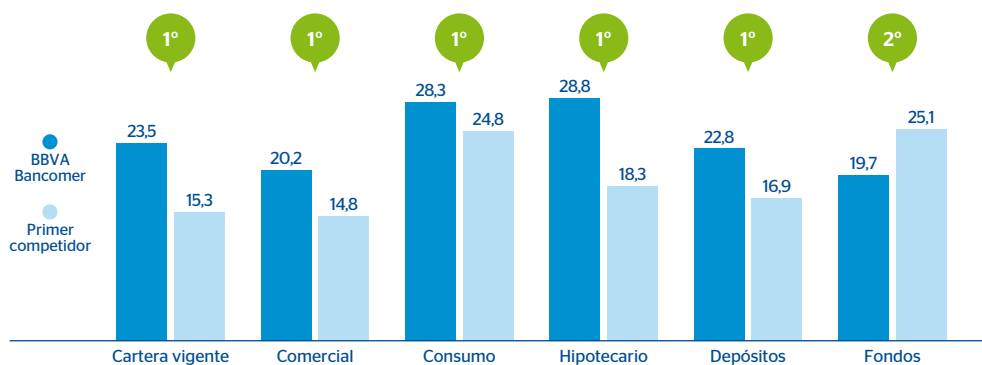
BBVA tiene una posición sólida en España

Es la primera entidad financiera de México

Y cuenta con franquicias líderes en América del Sur, la región del Sunbelt en Estados Unidos y Turquía

BBVA Bancomer. Cuotas de mercado por tipo de producto ⁽¹⁾

(Porcentaje)



(1) Las cifras son a noviembre 2014, a excepción de los fondos, cuya cifra es a diciembre de 2014.
Fuente: CNBV y AMIB. Banco sin subsidiarias.

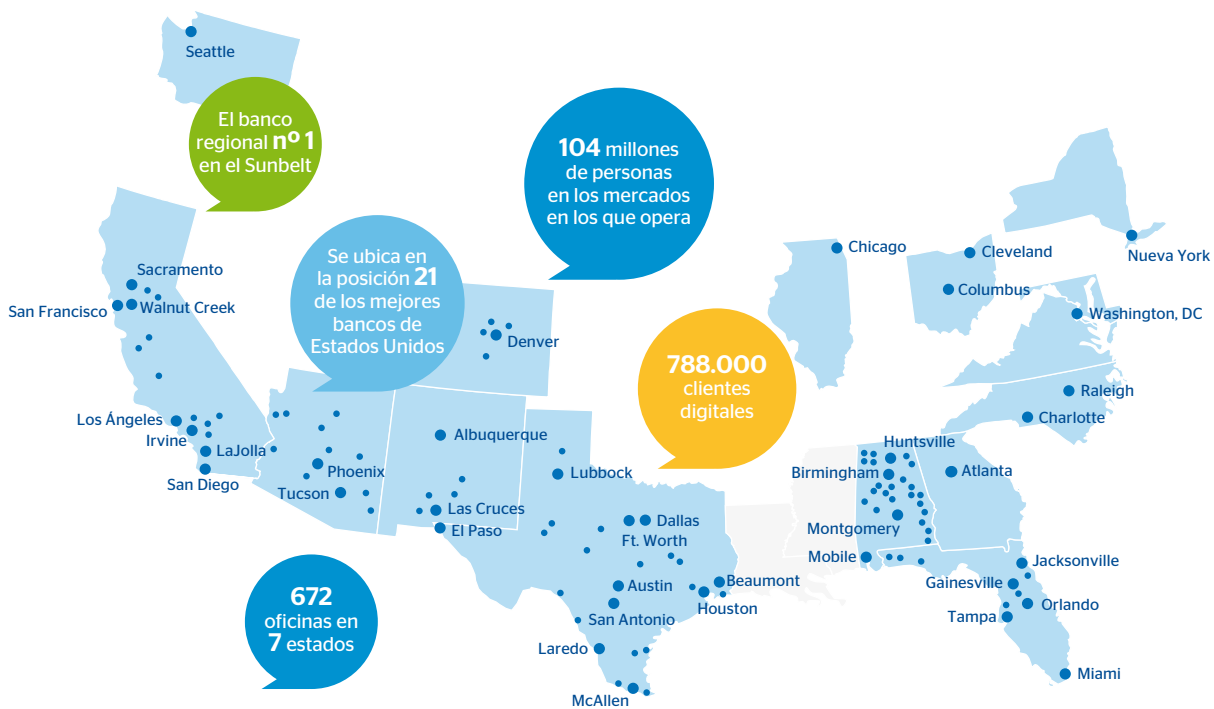
BBVA está presente en Turquía desde 2011, cuando adquirió un 25,01% del banco turco *Turkiye Garanti Bankasi, A.S.* Tras incrementar su participación a finales de 2014, con el anuncio del acuerdo de adquisición de un 14,89% adicional, BBVA poseerá, una vez obtenidas las autorizaciones pertinentes, un 39,9% del mayor banco de Turquía por capitalización bursátil y que ostenta una clara posición de liderazgo en un país muy atractivo. Además, el Grupo tiene la capacidad de nombrar a 7 de los 10 miembros del consejo de administración de esta entidad.

BBVA conserva el liderazgo en una región con elevado potencial de crecimiento

País	Créditos		Depósitos	
	Ranking	Cuota (%)	Ranking	Cuota (%)
Argentina	3°	7,1	3°	7,0
Chile	4°	7,5	5°	6,2
Colombia	4°	10,2	4°	11,4
Paraguay	4°	12,6	4°	11,6
Perú	2°	23,2	2°	21,7
Uruguay	2°	20,7	3°	17,4
Venezuela	3°	13,6	3°	11,9

Fuente: elaboración propia a partir de datos de las superintendencias, asociaciones bancarias y bancos centrales de cada país. Datos a noviembre de 2014.

Hoy, BBVA Compass es una excelente franquicia

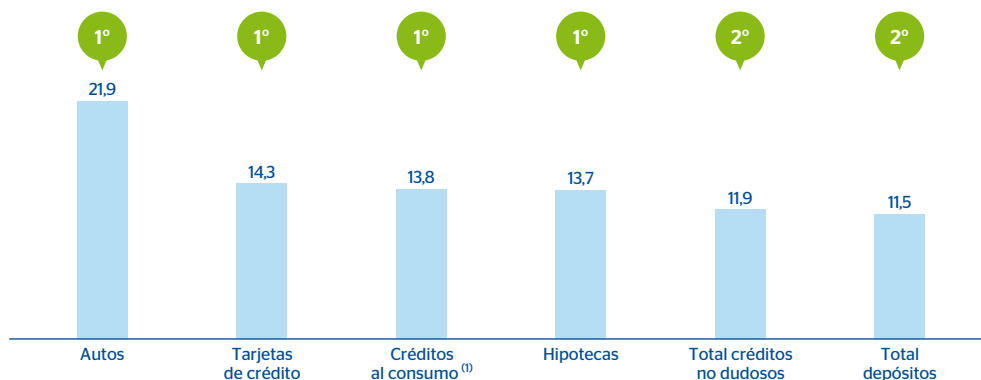


Fuerte posicionamiento en Texas: de las economías más dinámicas durante la recuperación

Fuente: datos internos y Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC, por sus siglas en inglés).

Garanti Bank. Cuotas de mercado por tipo de producto

(Porcentaje y ranking a 31-12-2014)



Nota: basado en datos BRSA a 31 de diciembre de 2014 y sólo entidades bancarias privadas.

(1) Incluye las tarjetas de crédito al consumo.

En definitiva, el negocio diversificado de BBVA está enfocado a mercados de alto crecimiento y concibe la **tecnología** como una ventaja competitiva clave. En este sentido, para impulsar el proceso de transformación del Grupo, se ha creado el área de Banca Digital con la doble misión de acelerar la transformación de la Entidad e impulsar el desarrollo de nuevos negocios digitales.

La **responsabilidad corporativa** es inherente a su modelo de negocio, impulsa la inclusión y la educación financieras y apoya la investigación científica y la cultura. BBVA opera con la máxima integridad, visión a largo plazo y mejores prácticas, y está presente en los principales índices de sostenibilidad.

Sistema de Gobierno Corporativo

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA) cuenta con un Sistema de Gobierno Corporativo que está en constante evolución y mejora, permitiéndole estar alineado con las recomendaciones y tendencias nacionales e internacionales para las grandes sociedades cotizadas, y que se adapta a su realidad social, marcada por una estructura accionarial muy diversificada, con casi un millón de accionistas, tanto minoristas como institucionales, y que desarrolla sus negocios en 31 países.

BBVA en el año 2014 ha mantenido los principios y elementos esenciales de su Sistema de Gobierno Corporativo, y ha incorporado determinadas mejoras, entre las que destacan el refuerzo de las competencias indelegables del Consejo de Administración y de las competencias de las comisiones del Consejo, la modificación de la definición de consejero independiente, la designación de un consejero coordinador y algunas modificaciones relativas a los deberes de los consejeros, para adaptarlas al nuevo régimen legal.

Los principios y elementos que conforman el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se recogen en su Reglamento del Consejo de Administración, que regula el régimen interno y el funcionamiento del Consejo y de sus comisiones, así como los derechos y deberes de los consejeros que conforman su Estatuto.

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA descansa, fundamentalmente, en la distribución de funciones entre el Consejo y las comisiones del Consejo, así como en la composición de sus órganos sociales y en un adecuado proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con lo establecido en los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración constituye el órgano natural de representación, administración, gestión y vigilancia de la Sociedad.

El Consejo de Administración de BBVA está compuesto por una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos, contando la mitad de sus miembros con la condición de independientes. Así, actualmente, el Consejo de Administración está formado por catorce miembros, tres de los cuales son consejeros ejecutivos y los once restantes son consejeros no ejecutivos, siendo cuatro de ellos externos y siete independientes, lo que facilita el adecuado ejercicio de las funciones de gestión y de supervisión que le corresponden.

A estos efectos, se propone a la Junta General Ordinaria de 2015 el nombramiento de un nuevo consejero independiente que, de ser aprobado, supondrá que el Consejo cuente con mayoría de Consejeros independientes. El Consejo cuenta asimismo con un Consejero Coordinador, designado entre sus consejeros independientes, que tiene las facultades establecidas en el Reglamento del Consejo.

Los consejeros cuentan con cuanta información se requiere para el adecuado desempeño de sus funciones, que es presentada en las sesiones de los órganos sociales por los principales ejecutivos del Banco, así como por expertos externos cuando así se requiere en función de la materia, pudiendo además cualquiera de ellos solicitar la inclusión en el orden del día del Consejo de asuntos que estime convenientes para el interés social. Igualmente, los consejeros que representen una cuarta parte del Consejo, así como el Consejero Coordinador, pueden solicitar la celebración de una reunión del órgano de administración.

El Consejo de Administración de BBVA, para el mejor desempeño de sus funciones de gestión y control, ha constituido cinco comisiones específicas, con amplias funciones asignadas en su Reglamento, que le asisten en las materias propias de su competencia, habiéndose establecido un esquema de trabajo coordinado entre las propias comisiones y de ellas con respecto al Consejo. De esta forma se asegura el conocimiento por los órganos sociales de las cuestiones relevantes para el Grupo, reforzándose el ambiente de control existente en BBVA.

Así, el Consejo de Administración ha constituido la Comisión Delegada Permanente, que cuenta con una mayoría de consejeros externos y ejerce funciones ejecutivas, tales como el desarrollo del marco de apetito de riesgo establecido por el Consejo de Administración, el análisis y seguimiento de los resultados y la

actividad del Grupo, la evolución del entorno en el que se desarrollan sus negocios, el control y seguimiento de los riesgos del Grupo y la aprobación de determinadas transacciones que no corresponden al ámbito del Consejo de Administración.

Además, el Consejo ha constituido otras cuatro comisiones: Auditoría y Cumplimiento, Nombramientos, Retribuciones y Riesgos. Todas ellas están compuestas exclusivamente por consejeros externos y con mayoría de consejeros independientes, con excepción de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento que está compuesta únicamente por consejeros independientes, cuyas funciones y reglas de funcionamiento se encuentran establecidas en el Reglamento del Consejo, y en sus reglamentos específicos en los casos de la Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y de Riesgos.

Estas comisiones están presididas por consejeros independientes con amplia experiencia en los asuntos de su competencia que tienen, de acuerdo con el Reglamento del Consejo, amplias facultades y autonomía en la gestión de sus correspondientes comisiones, pudiendo convocar las reuniones que estimen necesarias para el desarrollo de sus funciones, decidir su orden del día y contar con la asistencia de expertos externos cuando así lo consideren oportuno, a lo que hay que añadir el acceso directo a los ejecutivos del Banco, quienes de manera recurrente reportan tanto a las comisiones como al Consejo de Administración.

La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de sus comisiones se evalúa, con carácter anual, por el Consejo en pleno, a partir del informe que le eleva la Comisión de Nombramientos, en el caso del Consejo, y sobre la base del informe que cada Comisión le eleva, en el caso de las comisiones.

El adecuado funcionamiento de este sistema de organización del Consejo de Administración de BBVA exige una alta dedicación de todos los consejeros del Banco⁽¹⁾, quienes, además, están sometidos a un estricto régimen de incompatibilidades y conflictos de interés contenido en el Reglamento del Consejo.

El Reglamento del Consejo, al igual que los de las comisiones citadas, pueden consultarse en la página web de la Sociedad www.bbva.com. A continuación se incluye el detalle de la composición tanto del Consejo como de sus diferentes comisiones.

Composición del Consejo de Administración y sus comisiones

Apellidos y nombre	Comisión Delegada Permanente	Auditoría y Cumplimiento	Nombramientos	Retribuciones	Riesgos
González Rodríguez, Francisco	•				
Cano Fernández, Ángel	•				
Alfaro Drake, Tomás		•	•	•	
Bustamante y de la Mora, Ramón					•
Fernández Rivero, José Antonio			•		•
Ferrero Jordi, Ignacio	•			•	
Garijo López, Belén		•			
González-Páramo Martínez-Murillo, José Manuel					
Loring Martínez de Irujo, Carlos		•		•	
Máiz Carro, Lourdes					
Maldonado Ramos, José	•		•	•	
Palao García-Suelto, José Luis		•	•		•
Pi Llorens, Juan				•	•
Rodríguez Vidarte, Susana	•		•		•

(1) En 2014 el Consejo de Administración de BBVA mantuvo un total de 14 reuniones, la Comisión Delegada Permanente se reunió en 20 ocasiones, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mantuvo 12 reuniones, la Comisión de Riesgos 45 reuniones, la Comisión de Remuneraciones 4 reuniones y la Comisión de Nombramientos 8 reuniones.

Posicionamiento estratégico

Principios y valores

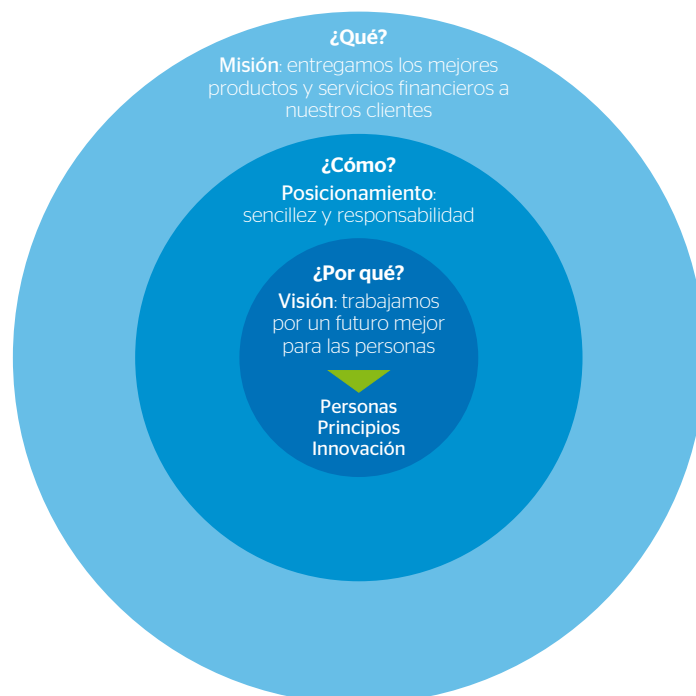
En BBVA, nuestra forma de hacer negocios de manera responsable descansa en los principios de integridad, prudencia y transparencia

BBVA hace **banca responsable** como parte de un compromiso permanente para fortalecer la función social del Grupo y para reconquistar la sociedad. Hacemos la vida más sencilla a las personas actuando de forma responsable. Nuestro modo diferencial de hacer banca está basado en una rentabilidad ajustada a los principios de integridad, prudencia y transparencia.

- La **integridad**, como manifestación de la ética en nuestras actuaciones y en todas nuestras relaciones con los grupos de interés.
- La **prudencia**, entendida básicamente como el principio de precaución en la asunción del riesgo.
- La **transparencia**, como máxima para ofrecer un acceso a la información clara y veraz, dentro de los límites de la legalidad.

La **visión** de BBVA, "trabajamos por un futuro mejor para las personas", es nuestra razón de ser y está basada en tres pilares: las personas, los principios y la innovación.

La **misión** del Grupo es "ofrecer los mejores productos y servicios financieros a nuestros clientes". Y hacerlo con sencillez y responsabilidad, nuestro **posicionamiento**. Sencillez significa para BBVA agilidad, cercanía, accesibilidad y claridad en el lenguaje. Y la responsabilidad la entendemos como la orientación al largo plazo, una relación equilibrada con los clientes y el apoyo al desarrollo de la sociedad.



Entorno económico, sectorial y regulatorio

El crecimiento mundial

Durante 2014, el **PIB mundial** ha crecido un 3,3%, una décima más que en 2013, yendo de menos a más a lo largo del año e impulsado por la aceleración del PIB en las economías desarrolladas, especialmente en Estados Unidos. Por el contrario, las geografías emergentes han moderado su tasa de avance, afectadas por el impacto del descenso de los precios de las materias primas y la menor demanda de China. Con todo, la recuperación global está siendo lenta, especialmente en las regiones más desarrolladas, que en algunos casos han de seguir reduciendo los niveles de deuda acumulados en la anterior etapa expansiva. Por su parte, los mercados emergentes afrontan el reto de los menores precios de las materias primas y del cambio estructural que supone la transformación del patrón de crecimiento en China, desde las exportaciones al consumo interno. Otro elemento a tomar en consideración en el escenario económico global es el papel del comercio internacional, cuyo dinamismo se ha frenado en mayor medida que la actividad mundial.

La economía de **Estados Unidos** parece evolucionar a un ritmo estable, con un crecimiento del PIB más elevado de lo previsto, un significativo incremento del empleo y un consumo privado que está avanzando por el aumento del poder adquisitivo de los consumidores. Sin embargo, otros detalles reflejan una recuperación todavía vulnerable: las presiones bajistas sobre los rendimientos del Tesoro a largo plazo (debido a la actual estrategia de "búsqueda de refugio"), la moderación de la demanda mundial y la apreciación del dólar estadounidense (que limita las exportaciones), además de la incertidumbre actual con respecto al ajuste de la política monetaria en 2015.

En cuanto a la **Eurozona**, el efecto de los riesgos geopolíticos y de la falta de reformas se ha dejado notar en el crecimiento, que se ha situado en el entorno del 1%. La recuperación se retrasa, aunque los fundamentales siguen siendo positivos. Los factores que hay detrás de tal retraso son la crisis de Ucrania y Rusia, que están pesando sobre la confianza, la inversión y las exportaciones, y una falta de tono en la demanda interna. Los fundamentales para el crecimiento son un avance de la economía global moderado pero positivo, una política fiscal que ha dejado de drenar crecimiento, la abundancia de liquidez, la depreciación del tipo de cambio y el cumplimiento de los pasos hacia la unión bancaria en línea con lo previsto. En **España**, los datos de actividad confirman que la recuperación ha proseguido. La mejora de la demanda nacional (principalmente la privada) se ha asentado en factores coyunturales (reducción de la incertidumbre), en el mayor soporte de las políticas fiscal y monetaria y en elementos estructurales, como el avance en la corrección de los desequilibrios internos y en algunas de las reformas llevadas a cabo en los últimos años. Durante el ejercicio se ha apreciado un estancamiento de las exportaciones españolas, en un entorno exterior condicionado por la ausencia de dinamismo de la economía europea y el incremento de las tensiones financieras.

Las **economías emergentes** han mantenido crecimientos positivos, aunque más moderados que en años anteriores. En **México**, después de la desaceleración observada en el primer trimestre del año, la economía ha mostrado una mejora gracias al aumento de la demanda externa, de forma que se espera que el PIB crezca un 2,1% en 2014. Entre los factores que explican el moderado crecimiento se encuentran un menor precio y producción petrolera, un retraso en la ejecución de los grandes proyectos de inversión pública y la debilidad de la demanda interna, la cual depende crucialmente de la creación de empleos formales. En **Turquía**, las decisiones de política monetaria tomadas a principios de año consiguieron estabilizar la economía, moderando la cuenta corriente. La inflación se ha mantenido elevada, debido a la depreciación de la lira turca (afectada por factores geopolíticos), pero ha comenzado a corregirse a finales de año, apoyada en el significativo descenso de los precios de la energía. En **América del Sur**, el crecimiento económico se ha reducido durante 2014 por varias razones: entorno internacional menos favorable, descensos de los precios de las materias primas, desaceleración de la actividad en China y aumento de la volatilidad en los mercados financieros por el inicio de las subidas de tipos en Estados Unidos. Sin embargo, se observa un aumento del crecimiento ya a partir del tercer trimestre de 2014 por el mejor comportamiento mundial y por una mayor inversión pública en muchos de los países de la región.

En términos generales, las tensiones financieras en 2014 se han mantenido acotadas y la volatilidad se ha situado en niveles bajos, a pesar de haberse producido algunos episodios de aversión al riesgo. El comportamiento de los **mercados** ha seguido marcado por las actuaciones de los bancos centrales. Así, la Reserva Federal (Fed), respaldada por una economía más avanzada en el ciclo, ha mantenido el proceso

La economía mundial se recupera, aunque a un menor ritmo del esperado

Crecimiento del PIB real mundial e inflación en 2014

(Porcentaje de crecimiento real)

	2014	
	PIB	Inflación
Global	3,3	4,1
Zona euro	0,8	0,4
España	1,4	-0,2
Estados Unidos	2,4	1,7
México	2,1	4,0
Latinoamérica ⁽¹⁾	0,8	12,7
Turquía	2,5	8,8
China	7,4	2,1

Fuente: Estimaciones de BBVA Research.

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

de *tapering* y ha puesto fin al programa de compra de activos en octubre de 2014, según lo previsto. Por el contrario, el Banco Central Europeo (BCE) y el Banco de Japón han reaccionado en respuesta al deterioro de las expectativas de crecimiento y, sobre todo, de inflación. En concreto, el BCE ha situado los tipos oficiales en el 0,05%, el tipo de depósito en el -0,20% y ha anunciado un nuevo programa de liquidez para los bancos asociado al nuevo crédito, el llamado *targeted longer-term refinancing operations* (TLTRO) y sendos programas de compra de activos privados (*covered bonds* y ABS). Ya en 2015, el BCE ha anunciado compras de activos por 60.000 millones de euros mensuales hasta, al menos, el mes de septiembre de 2016, incluyendo en ellas los programas de adquisición de bonos ABS y *covered bonds* actualmente en marcha. En conjunto, estas medidas suponen una inyección de liquidez de, como mínimo, 1,1 millardos de euros en año y medio, con el objetivo de situar el tamaño de su balance en los niveles de principios de 2012. Con este anuncio, el BCE ha superado las expectativas del mercado de forma convincente.

En este entorno de abundante liquidez, los **tipos de interés** de largo plazo han descendido, de forma moderada en Estados Unidos y de manera más agresiva en Europa.

Tipos de interés

(Medias trimestrales)

	2014				2013				2012			
	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.
Tipo oficial BCE	0,05	0,12	0,22	0,25	0,33	0,50	0,58	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00
Euribor 3 meses	0,08	0,16	0,30	0,30	0,24	0,22	0,21	0,21	0,20	0,36	0,69	1,04
Euribor 1 año	0,33	0,44	0,57	0,56	0,53	0,54	0,51	0,57	0,60	0,90	1,28	1,67
Tasas fondos federales Estados Unidos	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
TIIE (México)	3,29	3,29	3,67	3,79	3,85	4,24	4,32	4,72	4,83	4,79	4,76	4,78

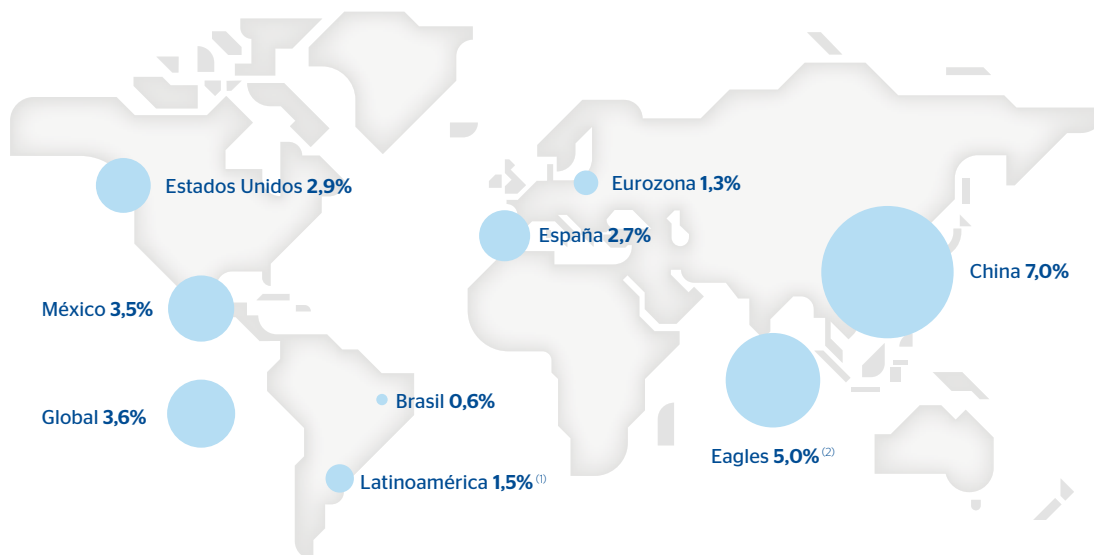
Se espera un crecimiento del PIB mundial del 3,6% en 2015

El PIB mundial aumentará su crecimiento desde el 3,3% de 2014 hasta el 3,6% en **2015**. Esta mejora se apoya en la ganancia de tracción de la expansión de Estados Unidos, resultado de las decididas políticas implementadas por las autoridades norteamericanas desde el comienzo de la crisis: la capitalización del sistema financiero, los estímulos fiscales y la extraordinaria expansión de liquidez por parte de la Fed. En Europa, las más decididas medidas del BCE para evitar el escenario de continuada desinflación, los avances hacia la unión bancaria y un tono menos restrictivo de la política fiscal deberían favorecer la paulatina mejora del crecimiento. China mantendría una senda de desaceleración moderada, controlada por unas autoridades que gestionan el paso de una economía orientada a la exportación a otra enfocada hacia los servicios y el consumo interno. Todo ello define un panorama externo para muchas economías emergentes menos favorable, con un deterioro de los términos de intercambio de sus exportaciones de materias primas y unas condiciones de acceso a los mercados financieros globales menos favorables por la paulatina retirada de estímulos por parte de la Fed a lo largo del año. Con todo, el descenso de los precios del petróleo, por debajo de los niveles de comienzos de 2014, es un choque positivo sobre el conjunto de la economía mundial, aunque no lo sea para los países exportadores. Petróleo más abundante a precios más bajos aumenta la renta disponible de hogares y empresas consumidoras, lo que favorece el gasto en consumo e inversión.

El escenario de crecimiento esperado para 2015 es consistente con unos mercados financieros en los que el tipo de cambio del euro frente al dólar mantendrá la senda de depreciación que inició en el tercer trimestre de 2014. Y más si se consolidan las expectativas de relajamiento adicional por parte de los bancos centrales de Japón o de China. En este escenario, las perspectivas de los tipos de cambio de las monedas de los países en los que opera BBVA serán más dependientes de factores idiosincráticos, como las políticas monetarias y fiscales respectivas, que tratarán de dar en la medida de lo posible más apoyo al crecimiento de la demanda.

Crecimiento económico para 2015

(Porcentaje del PIB)



Fuente: BBVA Research.

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

(2) Eagles: China, India, Indonesia, Rusia, Brasil, Turquía y México.

Tipos de cambio

(Expresados en divisa/euro)

	Cambios finales				Cambios medios			
	31-12-14	Δ% sobre 31-12-13	31-12-13	Δ% sobre 31-12-12	2014	Δ% sobre 2013	2013	Δ% sobre 2012
Peso mexicano	17,8680	1,1	18,0731	(3,8)	17,6582	(3,9)	16,9627	(4,3)
Dólar estadounidense	1,2141	13,6	1,3791	8,7	1,3283	(0,0)	1,3281	(3,3)
Peso argentino	10,3830	(13,4)	8,9890	(37,6)	10,7680	(32,4)	7,2767	(45,7)
Peso chileno	736,92	(2,0)	722,54	(14,1)	756,43	(13,0)	658,33	(17,4)
Peso colombiano	2,906,98	(8,5)	2,659,57	(19,8)	2,652,52	(6,5)	2,481,39	(12,9)
Nuevo sol peruano	3,6144	6,6	3,8535	(6,8)	3,7672	(4,7)	3,5903	(10,0)
Bolívar fuerte venezolano	14,5692	(40,4)	8,6775	(61,1)	14,7785	(45,6)	8,0453	(62,7)
Lira turca	2,8320	4,5	2,9605	(16,8)	2,9064	(12,8)	2,5339	(20,4)

Finalmente, por lo que se refiere a los riesgos del escenario global, la retirada de los estímulos monetarios (extraordinarios y sostenidos en el tiempo) en Estados Unidos continúa siendo un evento que puede generar volatilidad en los mercados financieros. Además, China se enfrenta al reto de gestionar la desaceleración en marcha, mientras reduce sus vulnerabilidades financieras y recompone su crecimiento hacia la demanda doméstica. Por su parte, el área del euro sigue teniendo riesgos bajistas de crecimiento y de inflación. Y todo ello sin olvidar los riesgos geopolíticos, de difícil predicción. Con lo anterior, la continuada implementación de políticas que mejoren la eficiencia en la asignación de los recursos, el empleo y capital, cuya disponibilidad no va a ser tan abundante como en el pasado, sigue siendo clave. El empleo, por el envejecimiento de la población; el capital, por los cambios regulatorios en la intermediación financiera y los elevados niveles de deuda en el balance de la economía, que lo encarecen; y la eficiencia en el uso de los factores productivos, que no mejora con políticas expansivas de demanda. Se necesitan más medidas que aumenten el crecimiento tendencial de las economías.

El entorno regulatorio en la industria financiera

Las entidades bancarias se enfrentan a mayores requisitos de capital, liquidez, apalancamiento y a exigentes estándares de transparencia, gestión del riesgo y gobernanza

Transcurridos seis años desde el estallido de la crisis financiera, los principales pilares de la **reforma regulatoria** impulsada por el G-20 han sido establecidos. Las entidades bancarias se enfrentan a un nuevo entorno regulatorio, caracterizado por mayores requisitos de capital, liquidez y apalancamiento, así como a estándares muy exigentes en materia de transparencia, gestión de riesgos y gobernanza corporativa, entre otros aspectos.

El grueso de las reformas regulatorias que estaban en marcha está ya acometido, por lo que el foco principal se ha trasladado a la implementación

Si bien determinadas propuestas globales aún deben ser concluidas (como, por ejemplo, los requerimientos de capacidad de absorción de pérdidas para entidades sistémicas o T-LAC, la mitigación de los riesgos sistémicos asociados a la "banca en la sombra" o el fortalecimiento de la seguridad en los mercados de derivados), en líneas generales se puede considerar que el grueso de la reforma está acometido, dejando tras de sí una nueva realidad en la que los aspectos regulatorios han pasado definitivamente a tener un carácter estratégico (además del tradicional puramente normativo).

En este contexto, el foco principal se ha desplazado hacia la **implementación** y el desarrollo normativo en las distintas jurisdicciones, así como hacia el posible impacto de la nueva regulación en la estabilidad financiera y el crecimiento de las economías. Por tanto, la incertidumbre regulatoria sigue pesando, si bien es cierto que ahora ésta se encuentra más focalizada en aspectos técnicos y en aquellos relacionados con la puesta en marcha y la consistencia trasfronteriza. En líneas generales, el avance en la implementación, en las distintas jurisprudencias del G-20, de Basilea III y los principios de resolución son satisfactorios, pero en otros ámbitos, tales como en el mundo de los derivados o en la llamada "banca en la sombra", el grado de avance es menos evidente.

En la Unión Europea, el Código Normativo Único resulta indispensable para la existencia de una unión bancaria

Por lo que respecta a la **Unión Europea**, se han emitido cerca de 40 nuevas normas financieras durante la anterior legislatura (2009-2014). Entre las iniciativas pendientes de aprobar, destaca la de reformas estructurales, por su potencial impacto sobre el negocio bancario. La propuesta legislativa de la Comisión Europea (enero de 2014) está siendo actualmente debatida en el Parlamento y Consejo europeos.

En materia de implementación, la transposición de Basilea III ha corrido a cargo de la cuarta Directiva Europea de Requisitos de Capital y su reglamento asociado (paquete CRD IV), de obligado cumplimiento desde enero de 2014. Asimismo, a mediados de 2014 se aprobó la nueva Directiva de Resolución Bancaria, de aplicación a partir de enero de 2015 (excepto por la herramienta de *bail-in*, que se aplicará a partir de enero de 2016). Ambas normas conforman la columna vertebral del nuevo Código Normativo Único europeo (*single rulebook*), destinado a ofrecer una armonización regulatoria, que resulta indispensable para la existencia de una **unión bancaria en Europa** que permita poner freno a la fragmentación financiera, preservando así la integridad de la moneda única.

El proyecto de unión bancaria quedó establecido en julio de 2014, con la aprobación de su segundo pilar básico: el Mecanismo Único de Resolución (MUR), complemento indispensable del **Mecanismo Único de Supervisión (MUS)**. El lanzamiento definitivo del MUS tuvo lugar el 4 de noviembre de 2014, fecha en que el BCE asumió plenamente sus responsabilidades como supervisor bancario único. El MUS supone un cambio muy significativo en la cultura supervisora, ya que su propósito principal es garantizar la seguridad y solidez del sistema bancario europeo, poniendo fin al aislamiento nacional y a la indulgencia en las prácticas supervisoras. Así, el BCE supervisa directamente las entidades de crédito consideradas significativas (actualmente 120 bancos, entre los que se encuentra BBVA) y trabaja muy de cerca con las autoridades nacionales, que supervisan directamente el resto de las entidades de crédito. El BCE cuenta, además, con las herramientas y poderes necesarios para velar por el adecuado funcionamiento del MUS en su conjunto, ya que en todo momento puede asumir la supervisión directa de un banco no significativo si lo considera necesario. Por lo que respecta al alcance funcional del MUS, existe una clara división de tareas entre el BCE y las autoridades nacionales. El BCE es la autoridad competente de supervisión en materia prudencial y, por consiguiente, tiene todos los poderes disponibles, según la Directiva de Requerimientos de Capital y su reglamento asociado (CRD IV-CRR). Las autoridades nacionales de supervisión mantienen algunas competencias (como la supervisión de

los sistemas de pago, la protección de los consumidores o el control del blanqueo de capitales) que no están directamente relacionadas con asuntos prudenciales. En su labor prudencial, el BCE aplicará, por tanto, la normativa CRD IV (y, a nivel más general, el Código Normativo Único) bajo criterios unificados, garantizando la homogeneidad en las prácticas supervisoras en toda la Unión Económica y Monetaria (UEM), lo cual permitirá una mejor comparativa entre bancos.

El BCE, antes de asumir la supervisión única en noviembre de 2014, ha llevado a cabo un ejercicio que se compuso de dos pilares fundamentales:

- Un análisis de la calidad de los activos de los bancos (**AQR**), buscando evaluar, bajo criterios homogéneos, su correcta clasificación contable y valoración.
- Una prueba de resistencia o **test de estrés**. En ésta, el BCE, en conjunto con la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés), analizó la capacidad de cada entidad para mantener unos niveles adecuados de solvencia ante dos escenarios de estrés: uno base y otro adverso.

El 26 de octubre, el BCE publicó los **resultados** del ejercicio. El AQR, en el que se exigió a los bancos alcanzar un ratio mínimo de capital ordinario de nivel 1 (CET1) del 8%, reveló un déficit de capital de 5.000 millones de euros, distribuidos entre 16 bancos. En el test de estrés se exigió a las entidades mantener un ratio mínimo de CET1 del 8% en el escenario base y del 5,5% en el adverso. El déficit global de capital en la evaluación integral se situó en 24.600 millones de euros, concentrado principalmente en Italia (9.700 millones) y Grecia (8.700 millones).

De las 25 entidades que suspendieron, 12 han sido suspensos técnicos, ya que han emitido capital suficiente en 2014 para cubrir el déficit. Esto demuestra que el ejercicio de estrés ha sido un éxito, al generar ampliaciones de capital y reforzar los balances, incluso antes de publicarse los resultados. El resto de los suspendidos han sido cuatro bancos de Italia, dos de Grecia, dos de Eslovenia, uno de Austria, otro de Bélgica, otro de Chipre, otro de Irlanda y otro de Portugal. Los activos de estos 13 bancos representan el 4% del total de activos de los bancos examinados.

Los **bancos españoles** han obtenido muy buenos resultados. El AQR identificó un volumen bajo de ajustes necesarios (2.200 millones de euros, es decir, 14 puntos básicos de CET1, el más bajo de Europa) y la resistencia del capital de los bancos a la prueba de esfuerzo fue muy alta. En el escenario adverso, la disminución media en Europa en el ratio CET1 fue de 400 puntos básicos, siendo los bancos españoles los segundos mejores (reducción de 159 puntos básicos), después de Estonia. Además, el sistema dispone de elevados colchones para absorber los *shocks* y, por tanto, después del escenario adverso, el promedio del exceso de CET1 es de 347 puntos básicos. Sólo un banco español, Liberbank, obtuvo un déficit de capital en el AQR, de 32 millones de euros, que ya se abordó a lo largo de 2014 con un aumento de capital de 575 millones. Con la publicación de los resultados se ha completado uno de los principales pasos para crear una unión bancaria en pleno funcionamiento, se ha aumentado notablemente la transparencia de las entidades y se ha confirmado que el sector bancario europeo es resistente a un escenario económico adverso, con unas necesidades de capital muy asumibles, de unos 9.500 millones de euros.

En 2014 se ha llevado a cabo un ejercicio de evaluación global de los bancos europeos por parte del BCE, entidad que ha asumido plenamente, desde el 4 de noviembre, sus responsabilidades como supervisor bancario único

Los resultados del ejercicio, publicados el 26 de octubre, han otorgado unos muy buenos resultados a los bancos españoles

Modelo de banca en BBVA

Durante el año 2014, el Grupo BBVA ha seguido mostrando un comportamiento diferencial en términos de resultados, riesgos, liquidez y solvencia. Todo ello gracias a su modelo de hacer banca apalancado sobre cuatro pilares, con mandatos muy claros.

BBVA, un modelo de banca apalancado en cuatro pilares



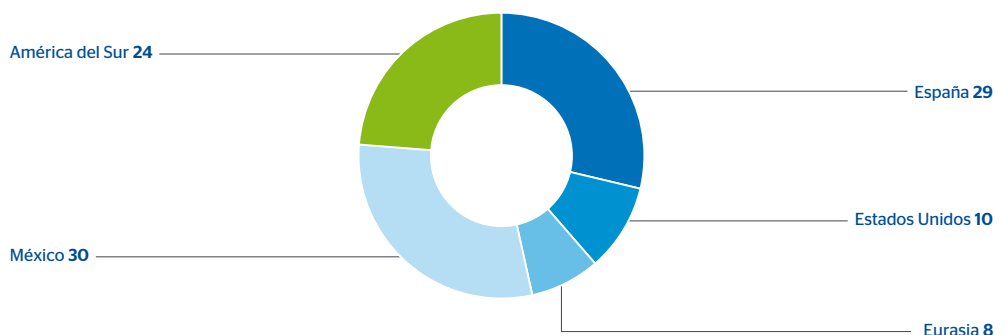
Diversificación y liderazgo

BBVA, un modelo de portafolio equilibrado y diversificado, apoyado en sólidas franquicias

La **diversificación** es una pieza clave para lograr la resistencia en cualquier entorno. El modelo de BBVA se caracteriza por un *mix* muy equilibrado en términos de geografías, negocios y segmentos. Esto le permite seguir manteniendo un alto nivel de recurrencia de ingresos, a pesar de las condiciones del entorno y de los ciclos económicos. En tal sentido, durante el ejercicio 2014, el 59% del margen bruto generado por las áreas de negocio del Grupo ha tenido su origen en países emergentes.

Grupo BBVA. Composición del margen bruto por geografías ⁽¹⁾

(Porcentaje)



(1) No incluye el Centro Corporativo.

Este modelo equilibrado y diversificado se apoya en unas franquicias sólidas, con masa crítica suficiente de clientela y posiciones de **liderazgo** en todos los mercados en los que el Grupo está presente (España, México, América del Sur, la región del Sunbelt en Estados Unidos y Turquía), además de tres franquicias globales: Banca Digital, Corporate & investment Banking –CIB– (negocios mayoristas) y LoBs (Lines of Businesses), unidad que integra las actividades globales de Consumer Finance, Asset Management y Seguros.

BBVA gestiona su portafolio de negocio de manera activa con el objetivo de generar el máximo valor al accionista

Grupo BBVA. Cuotas de mercado y *ranking* por geografías

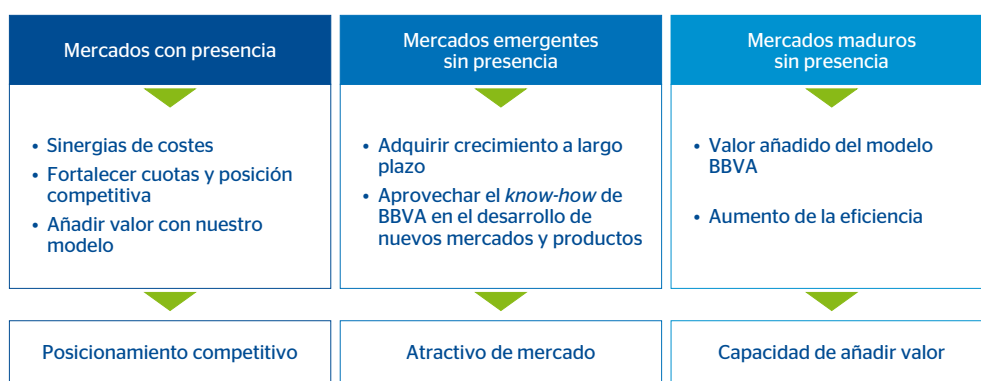
Cuotas	Créditos (%)	Depósitos (%)	Ranking depósitos
España	13,2	11,3	3º
México	24,1	22,2	1º
América del Sur ex Brasil	11,0	10,9	n.a.
Estados Unidos (Sunbelt)	n.a.	6,2	4º
Eurasia			
Turquía (Garanti Bank) 39,9% de participación ⁽¹⁾	11,9	11,7	2º

Nota: España: datos del sector público y doméstico a noviembre de 2014 (BBVA+Unnim). México: datos de diciembre de 2014. América del Sur: datos de noviembre 2014 para Argentina, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Estados Unidos: datos de junio de 2014, cuota de mercado y *ranking* considerando sólo Texas y Alabama. Turquía: fuente BRSA, datos para bancos comerciales a diciembre de 2014.

(1) Cierre de la operación previsto para el primer semestre de 2015.

BBVA está continuamente analizando el mercado para detectar **oportunidades de inversión** atractivas y rentables, dentro de su política de gestión activa del portafolio que busca generar el máximo valor al accionista. En este sentido, el Grupo tiene una hoja de ruta estratégica muy clara: persigue construir un portafolio de negocios equilibrado, que combine potencial de crecimiento y estabilidad de resultados. Además, dispone de un esquema bien definido para el análisis de las oportunidades de inversión y la realización de operaciones, en base a unos requisitos determinados y con unos criterios mínimos de tamaño, crecimiento y rentabilidad/riesgo, y que sea coherente con las limitaciones de recursos existentes.

Una hoja de ruta estratégica muy clara



La ejecución de esta estrategia a medio y largo plazo ha llevado a BBVA a efectuar en 2014 varias **transacciones**, entre las que destacan:

- Adquisición de Simple en febrero de 2014, operación que se enmarca dentro de la estrategia de BBVA de liderar la transformación tecnológica de la industria financiera. Se trata de una compañía estadounidense con sede en Portland (Oregón). Simple comenzó a operar en Estados Unidos en 2013, ejercicio en el que consiguió más de 40.000 clientes y que, durante su segundo año de operación, ha llegado a multiplicar por más de tres. Esta empresa se distingue por ofrecer una nueva forma de hacer banca, exclusivamente a través de canales digitales, y con el foco puesto en proporcionar una experiencia de usuario única. Mediante una tarjeta Visa y aplicaciones móviles avanzadas para Android y Apple, Simple da una atención al cliente diferencial y una serie de

herramientas para racionalizar sus gastos y optimizar sus ahorros. Esta compañía seguirá operando bajo la misma marca, con la misma filosofía y el mismo enfoque de experiencia de cliente.

- Anuncio de la adquisición, a finales del mes de julio, de Catalunya Banc al Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB). Esta entidad contaba, en el momento de dicho anuncio, con 773 sucursales, el 94% de ellas ubicadas en Cataluña, por lo que BBVA avanzará con fuerza en esta región y mantendrá posiciones de liderazgo en España, tanto en créditos como en recursos de clientes. Se estima que el cierre de dicha operación se produzca en el primer semestre de 2015.
- Aumento, en un 14,89%, de la participación en Garanti, hasta el 39,9%, hecho anunciado en noviembre de 2014 y cuyo cierre se espera durante la primera mitad de 2015. Este banco turco ostenta una clara posición de liderazgo en Turquía, país con un elevado potencial de crecimiento futuro. Con esta operación, BBVA consigue la mayoría de los miembros del consejo de administración de la entidad.

La ejecución de esta estrategia también ha llevado a BBVA a firmar acuerdos de venta sobre aquellos activos no estratégicos para el Grupo, cuyo cierre definitivo se producirá, previsiblemente, a lo largo del primer semestre de 2015, como son la enajenación, en diciembre, del 29,68% de CIFH a CNCB y, ya en enero de 2015, se ha procedido a la venta del 4,9% de CNCB.

Gestión prudente y anticipatoria

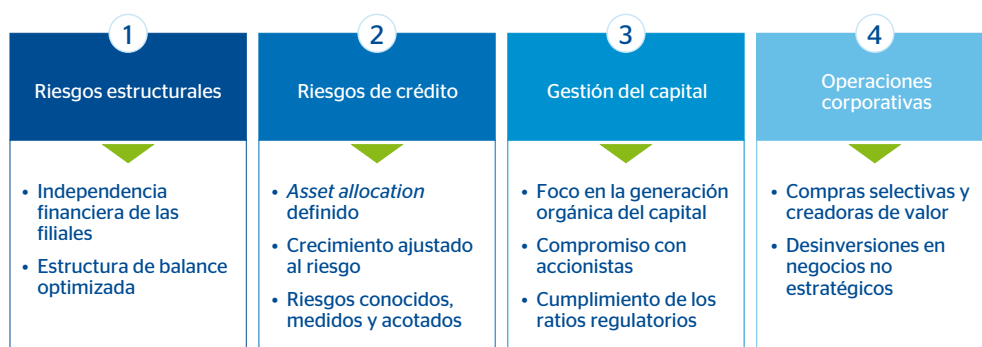
Un modelo de gestión basado en la prudencia y la anticipación

BBVA tiene un modelo de gestión basado en la prudencia y la anticipación.

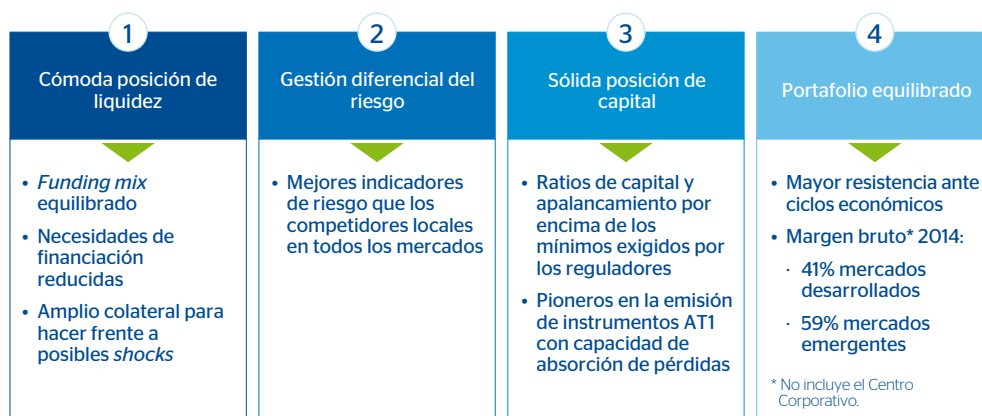
La **prudencia** se materializa, fundamentalmente, en la gestión de los riesgos estructurales y de crédito, del capital y en el manejo de las operaciones corporativas.

La **anticipación** también es crucial en lo que respecta a la necesidad de adelantarse a los acontecimientos, junto con la flexibilidad para adaptarse ágilmente a los mismos.

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



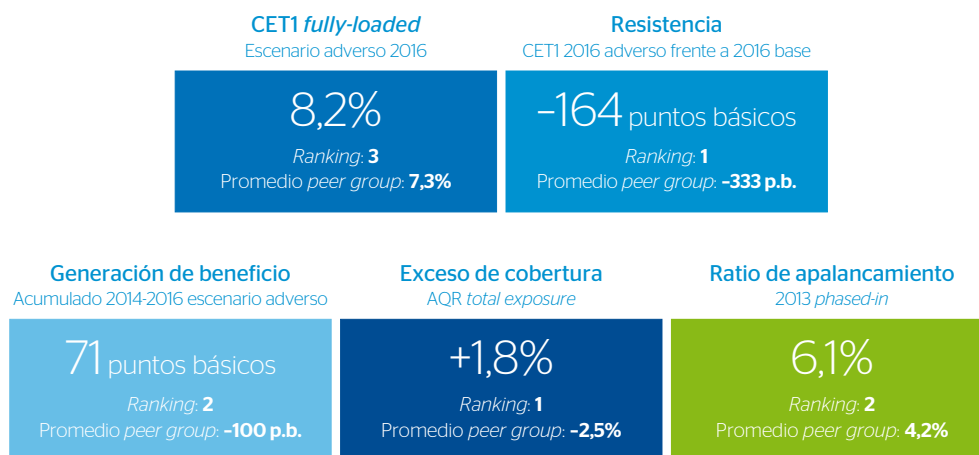
...que se traduce en:



* No incluye el Centro Corporativo.

Dicha estrategia de prudencia y anticipación ha permitido a BBVA superar con holgura la evaluación global (*comprehensive assessment*) del BCE, cuyos resultados se publicaron el pasado mes de octubre, posicionándolo entre las entidades que no necesitan capital adicional, ni siquiera en el escenario más adverso, ya que los ratios de capital que alcanzaría BBVA, a diciembre de 2016, se sitúan muy por encima de los mínimos exigidos en ambos escenarios (incluso en el adverso, su ratio CET1 *fully-loaded* supera el 8,0%). Esta capacidad de anticipación ha sido determinante en el *performance* del Banco durante estos años tan complicados y seguirá siendo clave en un futuro cada vez más global y complejo.

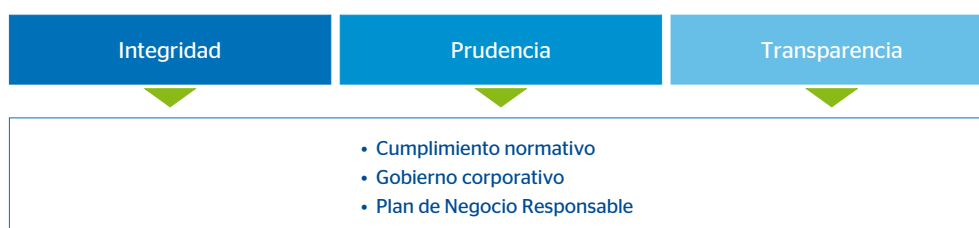
BBVA supera con holgura la evaluación global del BCE



Peer group incluye: BARCL, BNPP, CASA, CMZ, DB, ISP, HSBC, LBG, RBS, SAN, SG y UCI. Ratios de apalancamiento y exceso de cobertura excluyen los bancos británicos.

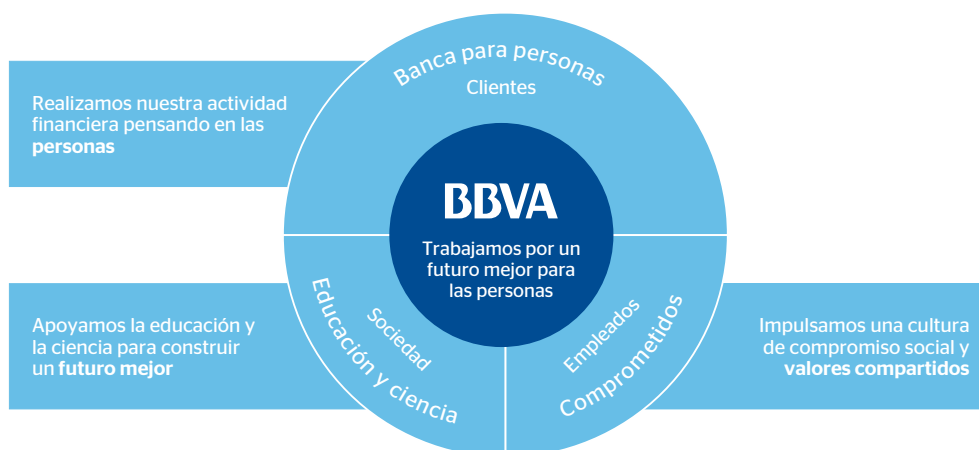
Rentabilidad ajustada a principios

Un modelo único de rentabilidad ajustada a los principios de...



Un modelo de rentabilidad ajustado a los principios de integridad, prudencia y transparencia

...que sitúa a las personas en el centro de nuestro negocio



El Plan de Negocio Responsable establece tres prioridades estratégicas: Comunicación “TCR”, Educación y Productos de Alto Impacto Social

El **entorno** actual sigue demandando y reclamando un cambio de comportamiento y un nuevo enfoque de las entidades bancarias. La actividad financiera ha sufrido una pérdida de legitimidad social de alcance global, con carácter permanente, además de una creciente exigencia de responsabilidades. Adicionalmente, la presión en la regulación del sector, especialmente en materia de protección del cliente, es cada vez mayor. En este contexto, BBVA cree en un modo diferencial de hacer banca. El Banco es consciente de que hay muchas cosas que mejorar, pero tiene claro que ser rentable no pasa por hacer negocio de cualquier modo. Por eso se habla de rentabilidad ajustada a principios.

BBVA está convencido de que poner los **principios** en el primer lugar de la gestión de gobierno del Grupo es *per se* una fuente de ventaja competitiva. Los principios son claves para mantener la confianza y el valor de la franquicia, lo que asegura la sostenibilidad en el largo plazo. Es importante cumplir los objetivos que el Grupo se marca cada año. Pero lo es, aún más, hacerlo respetando las normas, siendo fieles a unos principios muy sólidos y poniendo a las personas en el centro del negocio.

Para BBVA, el activo fundamental en el negocio bancario es la confianza de sus clientes, accionistas, empleados, reguladores y la sociedad en general. El Banco tiene una visión muy clara, “trabajar por un futuro mejor para las personas”. Esta ha sido la gran motivación que ha impulsado a BBVA a trabajar en una estrategia de **negocio responsable**, aprobada en 2013. Es por ello que BBVA ha seguido trabajando en 2014 para dar respuesta a esta demanda social. El vehículo es un modelo diferencial de hacer banca, banca responsable, que integra los requerimientos y expectativas de los distintos grupos de interés con los que se relaciona y, en especial, los de sus clientes. Creando valor para BBVA y creando valor para los principales grupos de interés. Por tanto, el Plan de Negocio Responsable establece tres prioridades estratégicas:

- **Comunicación Transparente, Clara y Responsable** (Comunicación “TCR”). La transparencia y la claridad son fundamentales para ayudar a que las personas entiendan siempre los productos que contratan. Toda comunicación con el cliente, cualquier documento o contrato debe ser claro y transparente. Para lograrlo, el Banco está desarrollando fichas para facilitar la toma de decisiones en la contratación de productos, así como nuevos contratos redactados con un lenguaje sencillo, riguroso y preciso.
- **Educación**. Fortalecer la educación financiera es la prioridad estratégica de los programas sociales del Grupo, que son:
 - Cultura financiera para preparar a niños y jóvenes para su futuro.
 - Educación financiera para adultos que, junto a la Comunicación TCR, es la otra pieza para que el cliente tome decisiones informadas.
 - Formación en finanzas y habilidades para los negocios y para pymes, las cuales juegan un rol importante en el desarrollo del tejido económico-empresarial del país en el que operan.
- **Productos de Alto Impacto Social**, esto es, el desarrollo de productos financieros en los que se integran atributos sociales diferenciales. Productos que impulsen el crecimiento, la inclusión financiera y den respuesta a personas con necesidades especiales.

El Plan de Negocio Responsable integra una visión holística de nuestro negocio e incluye, además de estas tres prioridades estratégicas, iniciativas vinculadas a los tres ejes del Plan: clientes, banca para personas, sociedad, educación y ciencia y empleados comprometidos.

El Plan de Negocio Responsable fue aprobado por el Comité de Negocio Responsable, presidido por el Presidente de BBVA, y se despliega en planes locales de negocio responsable en los principales países.

Foco en el cliente

El modelo de negocio de BBVA está focalizado en el **cliente**, no sólo en el mundo *retail* sino también en el mayorista, es decir, se basa en relaciones estables y duraderas con los alrededor de 51 millones de clientes que posee el Grupo en todo el mundo. En este sentido, BBVA se ha fijado un objetivo muy ambicioso que consiste en: ser líder en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que opera.

Las nuevas tecnologías, concretamente el uso universal de Internet y el móvil, están alterando los comportamientos y expectativas de los clientes, lo que está dando paso a nuevos competidores y transformando la industria financiera.

Transformación desde y para el cliente

BBVA lleva varios años trabajando en la **transformación** de su modelo de negocio hacia uno cada vez más digital, apostando por la tecnología y la innovación como palancas clave, para ofrecer la mejor experiencia a sus clientes, que genere una significativa mejora de la productividad, de la eficiencia, de la rentabilidad y de la creación de valor para los accionistas del Grupo.

El mercado ya está reconociendo el esfuerzo transformador de los últimos años. La revista británica *Euromoney* ha otorgado el premio global *Euromoney Awards for Excellence 2014* al proyecto digital de BBVA para liderar la industria financiera del siglo XXI, como la mejor transformación impulsada por una entidad financiera a escala global en el último año. El jurado ha distinguido a BBVA por sus logros en la transformación del negocio, fruto de una profunda revisión estratégica de la Entidad para hacer frente a los nuevos desafíos de la banca. BBVA considera que hay cinco piezas fundamentales para afrontar este proceso de transformación.

BBVA está evolucionando hacia una Organización más digital con el objetivo de liderar la banca del futuro

Las cinco piezas fundamentales para afrontar el proceso de transformación en BBVA



Desarrollo de nuevas infraestructuras tecnológicas

BBVA comenzó sentando las bases años atrás mediante el desarrollo de una **plataforma tecnológica** de vanguardia, que ya ha completado y que hoy representa una gran ventaja competitiva, así como a través de la construcción de centros de procesamiento de datos consistentes, escalables y seguros.

En 2011 se inauguró el primero de los **centros de datos**, ubicado en Tres Cantos (Madrid), centro que ha recibido la certificación Tier IV Gold del Uptime Institute, la máxima que se concede en sostenibilidad operativa. Con ello, el Grupo se convierte en el primer Banco con unas instalaciones de estas características en Europa, y en una de las tan sólo cinco organizaciones en contar con ella a nivel mundial. Este reconocimiento se suma a las otras dos clasificaciones Tier IV de las que ya dispone el CPD, por su construcción y diseño. Por tanto, BBVA se sitúa, sin duda, a la vanguardia del sector.

Evolución del modelo de distribución

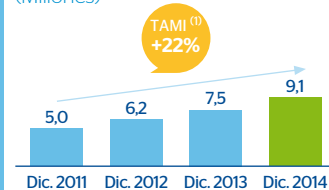
En los últimos años, BBVA también ha hecho importantes avances en la evolución hacia un **modelo de distribución** altamente productivo y basado en las necesidades de los clientes. Tal evolución afecta a todos los canales de distribución (las oficinas, los cajeros y, por supuesto, la banca *online* y la banca móvil) y a los modelos de relación.

Hemos evolucionado el modelo de distribución para adaptarlo al perfil multicanal del cliente

Nuevos formatos de oficinas



Clientes digitales activos (Millones)



Clientes por canal móvil activos (Millones)



(1) Tasa anual media de incremento.

En esta línea, BBVA ha acometido recientemente importantes mejoras en las webs corporativas y en las aplicaciones para móviles y tabletas. También ha implementado nuevos modelos de relación, entre los que cabe destacar los siguientes:

- **BBVA Contigo**, un modelo de relación alternativo, lanzado en España, dirigido a clientes que buscan una relación más remota con su proveedor de servicios financieros.
- **Banker Link**, un nuevo servicio de banca *drive-through*, lanzado en Estados Unidos, que combina la atención personalizada de un gestor de oficina con las funcionalidades de autoservicio de un cajero automático.
- **BBVA Bancomer Express**, en México, que ofrece a los clientes realizar pagos o retiradas de efectivo a través de las cajas de algunos establecimientos comerciales o de servicios.

Transformación de los procesos y adaptación de la oferta de productos

BBVA está transformando los procesos, para que sean más ágiles, y adaptando la oferta de productos a las nuevas necesidades de los clientes. En este sentido, el Banco ha lanzado diversos **productos y servicios digitales** y está trabajando en nuevos desarrollos que den continuidad a la estrategia digital del Grupo. Entre otras iniciativas hay que mencionar las siguientes:

- **BBVA Wallet**, aplicación que fue lanzada en 2013 y que en 2014 ha experimentado importantes actualizaciones. A mediados de este ejercicio, BBVA anunció el lanzamiento comercial de una solución de pagos NFC (Near Field Communication, por sus siglas en inglés) que usa la especificación Visa basada en la nube. El nuevo sistema permitirá a los clientes de BBVA que dispongan de terminales Android con tecnología NFC realizar compras con tan sólo descargarse la aplicación actualizada de BBVA Wallet. Actualmente se posiciona como la App bancaria de pagos móviles más utilizada y extendida en España, con más de 400.000 descargas, según los datos de finales de 2014. Gracias a este éxito, se ha lanzado ya en México y se prevé su lanzamiento en Estados Unidos para el año 2015. Esta aplicación ha sido galardonada con el premio Contactless & Mobile Awards 2014, que reconoce las innovaciones más importantes de toda Europa en la aplicación de la tecnología *contactless* en el mercado. En este caso, el premio destaca el esfuerzo que "la Compañía está haciendo por llevar los pagos móviles al mercado de masas".

- En Chile se ha lanzado **BBVA Link**, la primera cuenta bancaria en Facebook de América Latina. Se trata de un producto completamente digital. Gracias a ello, se puede enviar y recibir dinero fácilmente a través de esta red social en sólo tres pasos, con total seguridad y sin coste para los usuarios. El producto se expandirá a otros países de América Latina.

Impulso al desarrollo de nuevos negocios digitales

Adicionalmente, y con el fin de estar a la vanguardia de la transformación de la industria financiera y entender los cambios en el mundo digital en tiempo real, el Banco persigue fomentar el desarrollo de **iniciativas externas**.

- Por un lado, a través de BBVA Ventures, el Banco invierte en *startups* disruptivas en el ámbito de la innovación y los servicios financieros. Durante 2014, BBVA ha anunciado la inversión en Taulia, DocuSign y Personal Capital. Y ya en enero de 2015, en Coinbase, la plataforma líder para realizar transacciones con la divisa virtual Bitcoin.
- Por otro lado, a través de adquisiciones de compañías digitales de las que BBVA pueda aprender y que refuercen la estrategia de transformación digital del Grupo. La compra de Madiva Soluciones, una *startup* española especializada en servicios de *big data* y *cloud computing*, junto con la ya mencionada adquisición de Simple, son un ejemplo del tipo de operaciones que BBVA pretende realizar.

Además, para impulsar la **innovación**, el Banco apoya una serie de iniciativas, entre las que sobresalen:

- **Innova Challenge**, que trata de promover la cultura abierta y colaborativa entre el Banco y una comunidad activa de desarrolladores con valores afines. El objetivo es crear un ecosistema de innovación e intentar hacerles partícipes del proceso creativo y de desarrollo tecnológico del Grupo. Este año, por primera vez, el Banco ha abierto su plataforma a la comunidad de desarrolladores a través de una API (*application programming interface*), por lo que se trata de un hito importante en su historia.
- **BBVA Open4U.com**, un ambiente digital en el cual los desarrolladores pueden interactuar con potenciales colaboradores a través del uso de datos facilitados por el mismo Banco.
- **BBVAbetateesting.com**, una comunidad en la que se propone formar parte del proceso de creación y desarrollo de aplicaciones, principalmente, del Banco.

Desarrollo de una nueva cultura corporativa

Por último, BBVA está desarrollando una nueva cultura corporativa que fomente la agilidad, la tolerancia al error, una cultura de emprendimiento y colaboración; incorporando nuevo talento digital y creando nuevas estructuras organizativas.

BBVA ya ha dado los primeros pasos en este sentido, con la creación del área de negocio **Banca Digital**, liderada por Carlos Torres Vila, y que nace con la doble misión de acelerar la transformación del Grupo e impulsar el desarrollo de nuevos negocios digitales.

Nuestro objetivo:
ser líderes en
satisfacción de
nuestros clientes
en todas las
geografías en las
que operamos

Hemos cambiado la estructura organizativa para acelerar la transformación digital del Grupo

Creación del área



Objetivos:

- ① Transformar el negocio actual a digital
- ② Desarrollar nuevos negocios digitales

- Gestión de la transformación integrada con la gestión local del negocio.
- Foco en la ejecución e implantación de metodologías de trabajo más ágiles en el desarrollo de proyectos.

Todo este proceso de transformación, hacia un modelo cada vez más digital, es un medio para conseguir un único fin: ser líderes en satisfacción de nuestros clientes en todas las geografías en las que operamos.

La marca BBVA

Una marca es la configuración emocional que tienen los distintos grupos de interés acerca de una compañía como resultado de su posicionamiento y su reputación.

Posicionamiento y reputación de una marca



Posicionamiento

Atributos de diferenciación para consumidores para poder competir más allá del precio en un entorno de "comoditización".

Reputación

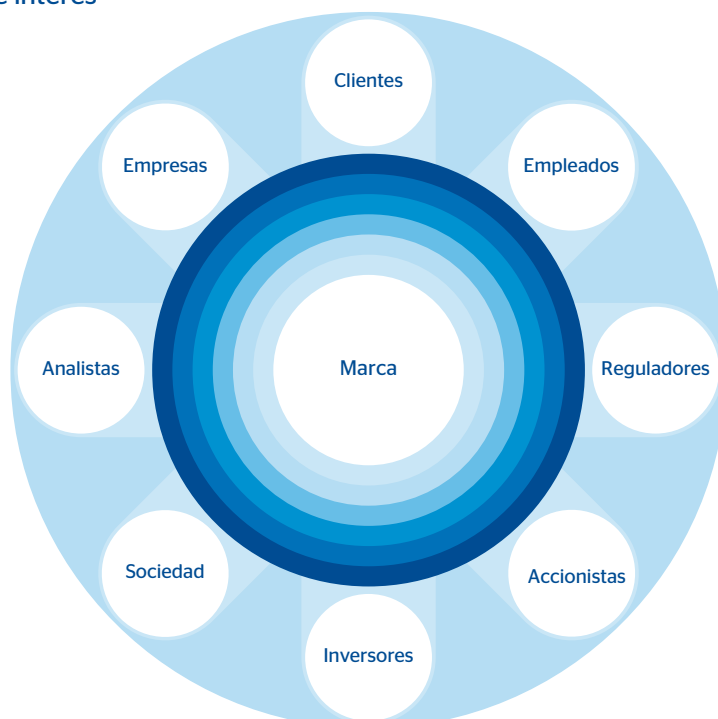
Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos.

Construir una marca es misión de toda la organización, ya que todo lo que ella haga impacta en la percepción de dicha marca por parte de todos sus grupos de interés.

La **marca BBVA** es uno de los activos intangibles del Grupo. Es intangible porque el valor de la marca reside en la percepción que nuestros diferentes grupos de interés tienen de nosotros.

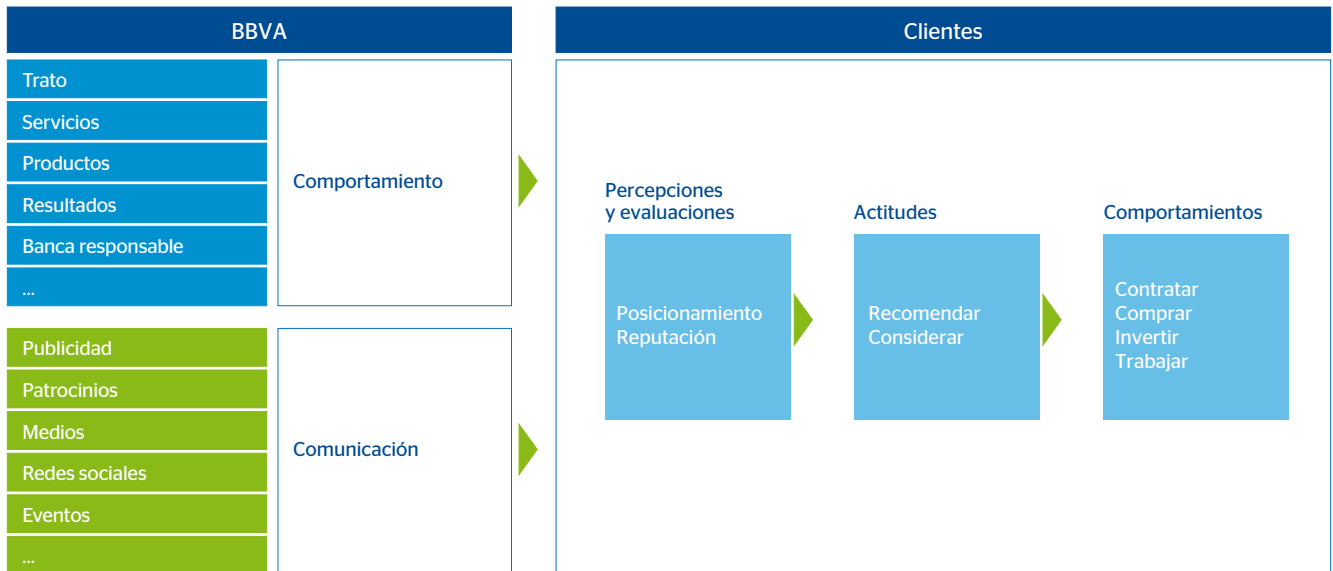
El posicionamiento de la marca BBVA: un Banco que hace la vida más fácil a sus clientes

Grupos de interés



Y son esas percepciones las que dotan de valor a nuestra marca, las que en los momentos clave nos diferencian y hacen que nuestros clientes prefieran relacionarse con nosotros. En definitiva, todo lo que hacemos y comunicamos se traduce en actitudes y comportamientos hacia la marca y la compañía.

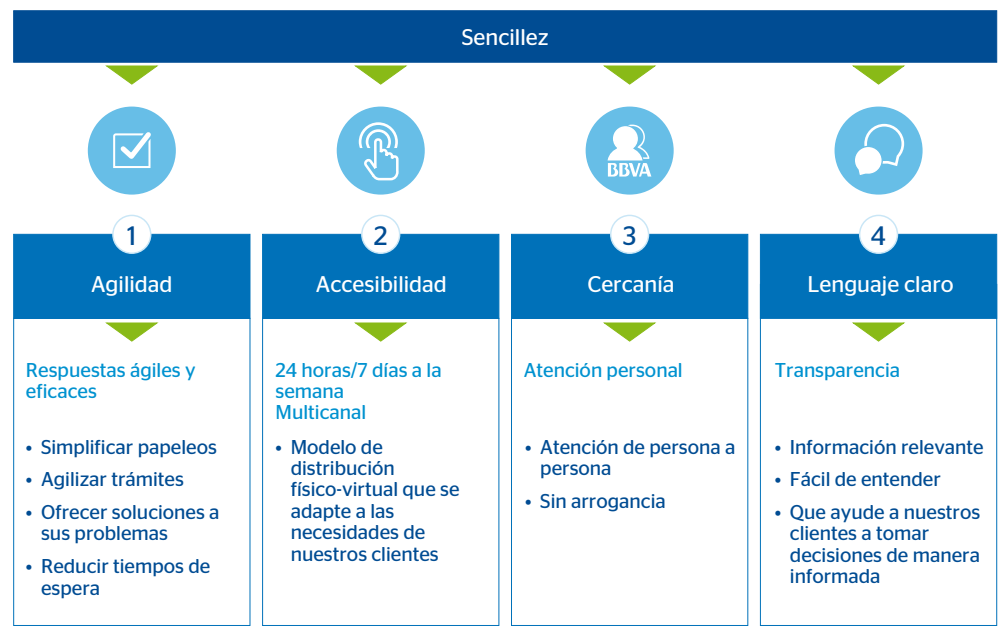
Actitudes y comportamientos



Así nace el **posicionamiento** de la marca BBVA: un Banco que hace la vida más fácil a sus clientes. Y la sencillez es el pilar diferencial que tenemos de enfocarnos al cliente.

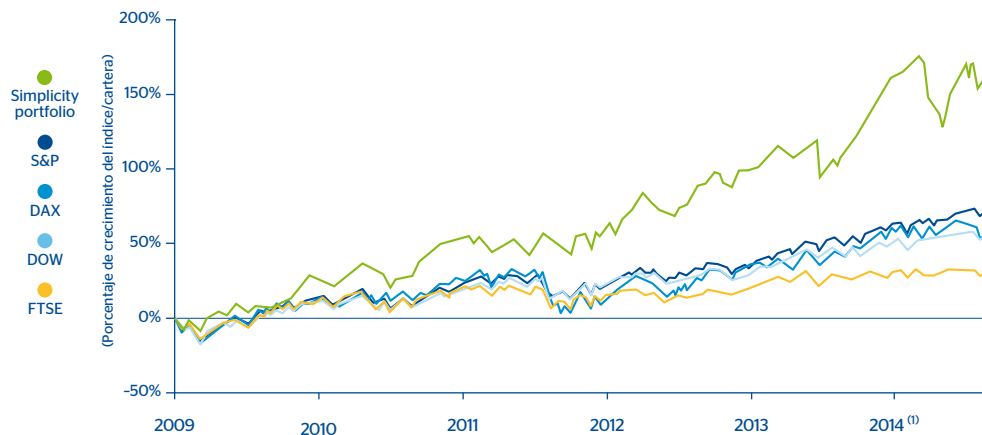
El compromiso con la **sencillez** descansa, sobre todo, en los aspectos que intervienen de manera decisiva en cada uno de los puntos de contacto con nuestros clientes (actuales y potenciales): las oficinas, los servicios de atención remota, la comunicación, etc. Éstos son: agilidad, accesibilidad, cercanía y lenguaje claro.

La sencillez



La sencillez genera **valor**. En este sentido, se puede observar cómo el comportamiento en bolsa de una cartera compuesta por acciones de las diez marcas consideradas más sencillas supera al de los principales índices bursátiles.

Evolución del valor del “Simplicity portfolio” frente a los principales índices bursátiles



(1) Datos a septiembre de 2014.

Cómo se ha seguido construyendo la marca BBVA en 2014

En **2014** se ha seguido avanzando en la implantación del posicionamiento de la marca BBVA y de la identidad corporativa con el objetivo de maximizar su notoriedad (capacidad que tiene la marca BBVA de atraer a clientes) y rentabilizar sus impactos (número de personas a las que la marca BBVA puede potencialmente llegar).

Esta **identidad corporativa** de carácter visual ya está implantada en todos los puntos de contacto del Banco con los diferentes grupos de interés, con especial atención al entorno digital y a los espacios físicos. Y es ella la que permite reconocer la marca BBVA de una manera rápida, sencilla y clara.

Una identidad corporativa única en todo el Grupo que permite reconocer la marca de manera rápida, sencilla y clara

Marca BBVA

Una identidad visual única	Una <i>masterbrand</i>	Un eslogan
	<p>BBVA</p> <p>BBVA Bancomer</p> <p>BBVA Compass</p> <p>BBVA Continental</p> <p>BBVA Francés</p> <p>BBVA Provincial</p>	<p>adelante.</p>

En BBVA, además, queremos diferenciarnos por ser una Entidad responsable que realiza su actividad financiera pensando, de verdad, en las personas. En este sentido, los consumidores quieren relaciones más equilibradas con su banco. Hablarles con claridad y transparencia es fundamental. Por tanto, iniciativas como el **Plan de Comunicación TCR**, ya mencionado en el capítulo de Posicionamiento estratégico y del que se hablará con mayor detalle en el apartado de El cliente, son fundamentales para atender las necesidades de nuestros clientes, al mismo tiempo que sirven para transmitirles el posicionamiento y los valores de BBVA.

Comunicación TCR



* Índice de recomendación neta.

El reto digital: la transformación digital para mejorar la experiencia de cliente y su presencia en la red

En BBVA también queremos seguir siendo un referente en comunicación a través de **canales digitales, Internet y las redes sociales**. La estrategia de comunicación en este sentido refuerza el posicionamiento de la marca BBVA. Los nuevos medios son fundamentales para la mejora de la relación con los clientes. Dentro de nuestro afán por la sencillez, los usuarios son atendidos del mejor modo posible, allá donde estén, a través de canales alternativos y de las redes sociales. Por eso, BBVA es una de las entidades financieras vanguardistas en el uso de las *social media* y su presencia en las mismas responde a un objetivo claro de ofrecer la mejor información y atención posible a sus clientes y grupos de interés allí donde estén. Es una presencia siempre en construcción, basada en la premisa de que BBVA responde específicamente a las necesidades de cada una de las personas que lo rodean. La colaboración entre los expertos de diversas áreas del Banco posibilita una gestión directa de una comunidad activa y una coordinación eficaz de la comunicación en un entorno tan cambiante y cada vez más saturado y competitivo como es el mundo digital. Lo anterior supone, por una parte, gestionar un ecosistema de canales segmentados por grupos de interés, con contenidos adaptados a cada uno de ellos; por otra, coordinar los mensajes de manera centralizada y, por último, monitorizar las citas y menciones que se publican diariamente, así como establecer protocolos de actuación y respuesta ante posibles crisis que puedan detectarse, sobre todo, en dichas redes sociales.

El mundo digital, un entorno cada vez más saturado y competitivo

(Datos promediados a junio de 2014)



Concretamente, la comunidad de BBVA en **redes sociales** crece cada día y suma ya alrededor de 20 millones de seguidores, lo que duplica la cifra del año anterior. Toda la actualidad del Grupo, así como la de BBVA en las diferentes geografías en las que opera, puede consultarse en estos medios, en tiempo real, y en el *blog* corporativo bbvasocialmedia.com. A día de hoy más de 150 perfiles se aglutinan bajo el paraguas de la marca BBVA en Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Google+ en un total de 10 países. Diariamente se producen en las principales redes sociales alrededor de 4.000 menciones sobre BBVA, cuya mayoría (3.500) proceden de Twitter. Eso implica un impacto *online* elevado; es decir, el número de personas a las que potencialmente pueden llegar tales menciones ronda los 173 millones al día y los 5.190 millones al mes.

BBVA sigue aumentando su presencia en redes sociales

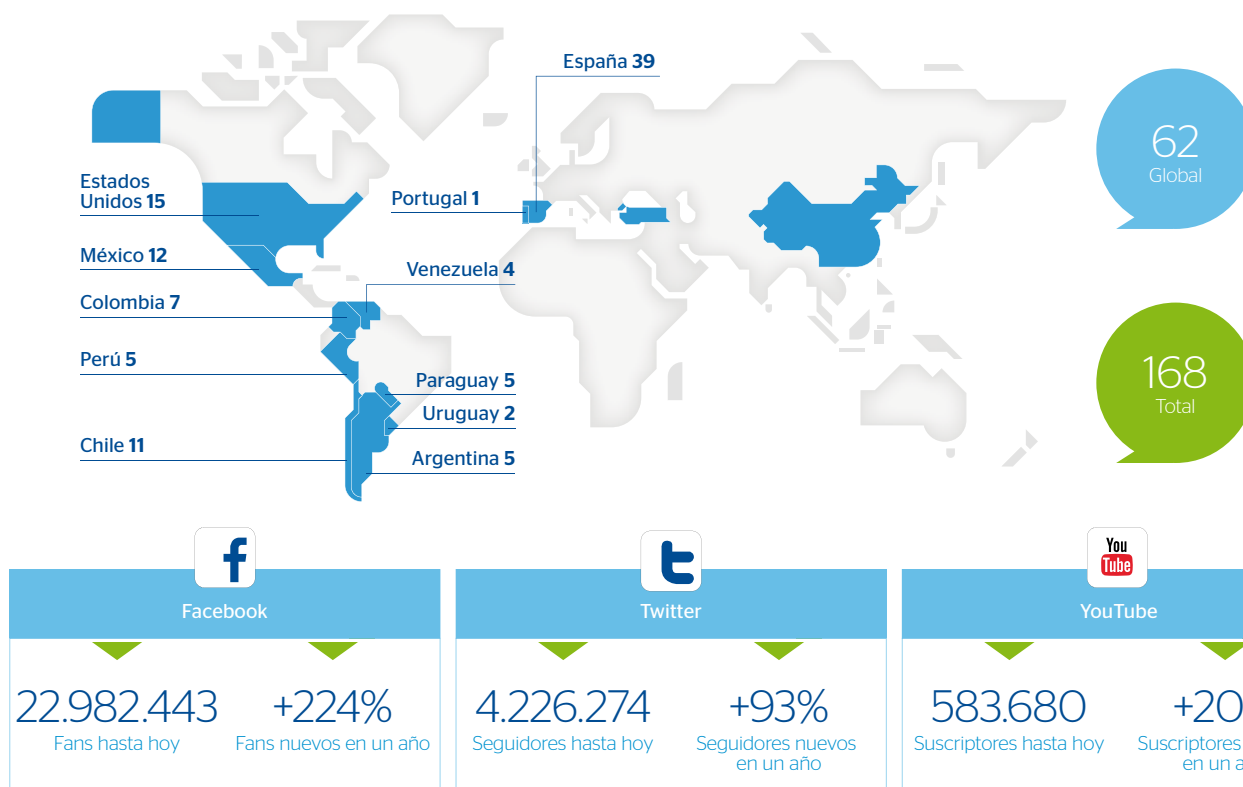
Grupo BBVA. Producción diaria en las principales redes sociales



(*) Datos de impactos *online* de BBVA en 2014.

Grupo BBVA. Presencia en las redes sociales

(Número de perfiles a diciembre de 2014)





Cabe destacar que la alta dirección del Banco está plenamente comprometida con el uso de las redes sociales como vía de constante comunicación con sus grupos de interés. Como muestra de lo anterior, el Director de Comunicación y Marca de BBVA ha empleado estos medios para, entre otras cosas, comunicar y difundir los objetivos que BBVA se ha marcado para transformar el Banco en una Organización más digital, o para facilitar el seguimiento de la presentación de los resultados trimestrales del Grupo.

El trabajo en comunicación a través de canales digitales y redes sociales ha sido reconocido por el índice Social Media Sustainability, que ha galardonado a: Momentumproject, Bancaparatodos (ahora Bancaresponsable), BBVA Socialmedia, BBVAsuma, Valoresdefuturo, Openmind, FundéuBBVA, RutaBBVA y Adelantecontufuturo. Además, los perfiles de Facebook Ruta BBVA y Yo Subo con Carlos Soria han conseguido tres reconocimientos en la II edición de los TNS FanPage Awards en España. Los propios fans son los jueces de los premios a las mejores páginas de Facebook, en un concurso en el que han participado 240 marcas. Por tanto, BBVA se sitúa como una de las empresas españolas de referencia en la gestión de sus perfiles sociales al recibir estos premios, los cuales

valoran aspectos como la capacidad de prescripción de la página, la calidad del contenido, el nivel de interacción con los fans, la atención al cliente o el valor diferencial frente a otros competidores.

Los patrocinios en BBVA

El patrocinio refuerza el atractivo de la marca, asociando BBVA a territorios globales universales que tienen valores en común con la cultura corporativa

Otra de las grandes apuestas de BBVA para reforzar el atractivo y potenciar la marca BBVA como una marca global, innovadora y con una estrategia diferencial son los **patrocinios**. En este Grupo contamos con una política de patrocinios integral, basada en territorios de alto seguimiento, con valores afines a nuestra cultura corporativa y vinculación con las personas.

A través de esta estrategia de patrocinios, BBVA apoya iniciativas o proyectos que, alineados con los principios de sencillez, integridad y prudencia, generan valor para el Grupo y para sus grupos de interés. La inversión del Banco en patrocinios es consecuencia de su visión, en BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas, y se concreta en tres motivaciones:

- Ser una Empresa de personas para personas.
- Posicionar nuestra marca.
- Contribuir al desarrollo de nuestro negocio.

Dentro de esta estrategia general se enmarca la apuesta que el Grupo está haciendo para ser el Banco del deporte y que le ha llevado a entrar en el patrocinio del fútbol y del baloncesto, los dos deportes que mejor representan la globalidad. Igualmente, BBVA también está dando su apoyo a iniciativas de carácter cultural y educativo, así como a otros proyectos sociales sin ánimo de lucro mediante los que expresa el compromiso de la Entidad con las comunidades en las que opera.

El Banco del deporte

El fútbol y el baloncesto, los deportes que mejor representan la globalidad

BBVA decidió entrar en el patrocinio del deporte, especialmente en **fútbol y baloncesto**, porque le permite establecer una relación con millones de personas en todo el planeta. La pasión por el deporte es una realidad cotidiana, alejada de elitismos, que mueve pasiones, ilusiones y sueños. La Liga BBVA, que es la competición más seguida en el mundo, o la NBA, de la que BBVA es el Banco oficial, son claros ejemplos de competiciones que representan la globalidad y que son seguidas ampliamente en muchos mercados en crecimiento en los que el Grupo está presente. Además, el deporte lleva asociados una serie de valores, como el juego limpio, el respeto a las reglas, el trabajo en equipo, esfuerzo, superación, integridad personal y profesional o el comportamiento ético, que coinciden y están integrados en la cultura corporativa de BBVA. En BBVA tenemos una visión innovadora del patrocinio deportivo: se trata de "vivir" la marca, de integrarla en el contenido. De esta forma, nuestros clientes se sienten más

vinculados al Banco y el patrocinio se convierte en un foco de atracción para los potenciales clientes. Nuestros patrocinios deportivos cumplen con tres premisas fundamentales: notoriedad global, posicionamiento en valores y activación comercial.

1. Liga BBVA

BBVA y la Liga de Fútbol Profesional (LFP) mantienen un acuerdo estratégico para el patrocinio del fútbol español con un ámbito de actuación a nivel mundial. Fruto del acuerdo, la Primera División se denomina Liga BBVA, mientras que la Segunda División se llama Liga Adelante. El acuerdo tiene vigencia hasta 2016, prorrogable hasta 2018.



2. Banco oficial de la NBA

BBVA se convirtió en 2010 en el Banco oficial de la liga de baloncesto más importante del mundo, tras firmar un acuerdo a largo plazo con la National Basketball Association (NBA). Este acuerdo incluye la liga femenina (WNBA) y la NBA Development League en Estados Unidos, México, América del Sur, España, Portugal y Turquía.

En 2014, dentro del marco de este patrocinio, se ha desarrollado la iniciativa NBA 3X, en la que han colaborado algunas leyendas de la NBA, como Kenneth Faried, James Worthy o Richard Hamilton, y equipos de mates, que han visitado Barcelona, Bilbao, Granada, Valencia, León y Madrid. Ha consistido en un torneo 3x3 y en actividades interactivas en las que jóvenes jugadores de baloncesto han tenido la oportunidad de participar. Además, como parte de su compromiso social, BBVA ha organizado el BBVA Day, los viernes antes de cada parada del NBA 3X, con visitas a hospitales o entidades benéficas por parte de los jugadores, incluidos Kenneth Faried, James Worthy y Richard Hamilton.



3. Otros patrocinios

Además de los grandes patrocinios globales, el Grupo también ha cerrado distintos acuerdos de patrocinio en el mundo del deporte a nivel regional y local por todo el mundo, principalmente en mercados claves para el Banco, como América Latina o Estados Unidos. Éstos son los más relevantes:

- **Liga BBVA Bancomer.** Reafirmando su compromiso con México, BBVA Bancomer es, desde 2013, patrocinador de la Liga MX, que recibe el nombre de Liga BBVA Bancomer. La Liga mexicana agrupa a los 18 clubes del máximo circuito de fútbol en el país y es vista por 75 millones de personas.
- En **fútbol** también patrocina el equipo Rayados de Monterrey, la Federación Venezolana de Fútbol, los equipos Boca Juniors y River Plate de Argentina y el Houston Dynamo Soccer Team de Houston.
- En **baloncesto** patrocina los equipos de la NBA San Antonio Spurs, Miami Heat, Dallas Mavericks y Houston Rockets.

Como novedad este año, y por primera vez en la historia, **el Celler de Can Roca**, galardonado como el mejor restaurante del mundo en 2013, cerró sus puertas para realizar una gira que ha llevado a los hermanos Roca a lo largo de seis semanas por cuatro países y seis ciudades diferentes. En su gira por Houston, Dallas, Monterrey, México DF, Bogotá y Lima, los hermanos Roca y BBVA han realizado un merecido homenaje a la aportación de América a la gastronomía mundial, a través de los mejores ingredientes del continente, y han apoyado a los mejores estudiantes de cocina en cada país. La "Alta Cocina con Valores", que llevan a cabo los hermanos Roca, resume perfectamente la visión compartida de BBVA y El Celler de Can Roca. Es una cocina que parte de los principios y que se preocupa por construir un futuro mejor para las personas, formando a los mejores talentos del mañana y apoyando a los productores locales.

La educación como pilar fundamental de la igualdad

Educación y cultura

Educación y cultura son dos de los ámbitos de intervención social más importantes de BBVA. En el Grupo apostamos por la educación, ya que entendemos que es un pilar fundamental en la construcción y desarrollo de sociedades más igualitarias y equitativas.

El acceso a la educación y la calidad educativa son dos de los asuntos más relevantes para nuestros grupos de interés. En estos campos son donde se articulan las iniciativas de diálogo, compromiso y trabajo compartido más importantes. Por ello, para abordar la cuestión educativa, en BBVA se desarrollan alianzas a largo plazo con entidades sociales con las que poder trabajar conjunta y continuadamente.

1. Fundéu BBVA

La Fundación del Español Urgente (Fundéu BBVA) es una entidad creada en 2005 por la Agencia Efe y BBVA. Desde su constitución, tiene el objetivo de favorecer el buen uso del idioma español en los medios de comunicación y cuenta con el respaldo de la Real Academia Española, la Comunidad Autónoma de la Rioja, el Instituto Cervantes, varias universidades y el ente público de Radio Televisión Española (RTVE), entre otras instituciones. Además, colabora con otras academias de los países hispanohablantes.

2. Ruta BBVA

Ruta BBVA es un programa educativo-cultural que impulsa el Banco desde 1993 y que proporciona, año tras año, a jóvenes de más de cincuenta países la posibilidad de conocer la dimensión humana, geográfica e histórica de antiguas civilizaciones. Esta aventura comparte muchos de los valores del Grupo BBVA: la solidaridad, el esfuerzo, la humildad, la cooperación y el trabajo en equipo.

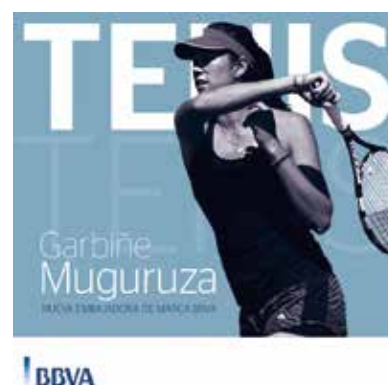
En 2014, Ruta BBVA viajó a Perú. La expedición conoció algunos de los proyectos de contenido social que fomenta BBVA en la región y reflexionó acerca de los grandes retos que encara hoy en día la sociedad para incluir colectivos, grupos étnicos y segmentos sociales en un proyecto de futuro social más justo, participativo e igualitario.

Embajadores de marca

La colaboración entre BBVA y sus embajadores de marca va más allá de las campañas comerciales

Durante 2014, BBVA ha seguido apostando por el proyecto **Embajadores BBVA**, a través del cual incorpora en distintos campos de su actividad a personas reconocidas en varios ámbitos y que comparten con el Banco valores fundamentales, como superación, integridad, cooperación, humildad y responsabilidad. La colaboración entre BBVA y sus embajadores de marca va más allá de la utilización de su imagen en campañas comerciales. También incluye su participación en actividades de responsabilidad corporativa.

BBVA inició este programa con Iker Casillas y Andrés Iniesta, al que se han sumado los jugadores de la NBA Kevin Durant (Oklahoma City Thunder) y James Harden (Houston Rockets) y, más recientemente, la jugadora de tenis Garbiñe Muguruza, que ocupa la posición 20 en el *ranking* de la Women's Tennis Association. Otro embajador sigue siendo el alpinista Carlos Soria, que con 75 años de edad consiguió, el 18 de mayo de 2014, hacer cumbre en el Kanchenjunga, de 8.586 metros de altitud.



Principales grupos de interés

Herramientas de escucha y diálogo con los grupos de interés

En BBVA contamos con un sistema de herramientas a través del cual escuchamos e intentamos dar respuesta a nuestros grupos de interés, integrando de este modo sus expectativas en nuestro modelo de banca responsable. Estas herramientas garantizan dos cosas: que los grupos de interés disponen de los canales adecuados para ser atendidos y que BBVA cuenta con suficientes fuentes de información para conocer sus prioridades y expectativas y poder, por tanto, responder ante ellas. A continuación se exponen las más relevantes.

En BBVA escuchamos e intentamos dar respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés

Clientes y sociedad

- Una investigación en profundidad a **población bancarizada** realizada entre 2013 y 2014, que ha consistido en 8 entrevistas a expertos externos, 22 *focus groups* y 3.579 entrevistas en ocho países en los que opera el Grupo (España, México, Estados Unidos, Argentina, Chile, Colombia, Perú y Venezuela) y que se prevé revisar con periodicidad trienal.

Esta investigación es nuestra base fundamental para identificar las grandes tendencias estructurales y demandas sociales en relación con los bancos. Nos ha permitido identificar los atributos más relevantes para construir un Banco responsable y entender también cuáles de ellos impactan más en el negocio.

- La encuesta de reputación externa, RepTrack, realizada todos los años a clientes y no clientes, que complementa y valida los resultados de la anterior investigación (1.000 entrevistas por país y año). Con ella identificamos qué elementos influyen más en la construcción de una reputación emocional. Las variables medidas son: orientación al cliente, ética, ciudadanía, trabajo, liderazgo, finanzas e innovación. Se trata de un *tracking* o encuesta continua, también en los ocho países mencionados anteriormente.
- Otras investigaciones cuantitativas de carácter anual sobre tendencias, niveles de confianza y expectativas de la opinión pública respecto de las empresas, en general, y de las entidades financieras, en particular, tales como Globescann, el Trust Barometer de Edelman o los resúmenes realizados por Corporate Excellence.
- El seguimiento y análisis de las noticias aparecidas en los medios de mayor audiencia de prensa *online*, televisión y radio de los principales países en los que operamos. Esto, junto al análisis de las redes sociales, nos permite conocer mejor las demandas y prioridades de la opinión pública en relación con la banca y, en particular, con respecto a BBVA en cada momento.
- BBVA realiza un seguimiento continuo de Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+, etc. y, además, cuenta con una herramienta de evaluación de la reputación *online* (Alto Analytics) para realizar análisis más profundos de los aspectos que más nos preocupan.
- Informe de Issues 2014 de Corporate Excellence. Proporciona los diez principales temas según las agendas públicas de las organizaciones internacionales y regionales de todo el mundo (la ONU, la OMC, el Banco Mundial, etc.). Los asuntos están ordenados por orden de menciones.

Empleados

- Una investigación interna en profundidad del equipo, con entrevistas a 26 directivos y encuestas a 5.701 empleados del Grupo en diez países, realizada en 2013, que prevemos repetir cada tres años

y que complementa la realizada a la población bancarizada. Constituye la base fundamental para identificar qué debería hacer un banco responsable según la opinión de nuestros empleados.

- La encuesta de reputación interna realizada a los empleados de los ocho países mencionados anteriormente (6.945 empleados). Se lleva a cabo una vez al año con el objetivo de conocer la percepción que tienen las personas que trabajan en BBVA sobre su empresa, no tanto como lugar de trabajo sino como institución. El análisis de los resultados permite determinar cuáles son las variables más importantes para que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a BBVA y la consideren una entidad responsable.
- La encuesta de satisfacción de empleados, realizada cada dos años a toda la plantilla del Grupo, y con una participación en 2014 del 78,4%, nos permite conocer su opinión sobre cuáles son los elementos más importantes para hacer de BBVA un buen lugar de trabajo, que genere motivación y satisfacción.
- Un diagnóstico del grado en el que BBVA es una empresa familiarmente responsable, realizado en diez países, con entrevistas a 18 directores de recursos humanos y de negocio, un cuestionario a los responsables de conciliación y un cuestionario *online* a 5.926 empleados. Los resultados de esta encuesta nos han permitido priorizar los temas más importantes para la plantilla en este ámbito, así como reforzar y complementar los resultados de la encuesta de satisfacción.

Inversores

Desde el departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC) se analizan los cuestionarios y preguntas de los analistas de sostenibilidad, como MSCI, RobecoSAM, Sustainalytics, Vigeo, CDP, GS Sustain, Oekom, EIRIS, etc., así como de inversores con inquietudes en esta materia. Esto nos permite identificar sus expectativas y prioridades.

Regulador

Análisis interno de las principales tendencias regulatorias por las áreas implicadas y de fuentes secundarias, también sobre tendencias regulatorias, tales como Evolving Banking Regulation de 2014 de KMPG o el informe de Deloitte Top 10 2014: Our Outlook for Financial Markets, Regulation and Supervision.

Todos los grupos de interés

La metodología de riesgo reputacional permite conocer los principales riesgos reputacionales por país y a nivel global.

El departamento de RRC de cada país es el encargado de realizar la valoración del impacto de los riesgos reputacionales, en función de la influencia que dichos riesgos tienen en las perspectivas de los grupos de interés. La supervisión y coordinación se realiza desde el departamento de RRC *holding*, que previamente hace la identificación del listado de riesgos reputacionales.

Las fuentes/herramientas en las que se apoyan los departamentos de RRC de cada país para realizar la valoración del impacto son: modelo RepTrack (pesos), ATP's, Encuesta de Reputación Interna, experiencia en otras crisis, Kantar, herramientas de gestión de crisis y medios, etc.

El cliente

El compromiso de BBVA con sus clientes

En BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas, tratando de construir relaciones duraderas con nuestros clientes y aportarles el máximo valor posible. BBVA es y ha sido una entidad responsable y de principios, que ha respondido a las expectativas de sus clientes y a los compromisos adquiridos con estos. Lo que buscamos, en realidad, es ser el **mejor Banco para nuestros clientes**, ofreciéndoles los productos y servicios más convenientes; es decir, más accesibles, de una forma sencilla, rápida, en cualquier momento, desde cualquier dispositivo y para cualquier operativa que quieran hacer.

BBVA también quiere seguir siendo un **Banco líder en el futuro**. Deseamos ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes en todos los canales y convertirnos en la Entidad de referencia en satisfacción de la clientela en todas las geografías donde les atendemos.

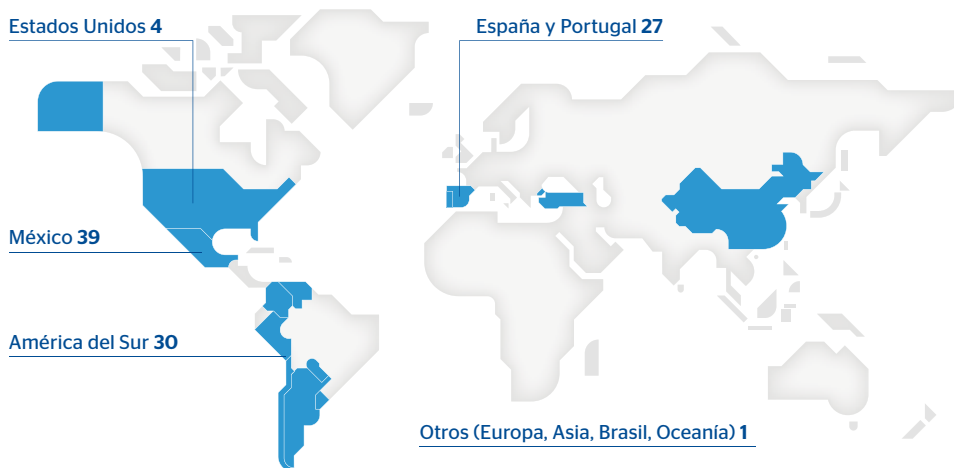
Lo que buscamos es ser el mejor Banco para nuestros clientes...

...Y convertirnos en la Entidad de referencia en satisfacción de la clientela

Distribución del número de clientes

(Porcentaje a 31-12-2014)

BBVA cuenta con alrededor de 51 millones de clientes, con una distribución geográfica equilibrada entre mercados emergentes y maduros



Para BBVA, en palabras de nuestro Consejero Delegado: "el que tiene que ganar siempre debe ser el cliente", por eso, cada vez que trabajamos internamente en cualquier proyecto no nos olvidamos de que detrás de él hay un cliente.

Calidad y experiencia de cliente

1. Conocimiento del cliente

El cliente está en el centro del modelo de negocio de BBVA. Escucharle y entender sus necesidades, responder con soluciones sostenibles e innovadoras, así como construir relaciones de confianza a largo plazo, constituye la máxima **prioridad** para el Grupo. El reto que se ha marcado BBVA es ser el Banco más recomendado en todos los países en los que opera. Nos anticipamos al mercado cuando entendimos la necesidad de avanzar en el modelo de negocio *customer-centric* como ventaja competitiva en el medio plazo. El sector financiero está experimentando una rápida transformación. En este proceso de cambio, los clientes cada vez tienen más poder y su grado de exigencia está llegando a unos niveles que no se habían visto hasta ahora.

Queremos ser el Banco más recomendado por nuestros clientes

Esta estrategia de BBVA centrada en el cliente asegura una alta recurrencia de los resultados y una estabilidad del negocio.

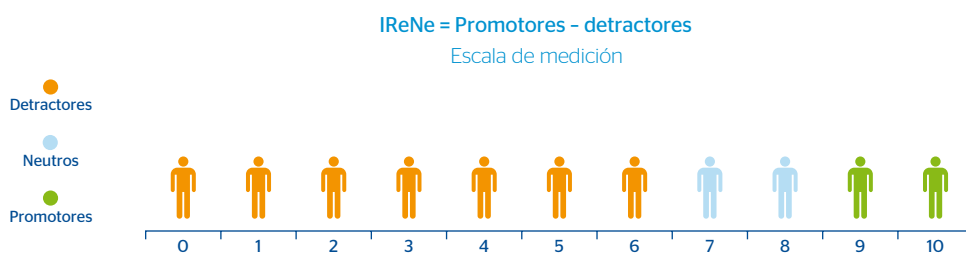
La experiencia de cliente y la calidad son palancas clave de diferenciación en el nuevo entorno competitivo

Desde las áreas de Calidad y Experiencia de Cliente trabajamos en la evolución del **modelo de experiencia de cliente** en banca minorista. Ser *customer-centric* requiere un amplio conocimiento de nuestros clientes y de sus necesidades financieras, así como tener una oferta de valor relevante y ser capaces de generar experiencias diferenciales. En BBVA, durante los últimos tres años, hemos avanzado en la construcción e implantación de una metodología global basada en la recomendación, denominada IReNe (o Índice de Recomendación Neta), que nos permite tener un entendimiento profundo de nuestros clientes en todo el Grupo.

Debemos considerar la **relación del cliente** en su globalidad, incluyendo todos los procesos, canales y productos, y tratando de avanzar hacia una mayor sencillez con el objetivo de convertir a los clientes en "fans". Para conseguir estos objetivos es clave tener una aproximación al negocio por perfil de cliente. Cada segmento es un negocio en sí mismo, con una propuesta de valor diferenciada y adaptada a ese tipo de cliente, tanto en el mundo físico como en el virtual. En 2014 hemos evolucionado la aplicación de la metodología y concentrado los esfuerzos en el desarrollo de una infraestructura de cliente, lo que ha facilitado la explotación y publicación periódica de los resultados de los estudios para un mejor seguimiento y contraste entre países.

La metodología **IReNe** nos permite, a través de encuestas, entender la situación competitiva de BBVA y nuestra posición relativa ante sus competidores en términos de recomendación.

Metodología IReNe



Evolución del índice IReNe por país

	España	México	Estados Unidos	Argentina	Chile	Colombia ⁽¹⁾	Perú	Venezuela
Valor segundo semestre de 2014 <i>versus</i> segundo semestre de 2013	2	-9	21	3	7	-11	8	1

Nota: Diferencia entre el valor de IReNe en el segundo semestre de 2014 y el valor en el segundo semestre de 2013, expresada en puntos porcentuales.

(1) A pesar del retroceso en el valor de la métrica, BBVA Colombia ha mejorado su posición en el *ranking* durante 2014.

	España	México	Estados Unidos ⁽¹⁾	Argentina	Chile	Colombia	Perú	Venezuela
Evolución del <i>gap</i> al <i>peer</i> . Segundo semestre de 2014 <i>versus</i> segundo semestre de 2013	2	3	-2	4	-4	14	7	-5

Nota: Evolución del *gap* al *peer*. *Gap* al *peer* es la diferencia entre el valor IReNe del Banco y la media de los valores IReNe del *peer group*. En cada país se ha definido un *peer group*.

(1) Valor afectado por la reconfiguración y ampliación, realizada en el segundo semestre de 2014, del *peer group*.

A su vez, en BBVA contamos con una metodología de **IReNe Interno** que resulta fundamental para evaluar de manera homogénea los servicios considerados críticos para la red de oficinas (es decir, los servicios prestados por las unidades centrales del Grupo) y que hacen posible un servicio real al cliente final. Partiendo del conocimiento de los aspectos que son realmente importantes para el cliente externo, llegamos a estructurar un proceso interno, primeramente de diagnóstico y contraste con los empleados, para después seleccionar y, posteriormente, evaluar los servicios más importantes para proveer la mejor atención y calidad de servicio a nuestro cliente de sucursal. De esta manera obtenemos un indicador que mide la percepción que tiene la red del servicio que recibe de sus proveedores internos, las unidades centrales. Y todo en clave de recomendación (IReNe por Servicio). Al mismo tiempo, la metodología establece objetivos concretos en base a:

- Identificar palancas y atributos accionables que promuevan la recomendación.
- Impulsar planes y compromisos de proveedores que mejoren el servicio a la red.
- Trasladar el esfuerzo a la incentivación de los empleados.

2. El cliente, motor de transformación

Tal y como se comentó en el apartado de Posicionamiento Estratégico, el Grupo BBVA está inmerso en un proceso de **transformación** hacia un modelo más digital, necesario para afrontar los retos a los que se enfrenta la industria financiera: mayor regulación, niveles de transparencia y responsabilidad más elevados y aumento de la competencia por los cambios en las preferencias de los clientes derivados de la revolución tecnológica. La estrategia global del Banco en la transformación digital, desde el punto de vista del cliente, pasa por mejorar su experiencia, y no sólo en el mundo puramente digital, sino en todos los canales. En términos generales, aspiramos a que nuestros clientes sientan que operar con BBVA en cualquiera de las geografías les supone una experiencia completamente distinta.

Para poder implementar este modelo, los **procesos** y la tecnología son instrumentos cruciales. Los procesos deben ser simples, sencillos y amigables. En todos los países donde está presente BBVA, trabajamos para asegurarnos de que tenemos los procesos adecuados para generar experiencias positivas a nuestros clientes en los momentos clave, como por ejemplo cuando un nuevo cliente inicia la relación con nosotros, o cuando necesita asesoramiento, o cuando gestionamos sus reclamaciones.

BBVA ha reforzado durante 2014 su área global de Experiencia de Cliente debido al relevante papel que va a tener este factor en la transformación digital que el Grupo tiene por delante. En ese sentido, la **tecnología** está mejorando la forma en la que las personas entienden el mundo y, por tanto, ha de ser una palanca principal en la experiencia BBVA. Dentro del sector financiero, BBVA se adelantó realizando importantes inversiones en plataformas en tiempo real, las cuales permiten analizar datos a escala y distribuir contenidos personalizados. Además, tratando de ofrecer la mejor experiencia a sus clientes, BBVA trabaja en estar permanentemente enfocado a sus necesidades, aprovechando para ello todas las oportunidades que la tecnología digital ofrece.

Gracias a la metodología IReNe, conocemos la valoración para cada tipo de cliente y canal de relación, de tal forma que contamos con los elementos necesarios para establecer los **planes de calidad** e integrar las prioridades de los clientes en los proyectos de transformación del Grupo. El esfuerzo de todas las áreas sigue orientado a mantener un decidido impulso en la ejecución de los planes y acciones que BBVA tiene en marcha, cuyo efecto está repercutiendo en el incremento de la satisfacción de sus clientes, en la recomendación que éstos hacen del Banco y, por consiguiente, en el aumento de la base de nuevos clientes y la fidelización de los actuales. En la tabla siguiente se resumen las iniciativas más relevantes:

Aspiramos a que nuestros clientes sientan que operar con nosotros les supone una experiencia diferente

Las iniciativas de calidad ocupan un lugar importante dentro de la estrategia de BBVA en torno al cliente

Iniciativas de calidad en 2014

España	Programa Banco 10, para toda la red de Banca Comercial, y BBVA Contigo, cuyo objetivo es posicionarse como la Entidad más recomendada.
	Plan de Excelencia Operativa orientado a prestar un mejor servicio a los clientes. Conseguir una experiencia diferencial en las operaciones y transacciones que los clientes realizan en cualquiera de los canales.
México	Instalación del modelo de atención a clientes Experiencia Única en el 100% de la red comercial.
	Desarrollo de proyectos para medir inmediatamente la experiencia de cliente en los puntos de contacto.
	Lanzamiento de un estudio de mercado abierto para la evaluación de los distintos canales del banco.
Argentina	Esquema de incentivación a la red comercial, asociado a la recomendación de cliente.
	Lanzamiento del plan de Formación en Calidad de Servicio.
	Mejora de procesos, con impacto en la experiencia de cliente.
Chile	Seguimiento y mediciones semanales de las reclamaciones.
	Programa Cercanía y Transparencia con el Cliente.
	Diseño de la experiencia Banca Personal.
Colombia	Definición de la estrategia de servicio, constituida por "promesa de servicio" y "propósitos de servicio".
	Implantación de una herramienta para el seguimiento permanente de las recomendaciones en cada una de las oficinas.
	Seguimiento de las iniciativas de mitigación de las causas de reclamaciones.
Perú	Creación del Comité de Acción Estratégica (CAE), en el que participa el comité de dirección y se ven, entre otros, los temas de calidad.
	Compromiso del área de tecnología para velar de forma permanente por la estabilidad de los canales, considerando indicadores en los que se valora el impacto en el cliente.
	Identificación de los momentos críticos que mayor impacto tienen en la satisfacción de los clientes.
Venezuela	Planes de mejora bajo el programa Visitas a la Red.
	Plan de reducción de reclamaciones - causas raíz y reducción del tiempo de respuesta.
	Feedback Digital en la web pública.

3. Casos de éxito

A lo largo del año 2014, BBVA ha recibido los siguientes **reconocimientos** en materia de calidad:

- BBVA Chile ha alcanzado el liderazgo, dentro de su *peer group*, y la segunda posición en la industria en satisfacción en banca móvil, según el estudio Servitest.
- Durante el año 2014, BBVA Provincial se enfocó en la disminución de las reclamaciones y los tiempos de respuesta. Las altas de reclamaciones realizadas por nuestros clientes a través de los diversos canales habilitados por el banco han registrado una disminución continua mes a mes, lo que representa una bajada global del 30% respecto a la cifra del año anterior. La razón de todo este esfuerzo es mejorar constantemente y superar las metas marcadas, lo cual se traduce en un mejor servicio para los clientes. Tal y como se puede observar, la disminución de las reclamaciones tiene un efecto directo en menos oficios de clientes en los entes suprabancarios, tiempos óptimos y efectivos en las respuestas y un índice IReNe de alta aceptación, entre otros.

Estrategia digital

Nuestra aspiración:
crear el Banco
con la mejor
experiencia digital
del siglo XXI

En el último año, BBVA ha incrementado el número de **clientes digitales** en la región de América del Sur hasta alcanzar los 3 millones y ha triplicado los que operan con el móvil hasta superar el millón. No obstante, todavía existe mucho recorrido para el negocio tradicional, para seguir ampliando la relación con los clientes y atraer a aquéllos que aún están fuera del mundo bancario. Por eso seguimos abriendo oficinas e instalando cajeros, al mismo tiempo que estamos desarrollando nuevas soluciones móviles.

BBVA Compass implanta una metodología de gestión de proyectos que usan los “gigantes” digitales.

En el proceso de impulso a su agenda de banca digital, BBVA Compass se apoya en Agile, un sistema de gestión de proyectos que ha sido utilizado por grandes compañías tecnológicas líderes a nivel global.

La **metodología Agile**, que obtuvo notoriedad por su uso en el desarrollo de *software*, utiliza un enfoque iterativo que divide los proyectos en partes. Se trata de un método de trabajo apreciado por su enfoque altamente colaborativo, en el que el *feedback* que se genera en cada ciclo es aprovechado para mejorar los ciclos siguientes, así como por su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios.

Las técnicas de la metodología Agile están empezando a tomar notoriedad en BBVA, a medida que el Grupo avanza en su transformación hacia el Banco del futuro. El objetivo es proveer de soluciones de mayor calidad a las áreas internas y, en última instancia, a nuestros clientes. El riguroso proceso de desarrollo de la metodología Agile permite reaccionar con mayor rapidez a los problemas que puedan surgir, sin salirse de los plazos ni afectar negativamente a los clientes.

Inicialmente, BBVA Compass está utilizando la metodología Agile para implementar dos mejoras destinadas a perfeccionar la experiencia de cliente. La primera de ellas les permitirá restablecer sus protocolos de seguridad de banca *online* después de un bloqueo en sus cuentas. La segunda posibilitará que los clientes que no tengan cuenta corriente puedan registrarse ellos mismos en la banca *online*, en vez de tener que solicitarlo al servicio de atención al cliente.

Gestión de quejas y reclamaciones

La experiencia cliente y la calidad son palancas clave para captar y retener clientes en el nuevo entorno competitivo. Las **reclamaciones**, como fuente de la voz del cliente, permiten identificar las causas que hay detrás de las quejas y activar planes de acción. Sin duda alguna, representan un momento de la verdad, cuyo análisis y gestión proporcionan información relevante sobre motivos de insatisfacción de los clientes.

Durante **2014**, los países han seguido avanzando en la transformación integral del servicio al cliente, evolucionando sus esquemas de gestión de reclamaciones y quejas para alcanzar un modelo más óptimo, que convierta al Banco en referente de calidad. Empeñados en convertir las reclamaciones de los clientes en oportunidades para reconquistarlos, hemos fortalecido los canales de atención de las reclamaciones para facilitarles el proceso.

El nuevo **modelo de gestión de quejas y reclamaciones** tiene los siguientes objetivos:

- Más agilidad y sencillez a través de procesos rápidos, con asignaciones automáticas que permitan la resolución *online* de la gestión de quejas no complejas.
- Más transparencia, facilitando al gestor y al cliente una información clara y precisa relativa a la reclamación, mediante mecanismos que posibiliten ver la trazabilidad de la misma.
- Resolución de las reclamaciones en el ámbito de la Entidad y que no se trasladen a los organismos reguladores, consiguiendo así que la gestión de dichas reclamaciones y quejas nos hagan ser líderes en la respuesta a las insatisfacciones de nuestros clientes.
- Facilitar la comunicación con el cliente desde los distintos canales, definido el modelo de gestión como un proceso multicanal, a través de una herramienta que da soporte integral a todo el procedimiento.

Todo ello apoyado en los mecanismos digitales puestos en marcha por el Banco, como la biblioteca digital, en la que toda la información es escaneada en un mismo lugar, evitando la revisión física de la documentación contractual de los clientes. El objetivo perseguido: que el cliente nos reconozca como una referencia en la calidad de atención a sus quejas y reclamaciones.

Las reclamaciones de los clientes se convierten en oportunidades para reconquistarlos. El objetivo perseguido es que el cliente nos reconozca como referente en calidad de atención

En definitiva, BBVA apuesta por la tecnología y la digitalización al servicio del cliente y por el cliente como punto de referencia en todo este proceso.

El mundo de las reclamaciones también está inmerso en la transformación y mejora de los **procesos** internos emprendida por BBVA. Por ello, durante este año 2014 ha vuelto a ser objeto de evaluación como servicio crítico para la red de oficinas en BBVA España con el fin de avanzar en la puesta en valor de dicho servicio. El empeño por la mejora continua de esta unidad de Atención al Cliente ha permitido que este servicio sea reconocido como uno de los más recomendados a nivel interno dentro del Banco, y todo gracias a la puesta en marcha de planes de trabajo concretos dentro de la metodología de IReNe Interno.

Tiempos medios de resolución

(Número de días naturales)

	2014	2013	2012	2011	2010
España	15 ⁽¹⁾	12	7	5	8
México	14 ⁽²⁾	8	7	7	7
Argentina	5	19	12	14	18
Chile	9	8	9	12	7
Colombia	4	7	7	12	14
Perú	10	12	16	11	10
Portugal	6	6	6	10	12
Venezuela	5	6	6	7	16

Nota general: tiempo medio expresado en días naturales.

(1) La petición de documentación y contratos antiguos, siendo una de las principales reclamaciones por parte de los clientes, ha dilatado los tiempos de gestión en 2014.

(2) La implantación en 2014 de la herramienta DataMart para la gestión de reclamaciones ha permitido contar con un cálculo más preciso y completo de los tiempos de resolución.

Reclamaciones resueltas en First Contact Resolution (FCR) en 2014

	España	México	Argentina	Chile	Colombia	Perú	Portugal	Venezuela
% de reclamaciones resueltas en FCR	n.a.	13	30	7	45	24	n.a.	19

Nota: En España se aplica FCR a las incidencias de tarjetas, pero no a reclamaciones. En Portugal no se aplica este tipo de gestión.

Número de expedientes en Supra-bancaria

(Por cada 1.000 millones de euros de actividad)

	2014	2013	2012	2011	2010
España	2	4	2	2	3
México	632	352	289	412	425
Argentina	131	159	96	85	100
Chile	16	17	21	29	26
Colombia	135	149	117	192	231
Perú	10	43	40	30	27
Portugal	20	21	15	12	5
Venezuela	55	88	60	69	209

Notas:

Actividad: crédito bruto a la clientela + recursos de clientes totales.

Cambios en las cifras de 2013 y 2012 vienen motivados por ajustes en los datos finales de actividad.

Supra-bancaria: forma genérica de llamar al organismo externo en el que un cliente puede presentar una reclamación contra BBVA. Este organismo varía en cada mercado y abarca desde el Banco de España o la CMNV de España hasta la Superintendencia Financiera de Colombia o la CONDUSEF de México.

Tan claro como el agua ¿Qué es la Comunicación TCR?



Transparencia

Claridad

Responsabilidad

En el marco de la estrategia de negocio responsable, BBVA desarrolla el ya comentado proyecto de Comunicación TCR que, en el ámbito del cliente, tiene como objetivo mejorar sus decisiones financieras. Para ello, la información que BBVA facilita a los clientes tiene que:

- Mantener un equilibrio entre ventajas y costes (transparencia).
- Entenderse fácilmente (claridad).
- Que les ayude a tomar decisiones responsables y que favorezcan sus intereses en el corto, medio y largo plazo (responsabilidad).

En **2014**, BBVA ha continuado con dos iniciativas puestas en marcha en 2013, a la vez que ha iniciado dos nuevas:

- **Fichas de producto TCR:** Estas fichas resumen el producto con todas las ventajas y también con los inconvenientes y costes asociados. Se trata de la documentación previa a la contratación. Proporcionan la información necesaria a los clientes para que no haya sorpresas, con un lenguaje sencillo y un glosario de términos. El proyecto ha quedado implantado en España en 2014 y está previsto que en 2015 sean TCR las fichas para el 80% de los productos más contratados en las ocho principales geografías donde opera BBVA.
- **Contratos TCR:** El proyecto consiste en replantear los contratos actuales y estructurarlos de forma lógica para el cliente y con un lenguaje fácil de entender. En 2014 se han redactado los primeros contratos con criterios TCR, que ya han sido testados por los clientes, y en 2015 se entregarán contratos TCR a los clientes cuando contraten alguno de los cinco productos más solicitados en cada geografía.
- **TCR Digital:** Se trata de ampliar la iniciativa de comunicación TCR al ámbito digital, dentro del marco de la estrategia de digitalización del Grupo BBVA; en especial la claridad, prioridad en el mundo digital. Así, en 2014 se han analizado prácticas percibidas como TCR por parte de los usuarios, por ejemplo, que haya simuladores sencillos de préstamos y otros productos en la web, información detallada de productos, un glosario de términos, vídeos explicativos, etc. Estas iniciativas se van a implementar a partir de 2015.
- **Código de Publicidad TCR:** Es un documento con los principios que deben seguir la comunicación comercial y la publicidad en el Grupo para garantizar que sean TCR. Se trata de que la información comercial favorezca una correcta toma de decisiones por parte de los clientes y cuide de sus intereses. Y para ello es importante hacerlo desde el primer momento en el que se capta la atención de un cliente potencial. Este código tiene principios generales y principios por tipo de producto, ha sido desarrollado en 2014 y tiene fecha de implantación el 1 de enero de 2015.

La Comunicación TCR tiene como objetivo, en el ámbito del cliente, mejorar sus decisiones financieras

Adicionalmente, BBVA coloca al cliente en el principio y en el final de la cadena del proyecto de Comunicación TCR:

- Al principio, con su escucha en *focus group* y a través de un estudio cuantitativo de más de 3.500 entrevistas. Los clientes nos han dicho que para ellos la claridad es importante y que, además, es clave para recomendar a otra persona, y para que esa otra persona considere trabajar con nosotros.
- Al final, testando la documentación TCR con clientes, *tests* en los que estamos teniendo muy buenos resultados.
 - Los mensajes resultan relevantes, sin dudas ni falta de información.
 - El lenguaje es claro, sencillo, explicativo y directo, lo que facilita la comprensión.
 - La documentación TCR testada se percibe, tanto por su transparencia como por su claridad, como un acto de responsabilidad por parte del Banco.

En **2015**, el objetivo es ser uno de los dos bancos con una comunicación más clara en las ocho principales geografías en las que el Grupo BBVA opera.

Educación

La educación pretende ayudar a los clientes a tomar decisiones financieras informadas

La educación es otra iniciativa de BBVA que, en línea con la anterior de Comunicación TCR, tiene como objetivo ayudar a los clientes a tomar decisiones financieras informadas. Es por ello que tanto la Comunicación TCR como la educación son prioridades estratégicas en el Plan de Negocio Responsable del Grupo.

En **2014**, BBVA ha continuado con los programas de Educación Financiera puestos en marcha desde años anteriores, al tiempo que ha lanzado nuevas iniciativas:

- **Talleres de Educación Financiera para adultos**, dirigidos tanto a clientes como a no clientes, tienen la finalidad de aumentar su cultura financiera permitiéndoles tomar decisiones financieras informadas. Engloban temáticas muy variadas, como salud crediticia o educación bursátil (este último taller ha sido lanzado en 2014 en México).
- **Talleres de Educación Financiera para pymes**. Desde 2013, México realiza talleres de finanzas canalizados a través del INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor). Estos talleres, puestos a disposición de todas las pymes del país, comprenden temáticas, tales como el crédito y el flujo de efectivo.
- **Formación para los negocios**, dirigida a pymes, se trata de una iniciativa de formación para los negocios en temas de educación financiera, así como de habilidades directivas. En este sentido, en 2014 destaca el lanzamiento de un programa regional de formación en Argentina, Colombia, Chile y Venezuela, que ha permitido a las empresas acceder a cursos diseñados para responder a sus necesidades y que han sido impartidos por escuelas de negocio locales de primer nivel.
- **Momentum Project**, destinado al apoyo al crecimiento de empresas sociales. En marcha desde 2011, hoy en día está presente en tres países: España, México y Perú. Desde su lanzamiento, 66 empresas han participado en el programa integral de formación, acompañamiento estratégico, visibilidad, financiación y seguimiento a los emprendedores participantes. De ellas, 21 han sido financiadas con más de 6 millones de euros.
- Además, BBVA cuenta con **iniciativas para niños y jóvenes** enfocadas a fomentar el valor e importancia del dinero en sus vidas y comportamientos, como el ahorro y el control de los gastos; y realiza una intensa labor de difusión de contenidos formativos a través de sus webs locales y de las redes sociales. En 2014, los beneficiarios de los programas de Educación Financiera en todos los países en los que está presente BBVA han alcanzado la cifra de 1.385.447. Para 2015, el objetivo es ser uno de los principales bancos reconocidos por su apoyo a la educación financiera en las ocho principales geografías en las que el Grupo está presente.

Accionistas

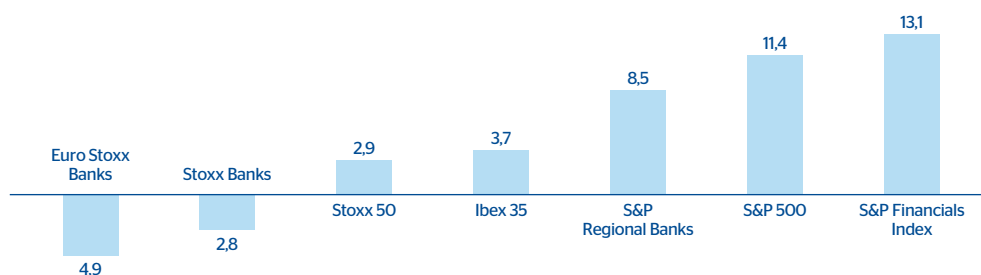
Durante el año 2014 se ha asistido a una recuperación en el crecimiento de la economía mundial, pero con comportamientos divergentes entre áreas geográficas: mejoras sostenidas en Estados Unidos, crecimientos reducidos en Europa y Japón y moderación en China y en otras grandes economías emergentes. Lo anterior ha tenido un impacto en la trayectoria de los **índices bursátiles**. En este sentido, los de las principales economías desarrolladas han seguido una evolución dispar, con un mejor desempeño de los de Estados Unidos frente a los de Europa. Así, en Estados Unidos, el S&P 500 cerró con una subida interanual del 11,4%, mientras que el Stoxx 50, en Europa, ascendió un 2,9% en el mismo horizonte temporal. En España, el Ibex 35 se revalorizó un 3,7% desde el 31-12-2013, tras un excelente desarrollo en el ejercicio 2013.

Por el contrario, el **sector bancario** ha experimentado un comportamiento, de modo generalizado, más débil que los respectivos índices generales. En concreto, el S&P Regional Banks de Estados Unidos se revalorizó un 8,5%, mientras que el Euro Stoxx Banks, que incluye a bancos de la zona euro, retrocedió un 4,9% desde sus niveles de cierre de 2013. La divergente evolución sectorial en ambos casos refleja, en parte, el sesgo en las perspectivas de política monetaria, más restrictivo en Estados Unidos, frente a las expectativas de nuevas medidas expansivas en la Eurozona.

Los índices bursátiles han seguido una evolución dispar en 2014

Evolución interanual de los principales índices bursátiles

(Porcentaje)



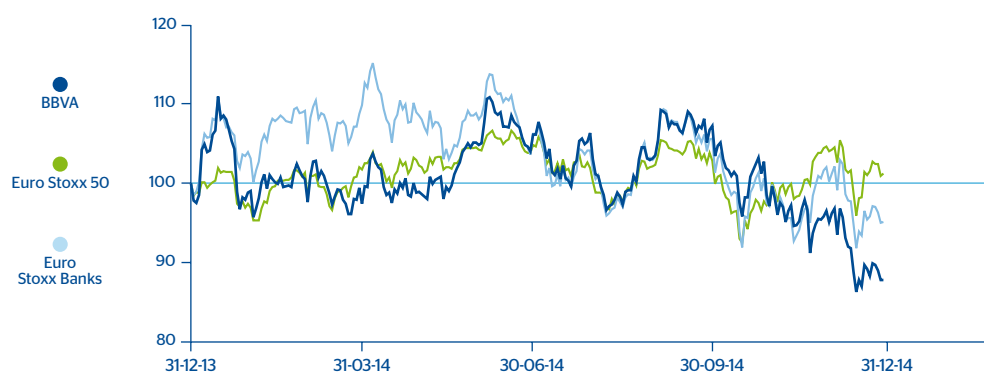
Por lo que respecta a la situación del Grupo al cierre de **2014**, hay que seguir resaltando su sólida posición de capital y balance, ratificada, además, por los resultados de la evaluación global de la banca europea (en inglés, *comprehensive assessment*) llevada a cabo por el BCE. La demostrada capacidad de generación de resultados de BBVA y la calidad de su ratio de capital le han permitido ser una de las entidades europeas que con mayor holgura ha superado dicha evaluación, incluso bajo el escenario más adverso de las pruebas de resistencia. En 2014 también son destacables los ya mencionados anuncios de varias operaciones corporativas. En primer lugar, las adquisiciones de Catalunya Banc en España y de un 14,89% adicional del capital de Garanti en Turquía (que incrementa la participación de BBVA hasta el 39,9%), que refuerzan la posición del Grupo en España y en Turquía, respectivamente. Por otro lado, también se ha anunciado la desinversión en CIFH y la venta, ya en enero de 2015, de un 4,9% de CNCB, transacciones éstas que permitirán mejorar la posición de capital del Grupo. Previsiblemente, el cierre de todas estas operaciones se producirá a lo largo del primer semestre de 2015, una vez recibidas las autorizaciones pertinentes.

El comportamiento de la **acción BBVA** durante el año 2014 se ha visto afectado por la significativa revalorización experimentada en 2013. Su cotización acumula una disminución interanual del 12,2%, que se ha producido principalmente en el último trimestre, lo que implica un precio de cierre a 31-12-2014 de 7,85 euros por acción. Este importe equivale a una capitalización bursátil de 48.470 millones de euros y supone un multiplicador precio/valor contable de 1,0 veces y un PER (calculado sobre el beneficio atribuido del Grupo BBVA de 2014) de 17,3 veces. En estos niveles, la valoración de la acción BBVA se muestra atractiva si se tiene en cuenta el potencial de crecimiento de los ingresos recurrentes y la excelente posición de capital del Grupo.

El BCE ratifica la solvencia y capacidad de generación de resultados de BBVA

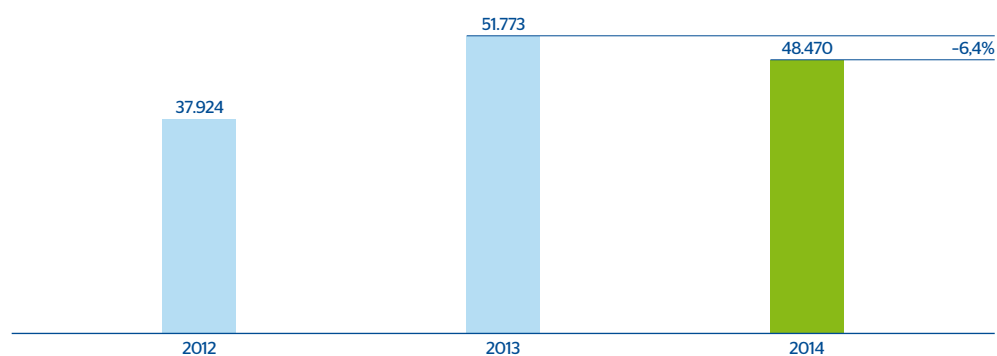
Índice de cotización bursátil

(31-12-2013=100)



Capitalización bursátil de BBVA

(Millones de euros)



La acción BBVA y ratios bursátiles

	31-12-14	31-12-13	31-12-12
Número de accionistas	960.397	974.395	1.012.864
Número de acciones en circulación	6.171.338.995	5.785.954.443	5.448.849.545
Contratación media diaria (número de acciones)	48.760.861	55.515.852	68.701.401
Contratación media diaria (millones de euros)	437	411	406
Cotización máxima (euros)	9,99	9,40	7,35
Cotización mínima (euros)	7,45	6,18	4,31
Cotización última (euros)	7,85	8,95	6,96
Valor contable por acción (euros)	8,01	8,00	8,00
Capitalización bursátil (millones de euros)	48.470	51.773	37.924
Precio/valor contable (veces)	1,0	1,1	0,9
PER (Precio/beneficio; veces)	17,3	23,2	21,5
Rentabilidad por dividendo (Dividendo/precio; %)	4,5	4,1	6,0

En cuanto a la **remuneración al accionista** correspondiente a 2014, el 10 de julio se llevó a cabo el pago de un dividendo en efectivo de 0,08 euros brutos por acción, lo que ha supuesto un desembolso total de 471 millones de euros. Adicionalmente, el Consejo de Administración de BBVA, en sus reuniones del 26 de marzo, 24 de septiembre y 17 de diciembre de 2014, ha acordado llevar a cabo tres aumentos de capital con cargo a reservas, en los términos acordados por la Junta General de Accionistas celebrada el 14 de marzo de 2014. Dichos aumentos han servido como instrumentos para el desarrollo del sistema de retribución al accionista denominado "dividendo-opción", el cual le ofrece la posibilidad de percibir la totalidad o parte del importe correspondiente en acciones liberadas de nueva emisión de BBVA o en efectivo. A cada accionista le ha correspondido un derecho de asignación gratuita por cada acción BBVA de la que fuera titular el día de la publicación del anuncio del aumento de capital correspondiente en el Boletín Oficial del Registro Mercantil. En el caso de la primera ampliación, acordada en abril, se tuvo la opción de recibir una acción nueva de BBVA por cada 51 derechos. En el caso de la segunda ampliación, acordada en septiembre, por cada 120 derechos se tuvo la opción de recibir una acción BBVA nueva, mientras que en el caso de la tercera, acordada en diciembre, fueron necesarios 99 derechos para tener la opción de recibir una acción BBVA nueva. Alternativamente, los accionistas que desearon recibir su remuneración en efectivo pudieron vender sus derechos de asignación gratuita a BBVA, a un precio fijo bruto de 0,168 euros brutos por acción en la primera de las ampliaciones, y de 0,08 euros brutos por acción en la segunda y tercera de las ampliaciones, o en el mercado durante el período de negociación de los derechos. De esta forma, el accionista se beneficia de una mayor flexibilidad y eficiencia, dado que puede adaptar su retribución a sus preferencias y circunstancias particulares. En las tres ampliaciones de capital llevadas a cabo para la implementación del "dividendo-opción", los titulares del 89,2%, 85,1% y 86,0%, respectivamente, de estos derechos optaron por recibir nuevas acciones. El elevado porcentaje de aceptación confirma, una vez más, la excelente acogida de este sistema retributivo y la confianza de los accionistas en la evolución futura del valor.

BBVA mantiene una atractiva remuneración al accionista

En cuanto al **número de acciones BBVA**, a 31-12-2014 ascendían a 6.171 millones y su incremento, frente a la cifra de finales de 2013 (3.85 millones), se explica por las ampliaciones de capital con cargo a reservas efectuadas para la ejecución del "dividendo-opción" y por el aumento de capital, de 2.000 millones de euros, llevado a cabo el 20 de noviembre de 2014, mediante una operación de colocación privada acelerada de acciones (*accelerated bookbuilt offering*) dirigida a inversores institucionales. La ampliación de noviembre de 2014 ha supuesto la emisión de 242.424.244 nuevas acciones ordinarias de BBVA, equivalente al 4,09% del capital social de BBVA antes de dicho aumento de capital.

Aumenta el número de acciones y la participación del inversor extranjero en el capital de BBVA

Por su parte, el **número de accionistas** de BBVA a 31-12-2014 es 960.397, frente a los 974.395 del 31-12-2013, lo que supone una leve disminución del 1,4%. La granularidad del accionariado se mantiene en 2014, sin que haya ninguna participación significativa.

Distribución estructural del accionariado

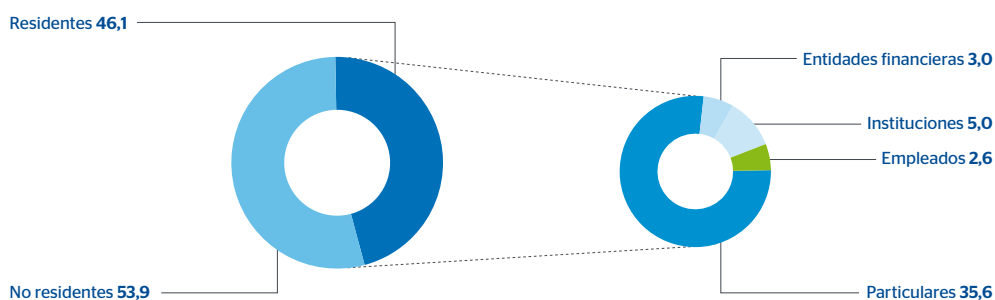
(31-12-2014)

Tramos de acciones	Accionistas		Acciones	
	Número	%	Número	%
Hasta 150	237.602	24,7	16.905.523	0,3
De 151 a 450	205.237	21,4	55.701.184	0,9
De 451 a 1.800	283.498	29,5	262.109.459	4,2
De 1.801 a 4.500	122.226	12,7	348.132.950	5,6
De 4.501 a 9.000	57.042	5,9	358.401.121	5,8
De 9.001 a 45.000	48.230	5,0	842.172.408	13,6
De 45.001 en adelante	6.562	0,7	4.287.916.350	69,5
Totales	960.397	100,0	6.171.338.995	100,0

Por otro lado, el 46,1% del capital pertenece a inversores residentes en España, mientras que continúa aumentando el porcentaje en manos de accionistas no residentes hasta el 53,9% (frente al 52,3% de 2013). Esto último demuestra la renovada confianza y el reconocimiento de la marca BBVA entre los inversores extranjeros.

Grupo BBVA. Distribución del accionariado

(Porcentaje a 31-12-2014)



Elevada liquidez de la acción BBVA

Los **títulos** de la acción BBVA se negocian en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores españolas, así como en los mercados de Londres y México. Los *American depositary shares* (ADS) de BBVA cotizan en Nueva York y se negocian también en la Bolsa de Lima (Perú), a través de un acuerdo de intercambio entre ambos mercados. La acción BBVA ha cotizado durante los 255 días de los que ha conchado el calendario bursátil de 2014. En ese período, se ha negociado en el mercado continuo un total de 12.434 millones de acciones, lo que supone un 201% del capital social. Por tanto, el volumen medio diario de acciones negociadas ha sido de 49 millones de títulos, un 0,8% del número de acciones que componen el capital, por un importe medio diario de 437 millones de euros.

BBVA forma parte de los principales índices bursátiles y de sostenibilidad

Por último, la acción BBVA forma parte de los índices de referencia Ibex 35 y Euro Stoxx 50, con una ponderación del 10,11% en el primero y del 2,44% en el segundo, y de varios índices sectoriales, entre los que destacan el Stoxx Banks, con un peso del 4,93%, y el Euro Stoxx Banks, con una proporción del 10,11%. Adicionalmente, sobresale la importante y creciente presencia de BBVA en los principales índices de sostenibilidad o índices ESG (Environmental Social and Governance, por sus siglas en inglés), que evalúan el desempeño de las empresas en estas materias. La permanencia y puntuación en estos índices bursátiles depende de la demostración de los progresos constantes en temas de sostenibilidad. En 2014, BBVA ha renovado su permanencia en los principales índices de sostenibilidad a nivel internacional, como el Dow Jones Sustainability Index, los índices ESG de MSCI, el FTSE4Good, el Euronext y el STOXX. Además, este año BBVA se ha incorporado al universo inversor de Triodos Investment Management, la filial del Grupo Triodos que gestiona fondos de inversión socialmente responsables, siendo el único Banco español de la lista.

Principales índices de sostenibilidad con presencia de BBVA

(Datos a 31 de diciembre de 2014)

	Ponderación (%)	
	DJSI World	0,66
	DJSI Europe	1,55
	DJSI Eurozone	3,30
	MSCI World ESG	0,35
	MSCI EX USA ESG	0,81
	MSCI AC Europe ESG	1,38
	FTSE4Good Global	0,33
	FTSE4Good Global 100	0,48
	FTSE4Good Europe	0,90
	FTSE4Good Europe 50	1,58
	Euronext-Vigeo Europe 120	0,67
	Euronext-Vigeo Eurozone 120	0,70
	STOXX Global ESG Environmental Leaders	0,42
	STOXX Global ESG Social Leaders	0,42
	EURO STOXX ESG Leaders 50	2,01
	STOXX Europe ESG Leaders 50	1,99
	STOXX Global ESG Leaders	0,28

El equipo

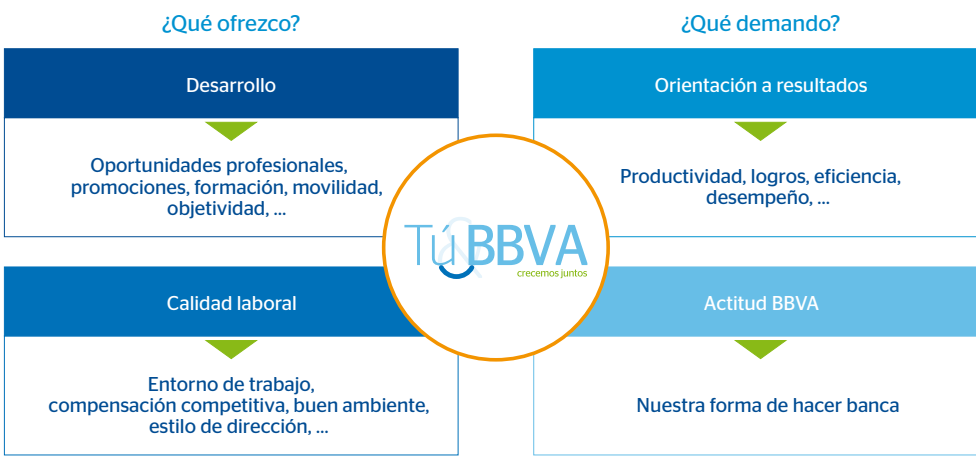
La **cultura corporativa** de BBVA se resume en la visión “trabajamos por un futuro mejor para las personas”, gracias al compromiso de un equipo que establece relaciones duraderas con los clientes y aporta valor a la sociedad. Por ello, es imprescindible poder contar con los profesionales de mayor talento, capaces de afrontar los retos futuros de la industria financiera y, especialmente, el de su transformación digital.

Después de una exhaustiva investigación, BBVA ha definido qué significa formar parte de este equipo en torno a una idea creativa: **Tú&BBVA**

Para mejorar nuestra capacidad de atracción y retención de talento, tras una exhaustiva investigación que ha incluido, entre otros, *focus groups* y entrevistas en profundidad con multitud de empleados de distintas funciones, niveles, áreas y países, hemos definido qué significa formar parte del equipo BBVA. Los resultados se han resumido en torno a cuatro grandes ejes y una idea creativa: **Tú&BBVA**.

Es imprescindible contar con los profesionales de mayor talento para afrontar los retos futuros de la industria financiera y su transformación digital

Tú&BBVA



Bajo este concepto, las principales actuaciones que se han lanzado en **2014** son las siguientes:

Desarrollo



BBVA ha mantenido su esfuerzo inversor en formación durante 2014 y ha estrenado la nueva plataforma digital Campus BBVA

En BBVA, la **formación** es un elemento clave para el desarrollo de sus profesionales y la consecución de los objetivos de negocio. En este sentido, el Banco ha mantenido su esfuerzo inversor, con un presupuesto de 40 millones de euros destinados a formación, lo que se traduce en una media de 52,1 horas de actividad formativa por empleado distribuidas en un 59,9% a través de *e-learning* y un 40,1% en formato presencial. Para mantener la apuesta por el autodesarrollo y los canales digitales, este año se ha estrenado Campus BBVA digital, una plataforma de formación que ofrece un catálogo único para todo el equipo, incorpora múltiples funcionalidades y facilita la interactividad. Lo anterior responde a la exigencia de una formación de calidad, la cual requiere una actualización constante, que facilite la adaptación a los nuevos entornos y desafíos. A finales de año, la plataforma gestionaba la formación de todos los profesionales de BBVA, además de dar acceso a personas en prácticas y miembros de entidades que de, manera coyuntural, colaboran con nosotros.

El Plan de Autodesarrollo es una clara apuesta por el crecimiento individual de cada persona que forma parte del equipo BBVA

Después de su lanzamiento el año pasado, se ha decidido también reforzar el **Plan de Autodesarrollo (PdA)**, ya que supone una apuesta por el crecimiento individual. Esta herramienta permite a cada profesional trabajar las habilidades y los conocimientos que necesite mejorar. Desde su creación, hasta el 31 de diciembre de 2014, se han programado 31.027 planes, con un porcentaje medio de consecución del 20%.

En un grupo financiero global y diversificado es esencial fomentar la enseñanza del inglés. Para ello, se ha puesto en marcha un nuevo modelo de formación que impulsa el conocimiento de este idioma. Dicho modelo se basa en planes individualizados para todos los profesionales, focaliza el esfuerzo inversor en quienes más lo necesitan y se apoya en una renovada plataforma digital. Además, proporciona recursos formativos multidispositivo (accesibles a través de diferentes tipos de dispositivos: tabletas, teléfono, etc.) y aprovecha las últimas tecnologías para fomentar el aprendizaje colectivo. A 31 de diciembre de 2014, 4.237 personas se han matriculado en un plan de estudios en inglés.

Bajo el paraguas del Plan de Negocio Responsable se ha impulsado el programa Becarios 3.000, cuyo objetivo es facilitar la incorporación de los jóvenes al mercado laboral

Asimismo, como elemento fundamental en el desarrollo de nuestros profesionales, se ha continuado impulsando el **Plan de Negocio Responsable**. Su objetivo es sensibilizar a todas las personas que forman parte de BBVA con la responsabilidad corporativa y transmitir el compromiso del Grupo con la sociedad haciendo banca responsable. En 2014 se ha lanzado el programa *e-learning* Negocio Responsable, en el que se han matriculado 10.000 personas. Una de las iniciativas de este plan es facilitar la incorporación de los jóvenes al mercado laboral. Para ello se han invertido 13 millones de euros a través del programa bienal Becarios 3.000, bajo el cual todos los estudiantes tienen un itinerario de formación específico, acorde con su titulación académica, y un tutor que dirige su beca. En el primer año de este programa, se han beneficiado del proyecto 1.423 jóvenes y se han finalizado 916 becas, de las 1.644 lanzadas.

BBVA está comprometido con la transparencia, la objetividad y la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional. Para ello, el Grupo cuenta con una **política de movilidad** que, entre otras iniciativas, prima la selección interna frente a la externa. A lo largo del año han sido publicadas 4.569 posiciones en *apuntate+*, la plataforma de *jobposting* del Grupo, y 11.895 profesionales han tomado parte en los distintos procesos.

Por último hay que mencionar que se han desarrollado 126 programas de **coaching** y 1.397 de **mentoring**, orientados a la consecución de objetivos, mediante el desarrollo de los estilos de liderazgo y la rápida adaptación de las nuevas incorporaciones a las formas de hacer del Banco.

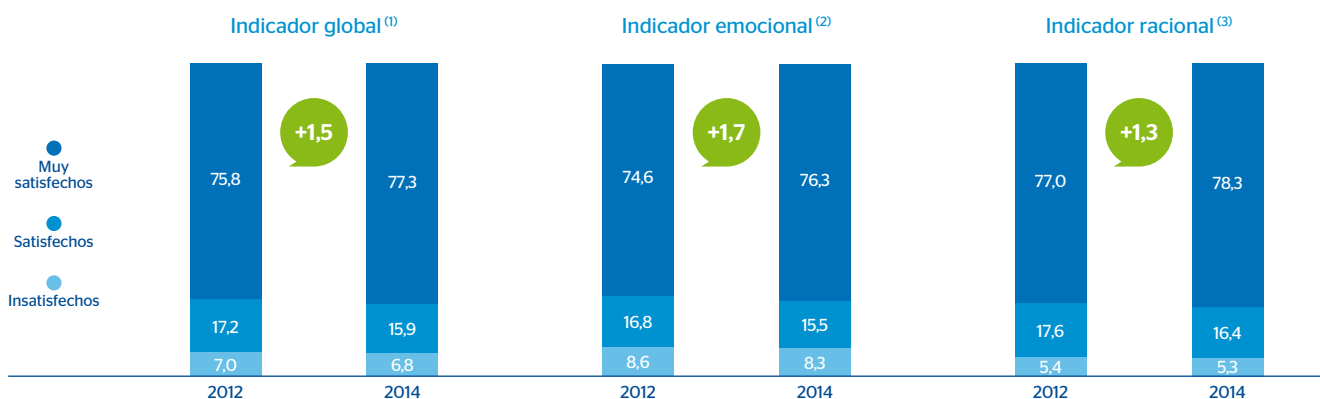
Calidad laboral

La Encuesta de Satisfacción de 2014 mejora en 1,5 puntos el resultado global de la realizada en 2012

En el último trimestre del año se ha lanzado la **Encuesta de Satisfacción** para conocer la opinión de nuestros profesionales, sus preocupaciones y los ámbitos de mejora en los que consideran debemos trabajar en el futuro. Los resultados han puesto de manifiesto una subida de 1,5 puntos en el índice de satisfacción global con respecto a los obtenidos en la encuesta anterior, realizada en 2012. Dicho ascenso demuestra la efectividad de los más de 400 planes de acción desarrollados a raíz de la encuesta anterior.

Índice de satisfacción global del empleado

(Porcentaje)



(1) Indicador global calculado como el promedio del indicador emocional y el indicador racional.

(2) Aspectos relacionados con cómo se siente el empleado en su trabajo.

(3) Aspectos relacionados con la percepción del empleado de las condiciones laborales de la empresa en sentido amplio.



La diversidad de género sigue siendo uno de los temas cruciales en BBVA para mejorar la calidad laboral

Otro tema por el que BBVA está apostando claramente es la **diversidad de género**. En 2014 se han aprobado diez nuevas iniciativas corporativas dentro de las tres grandes líneas de actuación del Plan Global de Diversidad de Género:

- **Maternidad**, en la que se ha puesto en marcha la elaboración de un archivo que recoge medidas de apoyo para los padres en el cuidado de los hijos.
- En **promoción**, este año se han iniciado seis proyectos, entre los que se encuentra el Plan Equilibra, para establecer planes de carrera y sucesión para el colectivo de mujeres, así como la elaboración de un índice, el índice de velocidad, que mida el grado de diversidad por área o país.
- En cuanto a **sensibilización**, el Grupo cuenta con tres nuevas iniciativas: la creación de talleres específicos sobre diversidad y flexibilidad, la comunicación de historias de éxito sobre mujeres y el fomento de encuentros de desarrollo profesional entre mujeres profesionales que destacan en su función y los responsables de las áreas de negocio.

Además, BBVA pone a disposición de toda su plantilla la plataforma **Genera!** que informa de las experiencias reales de BBVA, los eventos y las políticas internas en materia de diversidad. Adicionalmente, permite debatir sobre temas relacionados con la diversidad de género y, al mismo tiempo, divulgar internamente todos los planes que se han desarrollado en el Grupo y en las distintas áreas geográficas.

En BBVA también se ha querido dar un impulso a los planes de voluntariado, en los que la educación sigue siendo el eje principal

En cuanto a **voluntariado**, este año hemos querido ir más allá a la hora de animar a nuestros equipos a demostrar su solidaridad y compromiso hacia la sociedad. Por ello se ha creado la política de voluntariado corporativo para facilitar que los profesionales que trabajan en BBVA puedan desarrollar acciones de voluntariado dentro del marco establecido en cada momento por el Grupo, en el que la educación es el principal eje de actuación.

Otra iniciativa de este año ha sido el portal digital **Business Traveller**, que responde a dudas, aconseja pautas de comportamiento y facilita las relaciones de negocio a nuestros profesionales cuando tienen que viajar a otros países. En este portal se encuentra información útil sobre los usos y costumbres más habituales en los diferentes países en los que el Grupo está presente. Actualmente, ofrece información de España, México, China, Turquía y Estados Unidos. Desde su lanzamiento, en marzo de 2014, ha recibido más de 4.000 visitas.

Otra seña de identidad de BBVA es crear **espacios y entornos de trabajo** que reflejen la cultura corporativa y ayuden a fomentar la manera de ser y entender el negocio. En la nueva sede corporativa, Ciudad BBVA, desarrollan su actividad profesional, aproximadamente, 1.500 personas a 31 de diciembre de 2014.

Por último, en el ámbito de la **salud**, se ha presentado BeWell, un espacio digital para dar a conocer todos los programas que existen en BBVA destinados a la mejora de la calidad de vida de sus profesionales y de sus familias.

B-Well

B-Well es un espacio para que conozcas todos los programas que existen en BBVA y que te ayudarán a mejorar tu calidad de vida, y la de los tuyos. Te mostramos todas las iniciativas agrupadas en dos grandes ámbitos:

Salud y Bienestar
Cúidate más



Orientación a resultados



Un elemento clave de la orientación a resultados en BBVA es su **modelo de retribución variable**, que está alineado con las mejores prácticas y recomendaciones existentes en el mercado. La retribución variable es concebida como el resultado final de los objetivos conseguidos tanto a nivel del Grupo como a nivel individual. En otras palabras, se puede considerar como una medida a través de la cual se intenta cuantificar los esfuerzos, los logros, la contribución y la consecución de los objetivos fijados a principios de año. Para facilitar su comprensión y que cada profesional entienda cómo se conforma su bono, en 2014 se ha elaborado un folleto digital que lo explica de una forma sencilla y transparente.

Actitud BBVA

Nuestra forma de hacer banca es un rasgo que nos diferencia claramente. Además de obtener resultados, actuamos y trabajamos de una manera muy concreta que se sintetiza en: equipo, sencillez, foco en el cliente y negocio responsable. La importancia que damos a estos cuatro comportamientos es tal que forman parte de nuestro esquema de retribución variable, incidiendo sobre el 10% de la misma. Además, queremos reconocer a los profesionales que mejor ejemplifican estas cuatro actitudes y, para ello, anualmente se celebran los **Premios Pasión BBVA**. En la edición de este año fueron nominadas más de 1.000 personas.

Por último, la atención que se presta a la gestión del talento y la diversidad de género se han visto reconocidas a nivel internacional, con la obtención de los siguientes **galardones**:

- Talent Mobility 2014, por la capacidad de desplegar talento, gracias a la herramienta apúntate+, concedido por Lee Hatch Harrison (LHH).
- Premios Women Leadership Management & Talent (WLMT) a la web General, por la innovación en la gestión de la diversidad. Otorgado por la consultora Intrama, cuenta con el apoyo institucional de la Comunidad Autónoma de Madrid y Madrid Excelente.

BBVA quiere reconocer a los profesionales que mejor ejemplifican sus actitudes, a través de la celebración de los Premios Pasión BBVA

La sociedad

BBVA quiere contribuir al desarrollo de las sociedades en las que está presente y mejorar el bienestar social

La política de responsabilidad social corporativa de BBVA, actualizada en 2014, asume como dos de sus principales **compromisos** maximizar la creación de valor sostenible y compartido para el conjunto de la sociedad, en aquellos países en los que el Grupo opera, e identificar, prevenir y mitigar los posibles impactos negativos.

El **papel del Banco en la sociedad** es sencillo: captar ahorro de familias, empresas y otros agentes con el objetivo de preservarlo y hacerlo crecer, y prestarlo con rigor y prudencia a terceros. La diferencia entre lo que el Banco paga por los depósitos y el interés que cobra por los préstamos, el margen de intereses, es su fuente de ingresos principal. Este margen le permite hacer frente a los costes de su actividad (como los salarios o el pago a proveedores) y obtener un beneficio. Es, por tanto, un papel con un impacto positivo en la sociedad.

En el **balance social** de BBVA, los principales impactos positivos de su negocio financiero en la sociedad son:

- La contribución al desarrollo de las sociedades en las que estamos presentes, a través de la financiación y apoyo al tejido productivo y de la inclusión financiera.
- La mejora del bienestar social de las personas que reciben financiación para adquisición de vivienda o bienes de consumo duradero.
- La generación de riqueza de los grupos de interés derivada de la distribución de dividendos a los accionistas, el pago a proveedores, los salarios percibidos por empleados, los impuestos pagados y devengados, etc. y la creación de empleo.
- La aportación directa a la sociedad en programas sociales.

A su vez, BBVA intenta minimizar los **costes sociales** en materia medioambiental y los efectos negativos derivados de la morosidad y las pérdidas de vivienda, con refinanciaciones o ayudas a familias.

La aportación directa a la sociedad se articula a través de diferentes **iniciativas sociales**, con el foco siempre puesto en la educación y con una inversión directa que beneficia a diferentes colectivos y que genera un impacto social directo e indirecto de gran dimensión.

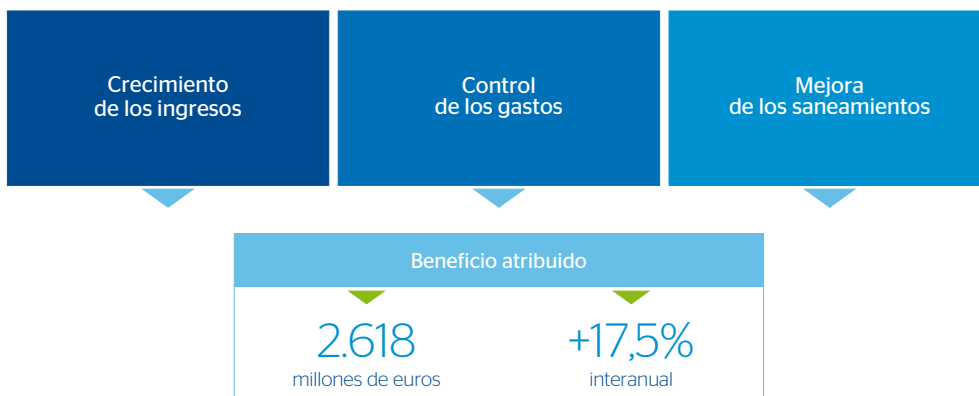
Para medir el impacto de la actividad financiera del Grupo en la sociedad se han elaborado unos indicadores clave

En BBVA realizamos nuestra actividad financiera pensando en las personas, por eso hemos diseñado unos **indicadores** sencillos y comprensibles derivados de la actividad financiera tradicional para medir el impacto de la Entidad en la sociedad y que ponen a las personas en el centro de su actividad.

Desempeño en 2014

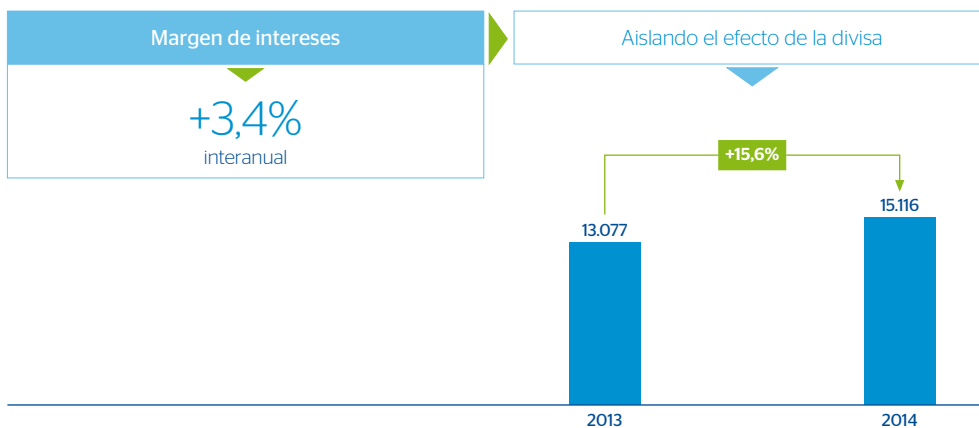
El Grupo BBVA gana 2.618 millones de euros en 2014, un 17,5% más que en 2013

2014: un buen ejercicio



Grupo BBVA. Evolución del margen de intereses

(Millones de euros)

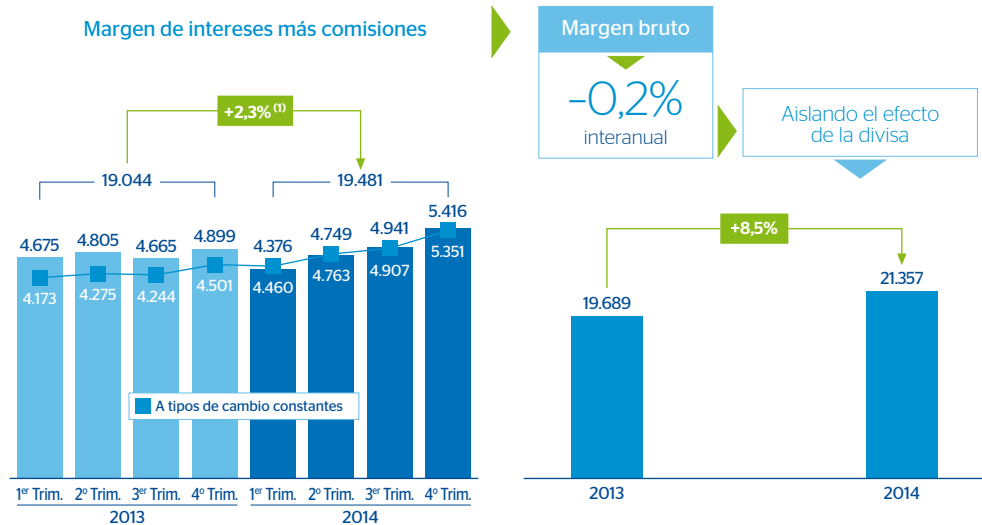


Sólido crecimiento del margen de intereses

Tendencia positiva en los ingresos recurrentes

Grupo BBVA. Evolución del margen de intereses más comisiones

(Millones de euros)

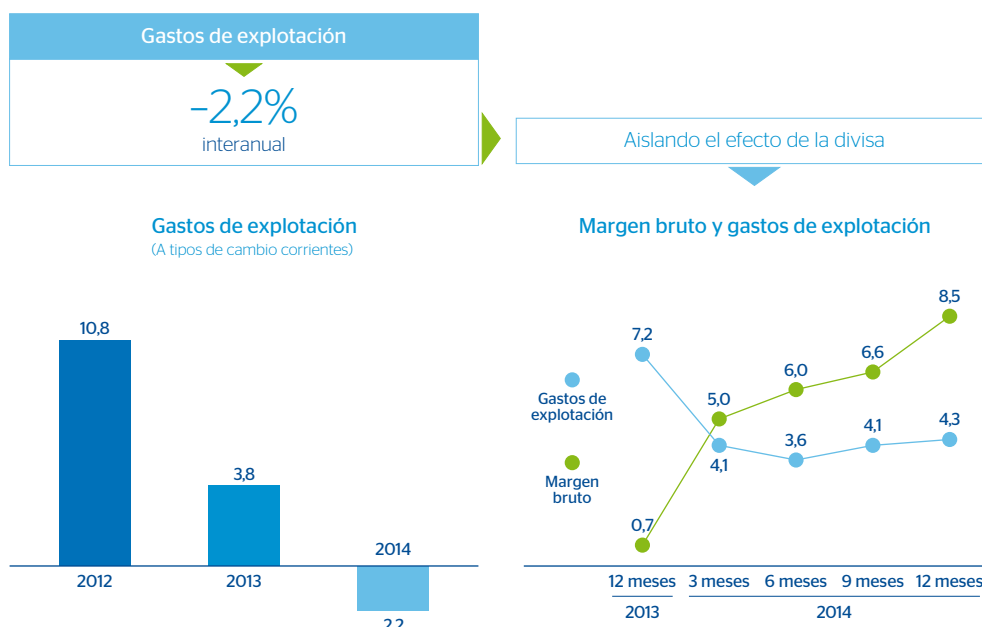


(1) A tipos de cambio constantes: +13,3%.

Menor contribución de los ROF

La tasa de variación de los gastos es menor que la de los ingresos

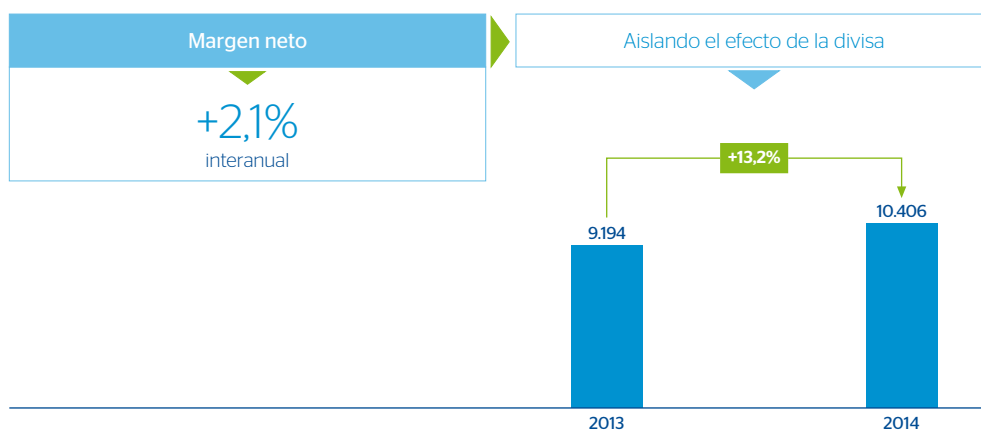
Grupo BBVA. Evolución de los gastos de explotación en comparación con el margen bruto (Variaciones interanuales, en porcentaje)



Extraordinaria gestión de costes | Total ahorros en el año: 340 millones de euros (España y Centro Corporativo)

Grupo BBVA. Evolución del margen neto

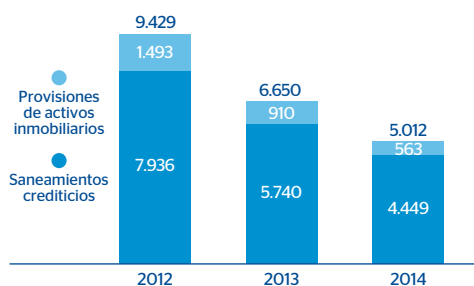
(Millones de euros)



Solidez y
resistencia del
margino neto

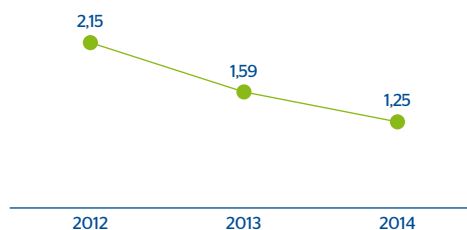
Grupo BBVA. Saneamientos crediticios más inmobiliarios

(Millones de euros)



Grupo BBVA. Coste de riesgo acumulado

(Porcentaje)



Reducción de los
saneamientos
crediticios e
inmobiliarios

Principal driver de crecimiento en resultados

Grupo BBVA. Cuenta de resultados

(Millones de euros)

Grupo BBVA	Acumulado		Variación interanual 2014-2013	
	2014	Absoluta	Δ% a tipos de cambio corrientes	Δ% a tipos de cambio constantes
Margino de intereses	15.116	503	3,4	15,6
Margino bruto	21.357	(40)	(0,2)	8,5
Margino neto	10.406	210	2,1	13,2
Beneficio antes de impuestos	4.063	1.312	47,7	97,9
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	3.082	924	42,8	92,1
Resultado de operaciones corporativas	-	(823)	-	-
Beneficio atribuido	2.618	390	17,5	42,5

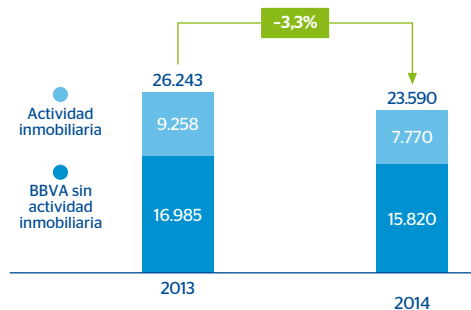
En definitiva,
crecimiento en
todas las líneas
de la cuenta

Mejora de la calidad crediticia

Los indicadores de riesgo muestran una tendencia positiva

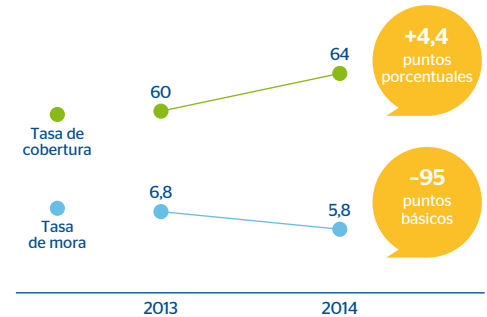
Riesgos dudosos

(Millones de euros)



Tasas de mora y cobertura

(Porcentaje)



Buena posición de capital

Fortaleza y solidez de los ratios regulatorios

BBVA supera con holgura la evaluación global del BCE

CET1 fully-loaded

Escenario adverso 2016

8,2%

Ranking: 3

Promedio peer group: 7,3%

Resistencia

CET1 2016 adverso frente a 2016 base

-164 puntos básicos

Ranking: 1

Promedio peer group: -333 p.b.

Generación de beneficio

Acumulado 2014-2016 escenario adverso

71 puntos básicos

Ranking: 2

Promedio peer group: -100 p.b.

Exceso de cobertura

AQR total exposure

+1,8%

Ranking: 1

Promedio peer group: -2,5%

Ratio de apalancamiento

2013 phased-in

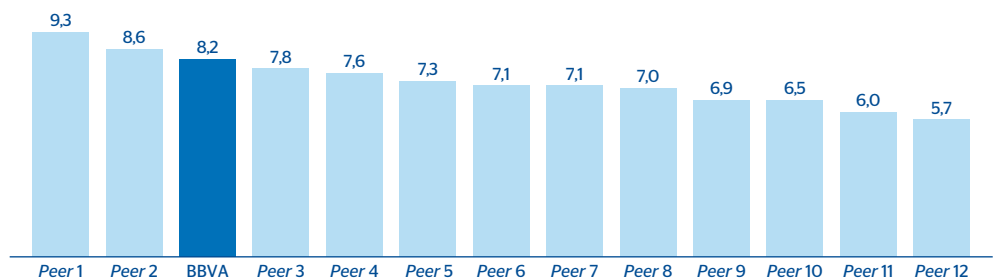
6,1%

Ranking: 2

Promedio peer group: 4,2%

CET1 fully-loaded 2016 escenario adverso

(Porcentaje)



Un marco regulatorio común

Peer group incluye: BARCL, BNPP, CASA, CMZ, DB, ISP, HSBC, LBG, RBS, SAN, SG y UCI. Ratios de apalancamiento y exceso de cobertura excluyen los bancos británicos.

Grupo BBVA. Ratios regulatorios

Core capital CRD IV		Leverage ratio
11,9% <i>(Phased-in)</i>	10,4% <i>(Fully-loaded)</i>	5,9% <i>(Fully-loaded)</i>

Realización con éxito de varias emisiones

Primer trimestre	Segundo trimestre	Cuarto trimestre
<ul style="list-style-type: none">Emisión de valores perpetuos eventualmente convertibles en acciones, computable como <i>additional</i> Tier I.	<ul style="list-style-type: none">Emisión subordinada, computable como Tier II.	<ul style="list-style-type: none">ABO: ampliación de capital mediante una colocación acelerada dirigida a inversores institucionales.

Gestión activa para financiar el crecimiento

Aspectos destacados

2014: un buen ejercicio

2014 ha sido un ejercicio bastante favorable para BBVA en las diversas geografías en las que opera, a pesar del impacto negativo de los tipos de cambio de la mayoría de las divisas frente al euro (el cual se ha ido suavizando en la segunda parte del año).

1. Desde el punto de **resultados**, muy buen comportamiento, con un beneficio después de impuestos de operaciones continuadas que muestra una tasa de crecimiento interanual del 42,8% (+92,1% a tipos de cambio constantes). El excelente desempeño del margen bruto (muy apoyado en los ingresos recurrentes) explica, en gran parte, esta evolución; aunque también influye la moderación del avance en los gastos y la reducción de las pérdidas por deterioro de activos financieros. Las dotaciones a provisiones, sin embargo, presentan un importe más negativo como consecuencia, principalmente, de los mayores costes de reestructuración que han ido siendo anunciados a lo largo de los trimestres de 2014. Con todo, el beneficio atribuido de 2014 asciende a 2.618 millones de euros, es decir, una tasa de incremento interanual del 17,5% (+42,5% a tipos de cambio constantes), a pesar de que en 2013 se registraron 823 millones de resultado positivo de operaciones corporativas.
2. En **actividad** hay que resaltar la muy favorable evolución de la facturación de nuevos préstamos en prácticamente todas las geografías en las que opera BBVA. Esto es especialmente reseñable en España, sobre todo a partir de la segunda parte del ejercicio, lo que ha permitido que el saldo de la inversión crediticia gestionada por el área disminuya de forma mucho más atenuada.
3. En cuanto a la **liquidez**, destaca la buena coyuntura de los mercados de financiación mayorista y el constante acceso a mercado de BBVA y de sus franquicias. Adicionalmente, los programas de TLTRO, anunciados por el BCE en septiembre y diciembre, y la favorable evolución del peso de los depósitos minoristas continúan reforzando la posición de liquidez del Grupo y mejorando su estructura de financiación.
4. En **solventia**, BBVA incrementa sus ratios de capital, tanto *phased-in* como *fully-loaded*, gracias a la generación orgánica de beneficios y a los aumentos de capital llevados a cabo en el período (tres de ellos para hacer frente al "dividendo-opción" de abril, de octubre y de diciembre, y otro a través de una operación de colocación privada acelerada de acciones entre inversores cualificados, en noviembre). Con ello, BBVA mantiene sus niveles de capital muy por encima de los mínimos exigidos y alcanza un *leverage ratio (fully-loaded)* del 5,9%, porcentaje que compara muy favorablemente con el del resto de su *peer group*.
5. Los principales **indicadores de riesgo** continúan evolucionando positivamente, con una reducción de la tasa de mora del Grupo de 95 puntos básicos en los últimos doce meses, hasta el 5,8%, gracias al retroceso de la cartera dudosa y al incremento de los riesgos totales. Mejora también del nivel de cobertura, hasta el 64%, y del coste de riesgo, que en el acumulado a diciembre de 2014 retrocede 34 puntos básicos en términos interanuales y se sitúa en el 1,25%.

Resultados

A raíz de la adopción de la Interpretación denominada CINIIF 21 sobre gravámenes del Comité de Interpretaciones de las NIIF, en 2014 se ha procedido a realizar un cambio en la política contable relacionada con las aportaciones realizadas al Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) en España. Este cambio implica la contabilización de los gravámenes cuando se adquiere la obligación de pago, independientemente de cuando se produzca el pago efectivo. De acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad, dicho cambio se ha aplicado con carácter retroactivo, por lo que se ha producido una re-expresión de ciertos importes de ejercicios anteriores, exclusivamente a efectos comparativos, cuyo principal impacto se produce en el año 2013. Éste consiste en que, con respecto a las cuentas de resultados publicadas previamente, se ha variado el importe de la línea otros productos y cargas de explotación y, consecuentemente, también las de margen bruto, margen neto, beneficio antes de impuestos, beneficio después de impuestos de operaciones continuadas, beneficio después de impuestos y beneficio atribuido al Grupo, partida esta última que en 2013 pasaría a ser de 2.084 millones de euros, frente a los 2.228 millones publicados con la normativa anterior. Adicionalmente, la cifra de patrimonio neto del Grupo en 2013 pasaría de 44.850 millones publicados con la normativa anterior a 44.565 millones. No obstante, en las explicaciones contenidas en esta información anual, las cifras de 2013 se han mantenido como se presentaron anteriormente, para aislar el efecto del mencionado cambio en la evolución de las variaciones interanuales de los distintos márgenes. En el apartado de datos relevantes de este documento se muestra una conciliación entre los estados financieros del Grupo presentados en esta información anual y los auditados.

La evolución de los resultados del Grupo en el ejercicio **2014** ha sido muy favorable. Sus características más relevantes se resumen a continuación:

1. Buen comportamiento de los **ingresos de carácter más recurrentes**, gracias al crecimiento del margen de intereses y a unas comisiones también elevadas.
2. Retroceso de los **ROF**, que comparan con una cifra de 2013 muy elevada.
3. Contabilización del **dividendo** procedente de Telefónica (segundo y cuarto trimestres) y de CNCB (segundo trimestre).
4. En la línea de **otros resultados**, ajuste por hiperinflación de Venezuela muy negativo en el año y contabilización del Impuesto sobre Depósitos en Entidades de Crédito (IDEC). Ambos cargos se compensan parcialmente con el buen desempeño de la actividad de seguros.
5. Gestión de los **gastos de explotación** diferencial, adaptada a las necesidades de cada franquicia. Sobresale su clara contención en España y el Centro Corporativo.
6. **Pérdidas por deterioro de los activos financieros** claramente inferiores a las de 2013, cifra que estaba influida, principalmente, por la clasificación de los créditos refinanciados en España.
7. Las **dotaciones a provisiones** presentan un importe más negativo como consecuencia, principalmente, de mayores costes de reestructuración, en línea con lo que se ha venido anunciando a lo largo del año.
8. Mejor comportamiento de la partida de **otros resultados** como consecuencia, fundamentalmente, de menores necesidades de saneamientos de inmuebles y activos adjudicados o adquiridos en España.
9. Con todo ello, el **beneficio después de impuestos de operaciones continuadas** alcanza 3.082 millones de euros, muy por encima de los 2.158 millones del mismo período del año anterior.

Crecimiento de ingresos más control de gastos más mejora de saneamientos igual a crecimiento en todas las líneas de la cuenta

Cuentas de resultados consolidadas ⁽¹⁾

(Millones de euros)

	2014	Δ%	Δ% a tipos de cambio constantes	2013	2012
Margen de intereses	15.116	3,4	15,6	14.613	15.122
Comisiones	4.365	(1,5)	6,1	4.431	4.353
Resultados de operaciones financieras	2.135	(15,5)	(7,0)	2.527	1.767
Dividendos	531	45,5	46,7	365	527
Resultados por puesta en equivalencia	35	(51,9)	(48,1)	72	41
Otros productos y cargas de explotación	(826)	34,8	260,3	(612)	82
Margen bruto	21.357	(0,2)	8,5	21.397	21.892
Gastos de explotación	(10.951)	(2,2)	4,3	(11.201)	(10.786)
Gastos de personal	(5.609)	(3,1)	2,7	(5.788)	(5.662)
Otros gastos generales de administración	(4.161)	(2,8)	5,1	(4.280)	(4.106)
Amortizaciones	(1.180)	4,2	9,9	(1.133)	(1.018)
Margen neto	10.406	2,1	13,2	10.196	11.106
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(4.486)	(22,3)	(19,2)	(5.776)	(7.980)
Dotaciones a provisiones	(1.155)	83,4	108,4	(630)	(652)
Otros resultados	(701)	(32,5)	(32,1)	(1.040)	(1.726)
Beneficio antes de impuestos	4.063	47,7	97,9	2.750	749
Impuesto sobre beneficios	(981)	65,5	118,8	(593)	276
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	3.082	42,8	92,1	2.158	1.024
Resultado de operaciones corporativas	(0)	n.s.	n.s.	823	1.303
Beneficio después de impuestos	3.082	3,4	27,6	2.981	2.327
Resultado atribuido a la minoría	(464)	(38,4)	(19,8)	(753)	(651)
Beneficio atribuido al Grupo	2.618	17,5	42,5	2.228	1.676
Beneficio atribuido al Grupo (sin el resultado de operaciones corporativas) ⁽²⁾	2.618	86,4	155,1	1.405	373
Beneficio básico por acción (euros)	0,44			0,38	0,30
Beneficio básico por acción (sin el resultado de operaciones corporativas) (euros) ⁽²⁾	0,44			0,24	0,08

(1) Estados financieros proforma con los ingresos y gastos de Garanti Group integrados en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.

(2) 2012 y 2013 incorporan el resultado procedente del negocio previsional en Latinoamérica, incluyendo las plusvalías obtenidas por su venta (en 2013); las plusvalías derivadas del cierre de la venta de BBVA Panamá (en 2013); la plusvalía generada por la operación de reaseguro sobre la cartera de seguros de vida-riesgo individual de España (en 2013); los resultados por puesta en equivalencia de CNCB (sin dividendos); el efecto ocasionado por la puesta a valor de mercado de la participación en CNCB del Grupo tras la firma del acuerdo con el grupo CITIC, que incluyó la venta del 5,1% de CNCB (en 2013); la minusvalía generada por la venta de BBVA Puerto Rico (en 2012); y el *badwill* de Unnim (en 2012).

Cuentas de resultados consolidadas: evolución trimestral ⁽¹⁾

(Millones de euros)

	2014				2013			
	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.
Margen de intereses	4.248	3.830	3.647	3.391	3.760	3.551	3.679	3.623
Comisiones	1.168	1.111	1.101	985	1.139	1.114	1.126	1.052
Resultados de operaciones financieras	514	444	426	751	609	569	630	719
Dividendos	119	42	342	29	114	56	176	19
Resultados por puesta en equivalencia	3	31	16	(14)	53	9	11	(1)
Otros productos y cargas de explotación	(287)	(234)	(215)	(90)	(353)	(113)	(153)	7
Margen bruto	5.765	5.223	5.317	5.051	5.321	5.186	5.470	5.419
Gastos de explotación	(2.905)	(2.770)	(2.662)	(2.613)	(2.852)	(2.777)	(2.814)	(2.758)
Gastos de personal	(1.438)	(1.438)	(1.359)	(1.375)	(1.423)	(1.452)	(1.454)	(1.458)
Otros gastos generales de administración	(1.147)	(1.037)	(1.017)	(959)	(1.134)	(1.042)	(1.080)	(1.025)
Amortizaciones	(320)	(296)	(286)	(279)	(295)	(283)	(279)	(276)
Margen neto	2.860	2.453	2.655	2.438	2.469	2.410	2.656	2.661
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(1.168)	(1.142)	(1.073)	(1.103)	(1.210)	(1.854)	(1.336)	(1.376)
Dotaciones a provisiones	(513)	(199)	(298)	(144)	(196)	(137)	(130)	(167)
Otros resultados	(201)	(136)	(191)	(173)	(382)	(198)	(172)	(287)
Beneficio antes de impuestos	978	976	1.092	1.017	682	221	1.017	831
Impuesto sobre beneficios	(173)	(243)	(292)	(273)	(114)	(13)	(261)	(205)
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	805	733	800	744	568	208	756	626
Resultado de operaciones corporativas	-	-	-	-	(1.245)	160	593	1.315
Beneficio después de impuestos	805	733	800	744	(677)	368	1.349	1.941
Resultado atribuido a la minoría	(116)	(132)	(95)	(120)	(172)	(172)	(202)	(206)
Beneficio atribuido al Grupo	689	601	704	624	(849)	195	1.147	1.734
Beneficio atribuido al Grupo (sin el resultado de operaciones corporativas) ⁽²⁾	689	601	704	624	396	35	554	420
Beneficio básico por acción (euros)	0,11	0,10	0,12	0,10	(0,14)	0,03	0,19	0,29
Beneficio básico por acción (sin el resultado de operaciones corporativas) (euros) ⁽²⁾	0,11	0,10	0,12	0,10	0,07	0,01	0,09	0,07

(1) Estados financieros proforma con los ingresos y gastos de Garanti Group integrados en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.

(2) 2012 y 2013 incorporan el resultado procedente del negocio previsual en Latinoamérica, incluyendo las plusvalías obtenidas por su venta (en 2013); las plusvalías derivadas del cierre de la venta de BBVA Panamá (en 2013); la plusvalía generada por la operación de reaseguro sobre la cartera de seguros de vida-riesgo individual de España (en 2013); los resultados por puesta en equivalencia de CNCB (sin dividendos); el efecto ocasionado por la puesta a valor de mercado de la participación en CNCB del Grupo tras la firma del acuerdo con el grupo CITIC, que incluyó la venta del 51% de CNCB (en 2013); la minusvalía generada por la venta de BBVA Puerto Rico (en 2012); y el *badwill* de Unnim (en 2012).

Por lo que se refiere a la **rentabilidad**, medida en términos de activos totales medios (ATM) sobre los principales epígrafes de la cuenta de resultados, los mensajes siguen siendo los mismos:

- Resistencia del margen bruto, que en porcentaje sobre ATM se mantiene prácticamente estable en los últimos ejercicios, muy apoyado en la buena evolución de los ingresos de carácter más recurrente, con una variación frente al dato de 2013 de apenas -1 punto básico y de -6 puntos básicos en comparación con el de 2012.
- La contención de los gastos de explotación hace que el margen neto sobre ATM suba 3 puntos básicos frente al de 2013 (-10 puntos básicos en comparación con el dato de 2012).
- Lo anterior, junto con la reducción de las pérdidas por deterioro de activos financieros, explican el aumento, de 15 puntos básicos frente a la cifra de 2013 y de 33 puntos frente a la de 2012, del beneficio después de impuestos de operaciones continuadas sobre ATM, y de 6 puntos básicos y 15 puntos básicos (frente a los porcentajes de 2013 y 2012, respectivamente) del beneficio atribuido del Grupo.

Cuentas de resultados consolidadas: porcentaje sobre ATM⁽¹⁾

	2014	2013	2012
Margen de intereses	2,44	2,36	2,42
Comisiones netas	0,71	0,72	0,70
Resultados de operaciones financieras	0,35	0,41	0,28
Otros ingresos netos	(0,04)	(0,03)	0,10
Margen bruto	3,45	3,46	3,51
Gastos de explotación	(1,77)	(1,81)	(1,73)
Gastos de personal	(0,91)	(0,94)	(0,91)
Otros gastos generales de administración	(0,67)	(0,69)	(0,66)
Amortizaciones	(0,19)	(0,18)	(0,16)
Margen neto	1,68	1,65	1,78
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(0,73)	(0,93)	(1,28)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(0,30)	(0,27)	(0,38)
Beneficio antes de impuestos	0,66	0,45	0,12
Impuesto sobre beneficios	(0,16)	(0,10)	0,04
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	0,50	0,35	0,16
Beneficio después de impuestos de operaciones interrumpidas	n.s.	0,13	0,21
Beneficio después de impuestos (ROA)	0,50	0,48	0,37
Beneficio después de impuestos (sin el resultado de operaciones corporativas) (ROA sin el resultado de operaciones corporativas)⁽²⁾	0,50	0,35	0,16
Resultado atribuido a la minoría	(0,07)	(0,12)	(0,10)
Beneficio atribuido al Grupo	0,42	0,36	0,27
Beneficio atribuido al Grupo (sin el resultado de operaciones corporativas)⁽²⁾	0,42	0,23	0,06
Pro memoria:			
Activos totales medios (millones de euros)	618.425	618.035	623.747

(1) Estados financieros proforma con los ingresos y gastos de Garanti Group integrados en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.

(2) 2012 y 2013 incorporan el resultado procedente del negocio previsual en Latinoamérica, incluyendo las plusvalías obtenidas por su venta (en 2013); las plusvalías derivadas del cierre de la venta de BBVA Panamá (en 2013); la plusvalía generada por la operación de reaseguro sobre la cartera de seguros de vida-riesgo individual de España (en 2013); los resultados por puesta en equivalencia de CNCB (sin dividendos); el efecto ocasionado por la puesta a valor de mercado de la participación en CNCB del Grupo tras la firma del acuerdo con el grupo CITIC, que incluyó la venta del 5,1% de CNCB (en 2013); la minusvalía generada por la venta de BBVA Puerto Rico (en 2012); y el *badwill* de Unnim (en 2012).

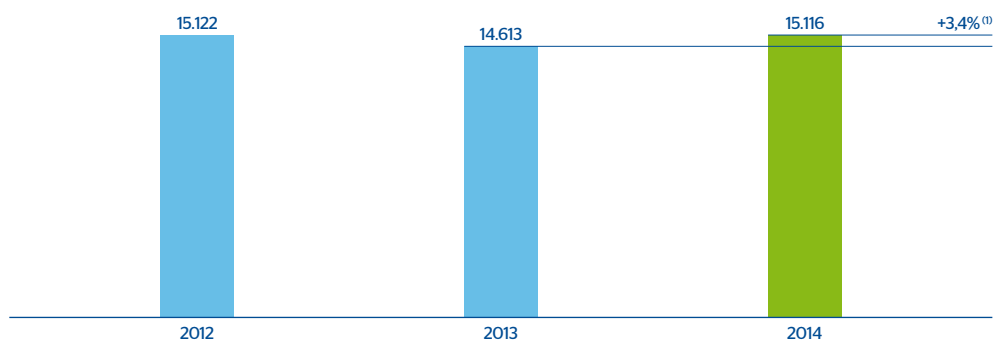
Margen bruto

Sólido crecimiento del margen de intereses

Como se acaba de comentar, uno de los elementos más destacados del ejercicio ha sido el avance generalizado del **margen de intereses** en prácticamente todas las geografías donde opera BBVA. En España, esta partida termina en un importe muy similar al de 2013, a pesar del efecto negativo que ha tenido la eliminación de las llamadas "cláusulas suelo" de los préstamos hipotecarios suscritos por consumidores, de la reducción interanual del *stock* de inversión crediticia y del entorno actual de tipos de interés en niveles mínimos. El impacto desfavorable de estos tres elementos se ha compensado con una adecuada gestión del precio de los recursos, lo cual está permitiendo mejorar el diferencial de la clientela. En Turquía y México, la clave está en el ascenso de la actividad y la mayor aportación de la cartera de valores. En Estados Unidos, también hay un efecto positivo por dinamismo de la actividad, en un ejercicio en el que el deterioro de los *spreads* ha ido de más a menos. Y, finalmente, en América del Sur, el aumento se apoya en la tendencia creciente de los volúmenes de negocio y en la adecuada defensa de los diferenciales. Como consecuencia de todo ello, el margen de intereses se sitúa en 15.116 millones de euros, un 3,4% más que en 2013, o un +15,6% sin considerar el impacto negativo de los tipos de cambio.

Grupo BBVA. Margen de intereses

(Millones de euros)



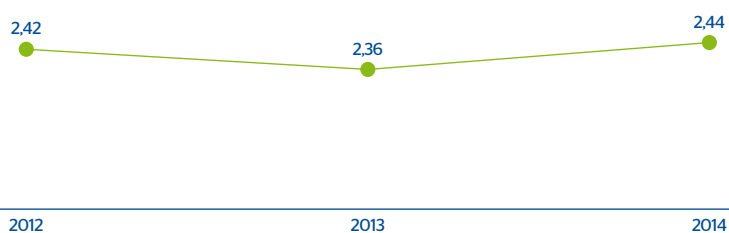
(1) A tipos de cambio constantes: +15,6%.

Estructura de rendimientos y costes

	2014		2013		2012	
	% s/ATM	% Rdto./Coste	% s/ATM	% Rdto./Coste	% s/ATM	% Rdto./Coste
Caja y depósitos en bancos centrales	4,3	0,49	4,6	0,92	4,2	0,99
Cartera de títulos y derivados	28,6	2,69	27,0	2,82	26,8	2,87
Depósitos en entidades de crédito	4,2	1,20	4,4	1,59	4,2	1,79
Créditos a la clientela	55,0	5,55	56,2	5,57	57,5	5,72
Euros	30,5	2,57	33,3	2,84	34,8	3,34
Moneda extranjera	24,5	9,26	22,9	9,55	22,7	9,39
Otros activos	7,8	0,48	7,8	0,28	7,3	0,44
Total activo	100,0	3,94	100,0	4,02	100,0	4,21
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	13,9	1,76	14,7	1,90	17,3	2,14
Depósitos de la clientela	51,4	1,51	48,7	1,67	45,4	1,84
Euros	26,3	1,07	25,2	1,26	23,5	1,34
Moneda extranjera	25,1	1,97	23,7	2,01	21,9	2,38
Valores negociables y pasivos subordinados	13,3	2,31	15,5	2,74	16,7	2,71
Otros pasivos	13,7	1,18	13,5	1,06	13,8	0,94
Patrimonio neto	7,6	-	7,6	-	6,9	-
Total patrimonio neto y pasivo	100,0	1,49	100,0	1,66	100,0	1,79
Margen de intereses/activos totales medios (ATM)		2,44		2,36		2,42

Grupo BBVA. Margen de intereses sobre ATM

(Porcentaje)



Las **comisiones** presentan una buena trayectoria gracias a la evolución creciente de las procedentes de la gestión de activos y de las operaciones realizadas en el ámbito de banca mayorista (mercados desarrollados), el favorable comportamiento mostrado en Garanti y el dinamismo de la actividad en las geografías emergentes y en Estados Unidos. Con ello, las comisiones acumuladas en el ejercicio 2014 se sitúan un 1,5% por debajo de las del año anterior, aunque si se aísla el efecto negativo de las divisas, presentan un avance del 6,1%. Hay que señalar que esta evolución ha estado afectada por determinadas limitaciones regulatorias, como por ejemplo en el caso de España, país en el que han entrado en vigor ciertas normas que reducen los ingresos por tarjetas y por gestión de fondos de pensiones.

Comisiones

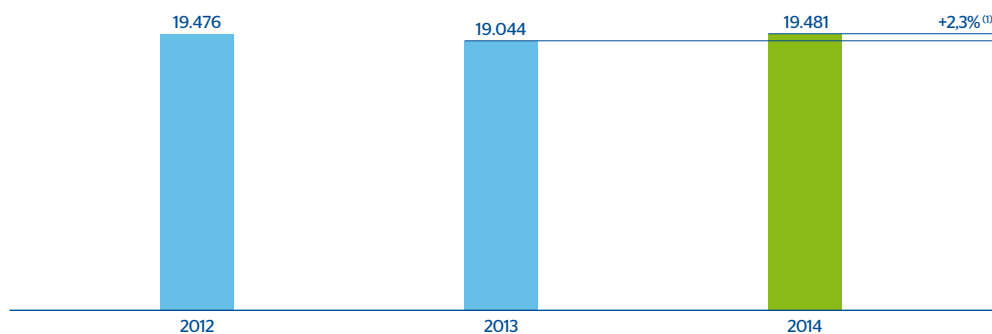
(Millones de euros)

	2014	Δ%	2013	2012
Gestión de fondos y patrimonios	845	12,5	751	680
Servicios bancarios	3.520	(4,3)	3.680	3.674
Administración, mantenimiento y servicios de cobros y pagos	1.048	(6,8)	1.124	1.137
Tarjetas	1.254	1,8	1.232	1.157
Valores	521	2,1	510	526
Riesgos de firma	282	(8,1)	307	322
Seguros	191	(9,8)	211	199
Otras comisiones	225	(24,1)	296	334
Total comisiones netas	4.365	(1,5)	4.431	4.353

En definitiva, excelente desempeño de los **ingresos de carácter más recurrente**, que suben un 2,3% en términos interanuales (+13,3% a tipos de cambio constantes).

Grupo BBVA. Margen de intereses más comisiones

(Millones de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +13,3%.

Por su parte, los **ROF** del ejercicio, 2.135 millones, son inferiores a los del año previo, que alcanzaron una cifra excepcionalmente alta debido a unas plusvalías más elevadas por rotación de carteras.

En **dividendos** se contabilizan los procedentes de la participación del Grupo en Telefónica (segundo y cuarto trimestres) y el de CNCB. Hay que recordar que el de Telefónica estuvo suspendido en el ejercicio 2013 hasta el mes de noviembre, de ahí el significativo incremento de esta línea en 2014.

Los **resultados por puesta en equivalencia** recogen, fundamentalmente, los procedentes de la participación del Grupo en la entidad china CIFH hasta el mes de noviembre.

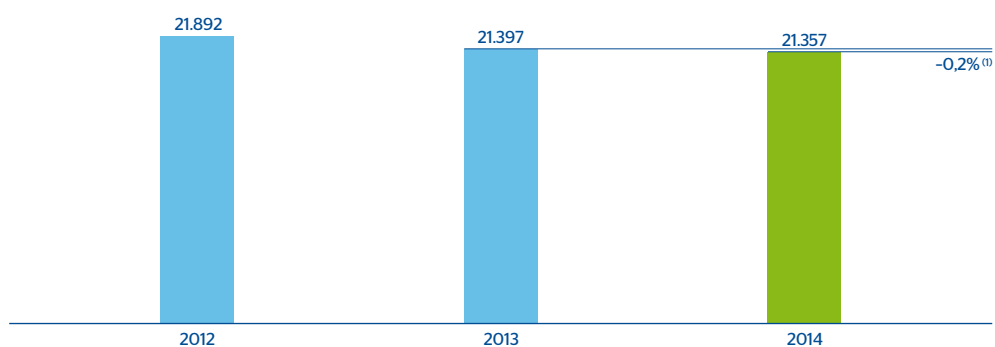
Por último, la rúbrica de **otros ingresos y cargas de explotación** incluye un ajuste por hiperinflación de Venezuela más negativo que en periodos anteriores, además del ya comentado cargo por el pago

del IDEC en España. Hay que recordar que en el cuarto trimestre de 2013 esta partida incorporaba la derrama extraordinaria al FGD de España para cumplir con el Real Decreto-ley 6/2013.

En definitiva, BBVA genera un **margen bruto** en el conjunto del año de 21.357 millones de euros, importe similar al de 2013 a tipos de cambio corrientes, pero un 8,5% superior a tipos de cambio constantes.

Grupo BBVA. Margen bruto

(Millones de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +8,5%.

Margen neto

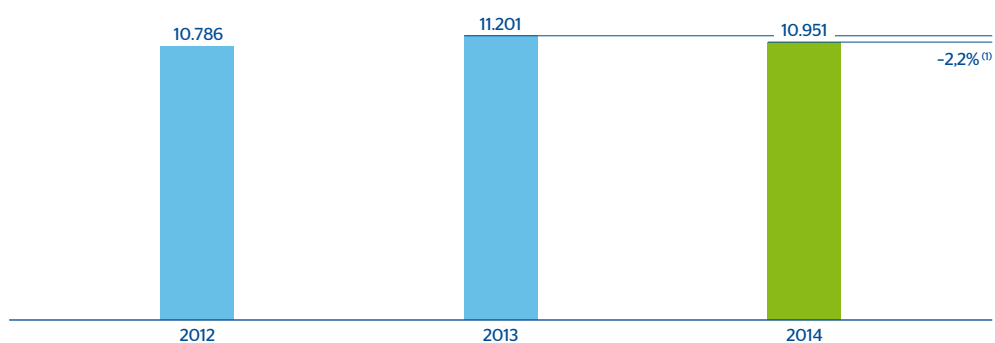
Los **gastos de explotación** en 2014 totalizan 10.951 millones, un 2,2% por debajo de los de 2013 (+4,3% a tipos de cambio constantes), a pesar del efecto de la elevada inflación en algunos países (Venezuela y Argentina) y de los planes de transformación digital en los que está inmerso el Grupo. Esta evolución es producto de una gestión de los recursos eficiente y adaptada a las necesidades de cada geografía, aplicando políticas rigurosas de moderación en Eurasia, España y Estados Unidos (país en el que esta rúbrica está influida por la incorporación de Simple y los costes derivados de necesidades regulatorias) y llevando a cabo planes de expansión en América del Sur y México. Las inversiones en dichos países se centran en tres ejes:

- Implementación de una gestión segmentada y especializada con el objetivo de profundizar en el conocimiento del cliente.
- Ampliación y modernización de la red de distribución e impulso de los canales digitales.
- Continuar con el proceso de transformación, haciendo que los procedimientos sean más ágiles, seguros y fiables a través de la digitalización y la automatización.

La tasa de variación de los gastos es menor que la de los ingresos

Grupo BBVA. Gastos de explotación

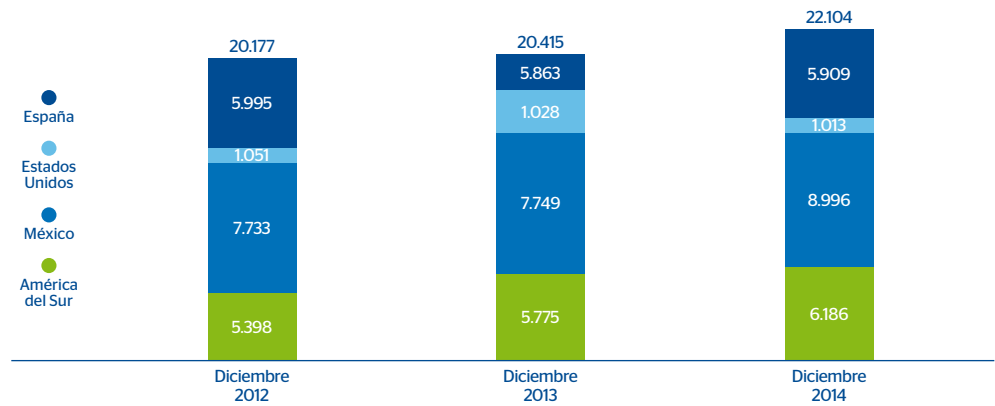
(Millones de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +4,3%.

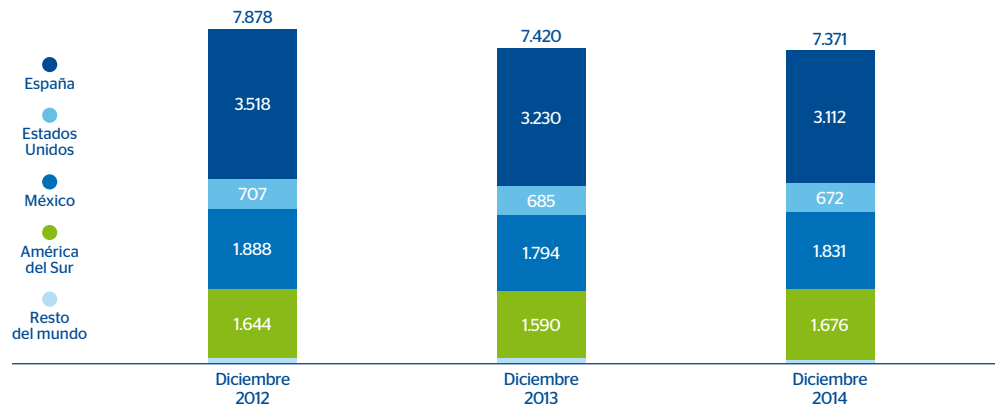
Por lo que respecta al número de **cajeros** automáticos, sigue aumentando en prácticamente todas las geografías. Por el contrario, las **oficinas** descienden, como consecuencia del impulso de los canales alternativos a la sucursal.

Grupo BBVA. Número de cajeros automáticos ⁽¹⁾



(1) No incluye Garanti.

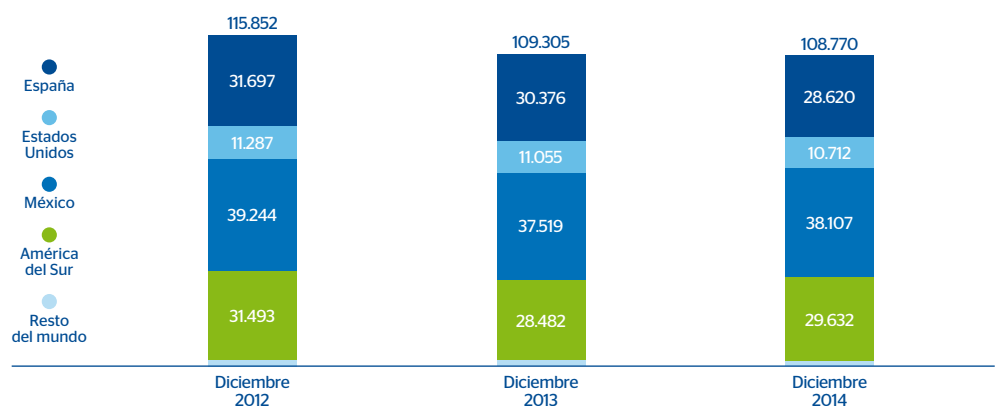
Grupo BBVA. Número de oficinas ⁽¹⁾



(1) No incluye Garanti.

En cuanto a la **plantilla**, el número de empleados del Grupo se sitúa en 108.770 personas a 31-12-2014, cifra un 0,5% por debajo de la de cierre de 2013. Por geografías, continúa la reducción en España y Estados Unidos y las nuevas incorporaciones en el resto de áreas.

Grupo BBVA. Número de empleados ⁽¹⁾



(1) No incluye Garanti.

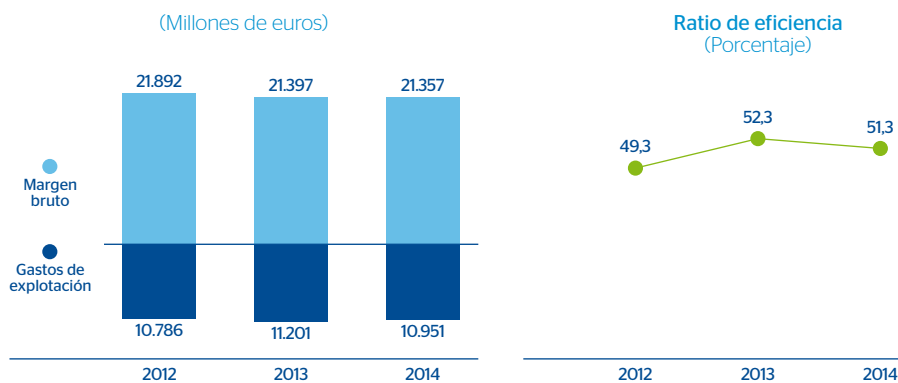
En el conjunto de 2014, el avance interanual de los gastos (a tipos de cambio constantes) ha sido inferior al del margen bruto (también a tipos de cambio constantes), lo que permite mejorar el ratio de eficiencia (hasta el 51,3%, desde el 52,3% de 2013) e impulsar el **margen neto** hasta los 10.406 millones de euros, lo que supone un crecimiento interanual del 2,1%, o del 13,2% si se excluye el impacto de los tipos de cambio.

Desglose de gastos de explotación y cálculo de eficiencia

(Millones de euros)

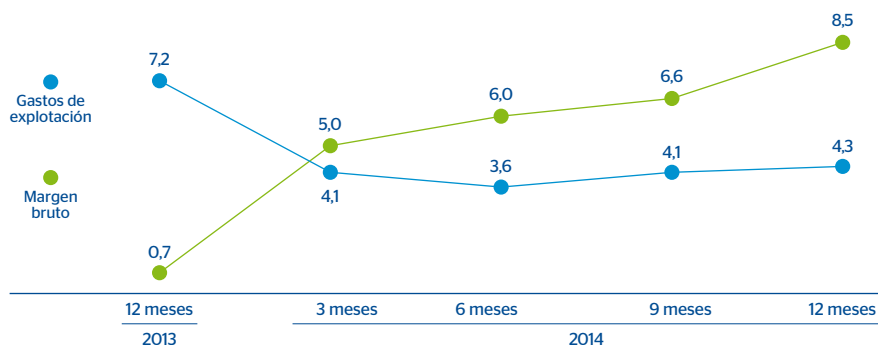
	2014	Δ%	2013	2012
Gastos de personal	5.609	(3,1)	5.788	5.662
Sueldos y salarios	4.268	(2,8)	4.392	4.348
Cargas sociales	826	(4,6)	866	819
Gastos de formación y otros	515	(2,7)	530	495
Otros gastos generales de administración	4.161	(2,8)	4.280	4.106
Inmuebles	963	(0,4)	966	916
Informática	831	3,8	801	745
Comunicaciones	288	(8,0)	313	330
Publicidad y promoción	346	(11,3)	391	378
Gastos de representación	103	(2,6)	106	102
Otros gastos	1.194	(5,8)	1.268	1.201
Contribuciones e impuestos	437	0,1	437	433
Gastos de administración	9.771	(3,0)	10.068	9.768
Amortizaciones	1.180	4,2	1.133	1.018
Gastos de explotación	10.951	(2,2)	11.201	10.786
Margen bruto	21.357	(0,2)	21.397	21.892
Ratio de eficiencia (gastos de explotación/margen bruto, en %)	51,3		52,3	49,3

Grupo BBVA. Eficiencia



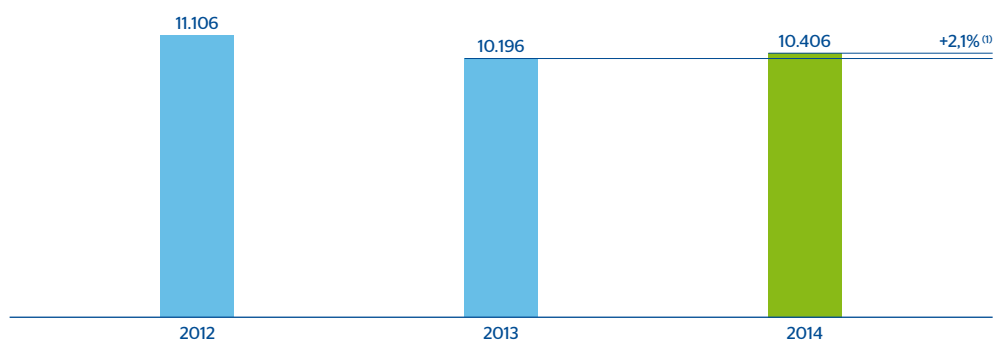
Grupo BBVA. Margen bruto y gastos de explotación

(Variaciones interanuales a tipos de cambio constantes. Porcentaje)



Grupo BBVA. Margen neto

(Millones de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +13,2%.

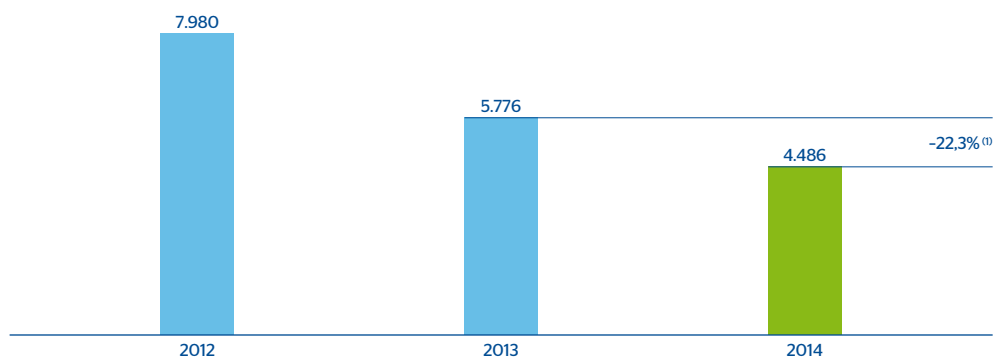
Saneamientos y otros

Reducción de los saneamientos crediticios e inmobiliarios

Las **pérdidas por deterioro de activos financieros** se sitúan en 4.486 millones de euros en 2014. Esta cifra supone un descenso interanual del 22,3% (-19,2% a tipos de cambio constantes), motivado en gran medida por su progresiva normalización en España (importe que en 2013 estaba influido, principalmente, por la clasificación de los créditos refinanciados). Por su parte, el coste de riesgo del Grupo acumulado en 2014 termina en el 1,25%, frente al 1,59% del ejercicio precedente.

Grupo BBVA. Pérdidas por deterioro de activos financieros

(Millones de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: -19,2%.

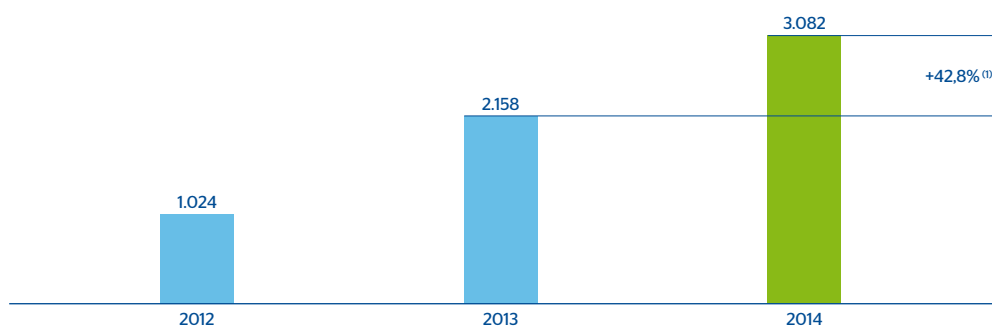
Las **dotaciones a provisiones** incluyen, entre otros conceptos, el coste por reestructuraciones, las dotaciones por riesgos de firma y otros pasivos contingentes, así como las aportaciones a fondos de pensiones. En el ejercicio, esta partida incluye un mayor volumen de costes de reestructuración asociados al proceso de digitalización y transformación que está desarrollando el Grupo, en línea con lo ya anunciado.

En la rúbrica de **otros resultados**, el principal componente es el saneamiento de inmuebles y activos adjudicados o adquiridos en España, que en el año 2014 muestra una reducción interanual del 32,5% (-32,1% a tipos de cambio constantes).

Resultado de todo lo anterior, el **beneficio después de impuestos de operaciones continuadas** del ejercicio crece a una tasa interanual del 42,8% (+92,1% a tipos de cambio constantes).

Grupo BBVA. Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas

(Millones de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +92,1%.

Por último, la línea de **resultado de operaciones corporativas** no recoge ninguna transacción en 2014, al contrario que en 2013, cuando incluía los siguientes conceptos: la operación de reaseguro de la cartera de vida-riesgo individual en España (primer trimestre), los resultados procedentes del negocio previsional del Grupo en Latinoamérica (incluida la plusvalía por la venta de la Afore en México, en el primer trimestre; de las administradoras de fondos de pensiones de Colombia y Perú, en el segundo trimestre; y de la administradora de fondos de pensiones de Chile, en el cuarto trimestre), la plusvalía por la enajenación de BBVA Panamá (cuarto trimestre) y, por último, el efecto de la firma del acuerdo con CITIC Limited (cuarto trimestre), que incorporaba la enajenación de un 5,1% de CNCB, lo que supuso la puesta a valor de mercado de la totalidad de la participación de BBVA en CNCB (cuarto trimestre). En el primer, segundo y tercer trimestres de 2013 se incluyeron los resultados por puesta en equivalencia (excluidos los dividendos) de CNCB.

Beneficio atribuido

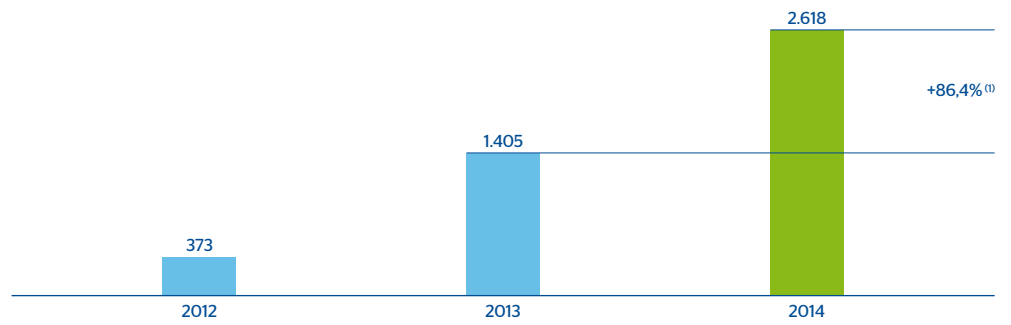
El **beneficio atribuido** de BBVA en 2014 asciende a 2.618 millones de euros, un 17,5% más que en 2013 (+42,5% a tipos de cambio constantes), a pesar de que en el ejercicio previo se registraron 823 millones de euros de resultado positivo procedente de las operaciones corporativas mencionadas en el párrafo anterior.

Por **áreas de negocio**, la actividad bancaria en España contribuye con 1.028 millones de euros, la actividad inmobiliaria en España genera una pérdida de 876 millones, Estados Unidos aporta 428 millones, Eurasia 565 millones, México 1.915 millones y América del Sur 1.001 millones.

En definitiva,
crecimiento en
todas las líneas
de la cuenta

Grupo BBVA. Beneficio atribuido

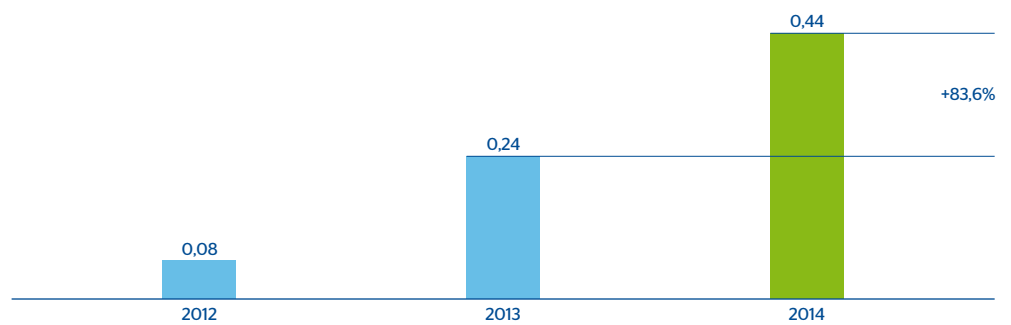
(Sin el resultado de operaciones corporativas. Millones de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +155,1%.

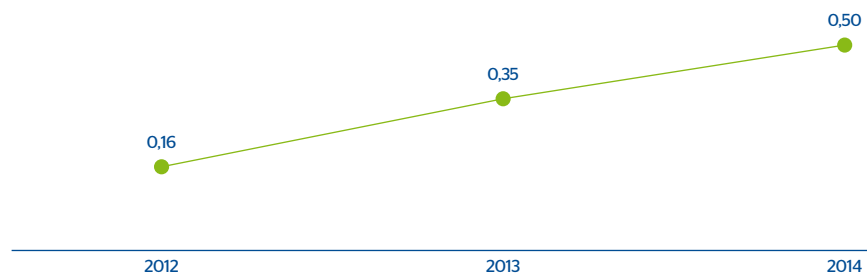
Grupo BBVA. Beneficio por acción

(Sin el resultado de operaciones corporativas. Euros)



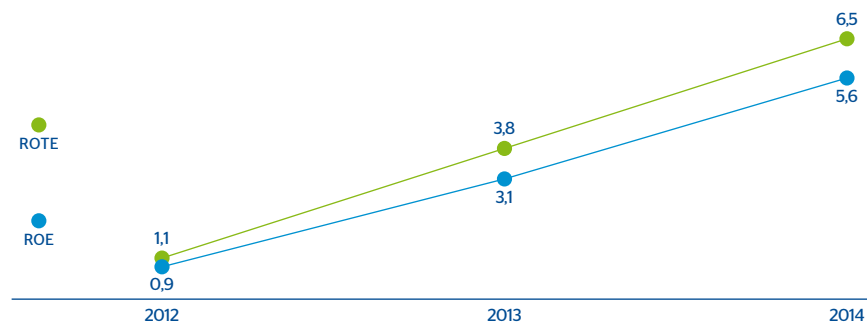
Grupo BBVA. ROA

(Sin el resultado de operaciones corporativas. Porcentaje)



Grupo BBVA. ROE y ROTE

(Sin el resultado de operaciones corporativas. Porcentaje)



Balance y actividad

Balances de situación consolidados ⁽¹⁾

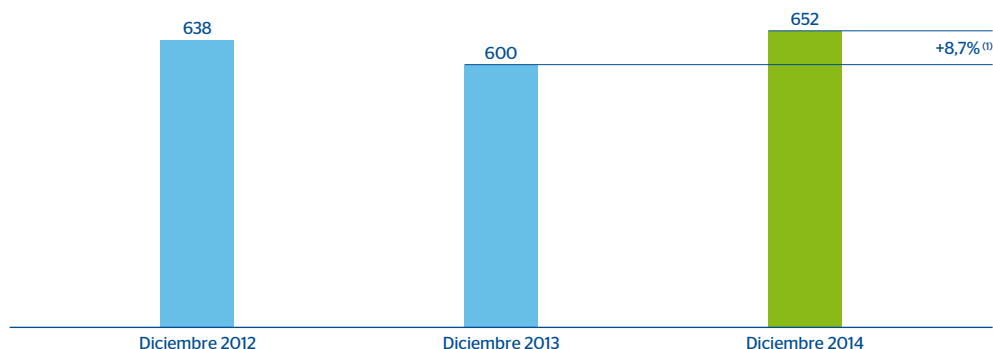
(Millones de euros)

	31-12-14	Δ%	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	33.908	(8,5)	37.064	37.434
Cartera de negociación	83.427	15,4	72.301	79.954
Otros activos financieros a valor razonable	3.236	18,3	2.734	2.853
Activos financieros disponibles para la venta	98.734	22,1	80.848	71.500
Inversiones crediticias	386.839	6,4	363.575	383.410
Depósitos en entidades de crédito	28.254	16,7	24.203	26.522
Crédito a la clientela	351.755	5,1	334.744	352.931
Valores representativos de deuda	6.831	47,6	4.628	3.957
Cartera de inversión a vencimiento	-	-	-	10.162
Participaciones	661	(55,8)	1.497	6.795
Activo material	8.014	3,8	7.723	7.785
Activo intangible	8.840	8,3	8.165	8.912
Otros activos	27.851	8,7	25.611	28.980
Total activo	651.511	8,7	599.517	637.785
Cartera de negociación	56.990	24,5	45.782	55.927
Otros pasivos financieros a valor razonable	3.590	29,5	2.772	2.516
Pasivos financieros a coste amortizado	509.974	6,2	480.307	506.487
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	97.735	11,4	87.746	106.511
Depósitos de la clientela	330.686	6,6	310.176	292.716
Débitos representados por valores negociables	59.393	(9,3)	65.497	87.212
Pasivos subordinados	14.118	33,5	10.579	11.831
Otros pasivos financieros	8.042	27,5	6.309	8.216
Pasivos por contratos de seguros	10.471	6,4	9.844	9.032
Otros pasivos	18.877	18,3	15.962	20.020
Total pasivo	599.902	8,2	554.667	593.982
Intereses minoritarios	2.511	5,9	2.371	2.373
Ajustes por valoración	(348)	(90,9)	(3.831)	(2.184)
Fondos propios	49.446	6,8	46.310	43.614
Patrimonio neto	51.609	15,1	44.850	43.802
Total patrimonio neto y pasivo	651.511	8,7	599.517	637.785
Pro memoria:		-	-	
Riesgos de firma	37.070	1,7	36.437	39.540

(1) Estados financieros proforma con los activos y pasivos de Garanti Group integrados en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.

Grupo BBVA. Total activo

(Millardos de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +9,0%.

La trayectoria de la actividad y el balance del Grupo en 2014 viene explicada por:

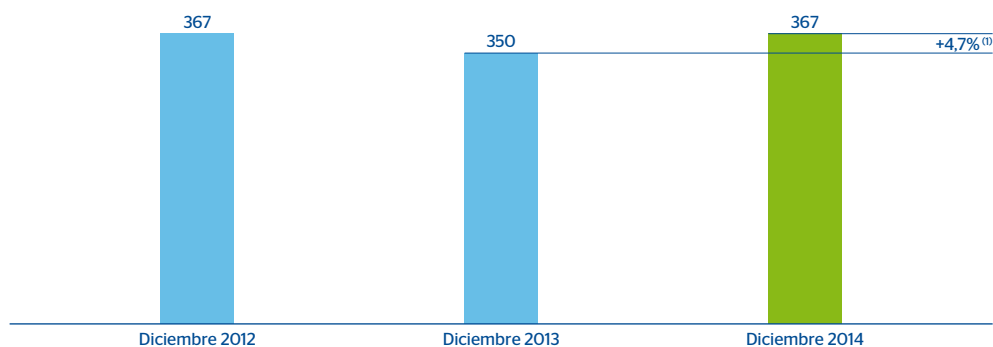
- El avance del **crédito bruto a la clientela**. En el desempeño por áreas, se ralentiza el desapalancamiento en España, gracias a la recuperación de la facturación en los préstamos; mientras que en Estados Unidos, México, Turquía y América del Sur la inversión crediticia presenta tasas de avance interanual de doble dígito.
- Los **créditos dudosos** se reducen desde finales de 2013, muy influidos por la disminución de las entradas en mora, sobre todo, en España.
- Los **depósitos de la clientela** presentan una positiva trayectoria en el sector no residente. En el residente retroceden en administraciones públicas y en imposiciones a plazo como consecuencia de la reducción del coste de los depósitos a plazo, lo cual ha provocado un trasvase de dinero a cuentas corrientes y de ahorro y a fondos de inversión y de pensiones.
- Por último, los **recursos fuera de balance** evolucionan también muy favorablemente.

Créditos a la clientela

El **crédito bruto a la clientela** cierra el mes de diciembre de 2014 con una subida interanual del 4,7%, a tipos de cambio corrientes, muy apoyada en el avance del sector no residente.

Grupo BBVA. Créditos a la clientela (bruto)

(Millardos de euros)



(1) A tipos de cambio constantes: +4,5%.

Favorable evolución de la facturación de nuevos préstamos en prácticamente todas las geografías en las que opera BBVA, sin empeoramiento de la calidad crediticia

Créditos a la clientela

(Millones de euros)

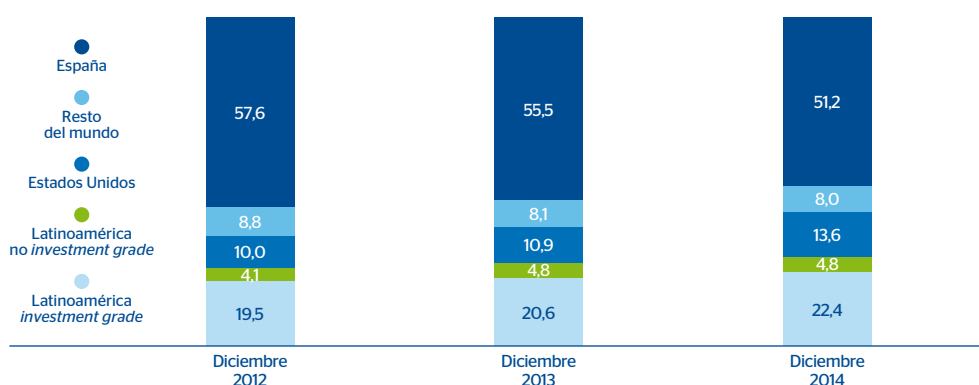
	31-12-14	Δ%	31-12-13	31-12-12
Residentes	162.652	(3,0)	167.670	190.817
Administraciones públicas	23.362	5,6	22.128	25.399
Otros sectores residentes	139.290	(4,3)	145.542	165.417
Con garantía real	87.371	(6,5)	93.446	105.664
Crédito comercial	51.920	(0,3)	52.095	59.753
No residentes	180.719	15,4	156.615	156.312
Con garantía real	107.883	14,5	94.214	61.811
Otros créditos	107.883	14,5	94.214	94.500
Créditos dudosos	23.164	(10,3)	25.826	20.287
Residentes	18.563	(11,5)	20.985	15.159
No residentes	4.601	(5,0)	4.841	5.128
Créditos a la clientela (bruto)	366.536	4,7	350.110	367.415
Fondos de insolvencias	(14.781)	(3,8)	(15.366)	(14.484)
Créditos a la clientela	351.755	5,1	334.744	352.931

El **sector residente** presenta un retroceso del 3,0%, fruto del proceso de desapalancamiento en el que ha estado inmerso en los últimos períodos. No obstante, dicho proceso ha comenzado a moderarse a lo largo de 2014. En este sentido, los otros créditos de otros sectores residentes, que incluyen, entre otras carteras, la financiación a pymes y los préstamos al consumo, finalizan el ejercicio con un saldo muy similar al de diciembre de 2013, como consecuencia del aumento del flujo de nuevas operaciones de crédito. En definitiva, durante 2014 se ha venido observando un incremento de la demanda crediticia, aunque todavía este ascenso no compensa los vencimientos del actual *stock*.

Por su parte, el **sector no residente** registra crecimientos de doble dígito en prácticamente todas las rúbricas, gracias al dinamismo de la actividad en Estados Unidos, Turquía, México y América del Sur.

Grupo BBVA. Distribución geográfica del crédito a la clientela (bruto)

(Porcentaje)



Finalmente, los **créditos dudosos** han mostrado una tendencia decreciente a lo largo del año (se reducen un 10,3% desde finales de 2013), aunque a un ritmo mayor en la segunda mitad del ejercicio. Los mayores retrocesos se registran en España.

Recursos de clientes

Buen comportamiento de los recursos de clientes, muy apalancados en los depósitos de menor coste y en los de fuera de balance

Buen comportamiento también de los **recursos de clientes**, cuya cifra a 31-12-2014 muestra una tasa de variación interanual del +8,9%.

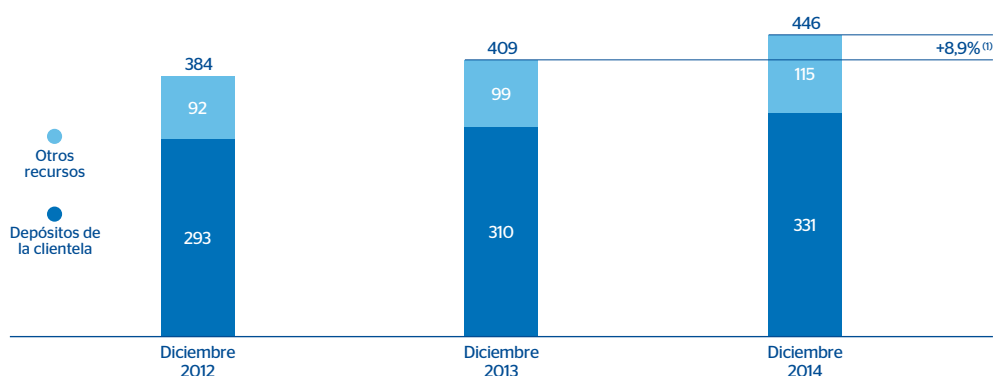
Recursos de clientes

(Millones de euros)

	31-12-14	Δ%	31-12-13	31-12-12
Depósitos de la clientela	330.686	6,6	310.176	292.716
Residentes	145.251	(3,9)	151.070	141.169
Administraciones públicas	10.651	(26,2)	14.435	21.807
Otros sectores residentes	134.600	(1,5)	136.635	119.362
Cuentas corrientes y de ahorro	59.509	11,1	53.558	48.208
Imposiciones a plazo	60.783	(13,1)	69.977	61.973
Cesión temporal de activos y otras cuentas	14.308	9,2	13.100	9181
No residentes	185.435	16,5	159.106	151.547
Cuentas corrientes y de ahorro	113.795	12,1	101.515	98.169
Imposiciones a plazo	62.705	27,3	49.266	48.691
Cesión temporal de activos y otras cuentas	8.935	7,3	8.325	4.688
Otros recursos de clientes	115.274	16,2	99.213	91.776
España	69.943	17,6	59.490	52.179
Fondos de inversión	28.695	28,7	22.298	19.116
Fondos de pensiones	21.880	7,1	20.428	18.577
Carteras de clientes	19.368	15,5	16.763	14.486
Resto del mundo	45.332	14,1	39.723	39.598
Fondos de inversión	24.087	13,7	21.180	22.255
Fondos de pensiones	5.484	29,5	4.234	3.691
Carteras de clientes	15.761	10,1	14.309	13.652
Total de recursos de clientes	445.960	8,9	409.389	384.493

Grupo BBVA. Recursos de clientes

(Millardos de euros)



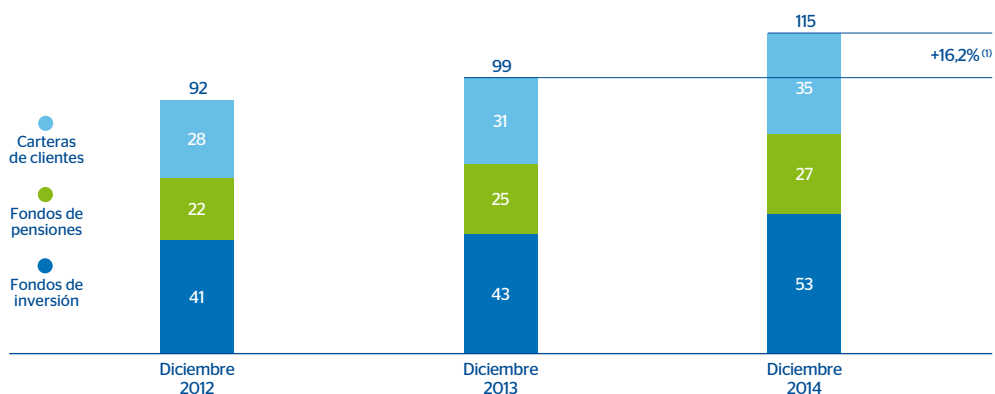
(1) A tipos de cambio constantes: +9,3%.

Los **depósitos de la clientela** avanzan en los últimos doce meses un 6,6%. Este incremento se apoya en el significativo avance de los del sector no residente, que suben un 16,2%. Por su parte, la reducción del coste de los depósitos a plazo en España ha provocado un trasvase de dinero a cuentas corrientes y de ahorro y a fondos de inversión y de pensiones, lo cual explica el retroceso interanual, del 3,9%, que se registra en los saldos del sector residente.

Por lo que se refiere a los **recursos de clientes fuera de balance**, muestran una evolución muy favorable, sobre todo en España (+17,6% en términos interanuales), debido al trasvase de fondos que se acaba de comentar; aunque también en el resto de geografías presenta un comportamiento muy positivo (+14,1% interanual a tipos de cambio corrientes).

Grupo BBVA. Otros recursos de clientes

(Millardos de euros)



Otras rúbricas de balance

La **cartera de negociación** del activo cierra a 31-12-2014 en 83 millardos de euros, de los que 44 millardos corresponden al valor de las posiciones de derivados, importe ligeramente inferior al de las posiciones de derivados incluidos en la cartera de negociación del pasivo. Por tanto, la posición neta de la cartera de negociación a 31-12-2014 (activo menos pasivo) se sitúa en 26 millardos de euros, cifra prácticamente igual a la del año anterior, cuyo saldo fue de 27 millardos (-0,3%).

Por último, el **patrimonio neto** de BBVA a 31-12-2014 asciende a 52 millardos de euros, lo que implica un incremento del 15,1% desde el saldo existente a 31-12-2013. Este ascenso se debe, fundamentalmente, a la generación de resultados (deducido el reparto de dividendos), a la implementación del sistema de retribución flexible denominado "dividendo-opción" y a la ampliación de capital que se efectuó en el mes de noviembre.

La ampliación de capital de noviembre incrementa el patrimonio neto del Grupo

Solvencia

Base de capital

Buena posición de capital. Fortaleza y solidez de los ratios regulatorios

Lo más relevante del ejercicio **2014** en esta materia ha sido, por una parte, la entrada en vigor de la nueva normativa europea CRD IV y, por otra, el examen que el BCE ha realizado sobre la banca europea.

El 1 de enero de 2014 entró en vigor la nueva normativa europea CRD IV, fruto de los acuerdos de **Basilea III**. Ello supuso la inclusión de nuevos criterios para el cálculo de la base de capital, lo que se tradujo, por un lado, en mayores exigencias de capital y de más calidad y, por otro, en modificaciones en la forma de medir los riesgos asociados a determinados activos. Además, se introdujo un nuevo ratio para tratar de limitar el excesivo apalancamiento por parte de las entidades financieras. Dicho ratio se verá acompañado en el futuro por dos índices relacionados con los niveles de liquidez: *liquidity coverage ratio* (LQR), a partir de 2015, y *net stable funding ratio* (NSFR), a partir de 2019, que servirán como base para mantener unos adecuados niveles de liquidez tanto en el corto como en el largo plazo. La implementación de la nueva normativa se va a producir de manera gradual (*phased-in*), de tal forma que esté completada a principios de 2019 (*fully-loaded*).

Por su parte, el pasado 26 de octubre se publicaron los resultados del examen sobre la banca europea (**comprehensive assessment**) realizado por el BCE. Dicho examen se componía, principalmente, de una revisión exhaustiva de la calidad de los activos (*asset quality review* o AQR, por sus siglas) y de un ejercicio de resistencia (*stress test*). El objetivo es cuantificar el posible déficit de capital de cada entidad previo a la entrada en funcionamiento del Mecanismo Único de Supervisión (SSM, por sus siglas en inglés), en el que los principales bancos europeos empezarán a ser supervisados directamente por el BCE.

Gestión activa del capital para financiar el crecimiento futuro

Por lo que respecta al Grupo, **BBVA** ha seguido manteniendo durante 2014 una gestión activa de su capital, como lo demuestran los siguientes elementos:

- Realización, con elevado éxito, de dos emisiones que refuerzan y optimizan la base de capital del Grupo bajo CRD IV:
 - En el primer trimestre, una emisión de valores perpetuos eventualmente convertibles en acciones, computable como *additional Tier I*, por un importe de 1.500 millones de euros.
 - En el segundo trimestre, una emisión subordinada, computable como Tier II, también por 1.500 millones de euros.
- En abril, octubre y diciembre han tenido lugar tres ampliaciones de capital con cargo a reservas para implementar el sistema de retribución al accionista denominado "dividendo-opción".
- Por lo que respecta a los resultados del examen sobre la banca europea, los mismos evidenciaron que BBVA alcanzaría, a diciembre de 2016, un nivel de capital CET1 del 9,0% en el escenario más adverso y un 10,6% en el escenario base, muy por encima de los mínimos exigidos (5,5% y 8,0%, respectivamente). Adicionalmente, hay que destacar que BBVA es uno de los pocos bancos de su *peer group* europeo cuyo CET1 *fully-loaded* a 2016 bajo el escenario adverso se sitúa por encima del 8,0% (8,2%). Tales resultados supusieron superar las pruebas por una diferencia de 13.223 millones de euros en dicho escenario adverso. En definitiva, el Grupo demostró, una vez más, su elevada solvencia y que está muy bien posicionado para hacer frente al nuevo entorno sectorial en Europa.
- Por último, el pasado mes de noviembre se efectuó una ampliación de capital por importe de 2.000 millones de euros, mediante una colocación acelerada dirigida a inversores institucionales, lo cual ha permitido reforzar los ratios de capital del Grupo en 58 puntos básicos en la fecha de realización de la operación.

Estos factores, unido a un incremento interanual de los activos ponderados por riesgo -APR- (por menor desapalancamiento en España y dinamismo de la actividad en Estados Unidos y en los países emergentes) y junto con el resto de impactos de la base de capital (crecimiento orgánico, variación por tipo de cambio e incremento de algunas deducciones) hacen que el ratio **core capital phased-in** a 31-12-2014 se sitúe en el 11,9% (10,4% *fully-loaded*).

En cuanto al ratio **Tier II**, también *phased-in*, cierra en el 3,1% a 31-12-2014, y en él, el principal efecto procede de la emisión de 1.500 millones de euros de deuda subordinada realizada en el mes de abril.

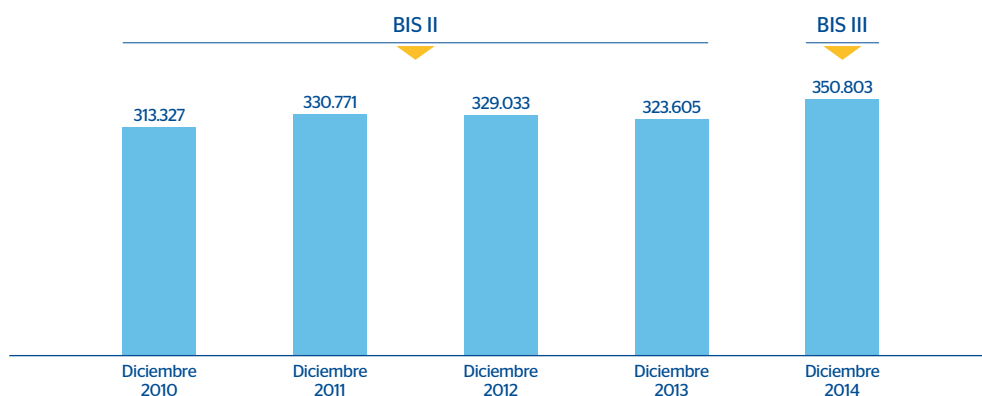
Como consecuencia de lo comentado hasta ahora, el ratio **BIS III** *phased-in* cierra el año en el 15,1% y el *fully-loaded* en el 14,2%, ambos muy por encima de lo regulatoriamente requerido a esa fecha (8,0%).

Otro aspecto a destacar es que BBVA Compass superó, en el primer trimestre de 2014, las pruebas de resistencia realizadas en Estados Unidos y, por tanto, sus planes de capital fueron aprobados sin objeciones por la Fed.

En conclusión, el Grupo BBVA sigue mostrando una adecuada gestión de sus ratios de solvencia y una holgada posición de capital, claramente por encima de los requisitos regulatorios.

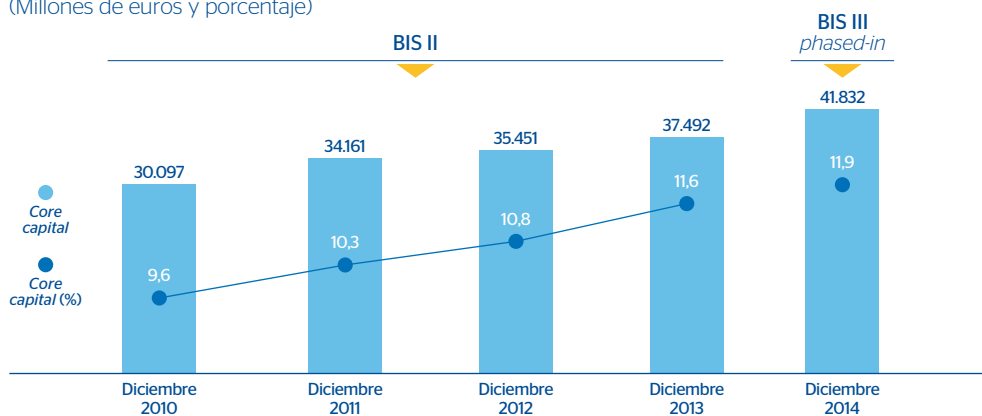
Grupo BBVA. Evolución de los APR

(Millones de euros)



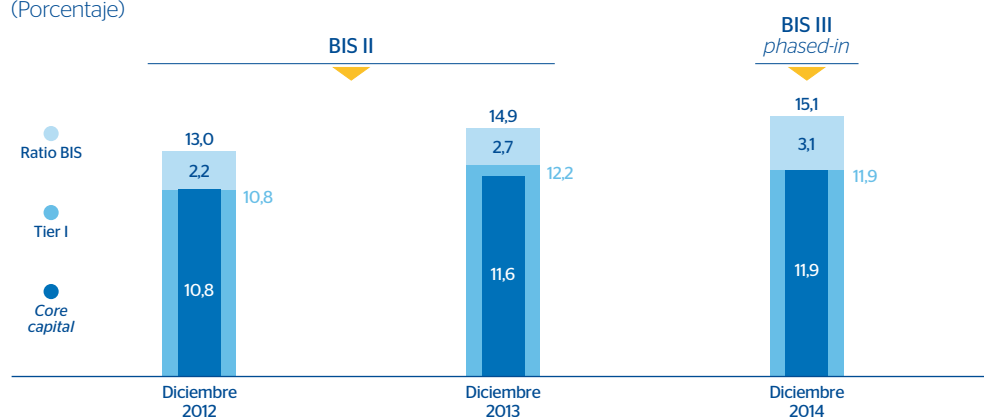
Grupo BBVA. Evolución del core capital

(Millones de euros y porcentaje)



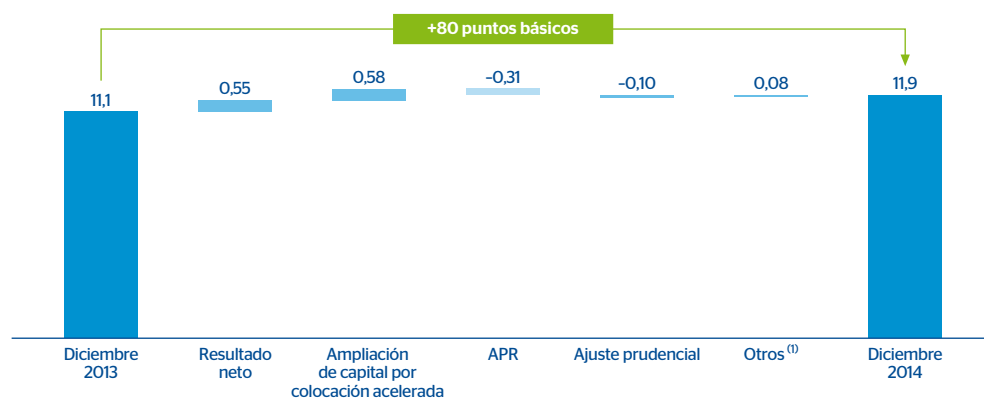
Grupo BBVA. Base de capital

(Porcentaje)



Grupo BBVA. Evolución del core capital phased-in en 2014 (CRD IV normativa BIS III)

(Porcentaje)



(1) Otros: incluye principalmente el efecto de la emisión de instrumentos AT1, que reduce el exceso de deducción del core capital.

Base de capital

(Millones de euros)

	BIS III <i>phased-in</i>		BIS II	
	31-12-14	31-12-13	31-12-13	31-12-12
Core capital	41.832	37.492	37.492	35.451
Recursos propios básicos (Tier I)	41.832	39.611	39.611	35.451
Otros recursos computables (Tier II)	10.986	8.695	8.695	7.386
Base de capital	52.818	48.306	48.306	42.836
Activos ponderados por riesgo	350.803	323.605	323.605	329.033
Ratio BIS (%)	15,1	14,9	14,9	13,0
Core capital (%)	11,9	11,6	11,6	10,8
Tier I (%)	11,9	12,2	12,2	10,8
Tier II (%)	3,1	2,7	2,7	2,2

Ratings

En febrero de 2014, **Moody's** cambió la perspectiva del *rating* a largo plazo de BBVA, de negativa a estable, y un mes después anunció la subida del *rating* de BBVA en un escalón, a Baa2, el cambio de perspectiva a positiva y la subida del *rating* a corto plazo de Prime-3 a Prime-2. Este ascenso por parte de Moody's, el primero en más de siete años, vino motivado por la fortaleza de los fundamentales de BBVA, así como por la mejora del *rating* del Reino de España.

Por otro lado, en el mismo trimestre, la agencia de calificación **Scope Ratings** publicó por primera vez el *rating* de BBVA, situándolo en A con perspectiva estable. Esta agencia es la primera cuya metodología considera el nuevo Régimen de Resolución Europeo, por lo que sus decisiones de *rating* se basan más en el valor intrínseco de las entidades que en el potencial soporte soberano.

Después de Moody's, en mayo de 2014, **Fitch** anunció la subida de *rating* de BBVA en un escalón, a A-, y el mantenimiento de la perspectiva en estable. También en este caso, el aumento vino motivado por la mejora del *rating* de España, hasta BBB+, y por la diversificación geográfica del Grupo, lo que permitió a BBVA tener una calificación un escalón por encima del *rating* soberano.

Asimismo, en junio, **Standard & Poors** (S&P) elevó el *rating* de BBVA a BBB, desde BBB-, conservando también la perspectiva en estable, como consecuencia de la mejora del *rating* de España, efectuada en mayo, hasta BBB. Además, incrementó el *rating* a corto plazo a A-2, desde A-3.

Adicionalmente, durante este mismo período, **DBRS** confirmó el *rating* de BBVA en A y en 2015 cambió la perspectiva de negativa a estable.

En conclusión, durante el primer semestre de 2014, Moody's, Fitch y S&P mejoraron la calificación de BBVA, lo cual no se producía desde el inicio de la crisis.

Tras el anuncio de la adquisición de Catalunya Banc, las principales agencias de *ratings* han confirmado las calificaciones de BBVA. Todas coinciden en que el riesgo es limitado por el volumen de activos adquirido, por las elevadas provisiones de su cartera crediticia y por las garantías acordadas con el FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria). Además, tras el anuncio de la adquisición del 14,89% adicional de Garanti Bank, en noviembre 2014, las principales agencias han seguido confirmando el *rating* de BBVA. Por tanto, se confirman las mejoras en las calificaciones del Banco que se produjeron durante el primer semestre de 2014.

Ratings

	Largo	Corto	Perspectiva
DBRS	A	R1 (baja)	Negativa
Fitch	A-	F-2	Estable
Moody's	Baa2	P-2	Positiva
Scope Ratings	A	S-1	Estable
Standard & Poor's	BBB	A-2	Estable

Durante el primer semestre de 2014, Moody's, Fitch y S&P mejoraron la calificación de BBVA, lo cual no se producía desde el inicio de la crisis

Las agencias de *ratings* han confirmado las mejoras en las calificaciones crediticias de BBVA tras los anuncios de adquisición de Catalunya Banc y de aumento de participación en Garanti

- 92** La función de riesgos en el Grupo BBVA. Modelo general de gestión y control de riesgos
- 102** Riesgo de crédito
- 114** Riesgo de mercado
 - 116** Riesgo de mercado en cartera de negociación
 - 122** Riesgos estructurales
- 128** Riesgo de liquidez y financiación
- 130** Riesgo operacional
- 134** Riesgos sociales, ambientales y reputacionales



Global Risk Management

La función de riesgos en el Grupo BBVA. Modelo general de gestión y control de riesgos

El objetivo de la función de riesgos: preservar la solvencia y asegurar un desarrollo del negocio sostenible

La función de riesgos en el Grupo BBVA tiene como objetivo preservar la solvencia de la Entidad, apoyando la definición de su estrategia y asegurando un desarrollo del negocio sostenible. Se caracteriza por ser una función única, independiente y global, cuyos **principios** generales son:

- Los riesgos asumidos han de ser compatibles con el nivel de solvencia objetivo, tienen que estar identificados, medidos y valorados y deben existir procedimientos para su seguimiento y gestión, además de sólidos mecanismos de control y mitigación de los mismos.
- Todos los riesgos tienen que ser gestionados de forma integrada durante su ciclo de vida, dándoles un tratamiento diferenciado en función de su tipología y realizándose una gestión activa de las carteras basada en una medida común: el capital económico.
- La infraestructura de riesgos debe ser adecuada en términos de recursos humanos, herramientas, bases de datos, sistemas de información y procedimientos, de forma que facilite una definición clara de roles y responsabilidades, asegurando una asignación eficiente de recursos entre el área corporativa y las unidades de riesgos de las áreas geográficas y/o de negocio.
- Las áreas de negocio son responsables de proponer y mantener el perfil de riesgo dentro de su autonomía y del marco de actuación corporativo, a través de una infraestructura de riesgos acorde con el modelo establecido.

BBVA cuenta con un modelo de gestión y control de riesgos que se aplica de forma integral en el Grupo

BBVA cuenta con un **modelo** general de gestión y control de riesgos (denominado en adelante "el modelo") adecuado a su modelo de negocio, a su organización y a las geografías en las que opera. Ello le permite desarrollar su actividad en el marco de la estrategia y política de control y gestión de riesgos definida por los órganos sociales del Banco y adaptarse a un entorno económico y regulatorio cambiante, afrontando la gestión tanto de manera global como adaptada a las circunstancias de cada momento.

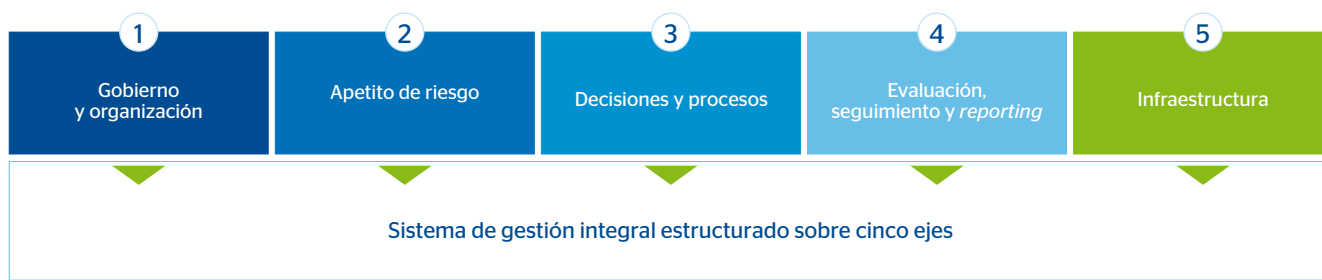
Este modelo se aplica de forma integral en el Grupo y se compone de los elementos básicos que se enumeran a continuación:

- Sistema de gobierno y organización.
- Apetito de riesgo.
- Decisiones y procesos.
- Evaluación, seguimiento y *reporting*.
- Infraestructura.

El Grupo impulsa el desarrollo de una **cultura** de riesgos que asegure la aplicación consistente del modelo de control y gestión de riesgos en el Grupo y que garantice que la función de riesgos es entendida e interiorizada por todos los niveles de la Organización.

Grupo BBVA. Marco de gestión de la función de riesgos

Objetivo: Preservar la solvencia del Grupo, apoyando la definición de su estrategia y asegurando un desarrollo del negocio sostenible



Sistema de gobierno y organización

El modelo de gobierno de los riesgos en BBVA se caracteriza por una especial implicación de sus órganos sociales, tanto en el establecimiento de la estrategia de riesgos como en el seguimiento y supervisión continuos de su implantación.

De este modo, son los órganos sociales los que aprueban dicha estrategia de riesgos y las políticas corporativas para las diferentes tipologías de riesgos, siendo la función de riesgos la encargada, en el ámbito de la gestión, de su implantación y desarrollo, dando cuenta de ello a los órganos sociales.

La responsabilidad de la gestión diaria de los riesgos corresponde a los negocios, que se atienden en el desarrollo de su actividad a las políticas, normas, procedimientos, infraestructuras y controles que, partiendo del marco fijado por los órganos sociales, son definidos por la función de riesgos (Global Risk Management o GMR).

Para llevar a cabo esta labor de manera adecuada, la función de riesgos en el Grupo BBVA se ha configurado como una función única, global e independiente de las áreas comerciales.

1. Esquema corporativo de gobierno

El Grupo BBVA ha desarrollado un sistema de gobierno corporativo que está en línea con las mejores prácticas internacionales y que ha sido adaptado a los requerimientos de los reguladores del país en el que operan sus distintas áreas y unidades de negocio.

El **Consejo de Administración** del Banco (también denominado en adelante "el Consejo") es el órgano encargado de aprobar la estrategia de riesgos, así como de la supervisión de los sistemas internos de control y gestión. En concreto, la estrategia que le corresponde aprobar al Consejo incluye, al menos, la Declaración de Apetito de Riesgo del Grupo, las métricas fundamentales y la estructura básica de límites por geografías, tipos de riesgos y clases de activos, así como las bases del modelo de gestión y control de riesgos. El Consejo se asegurará de que el presupuesto se encuentra alineado con el apetito de riesgo aprobado.

Sobre la base establecida por el Consejo de Administración, la **Comisión Delegada Permanente** (CDP) aprueba las políticas corporativas concretas para cada tipología de riesgos. Asimismo, aprueba los límites de riesgo del Grupo y realiza un seguimiento de los mismos, siendo informada tanto de los excedidos que se produzcan sobre los límites como, en su caso, de las medidas correctoras oportunas que pudieran establecerse.

Finalmente, el Consejo ha constituido una comisión del Consejo de Administración especializada en materia de riesgos, la **Comisión de Riesgos** (CR), compuesta íntegramente por consejeros no ejecutivos (al menos un tercio de los cuales, incluido su Presidente, tiene la condición de consejero independiente) y con los oportunos conocimientos, capacidad y experiencia. A esta Comisión le corresponde el análisis y seguimiento periódico del riesgo en el ámbito de las atribuciones de los órganos sociales.

El modelo de gobierno de los riesgos en BBVA se caracteriza por una especial implicación de sus órganos sociales

Asiste al Consejo y a la CDP en la determinación y seguimiento de la estrategia de riesgos y de las políticas corporativas, respectivamente. También realiza, como labor de especial relevancia, un control y seguimiento detallado de los riesgos que afectan al Grupo en su conjunto, lo cual le permite vigilar la efectiva integración en la gestión de la estrategia de riesgos y la aplicación de las políticas corporativas aprobadas por los órganos sociales.

El máximo responsable de la función de riesgos, en la línea ejecutiva, es el **Director de Riesgos del Grupo** (Chief Risk Officer o CRO), quien desempeña su labor con la independencia, autoridad, rango y los recursos necesarios para ello. Es nombrado por el Consejo de Administración del Banco, como miembro de su alta dirección, y tiene acceso directo a sus órganos sociales (Consejo de Administración, CDP y CR), a quienes reporta regularmente sobre la situación de los riesgos en el Grupo.

El Director de Riesgos, para el mejor cumplimiento de sus funciones, se apoya en una estructura compuesta por unidades transversales de riesgos en el área corporativa y unidades específicas de riesgos en las geografías y/o áreas de negocio que tiene el Grupo. Cada una de ellas tiene como responsable un **Director de Riesgos del área geográfica y/o de negocio** que, dentro de su ámbito de competencia, aplica las políticas y normas corporativas aprobadas por el Grupo de manera consistente, adaptándolas, si fuera necesario, a los requerimientos locales y reportando de todo ello a los órganos sociales locales. Los directores de riesgos de las áreas geográficas y/o de negocio mantienen una doble dependencia, con el Director de Riesgos del Grupo y con el responsable de su área geográfica y/o de negocio. Este sistema de codependencia persigue una doble finalidad: por una parte, asegurar la independencia de la función de riesgos local de las funciones operativas y, por otra, permitir su alineamiento con las políticas corporativas y los objetivos del Grupo.

Esquema corporativo de gobierno y estructura organizativa



El esquema organizativo diseñado asegura la integración y la aplicación homogénea en todo el Grupo de la estrategia de riesgos, se beneficia del conocimiento y cercanía al cliente y transmite internamente la cultura corporativa en materia de riesgos

2. Estructura organizativa y cuerpo de comités

La función de riesgos está compuesta, como ya se ha comentado, por unidades de riesgos del área corporativa y por unidades de riesgos de las áreas geográficas y/o de negocio.

Las **unidades de riesgos del área corporativa**, que reportan, directamente o a través del CRO, a los órganos sociales del Banco, desarrollan y proponen (y se aseguran de su aplicación) el apetito de riesgo del Grupo, las políticas corporativas, las normas y los procedimientos e infraestructuras globales, dentro del marco de actuación aprobado por los órganos sociales.

Las **unidades de riesgos de las áreas geográficas y/o de negocio** desarrollan y formulan, al Director de Riesgos del área geográfica y/o de negocio, la propuesta del apetito de riesgo que resulta de aplicación en cada área geográfica y/o de negocio, con autonomía y siempre dentro del apetito de riesgo del Grupo. Asimismo, se aseguran de la aplicación de las políticas y normas corporativas, adaptándolas, en su caso, a los requerimientos locales; se dotan de las infraestructuras adecuadas

para la gestión y control de sus riesgos; y reportan, según corresponda, a sus órganos sociales y/o a la alta dirección del Grupo.

De este modo, las unidades de riesgos del área corporativa trabajan con las unidades de riesgos locales con el objetivo de adecuarse a la estrategia de riesgos del Grupo y obtener toda la información necesaria para llevar a cabo el seguimiento de la evolución de sus riesgos.

La función de riesgos cuenta con un adecuado proceso de toma de decisiones apoyado en una **estructura de comités**, siendo el Comité Global de Dirección del área de riesgos (denominado Global Risk Management Committee –GRMC–) la máxima instancia ejecutiva. En él se proponen, contrastan y, en su caso, se aprueban, entre otros, el marco normativo interno de riesgos y los procedimientos e infraestructuras necesarios para identificar, evaluar, medir y gestionar los riesgos a los que se enfrenta el Grupo en el desarrollo de sus negocios, así como la admisión de las operaciones de riesgos más relevantes. Son miembros de dicho Comité el Director de Riesgos del Grupo y los máximos responsables de las unidades de riesgos del área corporativa y de las áreas geográficas y/o de negocio más representativas. El GRMC articula el desarrollo de sus funciones en distintos comités de apoyo. El gráfico a continuación resume dicha estructura de comités.

Comités de apoyo al Global Risk Management Committee

	Funciones
Comité Técnico de Operaciones Global	Toma de decisiones relativas a la admisión de riesgos de crédito mayorista de determinados segmentos de la clientela.
Monitoring, Assessment & Reporting Committee	Garantiza la existencia y el adecuado desarrollo de los aspectos relativos a la identificación, evaluación, seguimiento y <i>reporting</i> de los riesgos, con una visión integral y transversal.
Comité de Asset Allocation	Análisis y decisión sobre todos aquellos asuntos que, en materia de riesgos de crédito, estén relacionados con los procesos destinados a la obtención del equilibrio entre riesgo y rentabilidad, de acuerdo al apetito de riesgo del Grupo.
Comité de Tecnología y Metodologías	Determina la necesidad de nuevos modelos e infraestructuras y canaliza la toma de decisiones relativas a las herramientas necesarias para la gestión de todos los riesgos a los que el Grupo está expuesto.
Comité Corporativo de Riesgos Tecnológicos y de Control de la Operativa	Aprobación de los marcos de gestión de riesgos tecnológicos y de control de la operativa. También se encarga de realizar el seguimiento de las métricas, perfiles de riesgo y eventos de pérdidas operacionales.
Comité Global Market Risk Unit	Formalización, supervisión y comunicación del seguimiento del riesgo en sala en las unidades de negocio de Global Markets.
Comité Corporativo de Admisión de Riesgo Operacional y Outsourcing	Identificación y evaluación de los riesgos operacionales de nuevos negocios, nuevos productos y servicios e iniciativas de <i>outsourcing</i> .

Cada área geográfica y/o de negocio cuenta con su propio comité (o comités) de gestión de riesgos, con objetivos y contenidos similares a los del área corporativa, que desarrollan sus funciones de forma consistente y alineadas con las políticas y normas corporativas, cuyas decisiones quedan reflejadas en las correspondientes actas.

Con este esquema organizativo, la función de riesgos se asegura la integración y la aplicación en todo el Grupo de la estrategia de riesgos, del marco normativo, de unas infraestructuras y unos controles de riesgo homogéneos, a la vez que se beneficia del conocimiento y cercanía al cliente de cada área geográfica y/o de negocio y transmite a los diferentes estamentos del Banco la cultura corporativa existente en esta materia.

BBVA cuenta con un sistema de control interno que se inspira en las mejores prácticas y que alcanza a todos los ámbitos de la Organización

3. Control Interno de Riesgos y Validación Interna

El Grupo cuenta con una unidad específica de **Control Interno de Riesgos**, cuya principal función es asegurar que existe un marco normativo interno suficiente, un proceso y unas medidas definidas para cada tipología de riesgo identificada en el Grupo (y para aquellas otras tipologías de riesgo por las que el Grupo se pueda ver afectado potencialmente), así como controlar su aplicación, funcionamiento y velar por la integración de la estrategia de riesgos en la gestión del Grupo. La unidad de Control Interno de Riesgos es independiente de las unidades que desarrollan los modelos de riesgo, gestionan los procesos y ejecutan los controles. Su ámbito de actuación es global, tanto desde el punto de vista geográfico como en cuanto a tipología de riesgo.

El Director de Control Interno de Riesgos del Grupo es el responsable de la función y reporta sus actividades e informa de sus planes de trabajo al CRO y a la CR, asistiendo además a ésta en aquellas cuestiones en que así se le requiera.

A estos efectos, el área de Riesgos (Global Risk Management o GRM) cuenta, asimismo, con una **Secretaría Técnica**, también independiente de las unidades que desarrollan los modelos de riesgo, gestionan los procesos y ejecutan los controles, que ofrece a la CR el apoyo técnico necesario para el mejor desempeño de sus funciones. Para el desarrollo de su función, esta Secretaría cuenta con una estructura de equipos, tanto a nivel corporativo como en las geografías más relevantes en las que está presente el Grupo. Al igual que en el área corporativa, las unidades locales se mantienen independientes de las áreas de negocio que ejecutan los procesos y de las unidades que ejecutan los controles, existiendo una dependencia funcional de la unidad de Control Interno de Riesgos. Las líneas de actuación de esta unidad se establecen a nivel de Grupo, encargándose localmente de adaptarlas y ejecutarlas, así como de reportar los aspectos más relevantes.

Adicionalmente, el Grupo dispone de una unidad de **Validación Interna**, también independiente de las unidades que desarrollan los modelos, gestionan los procesos y ejecutan los controles. Su ámbito de actuación es global, tanto desde el punto de vista geográfico como en cuanto a tipología de riesgos. Por su parte, Validación Interna es responsable, entre otras funciones, de la revisión y validación independiente, a nivel interno, de los modelos utilizados para el control y gestión de los riesgos del Grupo.

El sistema de control interno del Grupo BBVA se inspira en las mejores prácticas desarrolladas, tanto en el Enterprise Risk Management - Integrated Framework de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), como en el Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations, elaborado por el Banco Internacional de Pagos de Basilea (BIS). El **modelo** de control cuenta con un sistema de tres líneas de defensa:

- La primera línea la constituyen las áreas de negocio del Grupo, que son responsables del control en su ámbito y de la ejecución de las medidas fijadas desde instancias superiores.
- La segunda línea la forman las unidades especialistas de control (Cumplimiento Normativo, el departamento de Control Interno Financiero del área Global Accounting & Information Management, Control Interno de Riesgos o IT Risk Fraud & Security, Control de la Operativa y las Direcciones de Producción de las unidades de soporte, como Recursos Humanos, Asesoría Jurídica, etc.). Esta línea supervisa el control de las distintas unidades en su ámbito de especialidad transversal, define las medidas mitigadoras y de mejora necesarias y promueve la correcta implantación de las mismas. Adicionalmente, forma parte de esta línea la unidad de Gestión Corporativa de Riesgo Operacional, que provee de una metodología y de herramientas comunes para la gestión.
- La tercera línea la constituye la unidad de Auditoría Interna, que realiza una revisión independiente del modelo, verificando el cumplimiento y eficacia de las políticas corporativas y proporcionando información independiente sobre el modelo de control.

Apetito de riesgo

El apetito de riesgo del Grupo, aprobado por el Consejo de Administración, determina los riesgos y el nivel de los mismos que el Banco está dispuesto a asumir para alcanzar sus objetivos de negocio, expresados en términos de capital, liquidez, rentabilidad, recurrencia de ingresos, coste de riesgo u otras métricas. La concreción de este apetito tiene los siguientes **objetivos**:

- Explicitar la estrategia de la Entidad y los niveles máximos de riesgo que está dispuesta a asumir, tanto a nivel de Grupo como de área geográfica y/o de negocio.
- Establecer unas guías de actuación y un marco de gestión a medio-largo plazo que eviten actuaciones (tanto a nivel de Grupo como de área geográfica y/o de negocio) que puedan comprometer la viabilidad futura de la Organización.
- Determinar un marco de relación con las áreas geográficas y/o de negocio que, preservando su autonomía en la toma de decisiones, asegure una consistencia en el desempeño de las mismas, evitando comportamientos dispares.
- Fijar un lenguaje común a lo largo de toda la Organización y desarrollar una cultura de riesgos orientada a su cumplimiento.
- Alineación con los nuevos requerimientos regulatorios, facilitando la comunicación con los reguladores, inversores y otros *stakeholders*, gracias a un marco integral y estable de gestión del riesgo.

Por su parte, el apetito de riesgo se explicita a través de los siguientes **elementos**:

- Declaración de Apetito de Riesgo: recoge los principios generales de la estrategia de riesgos del Grupo y el perfil de riesgo objetivo.
- Métricas fundamentales: plasman, en términos cuantitativos, los principios y el perfil de riesgo objetivo recogido en la Declaración de Apetito de Riesgo.
- Límites: articulan el apetito de riesgo al nivel de las áreas geográficas y/o de negocio.

Cada área geográfica y/o de negocio deberá contar con su propia estrategia de riesgos, compuesta por su declaración local de apetito de riesgo, métricas fundamentales y límites, que deberán ser consistentes con los fijados para el Grupo, pero adaptados a su realidad, y que son aprobados por los órganos sociales correspondientes de cada entidad. El área corporativa de riesgos trabaja con las diferentes áreas geográficas y/o de negocio a los efectos de definir su apetito de riesgo, de manera que éste se encuentre coordinado y enmarcado en el del Grupo, y de asegurarse de que su perfil se ajusta al que se haya definido.

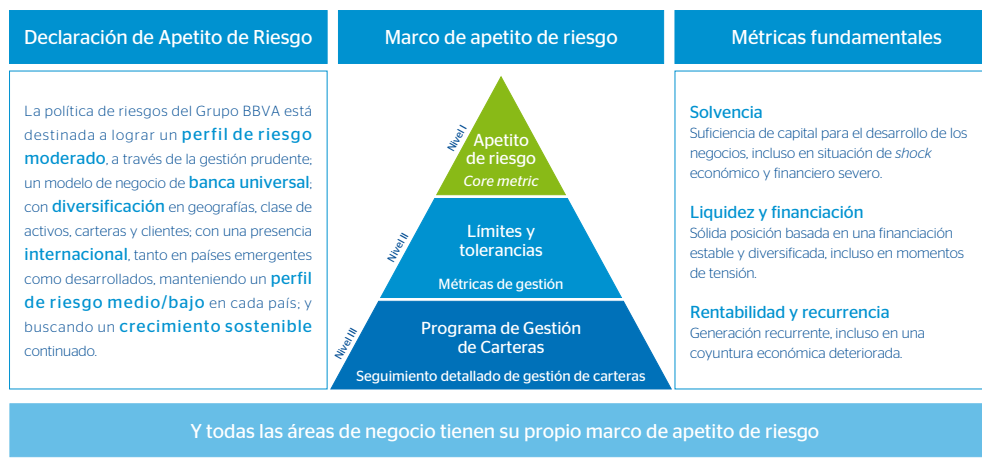
1. Declaración de Apetito de Riesgo

El Grupo BBVA asume un determinado grado de riesgo para poder prestar los servicios financieros y ofrecer los productos a sus clientes y, al mismo tiempo, obtener niveles atractivos de retorno para el accionista. Para ello, el Banco debe entender, gestionar y controlar los riesgos en los que incurre. En definitiva, el objetivo no es eliminar todos los riesgos, sino asumir un nivel prudente de éstos que permita a la Organización generar rendimientos y beneficios de forma recurrente, a la vez que mantener niveles aceptables de capital y de fondeo.

El apetito de riesgo de BBVA expresa los niveles y tipos de riesgo que la Entidad está dispuesta a asumir para poder llevar a cabo su plan estratégico sin desviaciones relevantes, incluso en situaciones de tensión. En concreto, la política de riesgos del Grupo BBVA está dirigida a lograr un perfil de riesgo moderado, a través de una gestión prudente; un modelo de negocio de banco universal; con diversificación por zonas geográficas, tipos de activos, carteras y clientes; con una elevada presencia internacional, tanto en países emergentes como desarrollados, manteniendo un perfil de riesgo medio/bajo en cada uno de ellos; y buscando un crecimiento sostenible continuado.

El apetito de riesgo de BBVA expresa los niveles y tipos de riesgo que la Entidad está dispuesta a asumir para poder llevar a cabo su plan estratégico sin desviaciones relevantes, incluso en situaciones de tensión

Los elementos del apetito de riesgo



2. Métricas fundamentales

Son aquellas métricas que caracterizan el comportamiento objetivo de la Entidad (definido en la declaración), permitiendo expresar la cultura de riesgos a todos los niveles de una forma sistematizada y entendible. Sintetizan los objetivos de la Organización, por lo que son útiles para la comunicación a los grupos de interés. Las métricas fundamentales son de carácter estratégico, difundidas a nivel de todo el Grupo, entendibles y fáciles de calcular, objetivables a nivel de área geográfica y/o de negocio y pueden ser sometidas a proyecciones futuras.

3. Límites

Los límites son métricas que determinan el posicionamiento estratégico del Banco para los diferentes tipos de riesgo: crédito, mercado, liquidez y financiación, operacional, etc. Los siguientes aspectos los diferencian de las métricas fundamentales:

- Son palancas, no resultado, es decir, herramientas de gestión que responden a un posicionamiento estratégico y que deben estar orientadas a permitir el cumplimiento de las métricas fundamentales, incluso en escenarios adversos.
- Son métricas de riesgo; esto es, requieren un nivel de especialización mayor y no tienen necesariamente que ser difundidas por todo el Grupo.
- Son independientes del ciclo, o lo que es lo mismo, pueden incluir métricas con poca correlación con el ciclo económico, por lo que permiten una comparabilidad aislada de la situación macro específica.

Por tanto, son palancas para mantenerse dentro de los umbrales definidos en las métricas fundamentales y utilizadas para la gestión del riesgo en el día a día. Incluyen límites de tolerancia, sublímites y alertas establecidas a nivel de áreas geográficas y/o de negocio, carteras, productos, etc.

Decisiones y procesos

La normativización en BBVA ha de estar bien estructurada, ser simple, homogénea y accesible

La traslación del apetito de riesgo a la gestión ordinaria se apoya en tres aspectos básicos:

- Un cuerpo normativo homogéneo.
- Una planificación de los riesgos.
- Una gestión integrada de los riesgos a lo largo de su ciclo de vida.

1. Cuerpo normativo homogéneo

Corresponde al área corporativa de GRM la propuesta de definición y el desarrollo del cuerpo normativo, a efectos de establecer el marco de gestión de riesgos del Grupo. El proceso de creación,

estandarización e integración en la gestión de la normativa corporativa se denomina normativización. Este proceso persigue los siguientes **objetivos**:

- Jerarquización y estructuración: información bien estructurada mediante una jerarquía clara y simple que permita la relación de documentos dependientes entre sí.
- Simplicidad: número adecuado y suficiente de documentos.
- Homogeneidad: nombre y contenido de documentos homogéneos.
- Accesibilidad: búsqueda y fácil acceso a la documentación a través de la biblioteca corporativa de gestión de riesgos.

La aprobación de las políticas corporativas para todo tipo de riesgos corresponde a los órganos sociales del Banco, mientras que el área corporativa de riesgos aprueba el resto de la normativa.

Las unidades de riesgos de las áreas geográficas y/o de negocio son las encargadas de aplicar dicho cuerpo normativo en cada geografía, así como, en su caso, adaptarlo a la realidad en cada supuesto. Si fuera necesaria dicha adaptación, el área de riesgos local deberá informar al área corporativa de GRM, quien ha de velar por la consistencia del cuerpo normativo a nivel de todo el Grupo y, por tanto, tiene que dar su conformidad previa a las modificaciones propuestas por dichas áreas.

2. Planificación de riesgos

La planificación de riesgos permite asegurar la integración en la gestión del apetito de riesgo, a través de un proceso en cascada de establecimiento de límites, en el que la función de las unidades de riesgos del área corporativa y de la de las áreas geográficas y/o de negocio es garantizar el alineamiento, consistencia, supervisión y contraste de dicho proceso con el apetito de riesgo del Grupo. Cuenta con herramientas que permiten la asignación y seguimiento del apetito de riesgo, definido a nivel agregado, por las áreas de negocio, entidades legales, tipologías de riesgo, concentraciones y cualquier otro nivel que se considere necesario.

3. Gestión diaria del riesgo

Todos los riesgos deben ser gestionados de forma integrada durante su ciclo de vida, en base a un tratamiento diferenciado, en función de su naturaleza, y realizándose una gestión activa de las carteras basada en una medida común: el capital económico (CE).

El ciclo de **gestión del riesgo** está compuesto por cinco elementos: planificación, evaluación, formalización, seguimiento y *reporting* y gestión activa de carteras.

Ciclo de vida de la gestión del riesgo



La planificación debe garantizar el alineamiento, la consistencia, la supervisión y el contraste de los límites con el apetito de riesgo

La gestión diaria del riesgo ha de realizarse de forma integrada, diferenciada y en base a una medida común: el CE

Evaluación, seguimiento y reporting

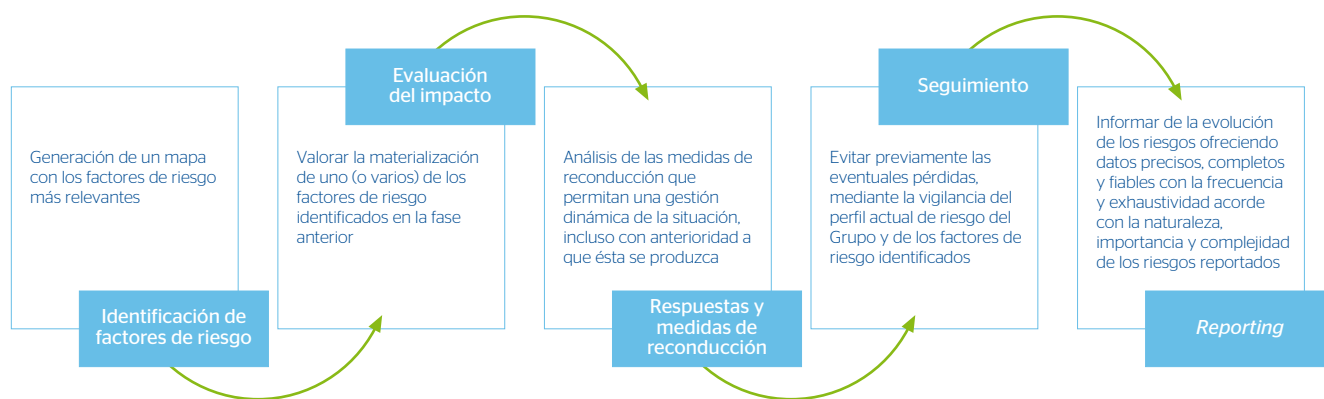
La evaluación, seguimiento y reporting como elemento transversal que otorga dinamismo y anticipación al modelo de gestión y control de riesgos de BBVA

La evaluación, seguimiento y reporting es un elemento transversal que debe permitir que el modelo tenga una visión dinámica y anticipatoria y que haga posible el cumplimiento del apetito de riesgo aprobado por los órganos sociales, incluso ante escenarios desfavorables. Este proceso cubre todas las categorías de riesgos materiales y tiene los siguientes **objetivos**:

- Evaluar el cumplimiento del apetito de riesgo en el momento presente, mediante un seguimiento de las métricas fundamentales de gestión y de los límites.
- Evaluar el cumplimiento del apetito de riesgo a futuro en escenarios base y de estrés, mediante la proyección de las variables del apetito a futuro, tanto en un escenario base determinado por el presupuesto como en un escenario de riesgo resultante de las pruebas de *stress test*.
- Identificar y valorar los factores de riesgo y escenarios que pudieran comprometer el cumplimiento del apetito de riesgo.
- Actuar para mitigar el impacto en el Grupo de los factores y escenarios de riesgo identificados, haciendo que éste se mantenga dentro del perfil de riesgos objetivo.
- Monitorear las variables clave que directamente no forman parte del apetito de riesgo, pero que condicionan su cumplimiento. Éstas pueden ser tanto externas (por ejemplo, la evolución de los tipos de cambio) como internas (esto es, la evolución de las entradas en mora de una determinada cartera).

El siguiente gráfico muestra las fases en las que se realiza el proceso de evaluación, seguimiento y reporting en el Grupo BBVA.

Fases del proceso de evaluación, seguimiento y reporting



Infraestructura

La infraestructura constituye el elemento que debe asegurar que el Grupo cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para una efectiva gestión y supervisión de los riesgos, para el desempeño de las funciones comprendidas en el modelo de riesgos del Grupo y para la consecución de sus objetivos.

En lo que a **recursos humanos** se refiere, la función de riesgos del Grupo ha de tener una plantilla adecuada, en términos de número, capacidad y experiencia.

En cuanto a la **tecnología**, el Grupo se asegura de la integridad de los sistemas de información de gestión y de la dotación de la infraestructura necesaria para dar soporte a la gestión del riesgo, acorde con las necesidades derivadas de los diferentes tipos de riesgo a los que está sujeto. Este sistema incluye las herramientas para la admisión, gestión, valoración y seguimiento de los riesgos a través de las cuales se llevan a cabo las políticas de riesgos. Los principios por los que se rige el plan tecnológico son:

- Homogeneidad: los criterios son consistentes para todo el Grupo, asegurando un tratamiento homogéneo del riesgo a nivel área geográfica y/o de negocio.
- Integración en la gestión: las herramientas incorporan las políticas de riesgo corporativas y son aplicadas en la gestión diaria del Grupo.
- Automatización de los principales procesos que componen el ciclo de gestión del riesgo.
- Adecuación: aprovisionamiento de información de forma adecuada en el momento oportuno.

Por su parte, a través de la función de **Risk Analytics**, el Grupo cuenta con un marco corporativo de modelos para las distintas tipologías de riesgo (crédito, mercado, operacional, etc.), así como también para sus distintas finalidades: capital económico y regulatorio, provisiones, modelos de estrés, etc.

Cultura de riesgos

BBVA considera la **cultura de riesgos** como un elemento esencial para la consolidación e integración de los demás componentes del modelo. La cultura traslada, a todos los niveles de la Organización, las implicaciones que, desde una perspectiva de riesgos, conllevan las actividades y los negocios del Grupo. La cultura de riesgos se articula y es promovida en base a, entre otros:

- La comunicación, promoviendo la difusión del modelo y, en especial, de los principios que deben regir la gestión de riesgos en el Grupo a través de los canales más adecuados para ello.
- La formación, con el objetivo principal de difundir y asentar el modelo de gestión prudente de riesgos en la Organización, asegurando unos estándares en capacidades y conocimientos de los distintos intervinientes en los procesos de gestión de riesgos.
- La motivación, con la que se persigue que los incentivos de los equipos de la función de riesgos apoyen la estrategia de gestión de los mismos, los valores y la cultura de la función en todos los niveles.

Estos elementos son muy importantes para la difusión de la cultura de riesgos a lo largo de la Organización, aun cuando no son los únicos. El propio modelo se constituye como un componente clave en el desarrollo de la cultura de GRM y es fundamental como cohesionador de los demás elementos entre sí. La difusión de la cultura de riesgos, forma parte del día a día de todos los agentes que intervienen en su gestión.

La infraestructura del modelo de gestión y control de riesgos en BBVA básicamente consiste en un conjunto de herramientas, metodología y cultura de riesgos

Riesgo de crédito

Introducción

El riesgo de crédito tiene su **origen** en la probabilidad de que una de las partes de un contrato de préstamo incumpla sus obligaciones por motivos de insolvencia o incapacidad de pago y produzca en la otra parte una pérdida financiera. Representa el riesgo más relevante para el Grupo e incluye la gestión del riesgo de contrapartida, riesgo emisor, riesgo de liquidación y riesgo-país.

Los **principios** que sustentan la gestión del riesgo de crédito en BBVA son los siguientes:

- Disponibilidad de información básica, para el estudio y la propuesta de riesgo, y del soporte documental de aprobación, en el que se recojan las condiciones requeridas.
- Suficiencia en la generación de recursos y solvencia patrimonial del cliente para asumir las amortizaciones de capital e intereses de los créditos adeudados.
- Constitución de adecuadas y suficientes garantías que permitan una efectiva recuperación de la operación, siendo considerada ésta como una segunda y excepcional vía de recobro para cuando haya fallado la primera.

La **gestión** del riesgo de crédito en el Grupo cuenta con una estructura integral de todas sus funciones que permite la toma de decisiones con objetividad y de forma independiente durante todo el ciclo de vida del riesgo:

- A nivel Grupo: se definen marcos de actuación y normas de conducta homogéneas en el tratamiento del riesgo, en concreto, los circuitos, los procedimientos, la estructura y la supervisión.
- A nivel área de negocio: son las encargadas de adaptar los criterios del Grupo a las realidades locales de cada geografía, siendo responsables de la gestión directa del riesgo en función del circuito de decisión.
 - Riesgos minoristas: con carácter general, las decisiones se formalizan en función del dictamen de las herramientas de *scoring*, dentro del marco de actuación de cada área de negocio. Los cambios de peso y variables de dichas herramientas deberán ser validadas por el área corporativa de GRM.
 - Riesgos mayoristas: en este caso, las decisiones se formalizan por cada área de negocio dentro de su marco general de actuación, el cual incorpora la norma de delegación y las políticas corporativas del Grupo.

A continuación se exponen cuáles son las metodologías de su cuantificación y qué evolución han tenido las principales variables e indicadores en 2014 en el Grupo BBVA.

Metodologías de cuantificación del riesgo de crédito

La gestión y medición de riesgos en BBVA son dos elementos diferenciadores en el Grupo que permiten liderar las mejores prácticas del mercado y el cumplimiento de las directrices marcadas en Basilea III.

La cuantificación del riesgo de crédito en el Banco se realiza mediante dos medidas principales: la **pérdida esperada (PE)** y el **capital económico (CER)**. La pérdida esperada refleja el valor medio de las pérdidas. Se considera como el coste del negocio. Sin embargo, el capital económico es la cantidad de capital necesario para cubrir las pérdidas inesperadas surgidas de la posibilidad de que las pérdidas reales sean superiores a las esperadas.

Estas medidas de riesgos se combinan con la información de rentabilidad, dentro del marco de la **gestión basada en valor**, integrando así el binomio rentabilidad-riesgo en la toma de decisiones, desde la definición de la estrategia de negocio hasta la aprobación de créditos individuales, la fijación de precios, la evaluación de carteras en mora, la incentivación a las áreas del Grupo, etc.

Existen tres **parámetros** de riesgo esenciales en el proceso de obtención de las medidas antes citadas (PE y CER): la probabilidad de incumplimiento (*probability of default*, PD), la severidad (*loss given default*, LGD) y la exposición en el momento del incumplimiento (*exposure at default*, EAD), que son generalmente estimados haciendo uso de la información histórica disponible en los sistemas y que se asignan a las operaciones y clientes dependiendo de sus características.

Probabilidad de incumplimiento (PD)

La PD es una medida de calificación crediticia que se otorga internamente a un cliente o a un contrato con el objetivo de estimar su probabilidad de incumplimiento a un año vista. El proceso de obtención de la PD se realiza a través de herramientas de **scoring** y de **rating**.

1. Scoring

Estas herramientas son instrumentos estadísticos focalizados en la estimación de la probabilidad de incumplimiento en función de características propias del binomio contrato-cliente y están enfocadas a la gestión de créditos de tipo *retail*: consumo, hipotecas, tarjetas de crédito de particulares, préstamos a negocios, etc. Existen diferentes tipos de *scoring*: reactivos, de comportamiento, proactivos y de *bureau*.

Los **scorings reactivos** tienen como principal objetivo evaluar la calidad crediticia de las solicitudes de crédito realizadas y tratan de predecir la morosidad de los solicitantes (que pueden no ser clientes de BBVA en el momento de la solicitud), en caso de que la operación fuera concedida.

La sofisticación de los *scorings* y su capacidad de adaptación al contexto económico están permitiendo enfocar, cada vez más, las herramientas al perfil de los clientes, mejorando la identificación de diferentes calidades crediticias dentro de colectivos concretos (jóvenes, clientes, etc.). El resultado es un elevado ajuste de la capacidad discriminadora de las herramientas en colectivos de especial relevancia en el negocio.

Una característica de los *scorings* reactivos es la convergencia de las tasas de incumplimiento de los diferentes segmentos a medida que pasa el tiempo. En BBVA, esta pérdida de capacidad discriminante se mitiga mediante la combinación de los *scorings* reactivos con los de comportamiento y los proactivos.

La pérdida esperada y el capital económico son las dos medidas principales de cuantificación del riesgo de crédito en BBVA, que se obtienen a partir de tres parámetros: PD, LGD y EAD

Las herramientas internas utilizadas para el cálculo de la PD son el *scoring* y el *rating*

El *scoring* se utiliza para el segmento *retail*. Existen diferentes tipos: reactivos, comportamentales, proactivos y de *bureau*

Los **scorings de comportamiento** evalúan contratos ya concedidos incorporando la información del comportamiento del cliente y del propio contrato. A diferencia del *scoring* reactivo, es un análisis *a posteriori*, esto es, una vez concedido el contrato. Se utilizan para realizar revisiones en los límites de las tarjetas, seguimiento del riesgo, etc., y tienen en cuenta variables propias de la operación y del cliente disponibles internamente: comportamiento que ha tenido un determinado producto en el pasado (retrasos en pagos, mora, etc.) y comportamiento general del cliente con la Entidad (saldo medio en cuentas, recibos domiciliados, etc.).

Los **scorings proactivos** tienen en cuenta las mismas variables que los de comportamiento, pero varían en su finalidad, ya que éstos ofrecen una calificación del cliente en su conjunto, no de una operación concreta. Esta visión de cliente se complementa con adaptaciones a cada tipología de producto. Los *scorings* proactivos disponibles en el Grupo permiten un mayor seguimiento del riesgo de los clientes, una mejora en los procesos de admisión de riesgo y una gestión más activa de la cartera, como es la realización de ofertas de crédito adaptadas al perfil de riesgo de cada cliente.

Adicionalmente, adquieren gran importancia los llamados **scorings de bureau**, de uso muy extendido en América. Este tipo de herramienta es semejante a los *scorings* anteriormente mencionados, con la diferencia de que aquéllos utilizan la información interna del propio Banco para su construcción, mientras que los *scorings de bureau* requieren la aportación de información crediticia del resto de instituciones o bancos (sobre el incumplimiento o sobre el comportamiento del cliente). En aquellos países con información positiva de *bureau*, se combina tanto la existente tanto a nivel externo como interno. Para obtenerla existen agencias crediticias de referencia que se encargan de recopilar los datos del resto de entidades. No todos los bancos colaboran facilitando esta información y, generalmente, sólo las entidades que participan pueden disponer de la misma. En España está disponible la información contenida en la Central de Información de Riesgos del Banco de España (CIRBE). La finalidad de los *scorings de bureau* es la misma que el resto de *scorings*: admisión de operaciones, fijación de límites y seguimiento del riesgo.

Una gestión adecuada de las herramientas reactivas, comportamentales, proactivas y de *bureau* por parte del Grupo permite la obtención de parámetros de riesgo actualizados y adaptados a la realidad económica. Ello se traduce en un conocimiento preciso de la salud crediticia de las operaciones y/o de los clientes. Esta tarea adquiere especial relevancia en la coyuntura actual, ya que permite identificar los contratos o clientes que atraviesan por dificultades y, de este modo, poder tomar las medidas necesarias con el fin de gestionar los riesgos ya asumidos.

2. Ratings

Estas herramientas están enfocadas a la calificación de clientes mayoristas: empresas, corporaciones, pymes, administraciones públicas, etc., en las que el incumplimiento que se predice es a nivel del cliente en lugar de ser por contrato.

El riesgo asumido por BBVA en la cartera de clientes mayoristas queda clasificado de forma homogénea a través de una **escala maestra** única en términos económicos para todo el Grupo y disponible en dos versiones: una reducida, con 22 grados, y otra ampliada a 34. Esta escala maestra permite discriminar los niveles de calidad crediticia teniendo en cuenta la diversidad geográfica y los distintos tipos de riesgo existentes en las diferentes carteras mayoristas de los países donde el Grupo realiza sus actividades.

La información proporcionada por las herramientas de *rating* se utiliza de cara a la admisión de operaciones, así como para la revisión de límites.

El *rating* se utiliza para el segmento mayorista, en el que el cumplimiento se predice a nivel cliente y no por contrato

Entre las carteras mayoristas, BBVA gestiona las denominadas *low default portfolios*, en las que existen pocos incumplimientos (riesgos soberanos, corporaciones, etc.). Para obtener las estimaciones de PD en estas carteras, se complementa la información interna con externa, principalmente proporcionada por agencias de calificación crediticia y bases de datos de proveedores externos.

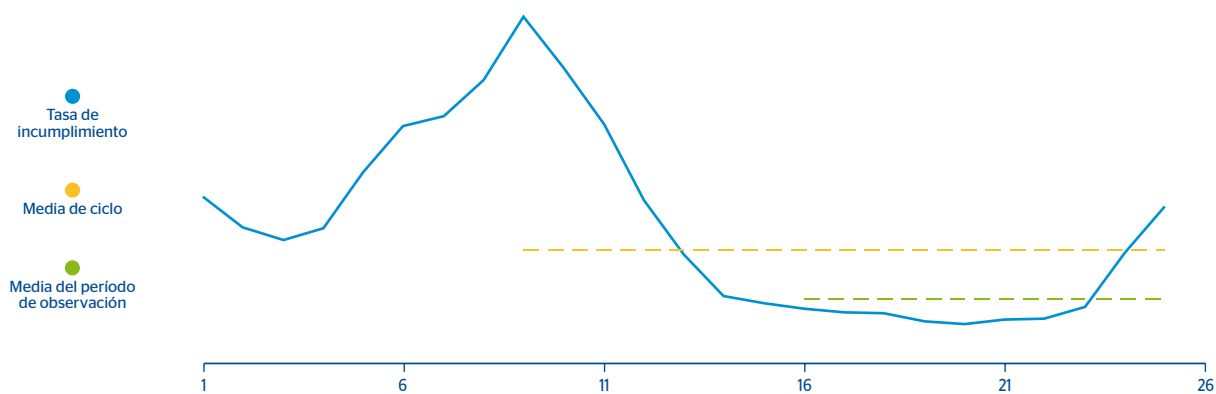
3. Ciclo económico en PD

La actual crisis financiera ha puesto de manifiesto la importancia de una adecuada anticipación en la gestión de riesgos. En este marco, el exceso de ciclicidad de las mediciones de riesgo se ha señalado como uno de los causantes de la inestabilidad de las métricas de las entidades financieras. En BBVA se ha apostado siempre por la estimación de parámetros medios de ciclo que atenúen los efectos de las turbulencias económico-financieras en la medición del riesgo de crédito.

La probabilidad de incumplimiento varía con el ciclo, siendo mayor en períodos de recesión y menor en los de bonanza. En general, en las entidades financieras no existe información interna de incumplimientos que abarque un período de tiempo suficientemente amplio como para considerar que se ha observado el comportamiento de las carteras en un ciclo completo. Por ello es necesario realizar una serie de ajustes a los datos internos. Al proceso de ajuste con el fin de trasladar las tasas de incumplimiento observadas empíricamente a tasas de incumplimiento medias de ciclo se le conoce como **ajuste a ciclo**. En el ajuste a ciclo se emplean series económicas suficientemente largas relacionadas con el incumplimiento de las carteras y se compara su comportamiento con el de los incumplimientos de las carteras de la Entidad. Adicionalmente, se pueden tener en cuenta las diferencias que puedan existir entre el ciclo económico pasado y el futuro, lo que dotaría al enfoque de un componente prospectivo.

El gráfico siguiente permite ilustrar el funcionamiento del ajuste a ciclo. En él se representa la hipotética evolución de una serie de incumplimientos a lo largo de un período de tiempo suficientemente largo como para que pueda considerarse que incluye, al menos, un ciclo económico. El modelo de ajuste a ciclo que se emplea en BBVA extrapola el comportamiento de esta serie de incumplimientos a los datos internos, basándose en la relación existente entre la serie a lo largo de un ciclo y el período de observación.

Mecánica del ajuste a ciclo



La severidad es una métrica clave en el análisis cuantitativo del riesgo crediticio que también se utiliza en otros aspectos de la gestión interna del Grupo. Por ejemplo, para una correcta discriminación en precios

Severidad (LGD)

La severidad es otra métrica clave en el análisis cuantitativo del riesgo y se define como el porcentaje sobre la exposición en riesgo que no se espera recuperar en caso de incumplimiento.

BBVA emplea fundamentalmente dos **enfoques** en la estimación de la severidad. El más habitual es el denominado *workout* LGD, en el que las estimaciones se basan en la experiencia histórica de la Entidad mediante el descuento de los flujos que se han observado a lo largo de los procesos de recuperación de aquellos contratos que incumplieron en algún momento. En las carteras con bajo número de incumplimientos (*low default portfolio*, LDP) no existe suficiente experiencia histórica para poder realizar una estimación robusta por este método, por lo que se recurre a fuentes de información externas, que se combinan con los datos internos para obtener una tasa de severidad representativa.

Las **estimaciones** de severidad se realizan segmentando las operaciones según distintos ejes que se muestran relevantes en el cálculo de la misma, tales como el tiempo en mora, la antigüedad de la operación, la relación préstamo/valor, el tipo de cliente, la puntuación del *scoring*, etc. Los ejes considerados pueden ser distintos en función de la cartera de análisis.

El avance en la construcción de los *scorings* y *ratings* de severidad cobra cada vez mayor relevancia para adaptar las estimaciones de severidad a los cambios del entorno económico y social. Estas estimaciones permiten incluir nuevos factores sin perder la robustez de la información y obtener modelos más sensibles a las mejoras o deterioros de la cartera.

En el Grupo se imputan distintas severidades a la cartera viva (morosa y no morosa) en función de la combinación de todos los ejes relevantes, dependiendo de las características de cada producto y/o cliente.

Por último, es importante mencionar que la severidad varía con el **ciclo económico**. En este sentido, se definen dos conceptos: la severidad a largo plazo, denominada LRLGD (*long run* LGD), y la severidad en el peor momento del ciclo, denominada DLGD (*downturn* LGD).

La LRLGD representa una severidad media a largo plazo, correspondiente a un escenario acíclico e independiente del momento de la estimación. La DLGD representa la severidad planteada en el peor momento del ciclo económico, por lo que se debería utilizar para el cálculo del capital económico, ya que su finalidad es la cobertura de posibles pérdidas mayores a las esperadas.

Todas las estimaciones de severidad (LGD, LRLGD y DLGD) se realizan para cada una de las carteras, considerando los ejes anteriormente reseñados. No obstante, en aquellas carteras en las que la severidad no es significativamente sensible al ciclo no se realizan estimaciones de LRLGD ni de DLGD, por tratarse de procesos recuperatorios que abarcan períodos amplios en los que se mitigan las situaciones puntuales del ciclo económico.

Además de ser la severidad un *input* básico para la cuantificación de las pérdidas esperadas y del capital, las estimaciones de severidad tienen otros usos para la gestión interna. Por ejemplo, la LGD es un factor fundamental para una correcta discriminación en precios, del mismo modo que sirve para determinar el valor que podría tener una cartera en mora dado un hipotético escenario de externalización de su recobro o priorización de las potenciales acciones de recuperación.

Exposición en el momento del incumplimiento (EAD)

La EAD (*exposure at default*) es otro de los *input* necesarios en el cálculo de la pérdida esperada y el capital, definida como el importe de deuda pendiente de pago en el momento de incumplimiento del cliente.

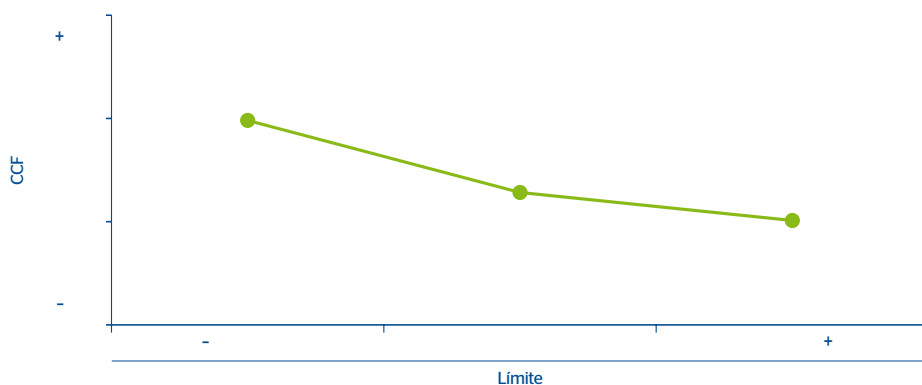
La **exposición** de un contrato suele coincidir con el saldo del mismo, aunque para los productos con límites explícitos, como son las tarjetas o las líneas de crédito, la exposición debe incorporar el potencial incremento de saldo que pudiera darse desde una fecha de referencia hasta el momento del incumplimiento. Por tanto, la EAD se obtiene como la suma del riesgo dispuesto de la operación más un porcentaje del riesgo no dispuesto. Este porcentaje sobre el saldo no dispuesto que se espera que vaya a ser utilizado antes de que se produzca el incumplimiento es lo que se conoce como *credit conversion*

La EAD aglutina el riesgo dispuesto más un porcentaje del riesgo no dispuesto, llamado CCF

factor (CCF). En definitiva, la estimación de la EAD se reduce al cálculo de este factor de conversión. Además, se evalúa la relevancia de incorporar en la EAD la posibilidad de utilizar un porcentaje adicional del límite para operaciones que lo rebasan en una fecha de referencia, de acuerdo con la política de cada producto.

Para la **estimación** de estos factores de conversión existen ejes que discriminan en función de las características de la operación. Por ejemplo, en el caso de las tarjetas de crédito de empresas de BBVA en España, el factor de conversión se estima en función de la actividad de la tarjeta, del importe del límite de la misma y del porcentaje de uso inicial, definido como el ratio entre el riesgo actual y el límite. En el gráfico adjunto se muestra el CCF para las tarjetas de empresas activas en función del límite, apreciándose una relación inversa entre el límite y el factor de conversión.

CCF de tarjetas de empresas de BBVA en España (tarjetas activas para pequeñas empresas en función del límite)



Para obtener las estimaciones del CCF en carteras con bajo número de incumplimientos, las LDP, se combinan estudios externos y datos internos o se asumen comportamientos similares a otras carteras y, por tanto, se les asignan sus CCF.

1. El modelo de carteras y los efectos de concentración y diversificación

La medición del riesgo de crédito para la cartera global del Grupo BBVA se lleva a cabo a través de un **modelo de cartera** en el que se contemplan los efectos de la concentración y de la diversificación. El objetivo es estudiar de manera conjunta toda la cartera de inversión crediticia, analizando y captando el efecto de las interrelaciones entre las distintas carteras.

Este modelo, además de permitir un cálculo más completo de las necesidades de capital, es una herramienta clave para la gestión del riesgo de crédito, a través del establecimiento de límites a la inversión en función de la aportación de cada unidad al riesgo total en un entorno global y diversificado.

El modelo de carteras considera la existencia de varias fuentes de riesgo (tiene carácter multifactorial), lo que se traduce en un incremento de la sensibilidad del capital económico con respecto a la diversificación geográfica, aspecto crucial en una entidad global como BBVA. Estos efectos se han puesto de manifiesto durante la presente coyuntura en la que, a pesar del estrés al que se han visto sometidos los mercados, las diferentes velocidades en la recuperación de los países en los que el Grupo está presente han contribuido a suavizar el impacto de dicha coyuntura sobre BBVA.

Adicionalmente, la herramienta es sensible a la **concentración** existente en determinadas exposiciones crediticias, como son los grandes clientes. Aparte del eje geográfico, el sectorial ha pasado a ser clave en los análisis de concentración de negocio.

El riesgo de crédito en 2014

Evolución favorable y diferencial de los principales indicadores de riesgo

Al cierre del ejercicio **2014**, las principales variables relacionadas con la gestión del riesgo de crédito del Grupo han evolucionado de forma positiva y comparan favorablemente con las de la mayoría de sus competidores:

- La **tasa de mora** desciende y finaliza el mes de diciembre en el 5,8% (incluida la actividad inmobiliaria), desde el 6,8% del cierre de 2013. Este comportamiento favorable, que es aplicable a todas las geografías, se explica por la tendencia decreciente del volumen de dudosos, unida a un aumento del saldo de inversión crediticia.
- La **cobertura** se incrementa en 4,4 puntos porcentuales en los últimos doce meses, hasta el 64%, ascenso que también se produce en prácticamente todas las áreas geográficas.
- El **coste de riesgo** acumulado se sitúa en el 1,25% (1,59% en 2013).

La **exposición** al riesgo de crédito de BBVA totaliza 663.611 millones de euros a finales de diciembre de 2014, lo que implica un aumento interanual del 5,8%. Los riesgos crediticios con clientes (incluidos los riesgos de firma), que suponen un 60,8%, suben un 4,5% en el mismo horizonte temporal. En dicha evolución influye el dinamismo de los préstamos en América y Turquía, así como la recuperación de la facturación de los préstamos en España que, aunque todavía es insuficiente para compensar los vencimientos del actual *stock*, sí está permitiendo estabilizar la trayectoria de la inversión crediticia. La exposición potencial al riesgo de crédito en actividades de mercados (con un peso del 24,0%), incluida la referida a derivados (una vez considerados los acuerdos de *netting* y colaterales) y los disponibles por terceros (un 15,1% del total) se mantienen con un peso relativo estable con respecto al cierre del año anterior.

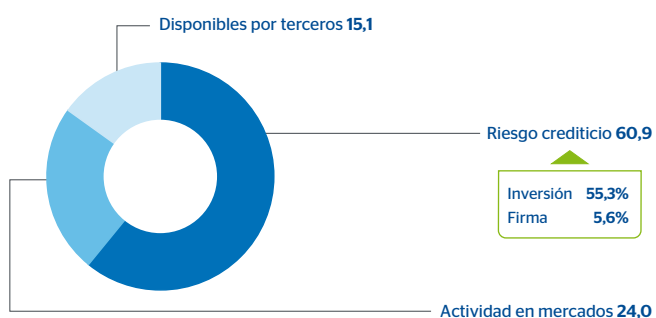
Grupo BBVA. Exposición al riesgo de crédito

(Millones de euros)

	31-12-14							31-12-13	31-12-12	
	Actividad bancaria en España	Actividad inmobiliaria en España	Estados Unidos	Eurasia	México	América del Sur	Centro Corporativo	Total Grupo	Total Grupo	Total Grupo
Riesgo crediticio bruto (dispuesto)	189.300	14.023	53.140	40.563	47.703	58.894	10	403.633	386.401	407.126
Inversión crediticia	174.196	13.636	49.794	29.430	46.798	52.920	(112)	366.663	350.218	367.719
Pasivos contingentes	15.103	386	3.346	11.133	905	5.974	122	36.970	36.183	39.407
Actividades de mercados	77.333	4	10.203	26.765	27.407	15.475	2.369	159.556	149.935	154.689
Entidades de crédito	19.244	4	903	1.779	2.259	2.296	1.768	28.254	24.203	26.522
Renta fija	53.608	-	8.816	18.264	23.622	10.797	601	115.708	109.913	110.505
Derivados	4.481	-	484	6.722	1.525	2.382	-	15.594	15.820	17.662
Disponibles por terceros	34.454	205	29.654	16.262	19.620	6.812	(6.584)	100.422	90.937	86.223
Exposición al riesgo de crédito	301.087	14.231	92.997	83.590	94.730	81.181	(4.205)	663.611	627.273	648.039

Grupo BBVA. Exposición al riesgo de crédito Distribución por tipos de riesgo

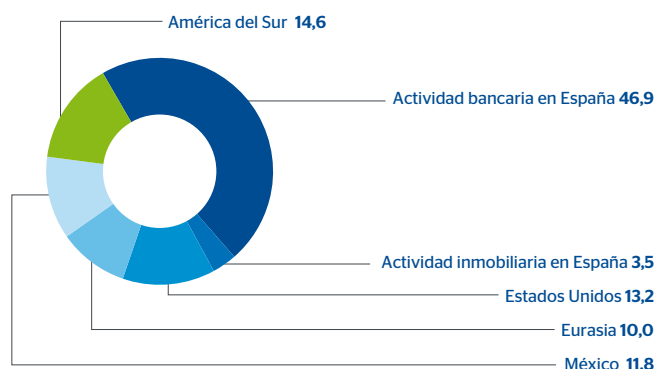
(Porcentaje a 31-12-2014)



Exposición: 663.611 millones de euros

Grupo BBVA. Exposición al riesgo crediticio bruto Distribución por áreas de negocio

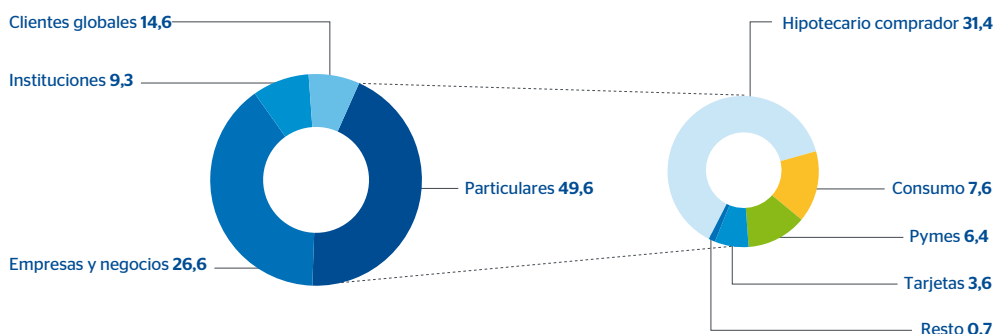
(Porcentaje a 31-12-2014)



Riesgo: 403.633 millones de euros

Grupo BBVA. Exposición al crédito a la clientela (bruto). Distribución por carteras

(Porcentaje a 31-12-2014)



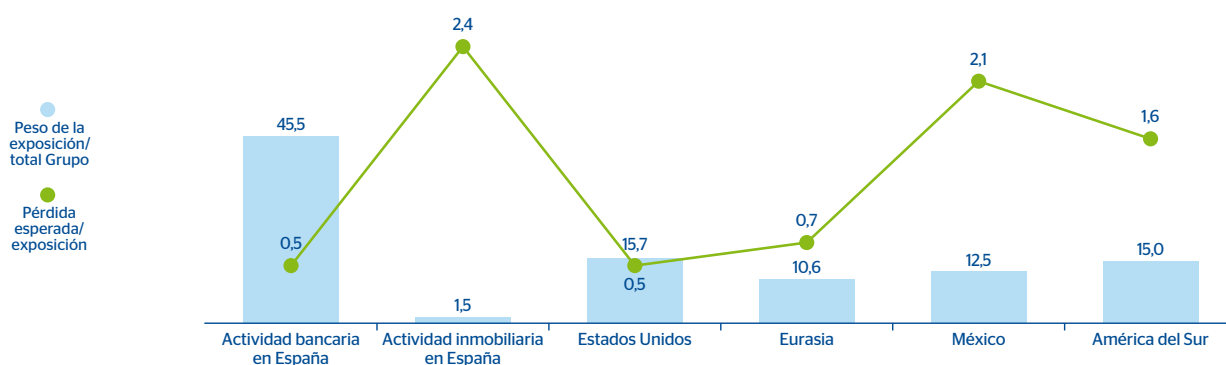
Pérdidas esperadas

La pérdida esperada sin atribuir de la cartera no dudosa, ajustada a la media del ciclo económico, se sitúa al cierre de diciembre de 2014 en 3.453 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 4,5% según datos homogéneos. En términos atribuibles, e igualmente sin considerar la cartera dudosa, la pérdida esperada a diciembre de 2014 se sitúa en 3.156 millones, un 2,6% más que la cifra homogénea del ejercicio anterior.

En el gráfico adjunto se detallan los consumos de pérdida esperada por áreas de negocio al cierre de diciembre de 2014. La actividad bancaria en España, con una exposición del 45,5% del total, tiene un ratio de pérdida esperada sobre exposición del 0,5%; la actividad inmobiliaria representa un 1,5% de la exposición y su ratio es del 2,4%; Estados Unidos posee un peso del 15,7% y un consumo de pérdida esperada del 0,5%; Eurasia representa un 10,6% de la exposición, con un ratio del 0,7%; México tiene un peso del 12,5% y un ratio del 2,1%; y América del Sur, un peso del 15,0% y un ratio del 1,6%.

Grupo BBVA. Pérdidas esperadas atribuibles (saldos no morosos) por áreas de negocio

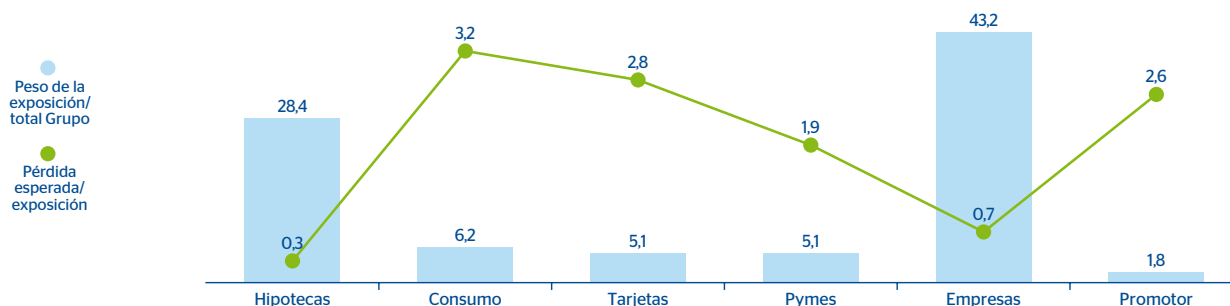
(Porcentaje sobre la exposición a 31-12-2014)



A continuación también se pueden observar los consumos de pérdida esperada de las principales carteras del Grupo al cierre de diciembre de 2014. Las carteras minoristas, esto es, las hipotecas, el consumo, las tarjetas y las pymes presentan un ratio de pérdida esperada sobre exposición del 0,3%, 3,2%, 2,8% y 1,9%, respectivamente. Dentro de las carteras mayoristas, la de empresas tiene un ratio de pérdida esperada del 0,7% y la de promotor del 2,6%.

Grupo BBVA. Pérdidas esperadas atribuibles (saldos no morosos) por carteras

(Porcentaje sobre la exposición a 31-12-2014)



Concentración

BBVA ha establecido los criterios de medición, seguimiento y *reporting* para el análisis de las grandes exposiciones crediticias que pudieran representar un riesgo de concentración. El objetivo es garantizar su alineamiento con el apetito de riesgo definido en el Grupo.

En particular, se establecen métodos de medición y seguimiento de grandes exposiciones a nivel de concentraciones individuales, concentraciones de carteras minoristas y sectores mayoristas y concentraciones geográficas.

Se ha establecido un proceso de medición y seguimiento de carácter trimestral para la revisión de los riesgos de concentración.

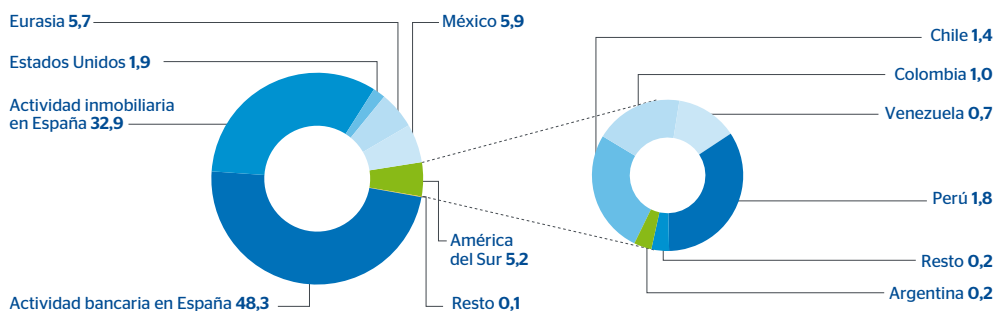
Riesgos dudosos y coste de riesgo

La cifra de **riesgos dudosos** disminuye 2.653 millones de euros en los últimos doce meses, hasta los 23.590 millones, gracias al buen comportamiento de las entradas en mora en España y a la mejora de la calidad crediticia en Estados Unidos y México. Por lo que se refiere a los movimientos de dudosos, positiva trayectoria de las entradas brutas en el año, inferiores a las de 2013. Estabilidad de las recuperaciones en el mismo horizonte temporal. En consecuencia, el índice de recuperaciones sobre entradas en mora alcanza el 80,1% en 2014, mejorando significativamente el 43,5% del ejercicio previo.

Trayectoria positiva de la cifra de riesgos dudosos, muy apoyada en el buen comportamiento de las entradas en mora en España

Grupo BBVA. Riesgo crediticio dudoso. Distribución por áreas de negocio

(Porcentaje a 31-12-2014)



Riesgos dudosos: 23.590 millones de euros

En las tablas siguientes se muestran los movimientos habidos durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014 para los créditos deteriorados y pasivos contingentes dudosos, tanto en el Grupo BBVA como en cada área de negocio.

Grupo BBVA. Evolución de los riesgos dudosos

(Millones de euros)

	2014	2013	2012
Saldo inicial	26.243	20.603	15.866
Entradas	9.074	18.027	14.525
Recuperaciones	(7.265)	(7.840)	(8.291)
Entrada neta	1.809	10.187	6.234
Pases a fallidos	(4.754)	(3.856)	(4.395)
Tipo de cambio y otros	291	(691)	2.899
Saldo final	23.590	26.243	20.603

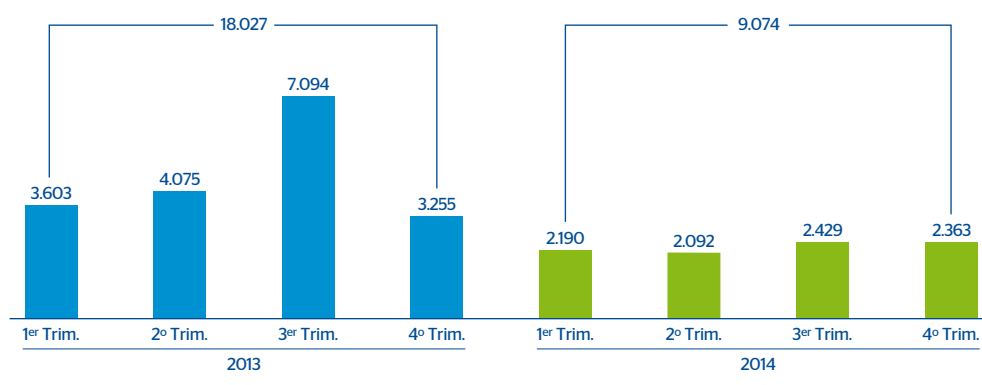
Grupo BBVA. Evolución de los riesgos dudosos por áreas de negocio

(Millones de euros)

	Actividad bancaria en España		Actividad inmobiliaria en España		Estados Unidos		Eurasia		México		América del Sur	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Saldo inicial	12.480	8.552	9.259	7.229	513	978	1.349	1.160	1.469	1.489	1.108	1.122
Entrada neta	514	5.453	(661)	2.397	32	(41)	118	305	1.418	1.395	591	680
Pases a fallidos	(1.546)	(1.255)	(975)	(673)	(139)	(213)	(102)	(60)	(1.549)	(1.190)	(407)	(451)
Tipo de cambio y otros	(63)	(269)	148	307	54	(211)	(19)	(56)	47	(226)	(72)	(243)
Saldo final	11.385	12.480	7.770	9.259	459	513	1.346	1.349	1.385	1.469	1.220	1.108

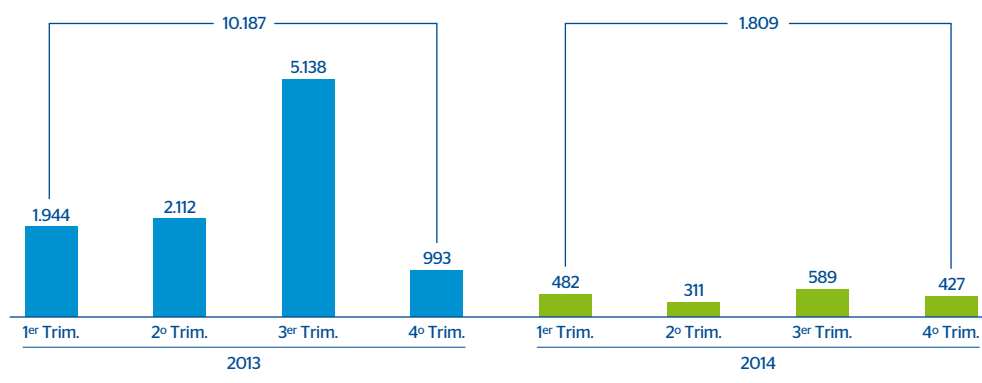
Grupo BBVA. Entradas brutas en mora

(Millones de euros)



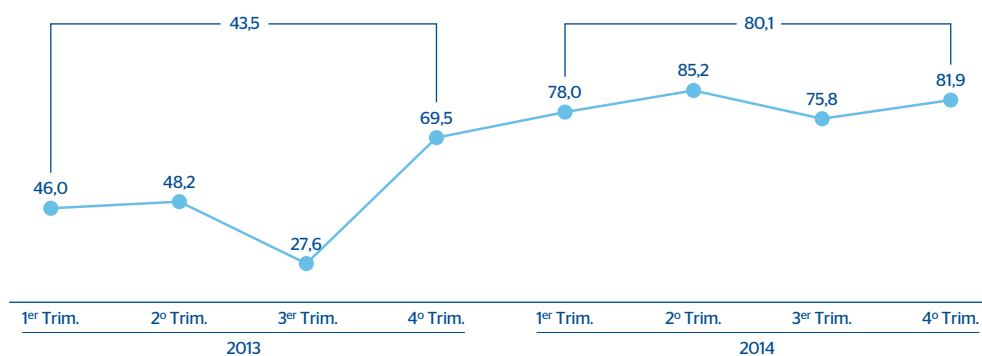
Grupo BBVA. Entradas netas en mora

(Millones de euros)



Grupo BBVA. Recuperaciones sobre entradas en mora

(Porcentaje)



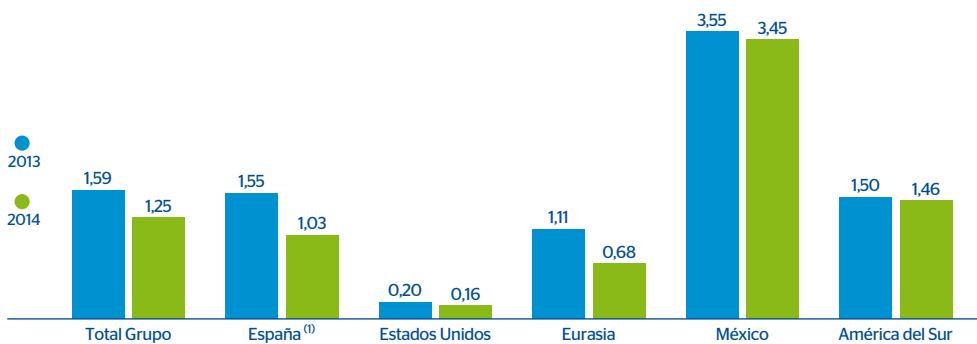
La **tasa de mora** del Grupo cierra el mes de diciembre de 2014 en el 5,8% (4,1% excluida la actividad inmobiliaria en España) y desciende 95 puntos básicos en el año. Esto se debe al ya comentado retroceso de la cartera dudosa y al incremento de los riesgos totales del Grupo. Por áreas, la tasa en el negocio bancario en España se sitúa en el 6,0%, con una bajada de 42 puntos básicos desde finales de 2013; en la actividad inmobiliaria de España se sitúa en el 55,4% (55,5% a 31-12-2013); en México, Estados Unidos y Eurasia este ratio mejora hasta el 2,9% en el primero, el 0,9% en el segundo y el 3,3% en el tercero (3,6% para México, 1,2% para Estados Unidos y 3,4% para Eurasia, con datos de diciembre del ejercicio precedente); y en América del Sur se mantiene en el 2,1%.

El **coste de riesgo** del Grupo, que mide el cargo en cuenta de resultados en concepto de saneamientos netos por unidad de inversión crediticia, baja 34 puntos básicos en 2014 y se sitúa en el 1,25%. Por geografías, en España (teniendo en cuenta la actividad inmobiliaria) el coste de riesgo desciende 52 puntos básicos hasta el 1,03%, en Eurasia retrocede 43 puntos básicos hasta el 0,68%, en México se sitúa en el 3,45% (3,55% a 31-12-2013), en América del Sur en el 1,46% (1,50% un año antes) y en Estados Unidos se mantiene estable en el 0,16% (0,20% a finales de 2013).

Por último, los **fondos de cobertura** para los riesgos con clientes, 15,157 millones de euros a 31-12-2014, disminuyen un 3,5% en los últimos doce meses. Pese a ello, y ante la reducción de los saldos dudosos antes comentada, el nivel de cobertura del Grupo se incrementa en 4,4 puntos porcentuales hasta el 64%. Por áreas de negocio, la tasa de cobertura mejora en prácticamente todas las geografías: en España se incrementa hasta el 52% (45% en la actividad bancaria y 63% en el negocio inmobiliario); en Estados Unidos cierra el año en el 167% (134% en diciembre de 2013); en Eurasia pasa del 87% al 92%; en México sube hasta el 114% (110% al cierre de 2013); y en América del Sur se sitúa en el 138% (desde el 141% del 31-12-2013).

Grupo BBVA. Coste de riesgo por áreas de negocio

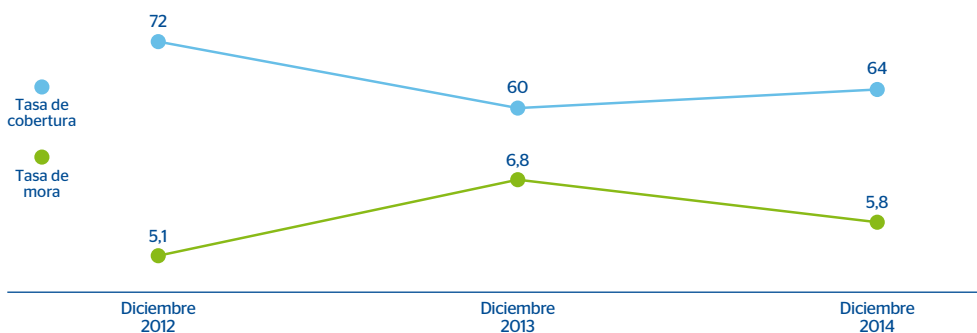
(Porcentaje)



(1) Incluye la actividad inmobiliaria.

Grupo BBVA. Tasas de morosidad y cobertura

(Porcentaje)



Riesgo de mercado

Riesgo de mercado en cartera de negociación

Introducción

Este tipo de riesgo se origina por la probabilidad de que se produzcan pérdidas en el valor de las posiciones mantenidas en instrumentos financieros como consecuencia de cambios en sus precios de mercado. BBVA gestiona este riesgo en términos de probabilidad de VaR (Value at Risk).

Los **riesgos de mercado** existentes en las unidades de negocio que desarrollan actividades de *trading* deben estar, como en el resto de riesgos, adecuadamente identificados, medidos y evaluados, así como tener establecidos unos procedimientos para su control y mitigación. La unidad de riesgo de mercado en BBVA, Global Market Risk Unit, es la encargada de estas funciones, y está integrada en el área corporativa de riesgos del Grupo, GRM.

El riesgo de mercado puede ser de varios tipos: tipo de interés, renta variable, tipo de cambio, *spread* de crédito y volatilidad

El riesgo de mercado se origina, tal y como se acaba de comentar, como consecuencia de los movimientos en las variables de mercado que inciden en la valoración de los productos y activos financieros con los que se lleva a cabo la actividad de *trading*. Los principales riesgos que se generan se pueden catalogar en las siguientes agregaciones:

- Riesgo de **tipo de interés**. Surge como consecuencia de la exposición al movimiento de las diferentes curvas de tipos de interés en las que se está operando. Si bien los productos típicos generadores de sensibilidad a estos movimientos son los del mercado monetario (depósitos, futuros sobre tipos de interés, *call money swaps*, etc.) y los derivados de tipos de interés tradicionales (*swaps* y opciones sobre tipos de interés *-caps, floors, swaption-*, etc.), la práctica totalidad de los productos financieros presentan una exposición a los movimientos de los tipos de interés por el efecto que éstos tienen, a través del descuento financiero, en la valoración de los mismos.
- Riesgo de **renta variable**. Se origina por los cambios en los precios de las acciones. Dicho riesgo se genera en las posiciones de contado de acciones, así como en cualquier producto derivado cuyo subyacente sea una acción o un índice de renta variable. Asociado a este tipo de riesgo surge el de dividendo, ya que como un *input* de cualquier opción sobre renta variable, su variabilidad puede afectar a la valoración de las posiciones y, por lo tanto, es un factor generador de riesgo.
- Riesgo de tipo **de cambio**. Se produce por la variación de los tipos de cambio de las diferentes divisas en las que se tiene posición. Al igual que el de renta variable, este riesgo se genera en las posiciones de contado de divisa, así como en cualquier producto derivado cuyo subyacente sea un tipo de cambio. Adicionalmente, el efecto *quanto* (operaciones en las que el subyacente y el nominal estén denominados en divisas diferentes) conlleva que en determinadas transacciones en las que el subyacente no sea una divisa se genere un riesgo de tipo de cambio que es preciso medir y monitorizar.
- Riesgo de **spread de crédito**. El *spread* de crédito es un indicador de mercado de la calidad crediticia de un emisor. Este riesgo se produce por las variaciones en los niveles de calidad crediticia, tanto de emisores corporativos como gubernamentales, y afecta tanto a las posiciones en bonos como a los derivados de crédito.
- Riesgo de **volatilidad**. Se genera debido a los cambios en los niveles de volatilidad implícita a los que cotizan los diferentes instrumentos de mercado en los que se negocian derivados. Este riesgo, a diferencia del resto, es un componente exclusivo de la operativa en derivados.

Metodologías de cuantificación

Las **métricas** desarrolladas para el control y seguimiento del riesgo de mercado en el Grupo BBVA están alineadas con las mejores prácticas y están implementadas de manera consistente en todas las unidades locales de riesgo de mercado.

Los **procedimientos** de medición se establecen en términos de cómo impactaría una posible evolución negativa de las condiciones de los mercados, tanto bajo circunstancias ordinarias como en situaciones de tensión, a la cartera de *trading* de las unidades de Global Markets del Grupo.

La métrica estándar de medición del riesgo de mercado es el Valor en Riesgo o **Value at Risk** (VaR), que indica las pérdidas máximas que se pueden producir en las carteras, con un nivel de confianza dado (99%) y a un horizonte temporal de un día. Este estadístico, de uso generalizado en el mercado, tiene la ventaja de resumir en una única métrica los riesgos inherentes a la actividad de *trading*, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre todos ellos y proporcionando la predicción de pérdidas que podría experimentar la cartera de negociación como resultado de las variaciones de los precios en los mercados de renta variable, tipos de interés, tipos de cambio y *commodities*. Adicionalmente, y para determinadas posiciones, resulta necesario considerar también otros riesgos, como el de *spread* de crédito, el de base, el de volatilidad o el riesgo de correlación.

Por lo que respecta a los **modelos** de medición de riesgos usados en el Grupo BBVA, Banco de España ha autorizado la utilización del modelo interno para el cálculo de los recursos propios para las posiciones de riesgo de la cartera de negociación de BBVA, S.A. y de BBVA Bancomer que, conjuntamente, contribuyen en torno a un 80-90% del riesgo de mercado de la cartera de negociación del Grupo. Para el resto de geografías (básicamente América del Sur y Estados Unidos) el cálculo se realiza por modelo estándar.

La **estructura de gestión** vigente incluye el seguimiento de:

- Límites de riesgo de mercado, que consiste en un esquema de límites basados en el VaR, el capital económico (calculado a partir de mediciones de VaR) y los sublímites de VaR.
- *Stop-loss* (u órdenes que se dan para "detener pérdidas" o limitarlas) para cada una de las áreas de negocio del Grupo.

Los límites globales son aprobados anualmente por la CDP, a propuesta de la unidad de riesgos de mercados, previa presentación en el GRMC y en la CR. Esta estructura de límites es desarrollada atendiendo a la identificación de riesgos específicos por tipología, actividades y mesas. Asimismo, la unidad de riesgos de mercado preserva la coherencia entre límites. Este esquema de control se complementa, además, con límites a las pérdidas y con un sistema de señales de alerta para anticipar situaciones no deseadas, en cuanto a niveles de riesgo y/o resultado se refieren.

El modelo utilizado calcula el VaR de acuerdo con la **metodología** de simulación histórica, que consiste en estimar las pérdidas y ganancias que se hubieran producido en la cartera actual de repetirse las variaciones en las condiciones de los mercados que tuvieron lugar a lo largo de un determinado período de tiempo y, a partir de esa información, inferir la pérdida máxima previsible de la cartera actual con un determinado nivel de confianza. Este modelo presenta la ventaja de reflejar de forma precisa la distribución histórica de las variables de mercado y de no requerir ningún supuesto de distribución de probabilidad específica. El período histórico utilizado en este modelo es de dos años. Por su parte, las cifras de VaR se estiman siguiendo dos metodologías:

- VaR sin alisado, que equipondera la información diaria de los últimos dos años transcurridos. Actualmente, ésta es la metodología oficial de medición de riesgos de mercado de cara al seguimiento y control de límites de riesgo.
- VaR con alisado, que da mayor peso a la información más reciente de los mercados. Es una medición complementaria a la anterior.

El VaR con alisado se adapta con más rapidez a los cambios en las condiciones de los mercados financieros, mientras que el VaR sin alisado es una medida en general más estable que tenderá a superar al VaR con alisado cuando predomine la tendencia a menor volatilidad en los mercados, y a ser inferior en los momentos en que se produzcan repuntes en la incertidumbre reinante en los mismos. En

En BBVA, el VaR es la métrica estándar de medición del riesgo de mercado y el modelo interno es el que se utiliza para el cálculo de los recursos propios del 80-90% de su cartera de negociación

el caso de las geografías de América del Sur se emplea una metodología paramétrica para la medición del riesgo en términos de VaR.

Asimismo, y siguiendo las directrices establecidas por las autoridades españolas y europeas, BBVA incorpora **métricas adicionales** al VaR con el fin de satisfacer los requerimientos regulatorios del Banco de España a efectos de cálculo de las necesidades de recursos propios para la cartera de negociación. En concreto, las nuevas medidas incorporadas en el Grupo desde diciembre de 2011 (estipuladas por Basilea II) son:

- VaR. En términos regulatorios, a la carga por VaR se incorpora la carga por VaR Stress, computándose la suma de las dos (VaR y VaR Stress). Se cuantifica así la pérdida asociada a movimientos de los factores de riesgo inherentes a la operativa de mercados (tipo de interés, tipo de cambio, renta variable, crédito, etc.). Tanto el VaR como el VaR Stress se re-escalan por un multiplicador regulatorio, fijado en tres, y por la raíz de diez, para calcular la carga de capital.
- Riesgo específico por IRC (*incremental risk charge*): cuantificación de los riesgos de impago y bajada de calificación crediticia de las posiciones de bonos y derivados de crédito de la cartera. El capital de riesgo específico por IRC es una carga exclusiva para aquellas geografías con modelo interno aprobado (BBVA S.A. y Bancomer). La carga de capital se determina en base a las pérdidas asociadas (al 99,9%, en un horizonte de un año, bajo la hipótesis de riesgo constante) como consecuencia de la migración del *rating* y/o estado de incumplimiento o *default* por parte del emisor del activo. Adicionalmente, se incluye el riesgo de precio en posiciones de deuda soberana por los conceptos señalados.
- Riesgo específico en titulizaciones y carteras de correlación: carga de capital por las titulizaciones y por la cartera de correlación para recoger las pérdidas potenciales asociadas al nivel de *rating* de una determinada estructura de crédito. En ambos casos son calculadas por método estándar.

Las pruebas de validez de los modelos de medición son muy importantes para hacer un seguimiento del correcto funcionamiento de los mismos

Periódicamente se realizan **pruebas de validez** de los modelos de medición de riesgos utilizados por el Grupo, que estiman la pérdida máxima que se podría haber producido en las posiciones consideradas con un nivel de probabilidad determinado (*backtesting*), así como mediciones de impacto de movimientos extremos de mercado en las posiciones de riesgo mantenidas (*stress testing*). Como medida de control adicional se realizan pruebas de *backtesting* a nivel de mesas de contratación, con el objetivo de hacer un seguimiento más específico de la validez de los modelos de medición.

El riesgo de mercado en 2014

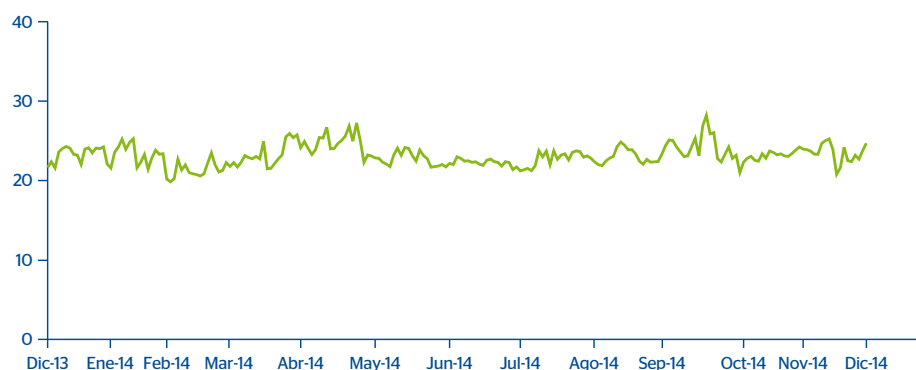
El ejercicio **2014** se ha caracterizado por el inicio de un cambio incipiente en la evolución de la crisis económica en España, lo cual ha tenido reflejo en una cierta mejora de los mercados financieros gracias a la reducción de la prima de riesgo, con un retroceso de los principales *spreads* de crédito, incluido el existente entre la deuda española y alemana. En la parte final del año, los mercados han estado afectados, a nivel global, por la significativa bajada de los precios del petróleo y por el aumento de la volatilidad de los tipos de cambio. En este contexto, la función de control de los riesgos en actividades de mercados presenta una especial relevancia.

El riesgo de mercado en BBVA sigue siendo relativamente bajo

El riesgo de mercado del Grupo continúa en niveles bajos si se compara con las magnitudes de riesgos gestionadas por BBVA, especialmente las de riesgo de crédito. Ello es consecuencia de la naturaleza del negocio y de la política del Grupo, con apenas posiciones propias. Durante el año 2014, el riesgo de mercado de la cartera de negociación del Grupo BBVA ha subido ligeramente con respecto al ejercicio anterior, situándose, en términos de VaR, en 25 millones de euros al cierre del período. El VaR promedio ha sido de 23 millones, igual que en 2013, con un nivel máximo en el año alcanzado el día 16 de octubre, que ascendió a 28 millones.

Grupo BBVA. Evolución del riesgo de mercado en 2014

(VaR, en millones de euros)



Por tipología, el principal **factor de riesgo** en el Grupo continúa siendo el ligado a los tipos de interés, con un peso del 67% del total (esta cifra incorpora el riesgo de *spread*), lo cual implica que aumenta su peso relativo frente al del cierre de 2013 (55%). Por otro lado, el riesgo cambiario representa un 12% y sube su proporción frente a la de la misma fecha del ejercicio anterior (10%), mientras que el de renta variable y el de volatilidad y correlación disminuyen, presentando un peso del 5% y 16%, respectivamente, al cierre de 2014 (*versus* un 8% y un 27% a finales de 2013).

Grupo BBVA. Riesgo de mercado por factores de riesgo en 2014

(Millones de euros)

VaR por factores de riesgo	Riesgo de interés y <i>spread</i> de crédito	Riesgo de cambio	Riesgo de renta variable	Riesgo vega/correlación	Efecto diversificación ⁽¹⁾	Total
2014						
VaR medio del período						23
VaR máximo del período	31	6	4	10	(22)	28
VaR mínimo del período	24	4	3	11	(23)	20
VaR al final del período	30	5	2	7	(20)	25

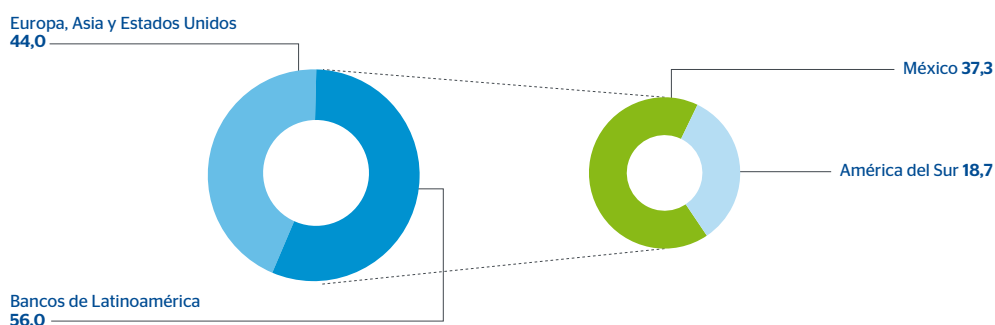
(1) El efecto diversificación es la diferencia entre la suma de los factores de riesgos, medidos individualmente, y la cifra de VaR total, que recoge la correlación implícita existente entre todas las variables y escenarios usados en la medición.

En términos de distribución del riesgo por **zonas geográficas**, el 44,0% del riesgo de mercado corresponde a la tesorería de las unidades de Global Markets de Europa, Nueva York, Asia y BBVA Compass, y el 56,0% a los bancos latinoamericanos del Grupo, del cual un 37,3% se concentra en México.

La variación del VaR diario promedio del año 2014, en comparación con la del ejercicio 2013, se justifica, fundamentalmente, porque Global Markets México y Global Markets América del Sur han disminuido su riesgo promedio en un 7% y un 16%, respectivamente, siendo este descenso compensado con un aumento en las unidades de Global Markets de Europa, Nueva York y Asia (13%).

Grupo BBVA. Riesgo de mercado por áreas geográficas

(Media 2014. Porcentaje)



Las pruebas de *backtesting* efectuadas constatan que el modelo interno de BBVA es adecuado y preciso

Validación del modelo

El modelo interno de riesgo de mercado es validado periódicamente a través de la realización de pruebas de *backtesting*, tanto en BBVA, S.A. como en BBVA Bancomer.

El **objetivo** de las pruebas de *backtesting* es validar la calidad y precisión del modelo interno que el Grupo BBVA utiliza para estimar la pérdida máxima diaria de una cartera, con un 99% de confianza y a un horizonte temporal de 250 días, mediante la comparación de los resultados del Grupo y las medidas de riesgo generadas por el modelo. Dichas pruebas constataron que el modelo interno de riesgo de mercado de BBVA, S.A. y BBVA Bancomer es adecuado y preciso.

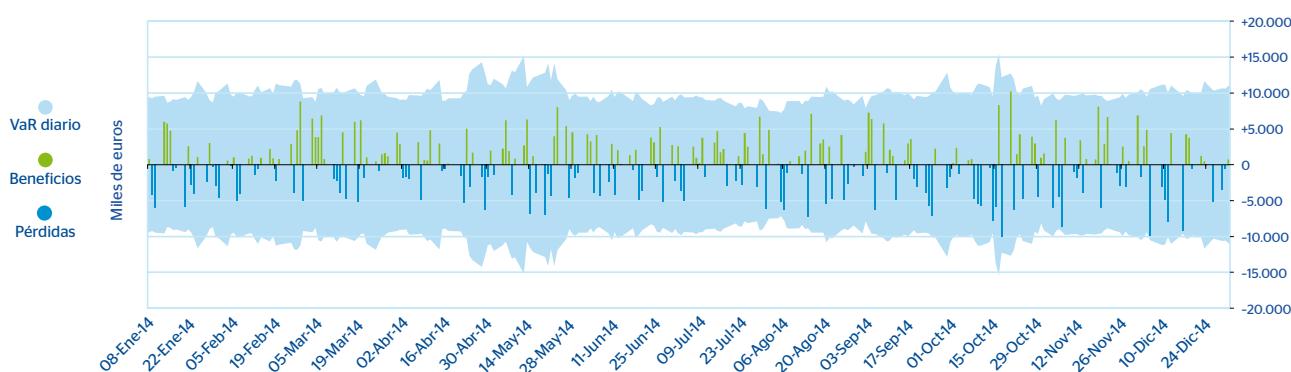
Durante 2014 se elaboraron dos tipos de *backtesting*:

- *Backtesting* "hipotético": el VaR diario se compara con los resultados obtenidos, sin tener en cuenta ni los resultados intradía ni los cambios en las posiciones de la cartera. De este modo, se valida la idoneidad de la métrica de riesgo de mercado para la posición a fin de día.
- *Backtesting* "real": el VaR diario se compara con los resultados totales, incluyendo la operativa intradía, pero descontando las posibles franquicias o comisiones generadas. Por tanto, este tipo de *backtesting* incorpora el riesgo intradía en las carteras.

Además, cada uno de estos dos tipos de *backtesting* se realizó a nivel de factor de riesgo o tipo de negocio, pudiendo así profundizar más en la comparativa de resultados *versus* medidas de riesgo. En 2014 se llevó a cabo el *backtesting* del modelo interno de cálculo de VaR, comparando los resultados diarios obtenidos con el nivel de riesgo estimado diario por dicho modelo de cálculo de VaR. Al final del año, el contraste mostró un correcto funcionamiento del mismo, manteniéndose dentro de la zona "verde" (0-4 excepciones), que permite aceptar el modelo, tal y como ha venido ocurriendo cada ejercicio desde que se aprobó el modelo interno de riesgo de mercado en el Grupo. En el caso de BBVA, S.A., el *backtesting* no mostró ninguna excepción en el año 2014. Los *spreads* de crédito de deuda soberana y corporativa española han continuado estrechándose durante el año y los mercados de renta variable han mostrado un comportamiento, en general, alcista. En resumen, las pruebas de *backtesting* que se efectuaron en BBVA, S.A. a lo largo de 2014, tanto a nivel agregado como de factor de riesgo, no detectaron ningún tipo de anomalía en el modelo de cálculo de VaR. En el caso de BBVA Bancomer, las pérdidas de la cartera superaron el VaR diario en una ocasión, validándose también el correcto funcionamiento del modelo, acorde a los criterios de Basilea.

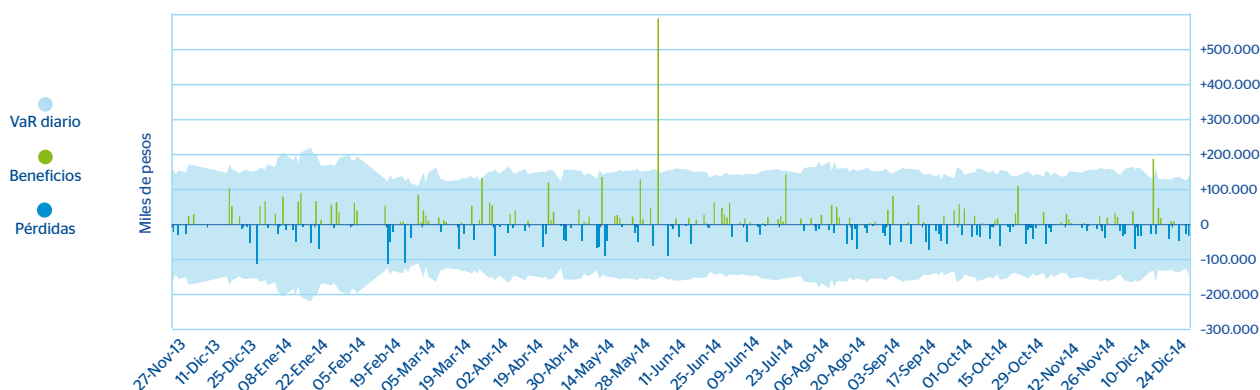
Backtesting hipotético del modelo interno de medición del riesgo de mercado para BBVA, S.A. en 2014

(Simulación histórica sin alisado *versus* resultados diarios)



Backtesting hipotético del modelo interno de medición del riesgo de mercado para BBVA Bancomer en 2014

(Simulación histórica sin alisado *versus* resultados diarios)



Análisis de stress test

En las carteras de *trading* del Grupo BBVA se realizan diferentes ejercicios de *stress test*. Por un lado se emplean escenarios históricos, tanto globales como locales, que replican el comportamiento de algún evento extremo pasado, como pudo ser la quiebra de Lehman Brothers o la crisis del tequilazo. Estos ejercicios de *stress* se complementan con simulaciones en las que lo que se busca es generar escenarios que impacten significativamente en las diferentes carteras, pero sin anclarse en ningún escenario histórico concreto. Por último, para determinadas carteras o posiciones, también se elaboran ejercicios de *stress test* fijos que afectan de manera significativa a las variables de mercado que intervienen en esas posiciones.

1. Escenarios históricos

El escenario de *stress* histórico de referencia en el Grupo BBVA es el de **Lehman Brothers**, cuya quiebra, en septiembre de 2008, tuvo un impacto significativo en el comportamiento de los mercados financieros a nivel global. Se podrían destacar, como los efectos más relevantes de este escenario histórico, los siguientes:

- *Shock* de crédito: reflejado principalmente en el aumento de los *spreads* de crédito y en las revisiones a la baja de las calificaciones crediticias.

- Aumento de la volatilidad en gran parte de los mercados financieros, dando lugar a mucha variación en los precios de los diferentes activos (divisas, *equity*, deuda).
- *Shock* de liquidez en los sistemas financieros, cuyo reflejo fue un importante movimiento de las curvas interbancarias, especialmente en los tramos más cortos de las curvas del euro y del dólar.

Grupo BBVA. Impacto en resultados del escenario Lehman

(Pérdida de un día. Millones de euros)

	2014	2013	2012
Global Markets Europa, Nueva York y Asia	(29)	(23)	(9)
Global Markets México	(50)	(67)	(82)
Global Markets Argentina	(2)	(5)	(1)
Global Markets Chile	(5)	(6)	(8)
Global Markets Colombia	(2)	(2)	(2)
Global Markets Perú	(13)	(7)	(8)
Global Markets Venezuela	(3)	(3)	(4)

2. Escenarios simulados

A diferencia de los escenarios históricos, que son fijos y que, por tanto, no se adaptan a la composición de los riesgos de la cartera en cada momento, el escenario utilizado para realizar los ejercicios de *stress* económico se sustenta bajo la metodología de *resampling*. Esta metodología se basa en la utilización de escenarios dinámicos que se recalculan periódicamente, en función de cuáles son los principales riesgos mantenidos en las carteras de *trading*. Sobre una ventana de datos lo suficientemente amplia como para recoger diferentes periodos de *stress* (se toman datos desde el 1-1-2008 hasta hoy), se realiza un ejercicio de simulación mediante el remuestreo de las observaciones históricas, generando una distribución de pérdidas y ganancias que permita analizar eventos más extremos de los ocurridos en la ventana histórica seleccionada. La ventaja de esta metodología es que el período de *stress* no está preestablecido, sino que es función de la cartera mantenida en cada momento, y que al hacer un elevado número de simulaciones (10.000 simulaciones) permite realizar un análisis de *expected shortfall* con mayor riqueza de información que la disponible en los escenarios incluidos en el cálculo de VaR.

Las principales **características** de esta metodología son las siguientes:

- Las simulaciones generadas respetan la estructura de correlación de los datos.
- Flexibilidad en la inclusión de nuevos factores de riesgo.
- Permite introducir mucha variabilidad en las simulaciones (deseable para considerar eventos extremos).

Impacto de *stress test* por escenarios simulados (*expected shortfall* al 95% de confianza y a 20 días) (Millones de euros a 31-12-2014)

Europa	(63)
México	(40)
Perú	(30)
Venezuela	(9)
Argentina	(1)
Colombia	(8)
Chile	(11)

Riesgo de crédito en la cartera de negociación

La estimación del riesgo de crédito en instrumentos financieros OTC se realiza a través de **simulación de Monte Carlo**, que permite determinar no sólo el valor actual de la exposición con cada una de las contrapartes, sino también su posible evolución futura ante fluctuaciones de las variables de mercado.

El modelo combina los factores de riesgo de crédito para producir distribuciones de pérdidas crediticias futuras, permitiendo captar el efecto cartera; esto es, diversificación por plazo (la exposición derivada de las distintas operaciones presenta máximos potenciales en diferentes momentos del tiempo) y correlación (la relación entre las exposiciones, factores de riesgo, etc., son normalmente diferentes de uno). Asimismo, también considera el uso de técnicas de mitigación del riesgo de crédito, como son la existencia de acuerdos legales de compensación (*netting*) y colateral.

La cifra de **exposición máxima** en riesgo de crédito en derivados con contrapartidas en el Grupo se sitúa, a 31-12-2014, en 47.248 millones de euros, experimentando un incremento sobre el dato de cierre del año anterior. Después de aplicar los acuerdos contractuales de *netting* y colateral, la exposición neta en derivados se sitúa a 31-12-2014 en 15.594 millones de euros, lo que supone una disminución frente a la del año anterior.

Por su parte, la exposición máxima al riesgo de crédito en derivados en BBVA, S.A. se estima en 39.185 millones de euros (frente a los más de 37.000 millones del año anterior). La reducción global en BBVA, S.A. en términos de exposición debida a los acuerdos contractuales de *netting* y colateral es de 27.982 millones.

De este modo, el riesgo neto en derivados de BBVA, S.A. a 31 de diciembre de 2014 es de 11.203 millones de euros (en comparación con los 12.591 millones del ejercicio previo).

Riesgo neto de contrapartida por tipo de producto y por sector. Exposición máxima en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo) (Millones de euros)

Unidades	Derivados	Depósitos	Repos	Resto	Total
Sector financiero	4.406	60	471	(130)	4.808
Corporativa	3.947	2	-	-	3.948
Redes	2.377	1	-	-	2.378
Soberano	473	59	9	-	541
Total general	11.203	121	481	(130)	11.675

En el cuadro anterior se puede apreciar la **distribución por sectores y por producto** de los importes de la exposición máxima en riesgo de crédito con instrumentos financieros en BBVA, S.A. La exposición se sigue concentrando, fundamentalmente, en entidades financieras (41%).

En el cuadro siguiente se puede apreciar la **distribución por plazos** de los importes de exposición máxima con instrumentos financieros. El índice de maduración se sitúa en 3,6 años.

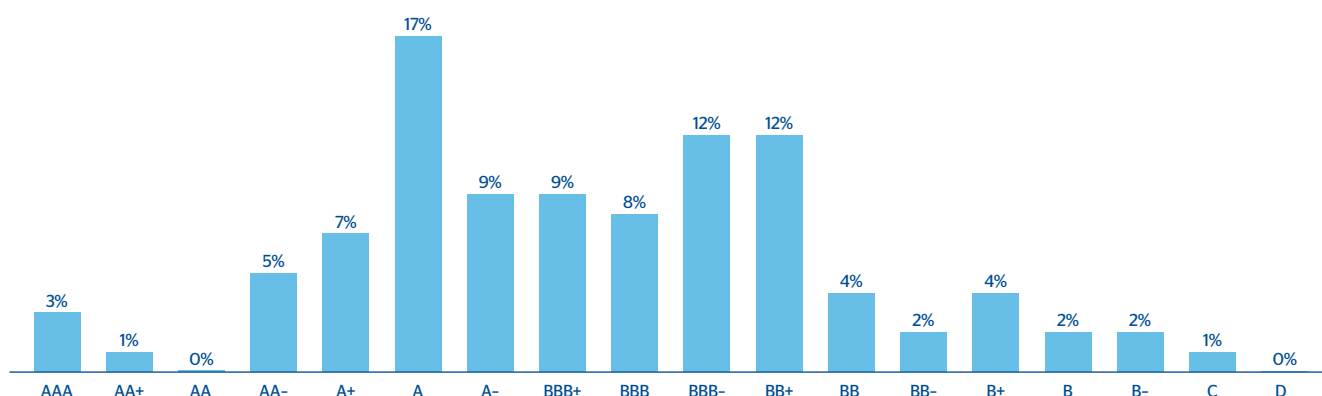
Vector de maduración por *rating* y tramos en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo)

(Millones de euros a 31-12-2014)

	Hasta 3 meses	Hasta 12 meses	Hasta 3 años	Hasta 5 años	Hasta 10 años	Mayor a 10 años
AAA	-	-	48	54	99	79
AA	283	83	62	68	90	131
A	363	909	599	424	610	494
BBB	93	366	440	393	878	734
No investment grade	5	648	659	569	769	269
NR	1	1	2	1	-	-
D	3	28	19	16	28	16
Total	749	2.035	1.828	1.525	2.474	1.723

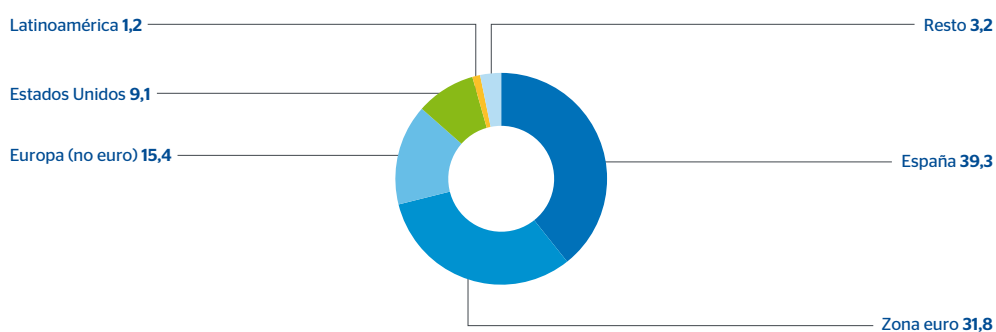
El **riesgo de contrapartida** asumido en esta actividad se realiza con entidades con una alta calidad crediticia (igual o superior a A- en el 41% de los casos).

Distribución por *ratings* de la exposición máxima en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo)



Por **zonas geográficas**, la exposición máxima de BBVA, S.A. se concentra en contrapartidas en Europa (86%) y en Estados Unidos (9%), que suponen el 96% del total.

Distribución por zonas geográficas de la exposición máxima en BBVA, S.A. (sin contrapartidas intragrupo) (Porcentaje)



Riesgos estructurales

Introducción

Los riesgos estructurales (RREE) en BBVA abarcan el conjunto de riesgos gestionados en el ámbito del balance del Grupo que surgen por la exposición estructural de la Entidad a diferentes factores de riesgo de mercado y condiciones del entorno financiero. En esta clasificación genérica se incluyen los riesgos adscritos a la gestión de activos y pasivos y, adicionalmente, el riesgo de tipo de cambio estructural y el riesgo de renta variable estructural, esto es:

El nivel de riesgos estructurales en 2014 en BBVA ha mantenido la proporción de ejercicios anteriores, en términos de capital económico

- El riesgo estructural de **tipo de interés**, cuya gestión persigue mantener la exposición del Grupo BBVA en niveles acordes con su estrategia y perfil de riesgo ante variaciones en los tipos de interés de mercado. Este riesgo sigue en el Grupo un modelo de gestión descentralizado. La unidad de Gestión de Balance, a través del Comité de Activos y Pasivos (COAP) diseña y ejecuta las estrategias a implementar, respetando las tolerancias establecidas en el marco de apetito de riesgo.
- El riesgo estructural de **tipo de cambio**, que surge, fundamentalmente, por la exposición a variaciones en los tipos de cambio con origen en las sociedades extranjeras del Grupo BBVA y en los fondos de dotación a las sucursales en el extranjero financiados en una divisa distinta a la de la inversión. Su gestión se apoya en un modelo de simulación de escenarios que permite cuantificar las variaciones de valor que se pueden producir, con un nivel de confianza dado y en un horizonte temporal predeterminado. La unidad de Gestión de Balance, a través del COAP, diseña y ejecuta la estrategia a llevar a cabo, apoyándose en las métricas de riesgos internos, acordes al modelo corporativo, y realizando operaciones de cobertura con el fin de limitar el impacto patrimonial de las variaciones en los tipos de cambio, según sus expectativas de evolución.
- El riesgo estructural de **renta variable**, que se origina por el posible impacto negativo derivado de la pérdida de valor de las participaciones mantenidas en empresas industriales y financieras con horizontes de inversión a medio y largo plazo. El área corporativa de GRM es responsable de la medida y seguimiento efectivo del riesgo estructural de renta variable, para lo cual estima la sensibilidad y el capital necesario para cubrir las posibles pérdidas inesperadas debidas a variaciones de valor de las compañías que integran la cartera de inversión del Grupo, con un nivel de confianza que corresponde al *rating* objetivo de la entidad, teniendo en cuenta la liquidez de las posiciones y el comportamiento estadístico de los activos a considerar.

A continuación se describen los aspectos principales de la **gestión** de los RREE en el Grupo BBVA en cuanto a objetivo, gobernanza y concreción de su gestión se refieren.

Gestión de RREE	Riesgo estructural de tipo de interés	Riesgo estructural de tipo de cambio	Riesgo estructural de renta variable
Objetivo	Preservar el margen de intereses, contribuyendo a la generación recurrente de resultados, y optimizar el valor económico de la Entidad, ante las variaciones de los tipos de interés de mercado.	Minimizar potenciales impactos negativos de las fluctuaciones de los tipos de cambio en el patrimonio, la solvencia y los resultados del Grupo, por las inversiones internacionales estratégicas que mantiene.	Optimizar la rentabilidad, acorde a la exposición planificada y a la tolerancia asignada, en cada una de las carteras estructurales con posiciones en empresas industriales y financieras no estratégicas, con horizontes de inversión de medio y largo plazo.
Gobernanza	La CDP aprueba el esquema de límites y alertas, previa revisión del Global Risk Management Committee y de la CR. Con esta aprobación se trasponen las tolerancias aprobadas por el Consejo de Administración a las métricas de gestión de cada uno de los riesgos. GRM elabora la propuesta de esquema de límites y alertas y realiza el control y seguimiento de los riesgos estructurales. Entre sus funciones se encuentran el diseño de los modelos y de los sistemas de medición, el desarrollo de las políticas corporativas de gestión, información y control, así como la elaboración de las mediciones de riesgo en las que se apoya la gestión del Grupo. GRM reporta periódicamente las métricas de gestión tanto a los órganos de gestión como de administración: COAP, Comité de Dirección, CR y CDP.		
Responsable de la gestión	El COAP es el órgano que evalúa la implementación de actuaciones, con base a las propuestas de la unidad de Gestión de Balance, perteneciente al área de Estrategia y Finanzas, que es quien diseña y ejecuta dichas estrategias, respetando las tolerancias establecidas en el marco de apetito de riesgo.		Unidades de Estrategia y Finanzas implementan la estrategia, gestionando su exposición de conformidad con los límites establecidos sobre las métricas de gestión.
Variables de control y gestión	Desviaciones sobre margen de intereses presupuestado (modelo dinámico <i>going concern</i>) y desviaciones sobre el valor económico (capital económico).	Ratio de solvencia, resultados y patrimonio (capital económico).	Capital económico, exposición y resultados.
Modelo de gestión	Descentralizado e independiente en cada unidad de gestión de balance/ unidad de gestión de liquidez asociadas a las diferentes geografías.	Consolidado del Grupo BBVA.	A nivel de cartera de gestión de participadas.

Los aspectos reflejados en la tabla anterior están normativizados en las correspondientes políticas corporativas de gestión, aprobadas por la CDP, para cada uno de estos riesgos. Asimismo, de éstas se derivan procedimientos que las desarrollan, garantizándose que los procesos en todos los aspectos de la gestión son acordes a los principios establecidos. Con la implantación de un modelo descentralizado del riesgo estructural de interés se establece una gestión individualizada para cada una de las once unidades de Gestión de Balance (UGB), conforme a la política corporativa, además de unos determinados mecanismos de control.

La **contribución** de los riesgos estructurales al mapa de capitales del Grupo se ha mantenido estable desde el anterior ejercicio. Cabe destacar que el riesgo derivado de las exposiciones de renta variable pierde peso en 2014, mientras que el de riesgo estructural de tipo de interés aumenta su proporción.

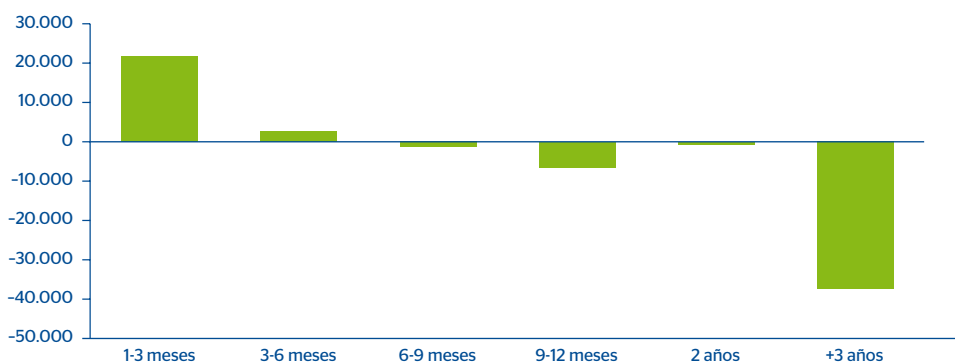
Riesgo estructural de tipo de interés

La adecuada gestión del balance ha mantenido la exposición de BBVA a las variaciones de tipos de interés en niveles moderados, de acuerdo con el perfil de riesgo objetivo del Grupo

El riesgo de interés estructural (RIE) recoge el impacto potencial que las variaciones de los tipos de interés de mercado provocan en el margen de intereses y en el valor patrimonial de una entidad. Con el fin de medir adecuadamente el RIE, en BBVA se consideran como principales fuentes de generación de este riesgo: *repricing risk*, *yield curve risk*, *option risk* y *basis risk*, las cuales se analizan desde dos ópticas complementarias: margen de intereses (corto plazo) y valor económico (largo plazo). En el gráfico adjunto se muestran los *gaps* del balance estructural en euros de BBVA, es decir, el riesgo que surge por el diferente plazo de vencimiento o reprecación de los activos y pasivos del *banking book*.

Gaps de vencimientos y reprecaciones del balance estructural en euros de BBVA

(Millones de euros)



El procedimiento de gestión del riesgo de interés estructural de BBVA se basa en un conjunto de **métricas y herramientas** que permiten monitorizar de forma apropiada el perfil de riesgo de la Entidad. De esta forma se mide regularmente un amplio abanico de escenarios, que incluye sensibilidades a movimientos paralelos ante diferentes *shocks*, cambios de pendiente y curvatura, así como movimientos no instantáneos. Además, se evalúan otras métricas probabilísticas basadas en métodos estadísticos de simulación de escenarios, como son el margen en riesgo (MeR) y el capital económico (CE), definidos como las máximas desviaciones desfavorables en el margen de intereses y en el valor económico, respectivamente, para un nivel de confianza y un horizonte temporal determinados. Sobre estas métricas de gestión se establecen umbrales de impacto, tanto en términos de desviaciones del margen de intereses como desde el punto de vista del impacto en el valor económico. Todo ello se realiza de forma diferenciada para cada una de las divisas para las que existe exposición en el Grupo, considerándose posteriormente el efecto diversificación entre divisas y unidades de negocio.

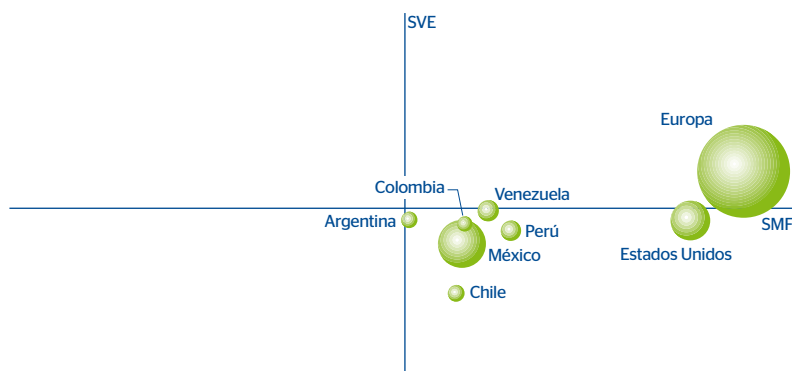
Con el fin de garantizar la eficacia del modelo, éste se somete periódicamente a una validación interna, la cual incluye pruebas de *backtesting*. Adicionalmente, las mediciones de riesgo de interés se someten a *stress testing* con el fin de aflorar las vulnerabilidades del balance bajo escenarios extremos. Los ejercicios tienen en cuenta tanto el análisis de escenarios macroeconómicos desfavorables, específicamente diseñados por BBVA Research, como un amplio espectro de escenarios potenciales,

que persiguen identificar aquellos entornos de tipos de interés especialmente perjudiciales para la Entidad. Para ello se generan escenarios extremos de ruptura de los niveles de tipos de interés y correlaciones históricas, dando lugar a cambios bruscos en las pendientes e, incluso, a curvas invertidas.

El modelo se apoya, necesariamente, en un elaborado conjunto de **hipótesis** que tiene como objeto reproducir el comportamiento del balance con la mayor similitud a la realidad. Dentro de estos supuestos cobran especial relevancia los relativos al comportamiento de las “cuentas sin vencimiento explícito”, para las cuales se establecen presunciones de estabilidad y remuneración acordes a una adecuada segmentación por tipología de producto y cliente, y a las estimaciones de prepago (opcionalidad implícita). Las hipótesis se adaptan periódicamente, según la evidencia de la evolución de los comportamientos, y se mantienen adecuadamente documentadas, siendo revisadas regularmente en los procesos de validación interna.

Los impactos en las **métricas** se evalúan tanto desde una óptica de valor económico (*gone concern*), como desde la perspectiva del margen de intereses, para lo cual se emplea un modelo dinámico (*going concern*) consistente con los supuestos corporativos de previsión de resultados. En el siguiente gráfico se muestra el perfil de sensibilidades, al margen y al valor, de las principales entidades del Grupo BBVA.

Grupo BBVA. Perfil de riesgo de interés estructural



SMF: Sensibilidad del margen de intereses (en porcentaje) de la franquicia ante +100 puntos básicos.
 SVE: Sensibilidad del valor económico (en porcentaje) de la franquicia ante +100 puntos básicos.
 Tamaño: Core capital de cada franquicia.

En **2014**, el estancamiento del crecimiento en las economías avanzadas ha propiciado que continúen las políticas monetarias acomodaticias con el fin de reactivar la demanda y la inversión, manteniendo los tipos de interés en Europa y Estados Unidos en niveles de mínimos históricos. En Latinoamérica, la desaceleración del crecimiento y el deterioro de las condiciones financieras externas han motivado recortes en las tasas de política monetaria por parte de los bancos centrales.

El posicionamiento del Grupo BBVA en el conjunto de sus UGB tiene una sensibilidad positiva en el margen de intereses a subidas de tipos, mientras que en valor económico la sensibilidad a aumento de tipos de interés es negativa, salvo para el balance euro. Los mercados maduros, tanto Europa como Estados Unidos, presentan mayor sensibilidad de margen en términos relativos de su margen proyectado, ante un *shock* paralelo de tipos. Sin embargo, en 2014 esta sensibilidad negativa a bajadas ha estado acotada por el escaso recorrido a la baja de los tipos de interés. En este entorno de tipos, la adecuada gestión del balance ha mantenido la exposición de BBVA en niveles moderados, de acuerdo con el perfil de riesgo objetivo del Grupo.

Riesgo estructural de tipo de cambio

El riesgo estructural de tipo de cambio en BBVA ha sido moderado en 2014 por la gestión realizada, centrada en las principales divisas con impacto en los estados financieros del Grupo

En el Grupo BBVA, el riesgo estructural de tipo de cambio surge de la consolidación de las participaciones en filiales con divisas funcionales distintas del euro. Su gestión se lleva a cabo de forma centralizada para optimizar el manejo conjunto de las exposiciones permanentes en moneda extranjera, teniendo en cuenta la diversificación.

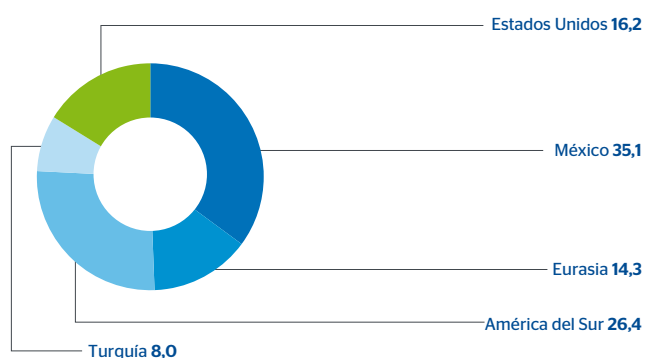
La unidad corporativa de **Gestión de Balance**, a través del COAP, diseña y ejecuta las estrategias de cobertura con el objetivo prioritario de controlar los potenciales impactos negativos por fluctuaciones de los tipos de cambio en los ratios de capital y en el contravalor en euros de los resultados en divisa que aportan las diferentes filiales, considerando las operaciones según las expectativas de mercado y su coste.

Las **métricas** de seguimiento del riesgo comprendidas en el esquema de límites están integradas en la gestión y complementadas con indicadores adicionales de evaluación. En el ámbito corporativo, se basan en métricas probabilísticas, que miden la desviación máxima en capital, ratio CET1, y en beneficio atribuido. Las métricas probabilísticas permiten estimar el impacto conjunto de la exposición a diferentes divisas teniendo en cuenta la variabilidad dispar en las cotizaciones de las divisas y sus correlaciones.

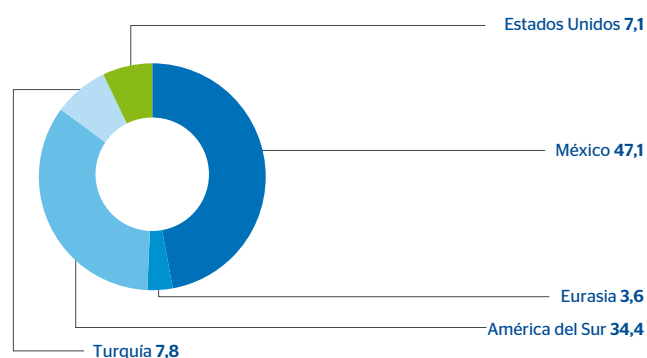
Periódicamente se revisa la bondad de estas métricas de estimación del riesgo mediante ejercicios de **backtesting**. El control del riesgo estructural de tipo de cambio se completa con el análisis de escenarios y de estrés con el fin de identificar, con carácter anticipatorio, posibles amenazas al cumplimiento futuro de los niveles de tolerancia fijados, de tal manera que se posibilite la adopción, en su caso, de las acciones preventivas pertinentes. Los escenarios se basan tanto en situaciones históricas como simuladas por el modelo de riesgos, así como en los escenarios de riesgo proporcionados por BBVA Research.

En **2014**, el aspecto más destacable en los mercados cambiarios ha sido la fortaleza del dólar estadounidense, lo que ha favorecido la apreciación frente al euro de las divisas en las que el Grupo concentra su exposición, en particular, del peso mexicano y de la lira turca. No obstante, tal evolución se ha frenado, fundamentalmente en el último trimestre, por el desplome del precio del petróleo, que ha afectado a las divisas de las economías más dependientes de este recurso, en América del Sur y México principalmente. Lo anterior ha propiciado un repunte de las volatilidades en los mercados cambiarios. Cabe señalar también el comportamiento más desfavorable del peso argentino y del bolívar fuerte venezolano, afectados por los desequilibrios en ambas economías. Por tanto, el riesgo estructural de tipo de cambio en el Grupo se ha mantenido en niveles moderados en 2014 debido a la gestión realizada, centrada en las principales exposiciones. Así, el nivel de mitigación del riesgo por el valor en libros de las participaciones del Grupo BBVA en divisa se ha mantenido en promedio en el 42% y la cobertura de los resultados de 2014 en divisa ha alcanzado el 40%.

Grupo BBVA. Contribución del riesgo estructural de tipo de cambio a la exposición patrimonial
(Porcentaje)



Grupo BBVA. Contribución del riesgo estructural de tipo de cambio a los resultados del Grupo (12 meses)
(Porcentaje)



Riesgo estructural de renta variable

La gestión estructural de las carteras de renta variable corresponde a unidades especializadas del Grupo en esta materia. Su actividad está sujeta a las políticas corporativas de gestión del riesgo de las posiciones de renta variable en cartera de inversión, a fin de asegurar un manejo adaptado al modelo de negocio de BBVA y adecuado a su nivel de tolerancia al riesgo, que permita la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Asimismo, los **sistemas de gestión** del riesgo con que cuenta el Grupo permiten anticipar posibles impactos negativos y adoptar las medidas que se consideren oportunas para evitar que se cause un perjuicio en la Entidad. Los mecanismos de control y limitación de riesgos se centran en la exposición, el resultado de gestión anual y el capital económico estimado para cada cartera. La estimación de capital económico se realiza conforme a un modelo corporativo, basado en simulaciones de Monte Carlo, teniendo en cuenta el comportamiento estadístico de los precios de los activos y la diversificación existente entre las distintas exposiciones.

Periódicamente se realizan contrastes de **backtesting** del modelo de medición de riesgos utilizado.

El año **2014** se ha caracterizado por el buen comportamiento de los mercados bursátiles de todas las geografías, destacando el mejor desempeño de las bolsas españolas frente a los índices europeos y, en particular, del sector de telecomunicaciones, donde se concentra buena parte de la exposición de BBVA. Este comportamiento ha impulsado los rendimientos de estas inversiones y los niveles de plusvalías acumuladas en las carteras de renta variable del Grupo.

El riesgo estructural de renta variable, medido en términos de capital económico, se ha mantenido en niveles moderados gracias a la gestión activa de las posiciones. Como parte de esta gestión, las exposiciones se modulan a través de posiciones en derivados sobre subyacentes de la misma naturaleza con la finalidad de acotar la sensibilidad de la cartera ante potenciales caídas de precios.

Para profundizar en el análisis del perfil de riesgos, periódicamente se llevan a cabo pruebas de tensión y análisis de sensibilidad ante distintos escenarios simulados, tomando como base tanto situaciones de crisis pasadas como las previsiones realizadas por BBVA Research. Con ello se comprueba que los riesgos están acotados y que no se ponen en peligro los niveles de tolerancia fijados en el Grupo.

El riesgo estructural de renta variable en BBVA también se ha mantenido en niveles moderados, gracias a la gestión activa de las posiciones

Riesgo de liquidez y financiación

El área de Estrategia y Finanzas, a través de Gestión de Balance, realiza la gestión de la liquidez y financiación del Grupo BBVA, planificando y ejecutando la financiación del *gap* estructural de largo plazo de cada una de las unidades de gestión de liquidez (UGL) y proponiendo al COAP las actuaciones a adoptar en esta materia, acorde con las políticas y límites establecidos por la CDP.

A continuación se describen los aspectos principales de este riesgo en el Grupo BBVA en cuanto a objetivo, gobernanza y concreción de su gestión se refieren.

Tres ejes principales: conseguir un adecuado volumen de recursos estables de clientes, una correcta diversificación de la estructura de financiación mayorista y una disposición de colateral suficiente para hacer frente al riesgo de cierre de los mercados mayoristas

Gestión	Riesgo de liquidez	Riesgo de financiación
Objetivo	En el corto plazo, atender los compromisos de pago previstos, en tiempo y forma, sin recurrir a la obtención de fondos en condiciones gravosas o que deterioren la reputación de la Entidad.	En el medio y largo plazo, velar por la idoneidad de la estructura financiera del Grupo y su evolución, acorde a la situación económica, los mercados y los cambios regulatorios, y en función del apetito de riesgo establecido.
Gobernanza	<p>La CDP aprueba el esquema de límites y alertas, previa revisión del Global Risk Management Committee y de la CR. Con esta aprobación se trasponen las tolerancias aprobadas por el Consejo de Administración a las métricas de gestión de cada uno de los riesgos.</p> <p>GRM elabora la propuesta de esquema de límites y alertas y realiza su control y seguimiento. Entre sus funciones se encuentran el diseño de los modelos y de los sistemas de medición, el desarrollo de las políticas corporativas de gestión, información y control, así como la elaboración de las mediciones de riesgo en las que se apoya la gestión del Grupo.</p> <p>GRM reporta periódicamente las métricas de gestión tanto a los órganos de gestión como a los de administración: COAP, Comité de Dirección, CR y CDP.</p>	
Responsable de la gestión	El COAP es el órgano que evalúa la implementación de actuaciones, con base a las propuestas de la unidad de Gestión de Balance, que es quien diseña y ejecuta las estrategias a implementar, respetando las tolerancias establecidas en el marco de apetito de riesgo.	
VARIABLES DE CONTROL Y GESTIÓN	Disponibilidad de colateral para cubrir el riesgo de cierre de los mercados mayoristas (capacidad básica).	Financiación de la cartera de crédito con recursos estables de clientes (<i>ratio loan to stable customer deposits</i>), y dependencia de financiación de corto plazo.
Modelo de gestión	Descentralizado e independiente en cada unidad de gestión de balance/ unidad de gestión de liquidez asociadas a las diferentes geografías.	

El **comportamiento objetivo** de la Entidad, en términos de riesgo de liquidez y financiación, se mide a través del *ratio loan to stable customer deposits* (LtSCD): relación entre la inversión crediticia neta y los recursos estables de clientes. El objetivo es preservar una estructura de financiación estable en el medio plazo de cada una de las UGL que componen el Grupo BBVA, teniendo en cuenta que el mantenimiento de un adecuado volumen de recursos estables de clientes es clave para alcanzar un perfil sólido de liquidez.

Con la finalidad de establecer los **niveles objetivo** (máximos) de LtSCD en cada UGL y proporcionar una referencia de estructura de financiación óptima en términos de apetito de riesgo, la unidad corporativa de Riesgos Estructurales de GRM identifica y evalúa las variables económicas y financieras que condicionan las estructuras de financiación en las diferentes geografías.

El segundo eje en la gestión del riesgo de liquidez y financiación es el de lograr una correcta **diversificación** de la estructura de financiación mayorista, evitando una elevada dependencia de

la financiación a corto plazo mediante el establecimiento de un nivel máximo de captación de financiación mayorista a corto plazo.

Como tercer eje principal se promueve la resistencia a corto plazo del perfil de riesgo de liquidez, garantizando que cada UGL disponga de **colateral** suficiente para hacer frente al riesgo de cierre de los mercados mayoristas. La capacidad básica es la métrica de gestión y control del riesgo de liquidez a corto plazo, que se define como la relación entre los activos explícitos disponibles y los vencimientos de pasivos mayoristas y recursos volátiles, a diferentes plazos temporales, con especial relevancia a los de 30 días.

Las métricas anteriores se completan con toda una serie de **indicadores** y umbrales que tienen como objetivo evitar la concentración de la financiación mayorista por producto, contrapartida, mercados y plazo, así como promover la diversificación por área geográfica. Adicionalmente, se establecen umbrales de referencia sobre una serie de indicadores adelantados que permiten anticipar situaciones de tensión en los mercados y adoptar, en su caso, acciones preventivas.

Además, los **análisis de estrés** son un elemento fundamental del esquema de seguimiento del riesgo de liquidez y financiación, ya que permiten anticipar desviaciones con respecto a los objetivos de liquidez y límites establecidos en el apetito de riesgo. Asimismo, desempeñan un papel primordial en el diseño del Plan de Contingencia de Liquidez y en la definición de medidas de actuación concretas para reconducir el perfil de riesgo. Para cada uno de los escenarios se contrasta si la Entidad dispone de *stock* suficiente de activos líquidos que garanticen la capacidad de hacer frente a los compromisos/salidas de liquidez en los distintos períodos analizados. En el desarrollo del análisis se consideran cuatro escenarios: uno central y tres de crisis (crisis sistémica; crisis interna sobrevenida, con sensible disminución del *rating* y/o que afecte a la capacidad de emitir en mercados mayoristas y a la percepción del riesgo de negocio por parte de los intermediarios bancarios y los clientes de la Entidad; y escenario mixto, como una combinación de los dos anteriores). Cada escenario considera los siguientes factores: la liquidez existente en el mercado, el comportamiento de los clientes y las fuentes de financiación, el impacto de las bajadas de *rating*, los valores de mercado de activos líquidos y colaterales y la interacción entre los requerimientos de liquidez y la evolución de la calidad crediticia del Banco. De estos resultados de estrés llevados a cabo periódicamente se desprende que BBVA mantiene un colchón de activos líquidos suficiente para hacer frente a las salidas de liquidez estimadas en un escenario resultante de la combinación de una crisis sistémica y una crisis interna sobrevenida, con sensible disminución del *rating* de la Entidad de hasta tres *notches*.

Durante el ejercicio **2014**, los mercados de financiación mayorista, tanto de largo como de corto plazo, han continuado mostrando estabilidad gracias a la positiva evolución de las primas de riesgo soberanas y a la fijación de tipos negativos por parte del BCE en la facilidad marginal de depósito, en un entorno de mayores dudas sobre el crecimiento de la Eurozona, lo cual ha derivado en nuevas actuaciones del BCE. En su reunión del 5 de junio de 2014, el BCE anunció medidas no convencionales con el objetivo incrementar la inflación e impulsar la canalización del crédito y la mejora de las condiciones financieras al conjunto de la economía europea. En septiembre y diciembre de 2014 han tenido lugar las dos primeras subastas *targeted longer-term refinancing operations* (TLTRO), en la que BBVA ha tomado un importe de 2.600 millones de euros en cada una de ellas. BBVA sigue manteniendo una adecuada estructura de financiación a corto, medio y largo plazo, diversificada por productos. En el conjunto del año se han efectuado emisiones por importe de 8.613 millones de euros y se ha reducido de manera significativa la posición frente al BCE, amortizando anticipadamente el total de la *long-term refinancing operations* (LTRO). A lo largo del ejercicio 2014, la mejora en el perfil de liquidez y financiación del Banco ha permitido aumentar el período de supervivencia en cada uno de los escenarios de estrés analizados.

BBVA sigue manteniendo una adecuada estructura de financiación a corto, medio y largo plazo, diversificada por productos

La situación del resto de UGL fuera de Europa ha sido, del mismo modo, muy positiva, ya que se ha vuelto a reforzar la posición de liquidez en todas las jurisdicciones en las que opera el Grupo. Especial mención merece la emisión *senior* de BBVA Compass que, tras siete años fuera de los mercados, ha colocado un total de 1.000 millones de dólares, a plazos de 3 y 5 años, con una excelente acogida entre los inversores.

En este contexto de mejora del acceso al mercado, BBVA ha mantenido sus objetivos de, por una parte, fortalecer la estructura de financiación de las diferentes franquicias del Grupo sobre la base del crecimiento de su autofinanciación procedente de los recursos estables de clientes y de, por otra, garantizar un colchón suficiente de activos líquidos plenamente disponibles, la diversificación de las diferentes fuentes de financiación y la optimización en la generación de colateral para hacer frente a situaciones de tensión de los mercados. En este sentido, la exposición al riesgo de liquidez se ha mantenido dentro del apetito de riesgo y los límites aprobados por el Consejo de Administración.

Riesgo operacional

Introducción

El riesgo operacional tiene su origen en la probabilidad de que existan errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y/o como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y/o de negocio y el riesgo reputacional.

El riesgo operacional es inherente a todas las actividades, productos, sistemas y procesos y sus orígenes son muy variados (procesos, fraudes internos y externos, tecnología, recursos humanos, prácticas comerciales, desastres, proveedores).

Marco de gestión del riesgo operacional

El modelo avanzado o AMA, base de la gestión del riesgo operacional en BBVA

La gestión del riesgo operacional, integrada en la estructura de gestión global del riesgo del Grupo BBVA, se basa en las palancas de valor que genera el **modelo avanzado** o AMA y son las siguientes:

- La gestión activa del riesgo operacional y su integración en la toma de decisiones del día a día supone:
 - El conocimiento de las pérdidas reales asociadas a este riesgo.
 - La identificación, priorización y gestión de riesgos potenciales y reales.
 - La existencia de indicadores que permiten analizar la evolución del riesgo operacional en el tiempo, definir señales de alerta y verificar la efectividad de los controles asociados a los riesgos.

Todo lo anterior contribuye a un modelo anticipatorio que permite la toma de decisiones de control y de negocio, así como priorizar los esfuerzos de mitigación en los riesgos relevantes para reducir la exposición del Grupo a eventos extremos.

- Mejora el entorno de control y refuerza la cultura corporativa.
- Genera un impacto reputacional positivo.

Principios de gestión del riesgo operacional

La gestión del riesgo operacional en el Grupo BBVA debe:

- Alinearse con la Declaración de Apetito de Riesgo formulada por el Consejo de Administración de BBVA.
- Prever los riesgos operacionales potenciales a los que quedaría expuesto el Grupo como resultado de la aparición o modificación de nuevos productos, actividades, procesos o sistemas y decisiones de *outsourcing* y establecer procedimientos que permitan su evaluación y mitigación de forma razonable con anterioridad a su implantación.
- Establecer las metodologías y procedimientos que permitan reevaluar periódicamente los riesgos operacionales relevantes a los que el Grupo está expuesto para adoptar las medidas de mitigación convenientes en cada caso, una vez considerado el riesgo identificado y el coste de la mitigación (análisis de coste/beneficio) y preservando en todo momento la solvencia del Grupo.

- Identificar las causas de las pérdidas operacionales que sufra el Grupo y establecer las medidas que permitan su reducción. Para ello deberán existir procedimientos que permitan la captura y el análisis de los eventos operacionales que ocasionan las citadas pérdidas.
- Analizar los eventos que hayan producido pérdidas por riesgo operacional en otras entidades del sector financiero e impulsar, en su caso, la implantación de las medidas necesarias para evitar su ocurrencia en el Grupo.
- Identificar, analizar y cuantificar eventos de baja probabilidad de ocurrencia y alto impacto que, por su naturaleza excepcional, es muy posible que no estén recogidos en la base de datos de pérdidas o, si lo están, sean con impactos poco representativos, con el fin de asegurar su mitigación.
- Contar con una gobernanza efectiva en la que las funciones y responsabilidades de las áreas y órganos que intervienen en la gestión del riesgo operacional estén claramente definidas.

Los eventos que se producen como consecuencia del riesgo operacional tienen una causa última que debe identificarse y gestionarse para reducir su impacto

Estos **principios** reflejan la visión que el Grupo BBVA tiene del riesgo operacional, basándose en que los eventos que se producen como consecuencia del mismo tienen una causa última, que siempre debe identificarse y que mediante la gestión de dicha causa se reduce significativamente el impacto de los eventos.

Con independencia de la adopción de todas las medidas y controles posibles para evitar o disminuir tanto la frecuencia como la severidad de los eventos de riesgo operacional, BBVA asegura en todo momento el capital suficiente para hacer frente a las pérdidas esperadas o inesperadas que puedan suceder.

Tres líneas de defensa en la gestión del riesgo operacional

La **gestión** del riesgo operacional en BBVA se diseña y coordina desde la unidad de Gestión Corporativa de Riesgo Operacional (GCRO), perteneciente a GRM, y desde las unidades de Gestión del Riesgo Operacional (GRO) que se ubican en los departamentos de riesgos de los diferentes países (GRO País). Las áreas de negocio o de soporte tienen, a su vez, gestores de riesgo operacional (GRO Negocio) que dependen funcionalmente de GRO País y que son los encargados de implantar el modelo en el día a día de las áreas. De esta forma, el Grupo dispone de una visión a pie de proceso, que es donde se identifican y priorizan los riesgos y toman las decisiones de mitigación, y que por agregación permite tener una visión macro a diferentes niveles.

Líneas de defensa en la gestión del riesgo operacional



Por último, el **control** sobre la gestión del riesgo operacional viene reforzado por un proceso de auditoría interna que, de manera independiente, verifica su cumplimiento y prueba los controles, procesos y sistemas del Grupo.

Estructura de comités

Cada área de negocio o de soporte dispone de uno o más **comités GRO** que se reúnen trimestralmente. En dichos comités se analizan los riesgos operacionales y se toman las decisiones de mitigación oportunas.

Al margen se ha diseñado un sistema, denominado *Corporate Assurance*, que constituye uno de los componentes del modelo de control interno del Grupo, en el que se efectúa un seguimiento general de las principales debilidades de control presentadas en el **Comité Operativo de Corporate Assurance (COCA)** a nivel país y el **Comité Global de Corporate Assurance (CGCA)** a nivel *holding*.

Estructura de comités

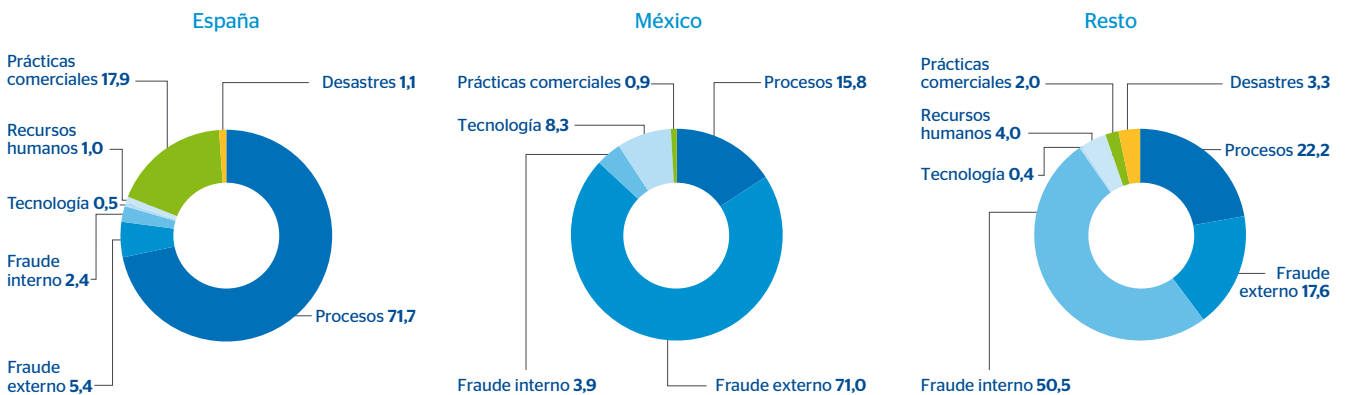


Perfil del riesgo operacional del Grupo

En los gráficos siguientes se proporciona una distribución histórica de las pérdidas por riesgo operacional en las distintas geografías donde BBVA opera, clasificadas por tipo de riesgo.

Distribución histórica de pérdidas por clases de riesgo

(Porcentaje)



Capital por riesgo operacional en 2014

La **metodología** utilizada por BBVA para el cálculo de capital por modelos internos avanzados (AMA) es la denominada LDA (*loss distribution approach*), considerada la más robusta permitida por Basilea desde un punto de vista estadístico. Esta metodología se alimenta de tres fuentes de datos: la base de datos interna de pérdidas operacionales del Grupo, eventos producidos en el sector financiero nacional e internacional (base de datos externa) y eventos simulados (también llamados escenarios). BBVA tiene aprobada la aplicación de los modelos AMA para España y México.

El **capital** resultante de la aplicación de los modelos avanzados es corregido tanto por los factores de entorno del país como por factores de control interno, en función de la variación de las métricas sobre la evolución de los riesgos operacionales.

Capital económico por riesgo operacional

(Millones de euros)

Clase de riesgo	Capital	Método
España	694	AMA
México	375	AMA
Otros	942	Estándar
Total	2.011	

Riesgos sociales, ambientales y reputacionales

En los procesos de análisis de riesgos y toma de decisiones, BBVA evalúa y tiene en consideración aspectos no sólo financieros sino también sociales, ambientales y reputacionales

Factores financieros y no financieros, tales como los de carácter social, ambiental y reputacional, pueden afectar al perfil crediticio de los prestatarios y de los proyectos que el Banco financia y, en definitiva, a la calidad del riesgo asumido. Por tanto, deben ser tenidos en cuenta en los procesos de análisis de riesgos y toma de decisiones.

La integración de estos factores es coherente con el principio de prudencia que rige la actividad de BBVA y se concreta en diferentes líneas de actuación.

Desde 2014, existe en BBVA un **Comité Operativo de Riesgo Reputacional** para impulsar la gestión de este tipo de riesgo en el Grupo. Está integrado por las áreas de Riesgo Operacional y Control, Cumplimiento Normativo, Comunicación Corporativa y Responsabilidad y Reputación Corporativas, que ejerce la función de secretaría. El Comité se celebra tanto a nivel global como en las distintas geografías. La función del Comité es la de diseñar el modelo de gestión de riesgo reputacional, promover su adecuada implantación en el Grupo BBVA y reportar al Comité de Planificación.

BBVA ha incorporado las mejores prácticas de concesión responsable de préstamos y créditos a los consumidores y dispone de **políticas y procedimientos** que mejoran la transparencia de los servicios bancarios y la responsabilidad en la concesión de préstamos. En concreto, la Política Corporativa de Riesgo de Crédito Minorista (aprobada por la Comisión Delegada Permanente del Consejo de Administración del Banco el 3 de abril de 2013) y las Normas Específicas que de ella emanan establecen las políticas, métodos y procedimientos en relación con la concesión responsable de préstamos y créditos a los consumidores, que se resume en:

- La necesidad de adecuación de los planes de pago con las fuentes de generación de ingresos.
- Los requerimientos de evaluación de la capacidad de pago.
- La necesidad de tener en cuenta el nivel de ingresos previsible en la jubilación del prestatario.
- La necesidad de tomar en consideración los pagos de obligaciones financieras existentes.
- En aquellos casos que, por motivos comerciales o por el tipo de tasa o divisa sea adecuado, se ofrece a los prestatarios la inclusión de cláusulas contractuales o la contratación de productos financieros de cobertura de los riesgos de tipos de interés y de cambio.
- La necesidad de, cuando existan garantías reales, establecer una prudente relación entre el importe del préstamo y sus potenciales ampliaciones y el valor de la garantía, sin tener en cuenta las revalorizaciones de ésta.
- La necesidad de extremar la prudencia en el uso de valores de tasación en las operaciones de crédito que cuenten con activos inmobiliarios como garantía adicional a la personal del prestatario.
- La revisión periódica del valor de las garantías reales tomadas como cobertura de préstamos concedidos.
- Una serie de elementos de gestión a efectos de asegurar la independencia en la actividad de las sociedades de tasación.
- La necesidad de advertir al cliente de las potenciales consecuencias, en términos de coste, por interés de demora y otros gastos que supondría el impago.
- Los criterios de renegociación de deudas (refinanciacines y reestructuras).
- La documentación mínima que deben tener las operaciones para su concesión y durante su vigencia.

Como mecanismos para el **control** del efectivo seguimiento de las políticas mencionadas, BBVA dispone de:

- Validaciones y controles informáticos incorporados en los *workflows* de análisis, decisión y contratación de operaciones.

- Alineamiento entre las especificaciones del catálogo de productos con las políticas de concesión responsable de créditos.
- Diferentes ámbitos de sanción que aseguran adecuados niveles de contraste de las decisiones en atención a la complejidad de las operaciones.
- Un esquema de *reporting* que permite hacer el seguimiento de la correcta aplicación de las políticas de concesión responsable de créditos.

BBVA aplica, desde 2004, los **Principios de Ecuador (PE)**, referencia del sector financiero para evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales de los proyectos que financia. Y lo hace con un alcance mayor que el estándar, revisando bajo los PE todas las operaciones, independientemente de su importe. Además, los aplica a proyectos en fase de operación y a aquéllos financiados con otros productos financieros (bono de proyecto, cesión de derechos de crédito y garantías vinculadas a proyectos).

BBVA apuesta por la financiación y asesoramiento de operaciones de **energías renovables**, sector en el que es líder.

Además, el Banco utiliza la herramienta **Ecorating** para valorar la cartera de riesgos de empresas desde una perspectiva ambiental. Se asigna a cada cliente un nivel de riesgo crediticio en función de la combinación de varios factores, como su ubicación o las emisiones contaminantes.

Por lo que respecta a **formación** sobre estos temas, durante 2014 se ha continuado con el Programa de Capacitación Virtual sobre Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales impartido por UNEP FI (United Nations Environment Programme Financial Initiative). A lo largo del año han seguido la formación *online* (30 horas de curso) once analistas de riesgos de BBVA de diez países.

BBVA cuenta desde 2005 con una **norma de actuación en el sector de defensa**, aplicable a todas sus áreas geográficas y de negocio en todo el mundo, que cumple con la legalidad vigente y que ha venido siendo objeto de permanente revisión para su adaptación a los criterios más exigentes. En 2011 se llevó a cabo una revisión de mayor profundidad con el fin de ampliar su alcance, ganar en claridad y sencillez y asegurar su cumplimiento, en línea con las necesidades que puso de manifiesto la auditoría interna realizada el año anterior. Con este fin se creó un grupo de trabajo, integrado por todas las áreas implicadas, y se contó con el asesoramiento de un consultor externo de reconocido prestigio a nivel mundial en la materia (Sustainalytics). Igualmente destacable ha venido siendo el diálogo mantenido con ONG y grupos de interés relevantes en este sector. La aplicación de la norma, que entró en vigor en febrero de 2012, se basa en listas de exclusión de compañías y países, actualizadas con periodicidad trimestral por nuestro asesor Sustainalytics. De acuerdo con esta norma, BBVA no financia, invierte ni presta servicio financiero alguno a compañías relacionadas con la fabricación, desarrollo, mantenimiento o comercio de armas controvertidas, entendiendo por tales las minas antipersona, las bombas de racimo y las armas biológicas y químicas. BBVA tampoco participa en operaciones relacionadas con armamento que tengan origen o destino en países con alto riesgo de vulnerar los derechos humanos. Durante 2013, la mencionada norma y el procedimiento interno definido para su aplicación se fueron trasladando y adaptando, dentro del marco corporativo, a todo el Grupo. En abril de 2014 se abrió un nuevo proceso de revisión de la norma, que contó igualmente con la participación de todas las áreas implicadas y el asesoramiento de Sustainalytics, y que concluyó en junio con la aprobación, por parte del Global Risk Management Committee, de una nueva versión que incorpora mejoras en la identificación de empresas relacionadas con el armamento y en el tratamiento de la gestión de patrimonios. Trimestralmente se procede a la actualización de las listas de empresas relacionadas con armamento controvertido, de países bajo embargos de armas y de países con alto riesgo de vulnerar los derechos humanos. Y con la misma periodicidad se realiza un seguimiento trimestral de la adaptación de la norma en las distintas áreas del Grupo.

En 2014, BBVA se ha adherido a los **Green Bond Principles**, que establecen estándares para orientar a los emisores sobre los componentes clave de una emisión, la evaluación de proyectos y la gestión de los fondos; asegurar la disponibilidad de información a los inversores; y facilitar a los suscriptores las transacciones del mercado.

También hay que resaltar que BBVA ha firmado en el año el **Global Investor Statement on Climate Change**. Esta declaración, firmada por casi 350 inversores y con más de 24 billardos de dólares en activos, reconoce el papel que los inversores juegan en la financiación de energía limpia, la necesidad de un acuerdo global sobre el clima y de un importante capital para financiar la transición a una economía baja en carbono.

Con su adhesión a estas iniciativas y principios, BBVA da un paso más en el contexto de la banca responsable, de acuerdo con su modelo de negocio basado en los principios de integridad, transparencia y prudencia.

- 141** Actividad bancaria en España
- 158** Actividad inmobiliaria en España
- 164** Estados Unidos
- 175** Eurasia
- 189** México
- 202** América del Sur
- 221** Centro Corporativo
- 226** Información adicional: Corporate & Investment Banking



Áreas de negocio



Áreas de negocio

En este capítulo se presentan y analizan los datos más relevantes de las diferentes áreas del Grupo. En concreto, se muestra la cuenta de resultados, el balance, la actividad y los ratios más significativos de cada una de ellas: inversión en gestión, depósitos de clientes en gestión, fondos de inversión y pensiones, eficiencia, tasa de mora, tasa de cobertura y coste de riesgo.

En el año 2014, la **estructura de reporting** de las áreas de negocio del Grupo BBVA sigue siendo básicamente la misma que la del ejercicio 2013:

- **Actividad bancaria en España**, que incluye, al igual que en ejercicios precedentes: Red Minorista, con los segmentos de clientes particulares, de banca privada y de pequeñas empresas y negocios; Banca de Empresas y Corporaciones (BEC), que gestiona los segmentos de empresas, corporaciones e instituciones en el país; Corporate & Investment Banking (CIB), que incluye la actividad realizada con grandes corporaciones y grupos multinacionales y el negocio de tesorería y distribución en el mismo ámbito geográfico; y otras unidades, entre las que destacan BBVA Seguros y Asset Management (con la gestión de fondos de inversión y de pensiones en España). También incorpora las carteras, financiación y posiciones estructurales de tipo de interés del balance euro.
- **Actividad inmobiliaria en España**. Esta área aglutina, fundamentalmente, el crédito a promotores y los activos inmobiliarios adjudicados en este país.
- **Estados Unidos**, con la actividad que el Grupo realiza en Estados Unidos.
- **Eurasia**, que incorpora la actividad llevada a cabo en el resto de Europa y Asia, es decir, los negocios minoristas y mayoristas desarrollados por el Grupo en la zona. También incluye las participaciones de BBVA en el banco turco Garanti y en los chinos CNCB y CIFIH (participación esta última sobre la que se ha firmado un acuerdo de venta en diciembre de 2014, cuya ejecución está sujeta a la obtención de las autorizaciones pertinentes). Sin embargo, los resultados por puesta en equivalencia de CNCB (excluyendo los dividendos) desde su adquisición hasta la firma del acuerdo con el grupo CITIC en el cuarto trimestre de 2013, que incluyó la venta parcial de un 5,1% de CNCB, se encuentran registrados en el Centro Corporativo en la rúbrica de resultado de operaciones corporativas.
- **México**, que aglutina los negocios bancarios y de seguros efectuados en este país.
- **América del Sur**, que incluye la actividad bancaria y de seguros que BBVA desarrolla en la región. Durante el primer trimestre de 2014, la serie histórica de esta área se ha restateado para excluir el negocio en Panamá, vendido en el cuarto trimestre de 2013, e incorporarlo en el Centro Corporativo.

Adicionalmente a lo descrito en los párrafos anteriores, en todas las áreas existe un resto formado por otros negocios y por un complemento que recoge eliminaciones e imputaciones no asignadas a las unidades que componen las áreas anteriormente descritas.

Por último, el **Centro Corporativo** es un agregado que contiene todo aquello no repartido entre las áreas de negocio por corresponder básicamente a la función de *holding* del Grupo. Aglutina: los costes de las unidades centrales que tienen una función corporativa; la gestión de las posiciones estructurales de tipo de cambio, llevada a cabo por el Área de Estrategia y Finanzas; determinadas emisiones de instrumentos de capital realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global del Grupo; carteras, con sus correspondientes resultados, cuya gestión no está vinculada a relaciones con la clientela, tales como las participaciones industriales; ciertos activos y pasivos fiscales; fondos por compromisos con clases pasivas; fondos de comercio y otros intangibles. Adicionalmente, recoge el resultado de ciertas operaciones corporativas efectuadas en ejercicios previos, como es el procedente del negocio previsional en Latinoamérica, incluyendo las plusvalías obtenidas por su venta a lo largo del ejercicio 2013; el de BBVA Panamá, considerando la plusvalía derivada del cierre de su venta (cuarto trimestre); y el efecto ocasionado por la puesta a valor de mercado de la participación en

CNCB tras la firma, en el cuarto trimestre de 2013, del acuerdo con el grupo CITIC, que incluía la venta del 51% de CNCB. También incorpora los resultados por puesta en equivalencia de CNCB (excluyendo los dividendos), tanto de 2013 como de 2012. Por último, los datos del ejercicio 2012 incorporan los estados financieros de BBVA Puerto Rico hasta su venta, cerrada en diciembre de 2012.

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

Finalmente, cabe mencionar que, como viene siendo habitual, en el caso de las unidades de América y en las de Eurasia (básicamente Garanti), además de las tasas de variación interanual a **tipos de cambio** corrientes, se incluyen las resultantes de aplicar tipos de cambio constantes.

Para la elaboración de la **información por áreas** se parte de las unidades de mínimo nivel, registrándose la totalidad de los datos contables relacionados con el negocio que gestionan. Estas unidades de mínimo nivel se agregan de acuerdo con la estructura establecida por el Grupo para configurar unidades de ámbito superior y, finalmente, las propias áreas de negocio. Del mismo modo, todas las sociedades jurídicas que componen el Grupo se asignan también a las distintas unidades en función de la geografía en la que desarrollan su actividad.

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

- **Recursos propios.** La asignación de capital a cada negocio se realiza de acuerdo al capital económico en riesgo (CER), que se basa en el concepto de pérdida inesperada con un determinado nivel de confianza, en función del nivel de solvencia objetivo del Grupo. El cálculo del CER engloba riesgos de crédito, de mercado (cartera de negociación y estructurales de balance), de participaciones, operacional, de activos fijos y riesgos técnicos en las compañías de seguros. Estos cálculos están realizados utilizando modelos internos que se han definido siguiendo las pautas y requisitos establecidos en el acuerdo de capital de Basilea III, prevaleciendo los criterios económicos sobre los normativos.

El CER, por su sensibilidad al riesgo, es un elemento que se vincula con las políticas de gestión de los propios negocios, homogeneizando la asignación de capital entre ellos de acuerdo con los riesgos incurridos. Es decir, se calcula de manera homogénea e integrable para todo tipo de riesgo y para cada operación, saldo o posición en riesgo, permitiendo valorar su rentabilidad ajustada a riesgo y posibilitando conocer, por agregación, la rentabilidad por cliente, producto, segmento, unidad o área de negocio.

- **Precios internos de transferencia.** En cada geografía, para el cálculo de los márgenes de intereses de sus negocios, se aplican tasas de transferencia interna tanto a las partidas de activo como de pasivo. Dichas tasas están compuestas por un tipo de mercado, en función del plazo de revisión de la operación, y por una prima de liquidez, que intenta reflejar las condiciones y perspectivas de los mercados financieros en este aspecto. Por otra parte, el reparto de los resultados entre unidades generadoras y unidades de distribución (por ejemplo, en productos de gestión de activos) se realiza a precios de mercado.
- **Asignación de gastos de explotación.** Se imputan a las áreas tanto los gastos directos como los indirectos, exceptuando aquéllos en los que no existe una vinculación estrecha y definida con los negocios por tener un marcado carácter corporativo o institucional para el conjunto del Grupo.
- **Venta cruzada.** En determinadas ocasiones se realizan ajustes de consolidación para eliminar ciertas duplicidades que, por motivos de incentivación de la venta cruzada entre negocios, se hallan contabilizadas en los resultados de dos o más unidades.

Principales partidas de la cuenta de resultados por áreas de negocio

(Millones de euros)

	Grupo BBVA ⁽¹⁾	Áreas de negocio						Σ Áreas de negocio	Centro Corporativo
		Actividad bancaria en España	Actividad inmobiliaria en España	Estados Unidos	Eurasia ⁽¹⁾	México	América del Sur		
2014									
Margen de intereses	15.116	3.830	(38)	1.443	924	4.910	4.699	15.767	(651)
Margen bruto	21.357	6.622	(132)	2.137	1.680	6.522	5.191	22.020	(664)
Margen neto	10.406	3.777	(291)	640	942	4.115	2.875	12.058	(1.653)
Resultado antes de impuestos	4.063	1.463	(1.225)	561	713	2.519	1.951	5.983	(1.920)
Resultado atribuido	2.618	1.028	(876)	428	565	1.915	1.001	4.062	(1.444)
2013									
Margen de intereses	14.613	3.838	(3)	1.402	909	4.478	4.660	15.284	(671)
Margen bruto	21.397	6.103	(38)	2.047	1.717	6.194	5.583	21.607	(210)
Margen neto	10.196	3.088	(188)	618	981	3.865	3.208	11.573	(1.378)
Resultado antes de impuestos	2.750	230	(1.838)	534	586	2.358	2.354	4.225	(1.474)
Resultado atribuido	2.228	589	(1.252)	390	449	1.802	1.224	3.201	(973)
2012									
Margen de intereses	15.122	4.729	(21)	1.550	851	4.174	4.236	15.519	(397)
Margen bruto	21.892	6.659	(79)	2.198	1.665	5.751	5.308	21.501	391
Margen neto	11.106	3.776	(209)	722	886	3.590	3.023	11.787	(681)
Resultado antes de impuestos	749	1.651	(5.705)	620	508	2.223	2.234	1.532	(783)
Resultado atribuido	1.676	1.186	(4.068)	445	404	1.687	1.172	826	850

(1) Estados financieros proforma con los ingresos y gastos de Garanti Group integrados en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.

Beneficio económico recurrente por áreas de negocio

(Enero-diciembre de 2014. Millones de euros)

	Beneficio atribuido económico	Beneficio económico añadido (BEA)
Actividad bancaria en España	1.054	269
Actividad inmobiliaria en España	12	(69)
Estados Unidos	291	68
Eurasia	500	61
México	2.129	1.562
América del Sur	722	287
Centro Corporativo	(812)	(869)
Total Grupo	3.897	1.308

Actividad bancaria en España

Claves en 2014

- Mejora del diferencial de la clientela.
- Menores costes por planes de transformación y eficiencia.
- Mejora del coste de riesgo y de la calidad crediticia.

Actividad ⁽¹⁾

Variación interanual, saldos puntuales a 31-12-2014

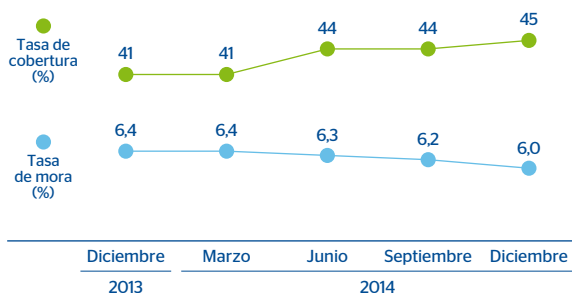
-1,3%

Inversión

+1,7%

Recursos

Riesgos



Resultados

2014. Millones de euros

Margen de intereses **3.830** -0,2%

Margen bruto **6.622** +8,5% ⁽²⁾

Margen neto **3.777** +22,3% ⁽²⁾

Resultado atribuido **1.028** +74,7% ⁽²⁾

(1) Inversión en gestión (incluye la financiación a los segmentos gestionados por BEC a través de renta fija) y depósitos de clientes en gestión (no incluye las cesiones temporales de activos).

(2) Cifras sin re-exresar tras la aplicación del cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al FGD.

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	Actividad bancaria en España			
	2014	Δ% ⁽¹⁾	2013 ⁽¹⁾	2012
Margen de intereses	3.830	(0,2)	3.838	4.729
Comisiones	1.454	5,7	1.376	1.363
Resultados de operaciones financieras	1.149	42,4	807	254
Otros ingresos netos	189	129,6	82	313
Margen bruto	6.622	8,5	6.103	6.659
Gastos de explotación	(2.845)	(5,6)	(3.014)	(2.883)
Gastos de personal	(1.707)	(7,8)	(1.851)	(1.794)
Otros gastos generales de administración	(1.034)	(1,8)	(1.052)	(991)
Amortizaciones	(105)	(5,3)	(111)	(99)
Margen neto	3.777	22,3	3.088	3.776
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(1.690)	(34,4)	(2.577)	(1.853)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(623)	121,3	(282)	(272)
Beneficio antes de impuestos	1.463	n.s.	230	1.651
Impuesto sobre beneficios	(432)	n.s.	(62)	(462)
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	1.032	n.s.	168	1.189
Resultado de operaciones corporativas	-	-	440	-
Beneficio después de impuestos	1.032	69,7	608	1.189
Resultado atribuido a la minoría	(4)	(81,8)	(20)	(3)
Beneficio atribuido al Grupo	1.028	74,7	589	1.186
Beneficio atribuido al Grupo (sin el resultado de operaciones corporativas)	1.028	n.s.	149	1.186

(1) Cifras sin re-exresar tras la aplicación del cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al FGD.

Balances

(Millones de euros)

	Actividad bancaria en España			
	31-12-14	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13 ⁽¹⁾	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	7.876	(30,8)	11.389	10.736
Cartera de títulos	116.016	16,4	99.712	108.197
Inversiones crediticias	191.273	0,8	189.734	205.454
Crédito a la clientela neto	169.211	(2,3)	173.249	189.288
Depósitos en entidades de crédito y otros	22.062	33,8	16.484	16.166
Posiciones inter-áreas activo	173	(98,6)	12.699	18.621
Activo material	700	(10,4)	781	826
Otros activos	2.315	293,3	589	1.687
Total Activo/Pasivo	318.353	1,1	314.902	345.521
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	64.765	12,5	57.562	65.608
Depósitos de la clientela	154.261	(1,8)	157.124	146.008
Débitos representados por valores negociables	41.689	(15,1)	49.105	68.782
Pasivos subordinados	2.077	(13,9)	2.411	3.531
Posiciones inter-áreas pasivo	-	-	-	-
Cartera de negociación	43.977	14,4	38.435	48.377
Otros pasivos	3.426	n.s.	673	1.381
Dotación de capital económico	8.158	(14,9)	9.592	11.834

(1) Cifras sin re-exresar tras la aplicación del cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al FGD.

Indicadores relevantes y de gestión

(Millones de euros y porcentaje)

	Actividad bancaria en España		
	31-12-14	31-12-13	31-12-12
Inversión en gestión ⁽¹⁾	166.446	168.594	184.902
Depósitos de clientes en gestión ⁽²⁾	138.647	136.295	119.703
Fondos de inversión	28.695	22.298	19.116
Fondos de pensiones	21.880	20.428	18.577
Ratio de eficiencia (%)	43,0	49,4	43,3
Tasa de mora (%)	6,0	6,4	4,1
Tasa de cobertura (%)	45	41	48
Coste de riesgo (%)	0,95	1,36	0,95

(1) Incluye la financiación a los segmentos gestionados por BEC a través de renta fija.

(2) No incluye las cesiones temporales de activos.

Definición del área

En esta área se incluyen los negocios bancarios que el Grupo BBVA desarrolla en el país, incluidas las actividades de seguros y gestión de fondos. Adicionalmente, incorpora las carteras, financiación y posiciones estructurales del balance euro gestionadas por el COAP.

La actividad bancaria en España atiende a 9,8 millones de clientes. Posee una red de distribución de 3.112 oficinas y 5.909 cajeros automáticos.

Entorno macroeconómico y sectorial

Los últimos datos de actividad de la **economía** española confirman la senda de recuperación. La mejora de la demanda nacional (principalmente, la privada) se ha asentado en factores coyunturales (reducción de la incertidumbre), en el mayor soporte de las políticas fiscal y monetaria y en factores estructurales, como el avance en la corrección de los desequilibrios internos y en algunas de las reformas llevadas a cabo en los últimos años. En este contexto, el PIB se ha incrementado un 1,4% en 2014. Las razones detrás de esta mejora del entorno son varias.

- En primer lugar, una disminución de las tensiones financieras, que consolidó la tendencia observada durante 2013 y que, en parte, se debe a las decisiones de política tomadas tanto en Europa como en España.
- Asimismo, las exportaciones continuaron creciendo, a pesar de un entorno de estancamiento en la Eurozona. Lo anterior ha puesto de manifiesto el aumento de la competitividad y la diversificación de los destinos de las exportaciones, lo que, a su vez, ha permitido un comportamiento diferencial de las ventas al exterior de las empresas españolas.
- Por otro lado, la menor incertidumbre ha permitido una disminución del ahorro precautorio de las familias y un impulso del crecimiento del consumo privado. Lo anterior ha sido el resultado del incremento observado en la riqueza financiera, la tendencia a la estabilización en el precio de la vivienda y, sobre todo, gracias al punto de inflexión que se ha observado en el mercado laboral, en el que la creación de empleo ha comenzado.
- Adicionalmente, la demanda interna se ha beneficiado de una política fiscal que ha dejado de ser contractiva y que, incluso, se ha permitido la implementación de algunos estímulos, al mismo tiempo que la mejora cíclica de los ingresos y los gastos, junto con la disminución de los tipos de interés, han posibilitado el cumplimiento de las metas fiscales.

Se confirma
la senda de
recuperación

- Finalmente, la política monetaria ha empezado a adecuarse a la situación de la economía española, conforme los flujos de nuevo crédito y el coste de la financiación han comenzado a apoyar la demanda de familias y pequeñas empresas.

En todo caso, cabe recordar que los desequilibrios que enfrenta la economía española son todavía elevados. Por ejemplo, la tasa de paro se sitúa en el 23,7% a finales del 2014 y la deuda pública y la externa neta en el 96,4% a finales del tercer trimestre de 2014. El reto de reducir estos desequilibrios requiere tasas de crecimiento superiores, por lo que la implementación de reformas que mejoren el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios es indispensable.

Por lo que respecta al **sector financiero**, cabe destacar el fin del programa de asistencia financiera, que expiró oficialmente el día 22 de enero. España implementó, según el calendario previsto, todas las medidas de reestructuración acordadas con la denominada Troika (Comisión Europea, BCE y Fondo Monetario Internacional -FMI-). Desde entonces se han hecho avances en la reestructuración del sistema, con la enajenación de participaciones estatales en entidades que requirieron dinero público y la privatización de Catalunya Banc.

En el apartado de **reformas estructurales**, el Real Decreto-ley 4/2014, de Reforma de la Ley Concursal, agiliza y flexibiliza los procesos para alcanzar acuerdos de refinanciación y elimina rigideces de la normativa concursal y preconcursal. Esta normativa facilitará la reestructuración de la deuda de empresas operacionalmente viables.

Continúa el proceso de **desapalancamiento**, aunque el flujo de las nuevas operaciones de crédito al segmento minorista, que incluye hogares y empresas por importe inferior a un millón de euros, sigue mejorando frente al del año anterior. En noviembre de 2014, el retroceso del *stock* de préstamos al sector privado alcanza el 5,8% en términos interanuales. Además, la cifra total de créditos dudosos mantiene una trayectoria descendente, por décimo mes consecutivo, y la tasa de mora se sitúa en el 12,75% a finales de noviembre (frente al 14,0% de principios de 2014).

La situación de **liquidez** del sistema bancario y su estructura de financiación se han reforzado desde principios de año, de forma que la financiación neta obtenida del BCE se ha reducido.

Por su parte, los ratios de **solvencia** también se han incrementado por la generación interna de beneficios, por el proceso de desapalancamiento y por ampliaciones de capital. En este sentido, la publicación de los resultados del ejercicio de evaluación global a la banca europea, en octubre de 2014, evidenció la robustez de la banca española. La revisión de los activos (AQR, por sus siglas en inglés), identificó un volumen reducido de ajustes necesarios (2,2 millardos de euros, 14 puntos básicos de capital CET1, el más bajo de Europa) y la resistencia de los bancos a la prueba de esfuerzo fue muy alta. En el escenario adverso, los bancos españoles tuvieron el segundo menor descenso del ratio de capital, después de Estonia. Sólo un banco español tuvo un déficit de capital, lo cual ya se abordó a lo largo de 2014 con un aumento de capital.

Prioridades de gestión

En **2014**, la actividad comercial del área ha discurrido en un entorno de competencia más normalizado. Sin embargo, han persistido las elevadas presiones a la rentabilidad, principalmente como consecuencia de un entorno de tipos históricamente bajos, mayor regulación, aún niveles reducidos de demanda de crédito, así como unos clientes mucho más exigentes. En este complicado entorno, BBVA ha vuelto a demostrar su posición de liderazgo:

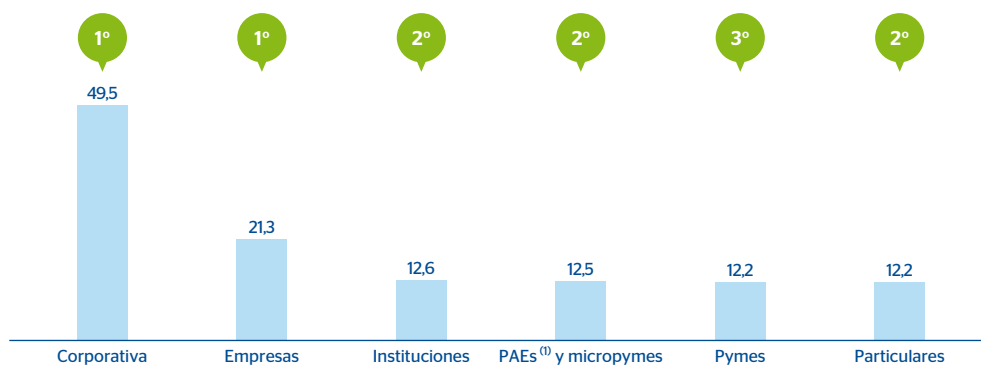
- Mejora, trimestre a trimestre, de los ingresos de carácter más recurrente, con dos *drivers* principales: la adecuada gestión de los precios y la aportación de comisiones relacionadas con los productos de pasivo.
- Mantenimiento del mismo ritmo de crecimiento de la cuota de clientes que en los años de crisis. Prueba de ello es que se ha crecido 40 puntos básicos en los últimos doce meses en la cuota de clientes de primer proveedor, según FRS, hasta el 12,2% (datos a junio de 2014, últimos disponibles).

Recuperación incipiente de la demanda crediticia

La publicación de los resultados del ejercicio de evaluación global a la banca europea evidenció la robustez del sector bancario español

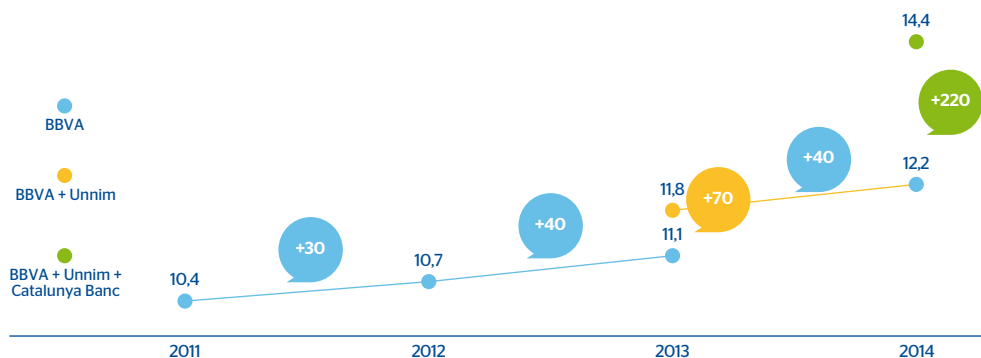
BBVA ha demostrado y seguirá demostrando su liderazgo enfocado en el crecimiento de la base de clientela y en su vinculación

Actividad bancaria en España. Cuota como primer proveedor de servicios financieros (Porcentaje y ranking)



(1) Profesionales con actividad empresarial.
Fuente: FRS con cifras a 31-12-2014.

Actividad bancaria en España. Evolución de la cuota de clientes FRS primer proveedor (Porcentaje y puntos básicos a junio de 2014)

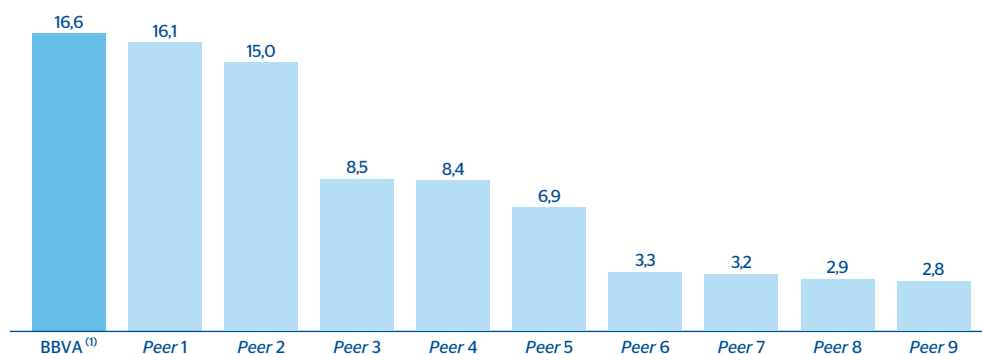


- Avance en la normalización del coste de riesgo.
- Y la adjudicación de Catalunya Banc en el proceso de subasta realizado por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB). Con esta operación, BBVA duplica su cuota en Cataluña, una región muy dinámica y atractiva económicamente, incorpora 1,5 millones de clientes y se convierte en el jugador más importante del sector en España.

Claves de la adquisición de Catalunya Banc

- Adquisición de una entidad saneada con una sólida **franquicia de clientes**.
- **Duplicamos la cuota de mercado en Cataluña** y mejoramos la de España.
- Con rendimientos atractivos e impactos de capital acotados.

Actividad bancaria en España. Cuota de mercado por volumen de negocio y posición (Porcentaje y número)



(1) Incluye Catalunya Banc.

Peer group: incluye Bankia, Bankinter, Caixabank, Ibercaja, Kutxa Bank, Popular, Sabadell, Santander y Unicaja.

Fuente: AEB y CECA. Créditos y depósitos de los clientes, datos a junio de 2014.

De cara al **futuro**, BBVA seguirá demostrando su liderazgo con una hoja de ruta clara, enfocada en el crecimiento de clientes y en su vinculación. El área seguirá avanzando en su proceso de transformación, lo que le va a permitir anticiparse a las reglas de juego de la banca del futuro, mejorar la eficiencia y, sobre todo, conseguir una mejor experiencia de sus clientes.

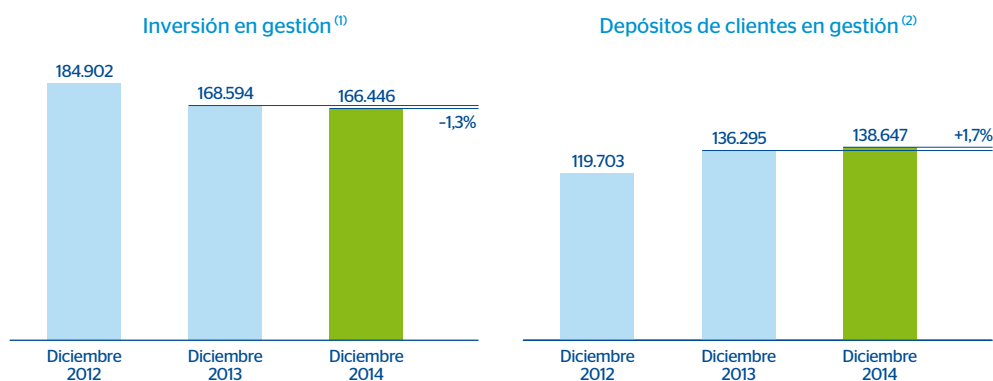
Análisis de actividad

Comportamiento más positivo de la demanda de préstamos, mejora de los indicadores de riesgo y buena evolución de los recursos de clientes

El mayor flujo de nuevas operaciones de crédito que se ha ido produciendo a lo largo del ejercicio se deriva de un comportamiento más positivo de la demanda crediticia, aunque todavía este incremento de la facturación no compensa los vencimientos del actual *stock*. En esta línea, el volumen de la **inversión** crediticia gestionada por el área sigue disminuyendo, aunque de forma mucho más atenuada que en períodos anteriores (-1,3% interanual) en la práctica totalidad de las carteras. Cabe destacar que los créditos al consumo presentaron ya una tasa de variación intertrimestral positiva en el cuarto trimestre del año (+1,4%, incluyendo las tarjetas de crédito). Esta mejora de la demanda de financiación se espera siga consolidándose en 2015, apoyada, además, en un mayor dinamismo de la actividad económica del país.

Actividad bancaria en España. Principales datos de actividad

(Millones de euros)

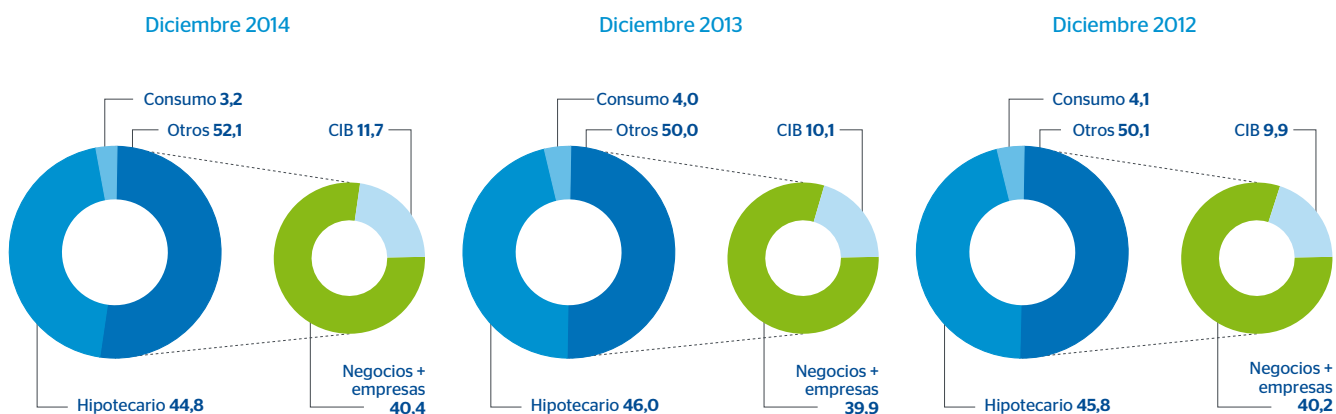


(1) Incluye la financiación a los segmentos gestionados por BEC a través de renta fija.

(2) No incluye las cesiones temporales de activos.

Actividad bancaria en España. Composición de la inversión en gestión

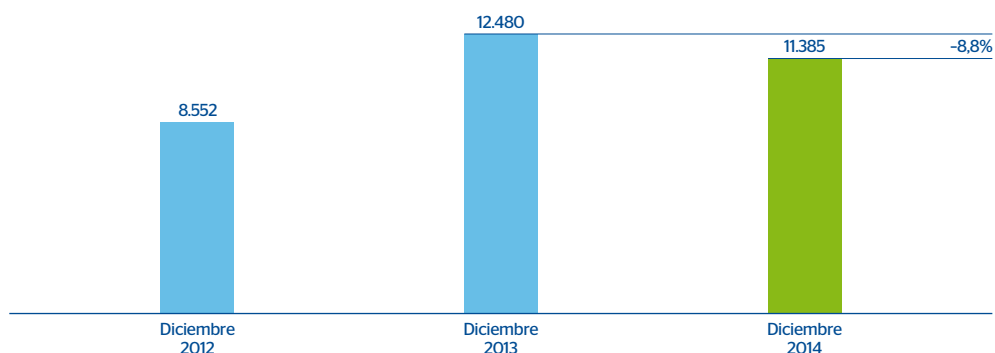
(Porcentaje)



La **calidad crediticia** mejora, gracias a la excelente evolución de las entradas netas en mora, que permiten situar la tasa de mora al cierre del ejercicio en el 6,0%. Lo anterior supone un descenso de 42 puntos básicos en los últimos doce meses. Por su parte, la cobertura sube hasta el 45% (41% a 31-12-2013).

Actividad bancaria en España. Riesgos dudosos

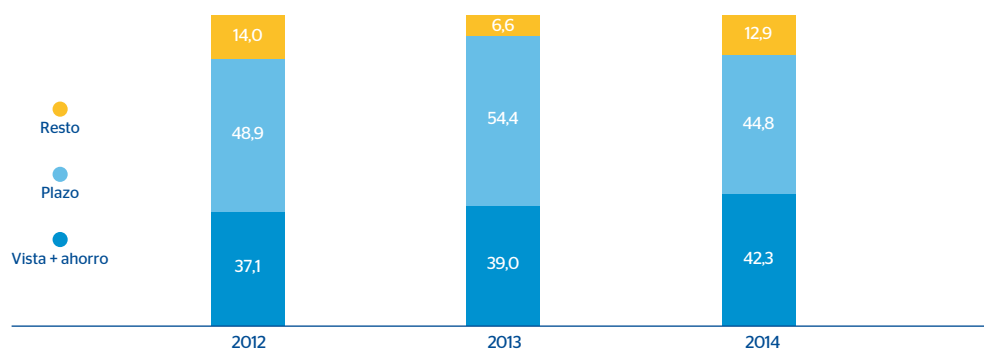
(Millones de euros)



Los **depósitos** de clientes en gestión también evolucionan favorablemente, pero con un comportamiento desigual por productos. La disminución que se ha producido en la remuneración de los depósitos a plazo está provocando un trasvase de saldos hacia las cuentas a la vista y los fondos de inversión. Esta mencionada corrección a la baja del coste del plazo y el mayor peso de los productos transaccionales en el *mix* de los recursos generan un efecto positivo en el margen de intereses del área.

Actividad bancaria en España. Composición de los depósitos de clientes en gestión

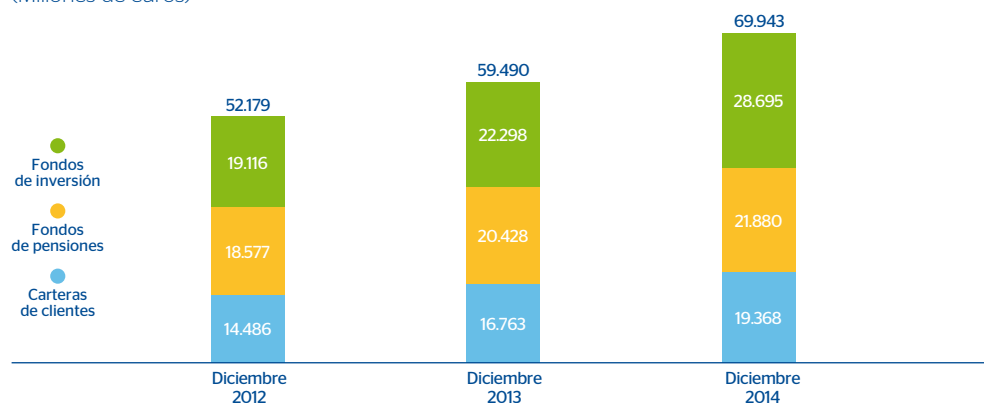
(Porcentaje)



Por último, los recursos **fuera de balance** mantienen su tendencia alcista, acumulando a finales del ejercicio 2014 un crecimiento interanual del 176% motivado, en gran parte, por el avance de los fondos de inversión (+28,7% desde finales de 2013). Este comportamiento permite que el Grupo conserve su posición de liderazgo en España en gestión de fondos.

Actividad bancaria en España. Otros recursos de clientes

(Millones de euros)



Análisis de resultados

La comparativa interanual de los resultados del área se ve muy influenciada por los siguientes aspectos del anterior ejercicio:

- Eliminación, en mayo de 2013, de las "cláusulas suelo" de los préstamos hipotecarios suscritos por consumidores, que estuvieron vigentes durante prácticamente todo el primer semestre de 2013, con el consiguiente efecto positivo en el margen de intereses de aquel período.
- Plusvalía realizada, en el primer trimestre de 2013, por la operación de reaseguro sobre la cartera de seguros de vida-riesgo individual.

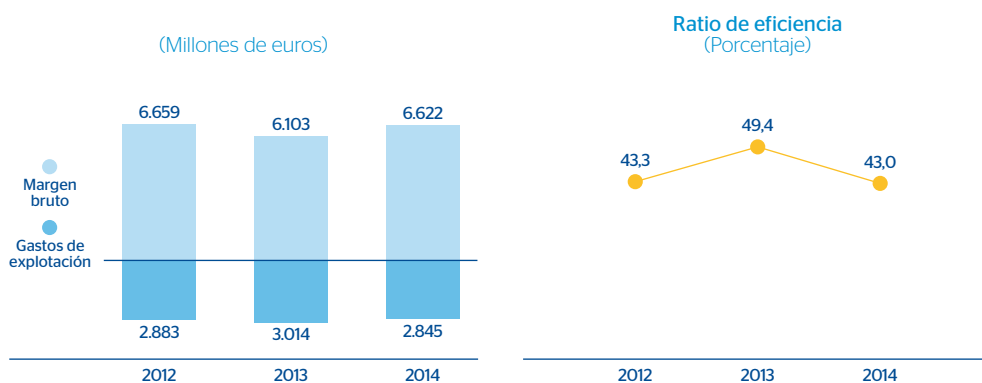
En 2014, el margen de intereses prácticamente repite la cifra del ejercicio anterior, a pesar del efecto negativo de la eliminación de las "cláusulas suelo" comentado anteriormente, de la reducción del *stock* de inversión crediticia y del entorno actual de tipos de interés en niveles mínimos. Esto se debe a que el impacto de estos tres elementos se está compensando con una adecuada gestión del precio de los recursos, que está permitiendo mejorar el diferencial de la clientela. Los ingresos por comisiones presentan una muy buena evolución, sobre todo en el último trimestre de 2014, pese a que en ese mismo período entraron en vigor determinadas limitaciones regulatorias que afectan a los ingresos por tarjetas y por gestión de fondos de pensiones. En conjunto, los **ingresos de carácter más recurrente** del ejercicio registran un incremento interanual positivo del 1,4%.

Los ROF cierran un ejercicio muy favorable (+42,4% interanual), gracias al buen desempeño de la actividad de Global Markets y a la adecuada gestión de los riesgos estructurales del balance. La línea de otros ingresos netos, en términos acumulados, también sube, un 129,6% en comparación con la del año anterior, debido a la buena evolución de la actividad aseguradora, los dividendos cobrados en el ámbito de Global Markets y a que en 2013 se contabilizó una derrama extraordinaria al FGD para cumplir con el Real Decreto-ley 6/2013. No obstante, hay que resaltar que en el último trimestre de 2014 se incluyó el cargo por el IDEC, por importe de 54 millones de euros. Con todo lo anterior, la actividad bancaria en España muestra un favorable comportamiento del **margen bruto** en 2014, con un avance interanual del 8,5%.

El proceso de transformación y digitalización puesto en marcha por el Grupo ha tenido un claro efecto en los gastos de explotación, cuya cifra acumulada en 2014 muestra una reducción interanual del 5,6%, con descensos en todas las líneas de coste.

Favorable trayectoria de los ingresos recurrentes, control de costes y mejora del coste de riesgo

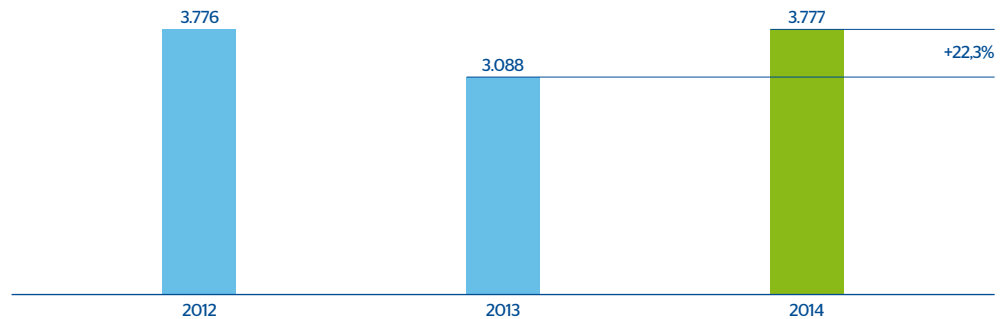
Actividad bancaria en España. Eficiencia



Todo lo anterior permite que el **margen neto** muestre una tasa de variación interanual de doble dígito (+22,3%), hasta alcanzar los 3.777 millones de euros en el conjunto del ejercicio.

Actividad bancaria en España. Margen neto

(Millones de euros)



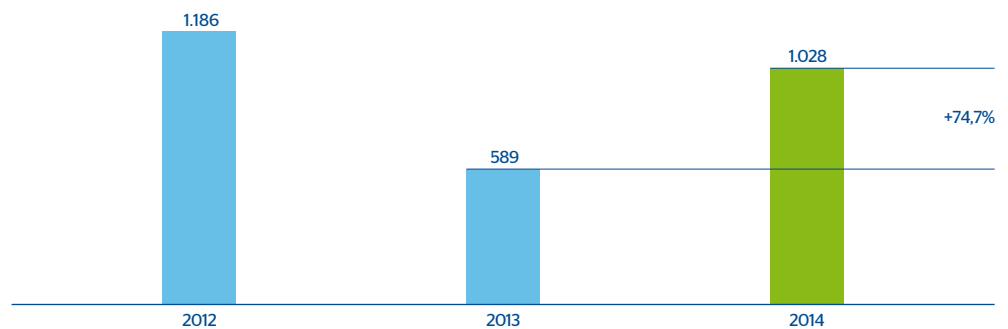
Adicionalmente, la mejora de la calidad crediticia se traduce en requerimientos de dotaciones por pérdidas por deterioro de activos financieros claramente inferiores a los contabilizados en 2013 (que estaban influidos por la clasificación de los créditos refinanciados), lo que explica el descenso interanual de esta rúbrica, un 34,4%, y el retroceso del coste de riesgo acumulado en el año hasta el 0,95%.

Por último, se produce un incremento interanual del 121,3% en las dotaciones a provisiones y otros resultados, debido fundamentalmente a los costes de reestructuración derivados del ya comentado proceso de digitalización y transformación en el que el Grupo está inmerso.

En conclusión, y considerando la ausencia en este ejercicio de resultados atípicos, el **beneficio atribuido** generado durante 2014 por la actividad bancaria en España es de 1.028 millones de euros, lo cual compara con una cifra de 589 millones del mismo período de 2013, que incluía 440 millones de resultado de operaciones corporativas (plusvalías por la operación de reaseguro sobre la cartera de seguros de vida-riesgo individual).

Actividad bancaria en España. Beneficio atribuido

(Millones de euros)



Red Minorista

En esta unidad se incluye el negocio llevado a cabo con los siguientes **segmentos**: clientes particulares, clientes de banca privada, pymes y negocios.

Red Minorista acaba el ejercicio con un saldo de **inversión** en gestión de 91.039 millones de euros (-4,1% interanual) y con unos **recursos** de clientes gestionados, fuera y dentro de balance, de 142.408 millones, lo que supone un incremento del 3,3% respecto al dato del 31-12-2013.

La aspiración de BBVA en España en todos los segmentos es seguir reforzando su liderazgo a través de la captación de clientes y el incremento de su vinculación. El lanzamiento de la **campaña Quiero** resume la forma con la que se pretende alcanzar tal aspiración. BBVA quiere ofrecer a cada cliente, de una forma transparente y sencilla, lo que necesita y demanda. Por esta línea es por donde se han encaminado las acciones comerciales del año 2014.

En materia de **financiación**, destaca la campaña Buenas noticias del primer trimestre del año, con la que BBVA ha querido demostrar, de una forma clara y decidida, su apuesta por la recuperación económica y la financiación. Bajo esta iniciativa se lanzaron los siguientes productos y servicios:

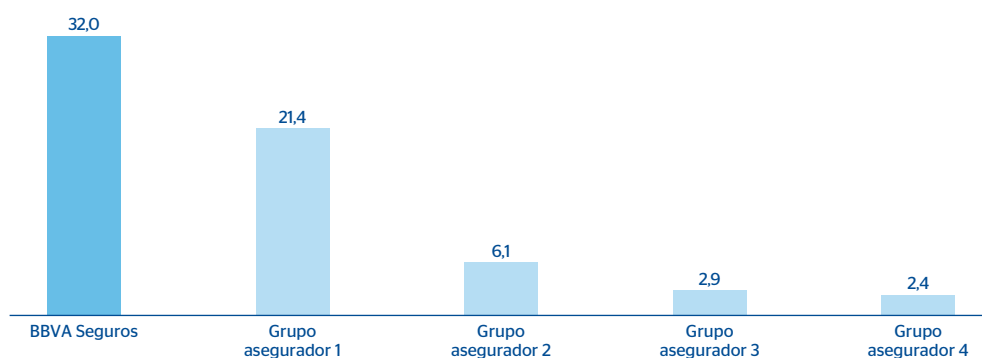
- En consumo sobresale el nuevo Préstamo One-Click, o Préstamo Inmediato, un producto pre-decidiado que ha permitido a más de 2 millones de clientes obtener financiación desde los diferentes canales (el 10% de las contrataciones se han hecho por canales alternativos a la oficina).
- Destaca también el nuevo Préstamo Coche, con un competitivo tipo de interés.
- En un entorno de mejora de las expectativas económicas y de reactivación del mercado inmobiliario, BBVA lanza la Hipoteca Quiero a un tipo diferencial para aquellos clientes con unos requisitos mínimos de solvencia, rentabilidad y vinculación, y que está teniendo muy buena acogida.

En materia de **ahorro**, dentro de un entorno de tipos de interés en mínimos históricos, BBVA sigue apostando por una gestión responsable del balance y una oferta personalizada para cada cliente.

- En primer lugar, continúa la comercialización de depósitos a plazo orientados a la captación y al incremento de la vinculación de los clientes, como son los depósitos BBVA Tranquilidad y los depósitos Crecientes.
- Para aquellos clientes con un perfil de riesgo adecuado, se ha potenciado la comercialización de fondos de inversión, producto muy apoyado por la bonificación por traspasos.
- El ahorro para la jubilación cobra una mayor importancia, tras el anuncio de las reformas del Gobierno en materia de Seguridad Social. BBVA lanza en octubre la campaña Acuérdate de tu Futuro, cuyo objetivo es concienciar a la población de la importancia de planificar el ahorro para la jubilación y facilitar la toma de decisiones con anticipación. La oferta comercial de BBVA consta de una amplia gama de planes de pensiones y planes de previsión asegurados adaptados al perfil de riesgo de los clientes y a su horizonte temporal hasta la jubilación. Este año, la oferta comercial se ha acompañado de iniciativas informativas, como los simuladores de aportaciones a planes de pensiones y el de prestación total estimada, y promocionales, como la bonificación de hasta un 4% por aportaciones y traspasos y el sorteo diario de 6.000 euros a los clientes que realicen simulaciones.
- En el negocio de ahorro previsional, al cierre del tercer trimestre de 2014 (último dato disponible; fuente: ICEA), BBVA lidera la emisión de primas en el producto PIAS (Planes Individuales de Ahorro Sistemático), alcanzando una cuota de mercado del 32% de las primas tras emitir 557 millones de euros a septiembre.

BBVA ofrece a cada segmento de cliente, de una forma transparente y sencilla, lo que necesita y demanda

Cuotas de mercado en PIAS a septiembre de 2014. BBVA Seguros y principales competidores (Porcentaje)



Fuente: ICEA.

En 2014, se aprecia un mayor dinamismo en el negocio de **seguros** de riesgo, como consecuencia de la transformación del catálogo hacia productos más competitivos y modulares (que se adaptan y personalizan a las necesidades del cliente) y fruto de una mayor dinamización comercial en la red, con campañas muy focalizadas, entre las que destacan:

- Lanzamiento del nuevo Seguro Vivienda, que mejora claramente la oferta actualmente existente en el mercado.
- Implementación de diferentes medidas para hacer más atractiva la contratación de seguros de venta libre. Sobresalen las promociones, como abonos de hasta 150 euros por contratación, o el regalo de una Tablet por la contratación del Seguro de Salud.

Completando la oferta comercial, este año se ha lanzado un **Plan de Calidad** en red muy importante: Banco 10. Bajo este lema, se busca involucrar a la plantilla para conseguir ser la entidad más recomendada en 2015 por poder dar a los clientes un servicio excelente. Lo anterior implica el despliegue de una metodología de trabajo que favorece el diálogo con clientes, a quienes se les hace explícito el compromiso del Banco y de los propios gestores con la calidad del servicio y la atención.

El conjunto de estas medidas ha favorecido un mayor dinamismo comercial y ha permitido el mantenimiento del ritmo de crecimiento en la captación de nuevos clientes, tal y como ha quedado patente en la positiva trayectoria de la cuota de clientes FRS de primer proveedor que se ha mostrado en el apartado de Prioridades de gestión.

En el **ámbito empresarial**, a mediados de 2014 se ha puesto en marcha un nuevo modelo de atención. Bajo este nuevo esquema, las pymes (aquellas que facturan por debajo de 5 millones de euros) pasan a ser atendidas por la red minorista con el objetivo de primar la cercanía, la accesibilidad y calidad del servicio y atención a los clientes. Esto ha implicado una redefinición del modelo de aproximación, atención y gestión, así como de la oferta de valor puesta a su disposición. El objetivo es conseguir ser el "Banco de las pymes", ganar cuota de mercado y mejorar el posicionamiento en este colectivo. Desde la puesta en marcha de este plan, se ha superado holgadamente la meta fijada en captación de nuevos clientes: + 36.000 pymes nuevas. Además, las acciones comerciales llevadas a cabo han estado dirigidas a apoyar el crédito, con especial foco en los planes de internacionalización. Destaca el lanzamiento de Credipyme, una herramienta para determinar el perfil de riesgo y la capacidad de endeudamiento de la pyme y estimar así la financiación que se le podría conceder. Además, se ha puesto en marcha la segunda edición del Plan + Negocio, que permite a BBVA dinamizar la gestión de la financiación de las empresas y ayudar a la captación y vinculación de nuevos clientes.

Banca de Empresas y Corporaciones (BEC)

Por su parte, la unidad de BEC agrupa los negocios de banca de empresas, corporaciones e instituciones y gestiona un volumen de **inversión** crediticia de 53.485 millones de euros (-2,3 % interanual, aunque ya se observa una evolución plana en el cuarto trimestre de 2014) y unos **recursos** totales de clientes de 22.142 millones de euros (-3,5 % interanual).

Desde el momento de la ya comentada reestructuración del segmento empresarial, la atención a través de la red de Banca de Empresas se limita a los clientes que son grupos con facturación o balance agrupado superior a 5 millones de euros. Esto ha permitido una mayor capacidad de atención comercial a la fuerza de venta especializada del segmento y un mejor asesoramiento, apoyado en los más de 150 especialistas de producto. En un entorno de creciente competencia, la financiación se convierte en una clara prioridad.

En el segmento de **empresas**, destacan las siguientes iniciativas:

- El lanzamiento del Plan + Negocio, enfocado en la dinamización de la actividad de determinados colectivos con alto potencial de crecimiento, lo que ha permitido aumentar la cuota de mercado sobre la *stock* de endeudamiento.
- El compromiso de Banca de Empresas con la concesión de financiación se demuestra en los datos acumulados de los fondos ICO: en la vigesimocuarta quincena de 2014 se han concedido 18.784 operaciones, frente a las 7.743 operaciones del año 2013; es decir, un crecimiento del 104%.
- También hay que mencionar el convenio suscrito con el Banco Europeo de Inversiones (BEI) el pasado mes de mayo, que ha permitido financiar a 506 empresas por un importe de 400 millones de euros.
- Finalmente, Banca de Empresas ha colaborado en diferentes encuentros empresariales para explicar su apoyo en los procesos de internacionalización de las compañías, tanto en España como en otros países donde BBVA tiene presencia.

Hay que destacar que la mejora de la situación económica se observa también en la evolución de las entradas en mora, que se ha reducido un 50%.

En **Banca Corporativa** se aprecian también buenas dinámicas en inversión, entre las que sobresalen:

- Participación en la casi totalidad de operaciones importantes en el mercado de las *corporates* nacionales, con un papel de coordinación en gran parte de las mismas.
- Operaciones relevantes y singulares realizadas con matrices europeas de clientes del segmento.
- Participación en varias operaciones de "Schuldschein" (tipo de deuda bajo legislación alemana).
- Operaciones, en el marco del Plan Cross-Border, que han llevado a cabo los clientes en el exterior, sobre todo en Estados Unidos, México, Perú y Colombia.

En 2014, **Banca de Instituciones** ha continuado siendo líder en inversión crediticia, con una cuota cercana al 26%. Destacan las siguientes actuaciones:

- El Plan de Sustitución del Fondo de Pago de Proveedores, en el que el Ministerio de Hacienda ha permitido a los entes locales refinanciar en el mercado las operaciones formalizadas con el Estado. El ratio de adjudicación ha sido del 50% sobre los importes autorizados por el departamento de Riesgos del área.
- La adjudicación de la cuenta tesorera del ICO, con un saldo medio de 300 millones de euros, que se mantendrá por un año, en unas condiciones de mercado.

En un entorno de creciente competencia, la financiación se convierte en una clara prioridad para los segmentos gestionados por BEC

Seguros







Dinamismo de la actividad

La unidad de Seguros integra diversas sociedades con el objetivo estratégico de convertirse en referente del negocio asegurador entre los diferentes segmentos de clientes de BBVA. Esta unidad gestiona, bien en seguro directo o bien intermediando, y a través de distintas redes, un amplio catálogo de seguros.

En cuanto a la **actividad**, las compañías aseguradoras de la unidad de Seguros de BBVA en España y Portugal emitieron primas por un total de 2106 millones de euros que, junto a la robustez de los negocios suscritos y la creciente aportación de los ramos de riesgo, resultan en una positiva generación de resultados para el área. La contribución de la actividad de los seguros de riesgo en 2014, tanto vida como no vida, ha ascendido a 566 millones de euros en primas de seguro directo (+8,3% interanual). De los 273 millones en primas que aportan los negocios de vida (+10% interanual), destaca el crecimiento generalizado en todas las líneas de actividad. Así, vida libre crece un 9,4% interanual, vida protección de pagos avanza un 7,8% y vida riesgo colectivo aumenta un 30%. Por el lado de los negocios de no vida, las primas emitidas han supuesto 293 millones de euros (+6,8% interanual), destacando los elevados incrementos experimentados en autos (+25%) y en salud (+40%).

Gracias a este dinamismo, la unidad de Seguros supera los 3,4 millones de asegurados a cierre del ejercicio 2014 (+5% interanual).

Actividad bancaria en España. Unidad de Seguros. Distribución del número de asegurados a diciembre de 2014 por principales productos

-  **962.000 asegurados** de vida-crédito **protegen** con nosotros los **capitales de sus hipotecas y créditos**.
-  Alcanzamos los **545.000 asegurados** en seguros personales de **vida y accidentes**.
-  Protegemos **848.000 hogares** de nuestros clientes con nuestros multirisgos de hogar e incendios.
-  **137.000 vehículos** asegurados con nuestros seguros de coche y moto.
-  Contamos con **79.000 clientes que cuidan de su salud** con nuestros productos de asistencia sanitaria y enfermedad.
-  **738.000 asegurados ahorran y preparan su jubilación** con nuestro catálogo de previsión individual y de previsión colectiva empresarial.

Estrategia multicanal

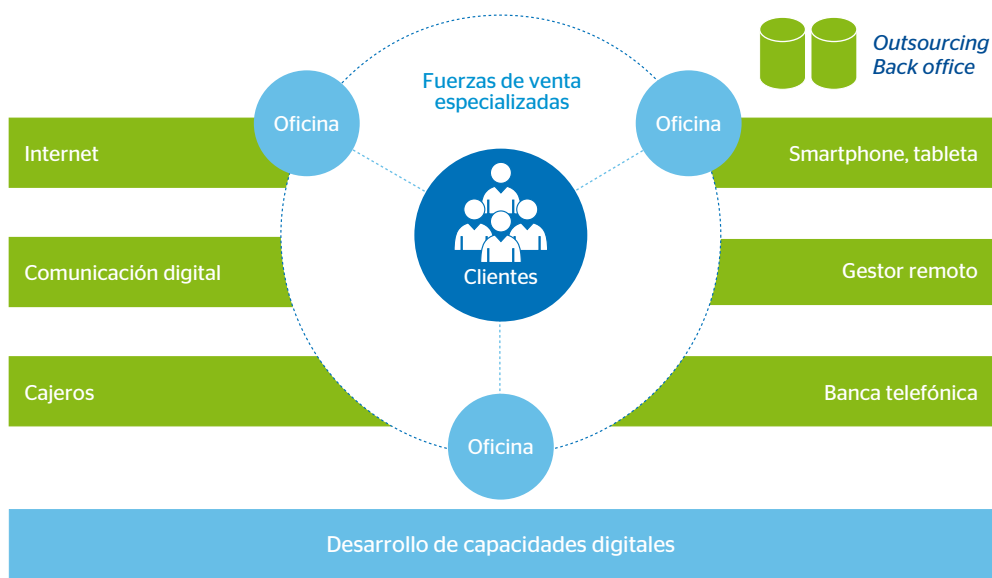
La aspiración del Grupo es que los clientes puedan gestionar toda la relación con el Banco a través de canales digitales y/o remotos

Los cambios tecnológicos y el comportamiento de los clientes exigen el desarrollo de nuevas formas de relación con ellos. Liderar esta transformación será, en el futuro, una clara ventaja competitiva, en términos de eficiencia y de experiencia de cliente. La aspiración del Grupo es que los clientes puedan gestionar toda la relación con el Banco a través de canales digitales y/o remotos y dar un impulso a la venta digital. En este sentido, destacan los siguientes avances realizados en **2014**:

- Mejoras en los cajeros/autoservicios, entre las que cabe mencionar el acceso a través del usuario y clave de bbva.es.
- Avances en las capacidades comerciales de la web, entre las que sobresalen la operativa de reinversión de dividendos, la inclusión de la contratación *online* del Préstamo Inmediato o One-Click Loan y el lanzamiento de las campañas de hipotecario y de planes de pensiones.
- Puesta en marcha de la nueva versión de la aplicación de móvil que, entre las novedades que incorpora, hay que resaltar la posibilidad de rehacer transferencias, la de activar tarjetas, el cambio de PIN de la tarjeta, pago de recibos no domiciliados, consulta de sicavs, etc.

- En este ámbito, BBVA ha desarrollado BBVA Wallet que, con más de 400.000 descargas a finales de 2014, se posiciona como la App bancaria de pagos móviles más utilizada y extendida en España y la primera a nivel mundial en integrar la tecnología HCE⁽¹⁾ para pagos nativos con el móvil usando NFC (Near Field Communication). La facilidad de uso y la conveniencia de la aplicación han permitido que más de 70.000 clientes ya estén comprando con su móvil, 20.000 con su móvil NFC y más de 50.000 con su *sticker* NFC. Hay que destacar que, además del reconocimiento de los clientes, esta solución de pagos móviles ha resultado ganadora del premio Contactless & Mobile Awards 2014 (CMA 2014).

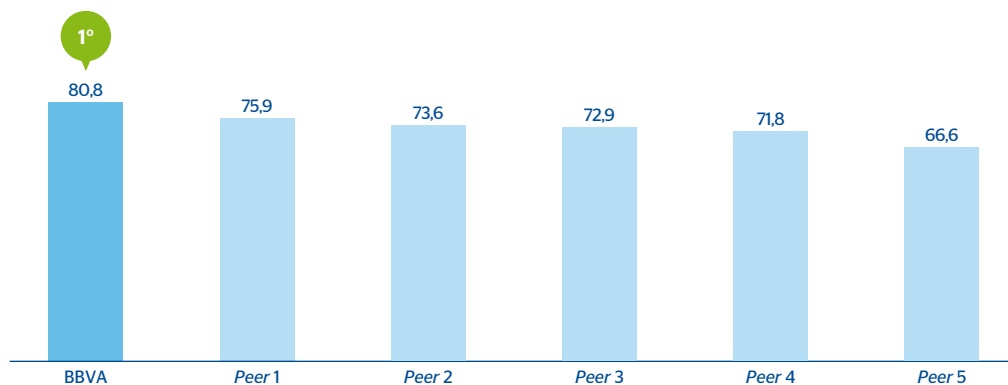
Desarrollo de una red “no plana”, con mayor superficie de contacto remoto y digital



Como resultados de estos avances, la encuesta 2014 de FRS muestra a la web de BBVA en España y a la aplicación móvil de la Entidad como líderes en satisfacción de su categoría frente a la de los principales competidores. El proceso de mejora y de incorporación paulatina de capacidades comerciales continúa, las cuales irán viendo la luz en los próximos meses.

Grado de satisfacción de los principales clientes en banca *online*

(Porcentaje)

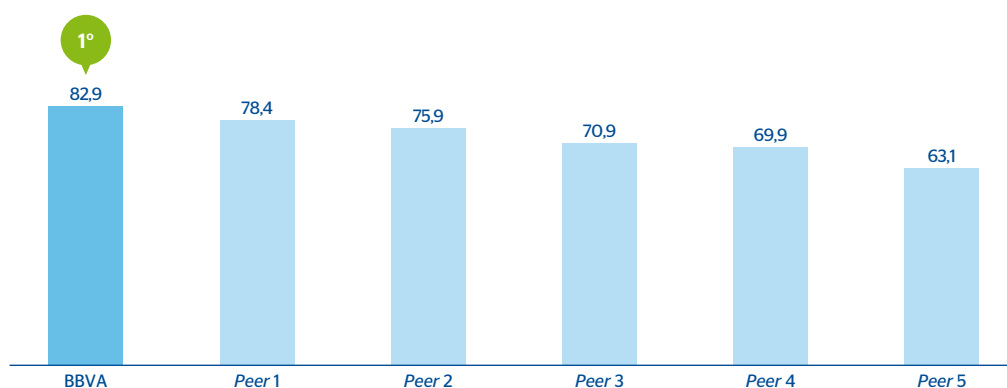


Peer group: incluye Bankia, Caixabank, Popular, Sabadell y Santander.
Fuente: FRS 2014.

(1) La tecnología HCE (Host Card Emulation) permite a los clientes con teléfonos Android y tecnología NFC empezar a hacer compras en TPV *contactless* con sus móviles de manera inmediata con tan sólo descargarse la aplicación, sin necesidad de ningún elemento adicional (SIM, *sticker*, etc.).

Grado de satisfacción de los principales clientes en banca móvil

(Porcentaje)



Peer group: incluye Bankia, Caixabank, Popular, Sabadell y Santander.
Fuente: FRS 2014.

Además del desarrollo de nuevos canales, ya a principios de 2015, se han hecho avances en el proceso de **transformación** de la red de distribución minorista, en cuanto a reorganización de las "oficinas cabecera" se refiere. Lo anterior ha implicado la reducción de 90 "oficinas cabecera", sin que ello haya supuesto un descenso en el número total de oficinas de la red comercial. Las nuevas "oficinas cabecera" son más grandes, con más sucursales dependientes e incluyen gestores remotos para agilizar la atención comercial. El objetivo es que, sin perder capilaridad de red, se potencie el asesoramiento, la especialización y la atención remota con el fin de conseguir una red más especializada, productiva y eficiente.

Banca responsable

BBVA sigue apostando por fortalecer su compromiso con las sociedades en las que está presente con diversas iniciativas

BBVA en España ha desarrollado en 2014 iniciativas muy en línea con las tres prioridades estratégicas del Plan de Negocio Responsable:

En primer lugar, se han implementado al 100% las fichas de producto con criterios de **comunicación transparente, clara y responsable** (TCR) en la red. También se ha avanzado en el Programa Banco 10, un proyecto que persigue tener un 10 en calidad hacia el cliente. Y se han redactado y testado los primeros contratos con criterios TCR.

En materia de **educación financiera**, se ha desarrollado el programa educativo Valores de Futuro que ha contado, en la edición 2013-2014, con la participación de 796.300 alumnos y 600 empleados voluntarios. Su objetivo es abordar el dinero como parte de la educación y potenciar los valores de prudencia, responsabilidad y solidaridad.

En cuanto a los **productos de alto impacto social**, en el apoyo a particulares con necesidades especiales, el Grupo, dentro del marco de las políticas de negocio responsable, tiene definida una política social de vivienda que supera los criterios legalmente establecidos y que permite ofrecer soluciones a todas las familias con dificultades en el pago de sus préstamos hipotecarios y garantizar que cualquier familia cliente hipotecario de BBVA en riesgo de exclusión tenga un techo y no pueda ser desahuciada. En este sentido, a los clientes que se encuentren en situación de dificultad de pago de sus préstamos hipotecarios se les ofrece, entre otras iniciativas y sin coste para ellos, un plan de integración laboral con la Fundación Adecco. El programa se complementa con otro plan de acompañamiento de formación y búsqueda de empleo durante nueve meses, bien para él o para alguno de los miembros de su unidad familiar. En 2014, un total de 1.150 clientes se beneficiaron del Plan BBVA Fundación Adecco y el 30% de ellos encontraron un empleo en algún momento del programa.

Yo Soy Empleo es un programa que apoya económicamente a pymes y a autónomos para que contraten personas desempleadas. Esta iniciativa ha recibido el Premio de la Fundación Seres por integrar la responsabilidad social en la estrategia de la compañía. Entre sus logros cabe destacar:

- Ha ayudado a 4.614 empresas y autónomos a crear 7.427 puestos de trabajo, cerca del 70% con contratos indefinidos. Las personas contratadas acumulan una media de 14 meses en el paro y el 40% son menores de 30 años.
- Más de 2.630 personas han disfrutado de los módulos de formación para el crecimiento, en el marco del programa.
- Esta iniciativa está respaldada por más de 100 entidades públicas y privadas, entre las que se encuentra la Federación de Trabajadores Autónomos (ATA).

BBVA, tal y como se ha comentado en el capítulo del Equipo, ha lanzado un programa de 3.000 **becas** en España para los dos próximos años, dirigido a estudiantes universitarios, licenciados y postgrados, con el objetivo de mejorar su formación, trabajando en una entidad financiera global como es el Grupo, y favorecer su empleabilidad futura. Los jóvenes tendrán la oportunidad de realizar las prácticas formativas en numerosos departamentos del Banco, tanto en áreas corporativas como en la red de oficinas, durante seis meses, y siempre guiados por profesionales de la Entidad, que actuarán como sus tutores. El presupuesto del programa asciende a 13 millones de euros.

La iniciativa **Momentum Project** ha elegido a las 10 empresas finalistas de su IV edición; la mayoría de ellas apuestan por la innovación. Destacan los proyectos de mejora del medio ambiente, de la calidad de vida y/o salud de las personas y de inclusión socio-laboral.

También se ha celebrado la entrega del VI **Premio Integra**, concedido al grupo AMIAB, entidad cuya finalidad es la integración laboral y social de personas con discapacidad en Albacete, dotado con 200.000 euros. Además, se concedió una mención especial, de 100.000 euros, a la entidad cántabra AMICA, y otros cuatro reconocimientos adicionales, de 50.000 euros cada uno. Y en diciembre de 2014 se lanzó la edición VII del Premio Integra que, en esta ocasión, contará con dos categorías: una primera, de 150.000 euros, y otra destinada a proyectos innovadores, de 25.000 euros. Además, todos los ganadores pasarán a ser participantes de Momentum Project.

Adicionalmente, se ha puesto en marcha la tercera edición de **Territorios Solidarios**, iniciativa solidaria en la que los empleados de BBVA en España proponen y votan los proyectos sociales que consideran que el Banco debe apoyar económicamente. En esta tercera edición, 175 proyectos han resultado elegidos con los votos de 14.201 empleados, a los que se han destinado 1.650.000 euros.

Por su parte, la Fundación BBVA, junto con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte español, han entregado los Premios Francisco Giner de los Ríos a la Mejora de la Calidad Educativa en su 29ª edición. Estos premios, que reconocen la labor del profesorado que innova en el ámbito de la metodología docente, constan de ocho categorías que cubren las distintas etapas educativas y que, en total, están dotadas con 129.000 euros.

Otros premios y reconocimientos

La buena actuación de BBVA en España en distintos ámbitos, al margen de los ya mencionados, ha sido reconocida a través de la obtención de diferentes premios:

- BBVA Banca Privada ha sido elegida, por quinto año consecutivo, como la mejor banca privada en España en la edición 2014 de The Global Private Banking Awards, premios que anualmente conceden las prestigiosas revistas *The Banker* y *PWM*, del Grupo Financial Times, especializadas en banca internacional.
- BBVA Asset Management ha recibido un premio FUNDCLASS a la mejor gestora española en la categoría de 26 a 40 fondos con calificación, durante la ceremonia de entrega de los European Funds Trophy 2014. El galardón premia la consistencia en la gestión y la capacidad de la gestora para tener una gama de fondos con un comportamiento sobresaliente durante siete años.

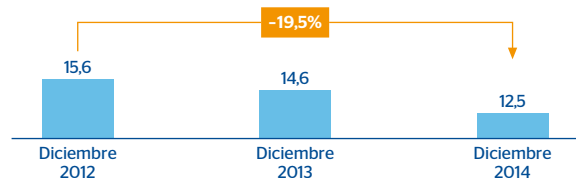
Actividad inmobiliaria en España

Claves en 2014

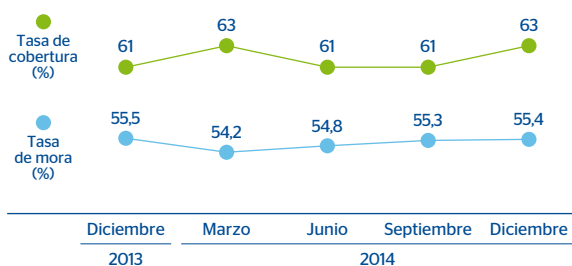
- Mejora de los indicadores de demanda residencial y positiva evolución del ajuste en precios.
- Reducción de la exposición neta de BBVA al sector, acompañada de una mejora de la calidad crediticia.
- Saneamientos más reducidos que en períodos previos.

Exposición neta ⁽¹⁾

Millardos de euros



Riesgos



Resultados

2014. Millones de euros

Margen de intereses	-38	n.s.
Margen bruto	-132	+248,3%
Margen neto	-291	+55,2%
Beneficio atribuido	-876	-30,0%

(1) Exposición neta de acuerdo al ámbito de transparencia del Banco de España (Circular 5/2011). Los datos incluyen Unnim y excluyen la participación en Metrovacesa.

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	Actividad inmobiliaria en España			
	2014	Δ%	2013	2012
Margen de intereses	(38)	n.s.	(3)	(21)
Comisiones	4	(56,8)	9	19
Resultados de operaciones financieras	72	7,4	67	(29)
Otros ingresos netos	(170)	52,9	(111)	(48)
Margen bruto	(132)	248,3	(38)	(79)
Gastos de explotación	(159)	6,3	(150)	(130)
Gastos de personal	(86)	2,2	(84)	(60)
Otros gastos generales de administración	(50)	16,6	(43)	(46)
Amortizaciones	(23)	1,8	(23)	(24)
Margen neto	(291)	55,2	(188)	(209)
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(305)	(52,6)	(643)	(3.799)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(629)	(37,6)	(1.008)	(1.696)
Beneficio antes de impuestos	(1.225)	(33,4)	(1.838)	(5.705)
Impuesto sobre beneficios	351	(40,9)	595	1.634
Beneficio después de impuestos	(873)	(29,8)	(1.243)	(4.071)
Resultado atribuido a la minoría	(3)	(65,8)	(9)	3
Beneficio atribuido al Grupo	(876)	(30,0)	(1.252)	(4.068)

Balances

(Millones de euros)

	Actividad inmobiliaria en España			
	31-12-14	Δ%	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	6	(7,4)	6	4
Cartera de títulos	646	(44,3)	1.159	1.215
Inversiones crediticias	8.819	(16,5)	10.559	12.461
Crédito a la clientela neto	8.819	(16,5)	10.559	12.461
Depósitos en entidades de crédito y otros	-	-	-	-
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-	-
Activo material	1.373	(17,3)	1.661	1.848
Otros activos	7.090	(1,5)	7.196	6.584
Total Activo/Pasivo	17.934	(12,9)	20.582	22.112
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	-	-	-	-
Depósitos de la clientela	53	(48,7)	103	483
Débitos representados por valores negociables	-	-	-	-
Pasivos subordinados	922	65,9	556	651
Posiciones inter-áreas pasivo	13.250	(25,1)	17.697	17.862
Cartera de negociación	-	-	-	-
Otros pasivos	-	-	-	-
Dotación de capital económico	3.709	66,6	2.227	3.117

Definición del área

Esta área gestiona de manera especializada los activos inmobiliarios del Grupo, en los que se incluyen los inmuebles adjudicados, tanto de origen hipotecario comprador como de origen promotor, el negocio crediticio promotor y otros activos relacionados. Quedan fuera de su perímetro los inmuebles de uso propio.

Entorno sectorial

Recuperación paulatina de la demanda y estabilización del ajuste en precios

Después de varios años de contracción, 2014 ha sido el ejercicio del cambio de ciclo en la **actividad inmobiliaria**. Aunque no es la primera vez que el sector sufre un período de recesión, este último, iniciado en 2007, ha sido el más largo y el más intenso. Durante estos años, la actividad constructora se ha reducido en un 95%, las ventas han bajado casi un 70% y la reducción del precio de la vivienda se ha situado en el entorno del 40% en términos reales, desde los niveles máximos alcanzados.

Sin embargo, desde el comienzo de 2014, la **actividad constructora** mantiene una tendencia generalizada de recuperación. Por ejemplo, los visados de construcción de vivienda de obra nueva han acumulado varios trimestres de crecimiento positivo. Según la última información disponible, entre enero y noviembre de 2014 suben un 5,1% en términos interanuales. Este avance se refleja también en el mercado de trabajo: la afiliación a la Seguridad Social del sector de la construcción ha registrado una tasa de variación positiva. En esta misma línea se mueve la percepción que tienen los empresarios sobre el futuro del sector, tal y como muestra la mejoría del índice de clima industrial, a pesar de continuar en terreno negativo. Esta reactivación de la actividad constructora se produce bajo la existencia de un elevado *stock* de viviendas nuevas sin vender. Aunque el año ha concluido con una sobreoferta inferior a la de 2013, ésta todavía seguirá siendo elevada en algunas regiones. Sin embargo, la oferta trata de responder a la escasez de nuevas viviendas en algunas zonas y la necesidad de satisfacer nuevos requerimientos de la demanda, en un mercado caracterizado por una heterogeneidad geográfica cada vez más elevada.

En esta ocasión, el sector no se ha anticipado a la recuperación de la economía, tal y como sucedía en el pasado. Más bien, su recuperación ha sido una respuesta al retorno al crecimiento económico. En efecto, la llegada del crecimiento a la economía ha supuesto una mejoría de los fundamentales de la **demanda residencial** desde el punto de vista doméstico. Por su parte, el atractivo de España como destino vacacional y de retiro continúa difundándose más allá de las fronteras de los países vecinos y, a pesar de los eventos geopolíticos externos y de las menores perspectivas de crecimiento para la zona euro, la demanda de vivienda por parte de extranjeros se mantiene sólida. Los últimos datos disponibles del Consejo General del Notariado, de noviembre, registran esta tendencia positiva en la venta de activos inmobiliarios, que han aumentado un 16,8% frente a la cifra de los once primeros meses de 2013. No obstante, la llegada de nueva oferta al mercado se mantendrá débil en los próximos años. Por tanto, la reactivación de la demanda contribuirá a reducir la sobreoferta todavía existente.

Por su parte, el **precio** de la vivienda avanza hacia la estabilización: desde el primer trimestre del año, la contracción que venía mostrando el precio de la vivienda experimentó una importante moderación, que se ha manteniendo en los trimestres sucesivos. Así, fruto de la heterogeneidad geográfica antes mencionada, existen regiones donde el precio de la vivienda ya ha comenzado a crecer. Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) del tercer trimestre de 2014 confirman la tendencia de estabilidad que ya se percibía en la información del Ministerio de Fomento (MFOM). Así, el índice de precios de la vivienda (IPV) del INE muestra, por segundo trimestre consecutivo, un ligero aumento interanual. Por tanto, parece que el ajuste de precios ha llegado a su fin.

En definitiva, 2014 marca un punto de inflexión en la historia reciente del mercado inmobiliario. La intensificación del crecimiento económico, la recuperación de los fundamentales de la demanda y la persistencia de la estabilidad financiera serán factores claves para que la recuperación de la actividad inmobiliaria iniciada en 2014 tenga continuidad en 2015 de una manera sólida. En todo caso, los desequilibrios que aún permanecen en el mercado harán que la recuperación, que parte de niveles históricamente bajos, sea moderada.

Prioridades de gestión

La principal prioridad de gestión es la transformación de esta área de negocio en una que aporte valor sostenido al Grupo. Para ello se pretende:

- Reducir la exposición inmobiliaria histórica, no rentable, de crédito e inmuebles, mejorando a su vez el *mix* y la calidad de la cartera.
- Fortalecer las estructuras y herramientas de cara a mejorar el impacto del esfuerzo de venta y de la gestión del riesgo.
- Desarrollar nuevas promociones, transformando suelos en producto final.
- Relanzar la franquicia del negocio de financiación residencial y patrimonial, con nuevas estrategias y modelos de gestión en los que se aproveche el aprendizaje obtenido de la reciente crisis inmobiliaria.

El objetivo es aportar valor sostenido al Grupo

Análisis de la actividad

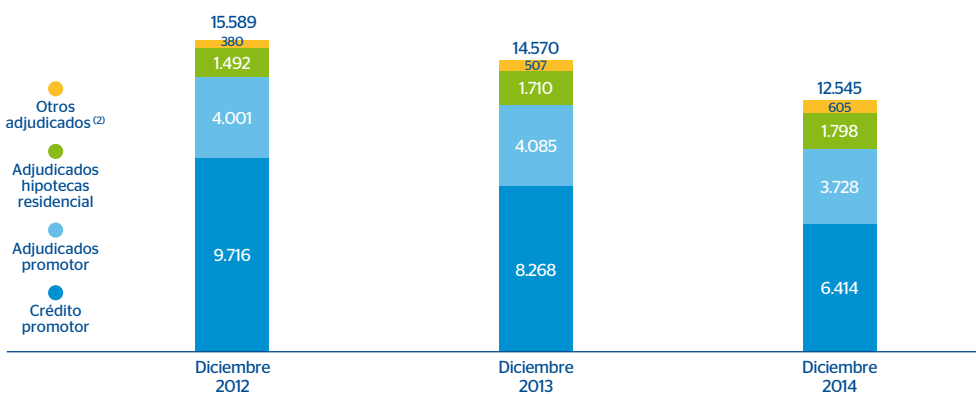
Dentro del mundo inmobiliario existen dos realidades bien distintas en el Grupo. Por una parte, la exposición neta al segmento promotor (crédito a promotores más adjudicados derivados de dichos créditos), que conserva la tendencia descendente. Por otra, los activos inmobiliarios y los adjudicados minoristas, esto es, aquellos procedentes de la entrada en mora de créditos hipotecarios y que presentan una desaceleración en su ritmo de entradas.

En conjunto, la **exposición neta** de BBVA al sector inmobiliario en España se sitúa al cierre del ejercicio 2014 en 12.545 millones de euros, lo que supone un descenso interanual del 13,9%, principalmente justificado por el crédito promotor, el cual continúa con su senda decreciente.

Reducción de la exposición neta acompañada de una mejora de la calidad crediticia

Actividad inmobiliaria en España. Exposición neta ⁽¹⁾

(Millones de euros)



(1) Perímetro de transparencia. Los datos incluyen Unnim y excluyen la participación en Metrovacesa.

(2) Otros adjudicados incluye adjudicaciones de activos que no provengan de financiaciones a hogares para adquisición de vivienda.

Por su parte, cabe destacar que, aunque en menor medida, comienza a disminuir la exposición neta de la cartera de inmuebles, a pesar de seguir teniendo un nivel alto de entradas de adjudicados de créditos hipotecarios a particulares. En este sentido, dichos **inmuebles** procedentes de los créditos hipotecarios a particulares (sin tener en cuenta el importe de las provisiones) se reducen un 15,8% desde diciembre de 2013.

Los **saldos dudosos** presentan una trayectoria descendente, hasta situarse un 16,1% por debajo de la cifra existente al cierre del ejercicio anterior. La **cobertura** de los créditos dudosos y subestándar sube, hasta alcanzar un 54% a 31-12-2014, y la del conjunto de la exposición inmobiliaria un 48%, es decir, una mejora de 278 puntos básicos en el año.

Cobertura de la exposición inmobiliaria en España

(Millones de euros a 31-12-14)

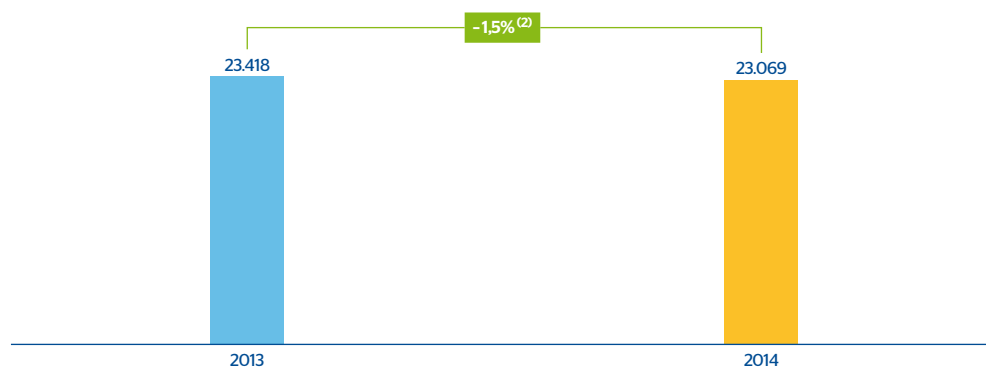
	Importe del riesgo	Provisiones	% cobertura sobre riesgo
Dudosos más subestándar	8.399	4.572	54
Dudosos	7.418	4.225	57
Subestándar	981	347	35
Inmuebles adjudicados y otros activos	13.016	6.885	53
Procedentes de finalidad inmobiliaria	8.629	4.901	57
Procedentes de financiación a adquisición de vivienda	3.250	1.452	45
Resto de activos	1.137	532	47
Subtotal	21.415	11.457	53
Riesgo vivo	2.587		
Con garantía hipotecaria	2.401		
Edificios terminados	1.873		
Edificios en construcción	225		
Suelo	303		
Sin garantía hipotecaria y otros	186		
Exposición inmobiliaria	24.002	11.457	48

Nota: Perímetro de transparencia según la Circular 5/2011, del 30 de noviembre, del Banco de España.

En cuanto a las **ventas** de activos inmobiliarios, el número acumulado de ventas del año es algo inferior al del ejercicio anterior (-1,5%), aunque se trata de activos de mayor valor bruto y precio medio, con un impacto superior en la reducción de la cartera. Si se excluye el número de operaciones mayoristas de venta de cartera realizadas el pasado ejercicio, el número de ventas de activos inmobiliarios reflejaría un ligero crecimiento en la comparativa interanual (+1,6%).

Actividad inmobiliaria en España. Evolución de las ventas de activos inmobiliarios⁽¹⁾

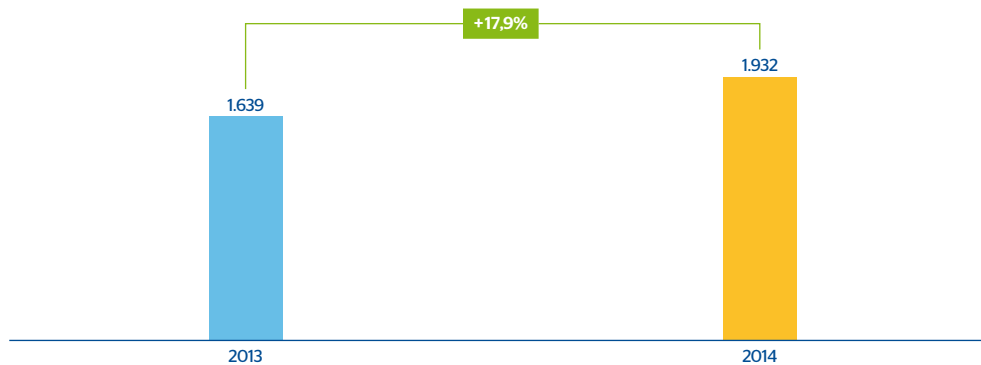
(Unidades)



(1) Incluye las ventas en nombre de terceros y de los propios promotores.
 (2) +1,6% excluyendo las operaciones mayoristas de venta de cartera en 2013.

Actividad inmobiliaria en España. Evolución de las ventas de activos inmobiliarios ⁽¹⁾

(Millones de euros)



(1) Incluye las ventas en nombre de terceros y de los propios promotores.

Análisis de resultados

En los resultados anuales del área destacan favorablemente el impacto menos negativo del saneamiento crediticio de los préstamos a promotor y de los activos inmobiliarios adjudicados, así como un resultado derivado de la venta de inmuebles poco significativo, ya que las mismas se están realizando a un precio cercano al valor neto contable.

Por tanto, en 2014, el negocio inmobiliario de BBVA en España presenta un **resultado** negativo de 876 millones de euros, cifra sensiblemente inferior a los -1.252 millones del mismo período del año anterior, fundamentalmente por las menores necesidades de provisiones de crédito y el menor deterioro del valor de los inmuebles.

Saneamientos más reducidos en 2014 que en períodos previos

Estados Unidos

Claves en 2014

- Buenas perspectivas macroeconómicas.
- Elevado ritmo de actividad focalizado en nueva facturación.
- Progresos en transformación digital.

Actividad ⁽¹⁾

Variación interanual a tipo de cambio constante
Saldos puntuales a 31-12-2014

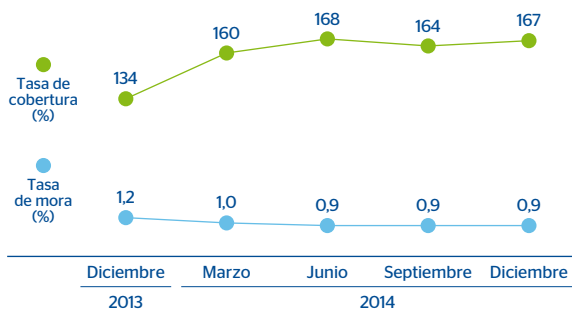
+12,7%

Inversión

+14,7%

Recursos

Riesgos



Resultados

2014. Millones de euros
Variaciones a tipo de cambio constante

Margen de intereses **1.443** +2,7%

Margen bruto **2.137** +4,0%

Margen neto **640** +3,0%

Resultado atribuido **428** +8,9%

(1) Inversión en gestión y depósitos de clientes en gestión (no incluyen las cesiones temporales de activos).

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	Estados Unidos				
	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2012
Margen de intereses	1.443	2,9	2,7	1.402	1.550
Comisiones	553	9,2	8,7	507	531
Resultados de operaciones financieras	145	3,8	2,1	139	153
Otros ingresos netos	(4)	265,4	224,4	(1)	(36)
Margen bruto	2.137	4,4	4,0	2.047	2.198
Gastos de explotación	(1.497)	4,8	4,4	(1.429)	(1.476)
Gastos de personal	(861)	5,0	4,5	(820)	(852)
Otros gastos generales de administración	(457)	6,3	6,0	(430)	(440)
Amortizaciones	(179)	0,1	(0,1)	(179)	(185)
Margen neto	640	3,5	3,0	618	722
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(68)	(8,2)	(8,1)	(74)	(66)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(10)	6,2	3,7	(10)	(36)
Beneficio antes de impuestos	561	5,1	4,5	534	620
Impuesto sobre beneficios	(133)	(8,0)	(7,5)	(145)	(175)
Beneficio después de impuestos	428	10,0	8,9	390	445
Resultado atribuido a la minoría	-	-	-	-	-
Beneficio atribuido al Grupo	428	10,0	8,9	390	445

(1) A tipo de cambio constante.

Balances

(Millones de euros)

	Estados Unidos				
	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	3.808	13,3	(0,3)	3.362	5.384
Cartera de títulos	11.892	64,5	44,8	7.231	7.584
Inversiones crediticias	50.970	28,5	13,1	39.677	38.328
Crédito a la clientela neto	48.976	30,8	15,2	37.430	36.053
Depósitos en entidades de crédito y otros	1.994	(11,3)	(21,9)	2.247	2.275
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-	-	-
Activo material	725	7,9	(5,0)	672	745
Otros activos	1.866	(11,3)	(21,9)	2.104	1.838
Total Activo/Pasivo	69.261	30,6	14,9	53.046	53.880
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	5.765	23,7	8,9	4.662	5.628
Depósitos de la clientela	51.394	29,0	13,6	39.844	39.132
Débitos representados por valores negociables	822	n.s.	n.s.	-	-
Pasivos subordinados	742	14,0	0,4	651	848
Posiciones inter-áreas pasivo	345	(50,3)	(56,2)	693	987
Cartera de negociación	2.341	n.s.	n.s.	168	352
Otros pasivos	5.289	16,5	2,5	4.541	4.025
Dotación de capital económico	2.563	3,0	(9,3)	2.488	2.908

(1) A tipo de cambio constante.

Indicadores relevantes y de gestión

(Millones de euros y porcentaje)

	Estados Unidos		
	31-12-14	31-12-13	31-12-12
Inversión en gestión ⁽¹⁾	50.280	44.604	40.828
Depósitos de clientes en gestión ^(1,2)	50.093	43.673	40.992
Fondos de inversión	-	-	-
Fondos de pensiones	-	-	-
Ratio de eficiencia (%)	70,1	69,8	67,2
Tasa de mora (%)	0,9	1,2	2,4
Tasa de cobertura (%)	167	134	90
Coste de riesgo (%)	0,16	0,20	0,17

(1) A tipo de cambio constante.

(2) No incluye las cesiones temporales de activos.

Definición del área

Esta área incorpora los negocios que el Grupo desarrolla en Estados Unidos a través de BBVA Compass, y BBVA Ventures, así como los activos y pasivos de la oficina de Nueva York.

BBVA Compass es una entidad bancaria que cuenta con 672 sucursales. Se trata del vigésimo-primer banco más grande de Estados Unidos en términos de cuota de mercado de depósitos.

BBVA Ventures es una unidad, con sede en Silicon Valley, que invierte en *startups* disruptivas de la industria financiera con el objetivo de transformar el sector de los servicios financieros. Para ello, está en contacto con empresas que están desarrollando tecnologías y modelos de negocio para construir la mejor experiencia de cliente de la era digital, uno de los ejes clave en el proceso de transformación integral de BBVA. Durante 2014 ha invertido en:

- Taulia, una empresa especializada en digitalización de procesos tradicionales de financiación a proveedores desde una plataforma basada en la nube, acorta los ciclos de pago hasta un día y permite a dichos proveedores acceder a la liquidez que necesitan.
- DocuSign, una empresa de San Francisco que ofrece tecnología de firma electrónica y servicios digitales de gestión transaccional.
- Personal Capital, que proporciona servicios de asesoramiento financiero y gestión del dinero.
- Ya en 2015 ha invertido en Coinbase, la plataforma líder para realizar transacciones con la divisa virtual *bitcoin*.

Por su parte, la **oficina de Nueva York** está especializada en operaciones con grandes corporaciones.

En el primer trimestre de 2014, BBVA acordó la compra de **Simple** por unos 117 millones de dólares. Se trata de una empresa estadounidense que ha creado una nueva forma de hacer banca digital. Esta operación forma parte de la estrategia del Grupo de liderar los cambios tecnológicos que están transformando el sector financiero. En el momento del anuncio de la adquisición, Simple contaba con más de 100.000 clientes en todo el país, a los que proporciona un conjunto de herramientas digitales para racionalizar sus gastos y optimizar su ahorro.

Entorno macroeconómico y sectorial

Los datos más recientes de **actividad** confirman la senda de recuperación de la economía de Estados Unidos. En este sentido, el crecimiento del PIB ha sido mayor de lo previsto, tras el retroceso experimentado en el primer trimestre de 2014; el crecimiento del empleo se ha mantenido por encima de los 200.000 puestos de trabajo al mes desde febrero; la tasa de desempleo ha descendido hasta el 5,8%; y el consumo privado se está viendo impulsado por un mayor poder adquisitivo. Es cierto que la recuperación puede verse afectada por la continuada apreciación del dólar, la incertidumbre en la normalización de la política monetaria y la presión a la baja sobre el rendimiento a largo plazo de los valores del Tesoro. La cautela y la atención a las señales que den los datos de coyuntura que se vayan conociendo modularán el ritmo de la normalización pendiente.

Las **políticas monetaria y fiscal** han desempeñado un papel muy importante en esta recuperación. Ahora que el Congreso ha alcanzado un acuerdo presupuestario de dos años y otro sobre el techo de la deuda, los riesgos derivados de la incertidumbre fiscal ciertamente se han mitigado. Con ello, la Fed ha pasado a ocupar el centro de la escena, continuando con el proceso esperado de reducción de estímulos y de subida de tipos de los fondos federales, aunque ambos condicionados a la evolución de la inflación y de las mejoras sostenibles del mercado laboral. Por último, la transparencia y una comunicación adecuada serán importantes para la estrategia de la Fed en 2015 a fin de evitar una mayor incertidumbre en la economía.

La región del **Sunbelt** sigue siendo un punto clave en el crecimiento de Estados Unidos. De hecho, es en ella donde se ha creado el 50% del empleo del país en el año.

Con respecto al **sistema financiero**, continúa la tendencia de reducción en la tasa de mora global del sector, que a finales del tercer trimestre de 2014 se situaba por debajo del 3%, acercándose a los niveles mínimos previos a la recesión. La excepción se mantiene para el crédito residencial, cuya tasa de mora sigue retrocediendo, pero registra niveles cercanos al 7% (frente al 5% existente antes de la crisis). En términos de actividad, el crédito conserva porcentajes de crecimiento superiores a los de 2013 (+7,7% en términos interanuales, con datos del mes de noviembre), soportados, fundamentalmente, por el incremento del crédito a empresas y, en menor medida, por el avance de la financiación al consumo. Por su parte, y a pesar de la volatilidad observada en los últimos meses de 2014, los depósitos continúan también mostrando una tendencia positiva. Por lo que respecta a la solvencia del sector, lo más relevante ha sido la publicación, en marzo de 2014, de los resultados de las pruebas de resistencia realizadas a los 30 bancos más grandes del país. Este año, por primera vez, se ha incluido a filiales de bancos extranjeros. Hay que destacar que BBVA Compass ha superado estas pruebas y, por tanto, sus planes de capital han sido aceptados sin objeciones por la Fed. Por último, los reducidos niveles de los tipos de interés mantienen bajo presión la cuenta de resultados del sistema.

En cuanto a la evolución del **tipo de cambio**, el dólar se ha apreciado de manera sostenida frente al euro durante gran parte del ejercicio. Esto ha supuesto un impacto positivo en la variación interanual de las partidas de balance y actividad. Sin embargo, el efecto de la divisa sobre la cuenta de resultados en el conjunto del año ha sido muy limitado, ya que en cambios medios la variación ha sido mucho menor. Para una mejor comprensión de la evolución del negocio, las tasas de variación expuestas a continuación se refieren a tipo de cambio constante, salvo que expresamente se indique lo contrario.

Crecimiento sostenido

Crecimiento de la actividad, mejora de la calidad crediticia y presión en márgenes

Prioridades de gestión

Seguir creando una propuesta de valor digital diferencial ha sido y será una de las prioridades de gestión del área

A principios de **2014**, BBVA Compass se convirtió en declarante público, por lo que, desde entonces, se le exige presentar informes periódicos ante la Comisión del Mercado de Valores (Securities and Exchange Commission).

La **expansión de la red** de distribución de BBVA Compass continuó en 2014. Además de la adquisición de Simple, se abrieron oficinas comerciales en San Francisco y Los Ángeles (California), Seattle, Washington, Charlotte y Raleigh (Carolina del Norte) y Columbus (Ohio). El banco también se expandió en Texas a través de un acuerdo que le da derechos de marca en más de 300 cajeros automáticos situados en las tiendas H-E-B, la principal cadena de tiendas de comestibles con sede en Texas.

En cuanto a la creación de una **propuesta de valor digital** diferencial, el banco ha mejorado su posición mediante la constitución de varias alianzas estratégicas, entre las que se incluye una con OnDeck para impulsar el crédito para las pymes. BBVA Compass utilizará la innovadora tecnología de OnDeck y su sistema de calificación para ofrecer créditos de forma más rápida (algunos de ellos disponibles en un día laborable) y con términos y condiciones flexibles, a medida de las necesidades de cada cliente. Asimismo, se alcanzó un acuerdo de colaboración con CareCloud, un proveedor de servicios financieros y programas de tecnología integrados para el sector de la atención sanitaria. Su innovadora tecnología posibilitará acercar los productos y servicios financieros del banco a la práctica médica a pequeña escala, un segmento desatendido por las grandes entidades, más enfocadas en hospitales de mayor tamaño. En el cuarto trimestre, BBVA Compass anunció un acuerdo que abre su plataforma tecnológica al innovador sistema de pagos Dwolla, una empresa propietaria de un sistema innovador de medios de pago que opera en tiempo real. El acuerdo permite a los clientes del banco titulares de cuentas, tanto individuos como empresas, utilizar su plataforma tecnológica a través de la cual pueden hacer pagos rápidos, seguros, directos, transparentes y a un coste que no pueden igualar las redes tradicionales.

Por último, BBVA Compass también ha seguido desarrollando su **reconocimiento de marca**. En el apartado de Principales hitos se detallan las acciones más relevantes llevadas a cabo en esta materia.

Con la finalización del nuevo sistema operativo principal, Estados Unidos seguirá centrándose en crear una propuesta de valor digital diferencial y continuar cumpliendo las crecientes exigencias regulatorias. Por tanto, para **2015**, las prioridades de gestión de Estados Unidos estarán focalizadas en:

- Posicionarse como líderes en la **revolución digital** que está cambiando el sector financiero. Para ello:
 - Hay que seguir creando una propuesta de productos y servicios diferencial para los clientes.
 - Se llevarán a cabo iniciativas en tiempo real para mejorar la experiencia de cliente y aumentar la eficacia.
 - Se seguirá trabajando en reconocimiento y posicionamiento de marca.
 - Se continuará buscando socios cuya tecnología acelere nuestra visión de la banca en la era digital.
- Mantener la excelente **reputación** y mejorar los niveles de **satisfacción** de los clientes y la productividad del personal.
- Trasladar el **éxito** de las oficinas de crédito comercial a los nuevos mercados y aumentar la **bancarización**, con servicios de Corporate & Investment Banking.
- Por último, seguir cumpliendo las exigencias del nuevo **entorno regulatorio**, conservando una sólida base de capital, por encima de los niveles obligatorios de las pruebas de estrés.
- Avanzar en la **comunicación transparente** con nuestros grupos de interés, principalmente con nuestros clientes, y crear un vínculo estrecho con las comunidades a las que se presta servicio.

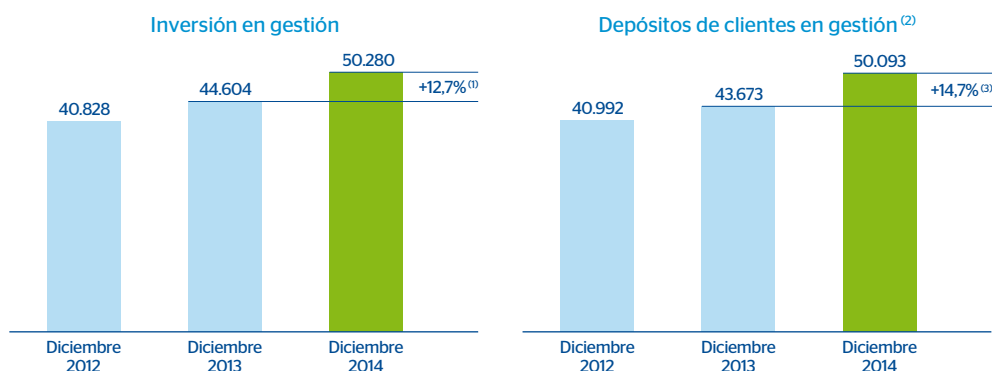
Análisis de actividad

La **inversión** crediticia en gestión del área a 31-12-2014 presenta una subida del 12,7% en el año. Este ascenso es generalizado en todas las carteras. En este sentido, hay que destacar la financiación a empresas (*commercial*), que crece un 15,4% desde finales de 2013; el crédito hipotecario (*residential real estate*), que lo hace a un 9,0%; y los préstamos al consumo (+14,9% interanual).

El área muestra un comportamiento muy favorable de la actividad y una mejora de la calidad crediticia

Estados Unidos. Principales datos de actividad

(Millones de euros a tipo de cambio constante)



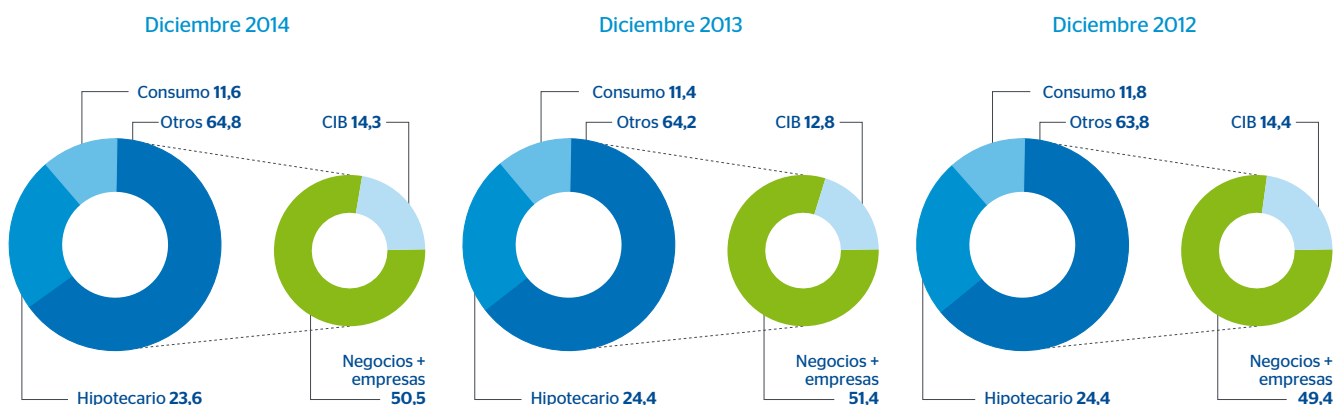
(1) A tipo de cambio corriente: +28,0%.

(2) No incluye las cesiones temporales de activos.

(3) A tipo de cambio corriente: +30,3%.

Estados Unidos. Composición de la inversión en gestión

(Porcentaje)

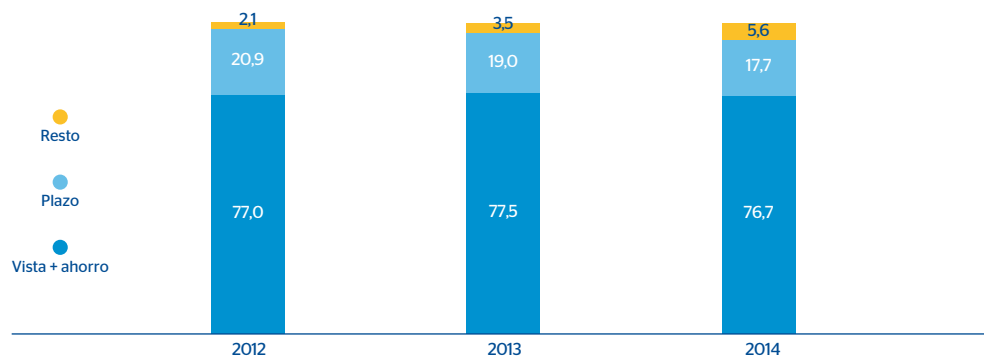


En lo referente a la **calidad de los activos** y la gestión del riesgo del área, los principales indicadores mejoran claramente a lo largo del ejercicio, con una tasa de mora del 0,9% y una de cobertura del 167% a 31-12-2014, frente a un 1,2% y un 134%, respectivamente, según datos de la misma fecha del año anterior.

Los **depósitos** de clientes en gestión también avanzan un 14,7% en los últimos doce meses. Este favorable comportamiento se debe al buen desempeño de las modalidades de menor coste, representadas por las cuentas corrientes y de ahorro, que experimentan un ascenso del 13,6% desde el 31 de diciembre de 2013.

Estados Unidos. Composición de los depósitos de clientes en gestión

(Porcentaje)



Análisis de resultados

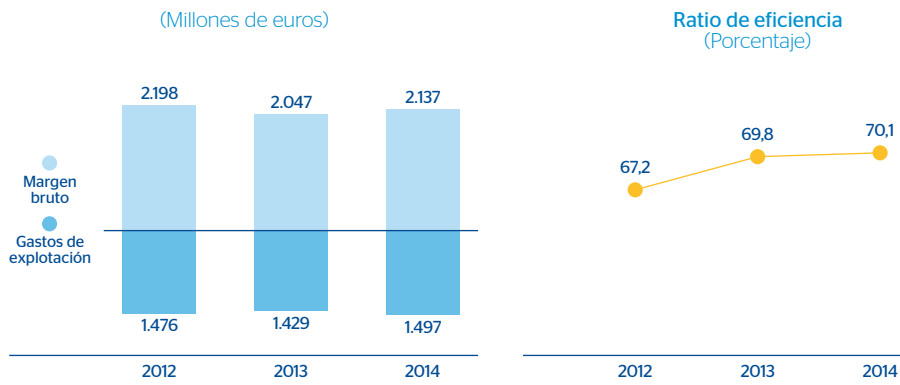
Comportamiento positivo de los ingresos, evolución contenida de los gastos y tendencia descendente de los saneamientos

La evolución de las principales rúbricas de la cuenta de resultados se explica a continuación:

- Los **ingresos de carácter más recurrente** muestran un desempeño positivo en el ejercicio gracias, principalmente, al buen comportamiento de la actividad. Por tanto, el margen de intereses de 2014 se incrementa en el año un 2,7% (con una evolución trimestral creciente y un deterioro de *spreads* cada vez más ajustado). En cuanto a las comisiones, presentan una significativa mejora (+8,7% interanual) fruto, en gran medida, de la alta actividad de los negocios mayoristas de la franquicia.
- Positivo comportamiento también del resto de partidas que componen el **margen bruto**, el cual totaliza 2.137 millones de euros en el ejercicio (+4,0% interanual).
- Los **gastos de explotación** registran una evolución contenida, a pesar del impacto de la incorporación de Simple y de los mayores costes derivados de necesidades regulatorias, y suben en el año un 4,4%.
- Las **pérdidas por deterioro de activos financieros** conservan su tendencia descendente, por lo que el coste de riesgo mejora hasta situarse, en el acumulado del año, en el 0,16%.

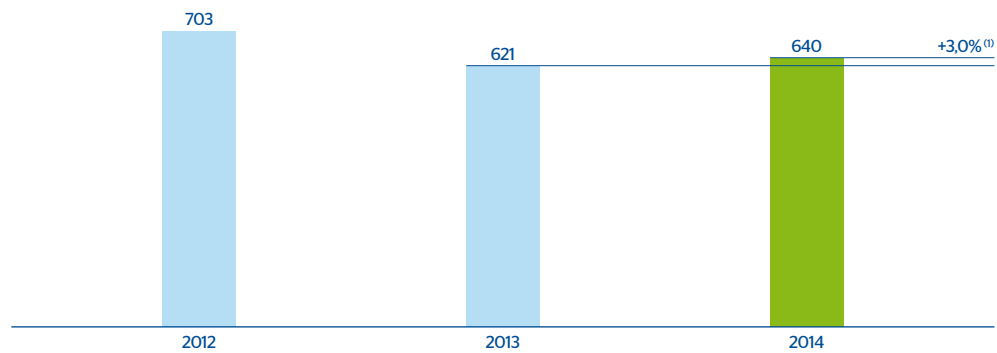
Con todo lo anterior, el área genera en 2014 un **beneficio atribuido** de 428 millones de euros, lo que supone un ascenso del 8,9% en comparación con el de 2013.

Estados Unidos. Eficiencia



Estados Unidos. Margen neto

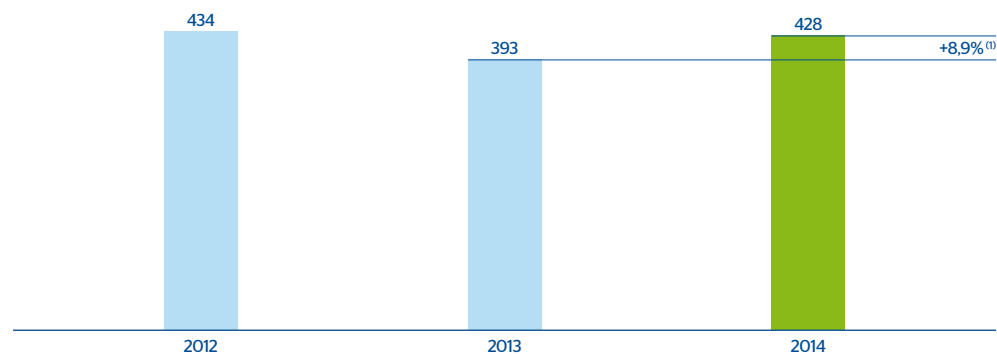
(Millones de euros a tipo de cambio constante)



(1) A tipo de cambio corriente: +3,5%.

Estados Unidos. Beneficio atribuido

(Millones de euros a tipo de cambio constante)



(1) A tipo de cambio corriente: +10,0%.

Commercial Banking

Dinamismo de la actividad gracias a las nuevas oficinas y a los servicios especializados

Esta unidad, que gestiona el segmento de las pymes, ha vuelto a registrar un crecimiento interanual tanto en préstamos como en depósitos. Las nuevas oficinas comerciales abiertas en los dos últimos años han sido un motor fundamental para tal avance. Los servicios especializados, principalmente en el sector de la asistencia sanitaria, junto con la apuesta por la prestación de servicios con cobertura internacional y de Corporate & Investment Banking, han contribuido también a este incremento. Se ha establecido una nueva unidad de negocio especializada en el mundo del transporte para atender a los clientes de sectores relacionados con la logística y el transporte marítimo, ferroviario y aéreo. En servicios digitales, durante el año se ha lanzado Compass e-Access Mobile, una nueva aplicación de gestión de tesorería que simplifica tareas, tales como la gestión de cuentas y la de las transferencias.

Corporate & Investment Banking (CIB)

Expansión de la oferta de productos y servicios y atención de nuevos clientes de mayor tamaño

La expansión de la oferta de productos y servicios de Corporate & Investment Banking (CIB) a los clientes actuales y potenciales de BBVA Compass en la región del Sunbelt ha dado resultados satisfactorios en 2014. Trabajando muy de cerca con la unidad de Commercial Banking, CIB ha conseguido aumentar su cartera crediticia y ofrecer, al mismo tiempo, servicios sofisticados, como cambio de divisas, derivados y diversos productos de tesorería, además de asesoramiento financiero. La unidad de CIB también ha logrado ampliar la clientela en el sector bancario y llegar a empresas estadounidenses y multinacionales de mayor tamaño que antes no atendía. La capacidad de actuar como banco líder, *bookrunner* y banco de servicios se ha traducido en una mayor diversificación y crecimiento de los ingresos de la franquicia de BBVA en Estados Unidos, a través de comisiones por ejemplo, y en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

Retail Banking & Wealth Management

Sólidos resultados y focalización en una propuesta de valor digital diferencial

El dinamismo mostrado tanto por los préstamos como por los recursos, en especial por los créditos para adquisición de vivienda y los depósitos de bajo coste, ha permitido a la unidad de Retail Banking & Wealth Management registrar unos sólidos resultados anuales. La generación de ingresos procedentes de comisiones también ha sido positiva, debido, básicamente, a los incrementos derivados de la gestión de activos, la venta de seguros y los servicios de procesamientos para negocios.

Retail Banking & Wealth Management se centra en la creación de una propuesta de valor digital diferencial para sus clientes mediante el uso de una tecnología innovadora e interactiva, proporcionándoles formas más sencillas y eficaces para gestionar sus finanzas. Durante el año, se lanzó el servicio de nóminas de BBVA Compass Payroll Service para ayudar a los pequeños negocios y a pymes a gestionar sus nóminas a través de la banca por Internet. Este servicio incluye la automatización de las nóminas, la gestión fiscal y diversas herramientas que ofrecen informes personalizados. La unidad también lanzó Secure Send, un nuevo servicio digital a través del cual los clientes de BBVA Compass pueden enviar dinero a 20 países a cualquier hora gracias a las ventajas que ofrecen la banca electrónica y la banca móvil. Bancamer Transfer Services (BTS) ha firmado un acuerdo con Wal-Mart en México y Centroamérica que permitirá a la gente recoger las remesas enviadas por los clientes del banco desde Estados Unidos en las tiendas del comercio minorista de la región, donde hay más de 1.100.

Durante el ejercicio, BBVA Compass también ha empezado a sustituir las tarjetas de crédito de sus clientes por tarjetas nuevas, con chips EMV incorporados que encriptan los datos de la tarjeta y hacen más difícil su falsificación. El banco empezó en 2013 a proveer a los clientes del segmento de negocios y pymes con las herramientas adecuadas para aceptar tarjetas de BBVA Compass con chips EMV.

Por último, el nuevo sistema de gestión de quejas para resolver los incidentes de los clientes con mayor rapidez y evitar que se repitan en el futuro ha entrado en su fase final. Este sistema pretende estandarizar y monitorizar las prácticas con el fin de resolver las quejas y mejorar la experiencia de cliente.

Principales hitos

El 28 de marzo de 2014, la Fed de Estados Unidos publicó los resultados de la revisión y análisis de los planes de **capital** (CCAR, por sus siglas en inglés) de los principales grupos financieros del país. BBVA Compass estaba incluido en esta lista y ha recibido un aprobado sin objeciones a su plan de capital. Además, la Fed ha divulgado que la entidad cumple con los requisitos mínimos regulatorios en el hipotético caso de un escenario severamente adverso determinado por el mismo regulador. Todo lo anterior demuestra la solvencia de la filial en el país y reconoce la solidez de las políticas y procedimientos llevados a cabo en la gestión de capital de BBVA Compass. Adicionalmente, en septiembre se hicieron públicos los resultados del *mid-year company-run stress test* de la Ley Dodd-Frank. Realizado durante el segundo trimestre y con cifras de cierre de marzo de 2014, la franquicia de BBVA en Estados Unidos muestra unos sólidos niveles de capital, muy superiores a los requeridos, incluso en un hipotético escenario especialmente adverso.

En gestión de la **liquidez**, por primera vez en siete años, la franquicia estadounidense ha emitido deuda *senior* por 1.000 millones de dólares en dos tramos, de 400 y de 600 millones, para un período de 3 y 5 años, respectivamente. La oferta ha sido bien recibida por el mercado, que ha alcanzado una demanda total de 2.500 millones. Con esta emisión se busca una mayor diversificación de las fuentes de financiación.

Por lo que respecta a **reconocimiento de marca**, lo más relevante ha sido que BBVA Compass ha ocupado el primer puesto en la prestigiosa Encuesta Anual de Reputación de *American Banker* (Annual Reputation Survey), que mide la reputación que tienen los primeros 25 bancos minoristas de Estados Unidos. La calificación obtenida (de 78,9) ha sido doce puntos más alta que la del año previo. Esta encuesta valora siete categorías: gobierno, productos y servicios, desempeño, innovación, ambiente de trabajo, liderazgo e impacto en las comunidades donde se opera. BBVA Compass ha sido la única entidad bancaria con puntuaciones situadas en el *top five* en todas las categorías valoradas. También ha sido designado como uno de los mejores bancos regionales por parte de NerdWallet, una página web de comparación de productos financieros, por las características que sus productos y servicios poseen y que son consideradas clave por los consumidores: remuneración atractiva de los recursos, ausencia de comisiones en muchos de los servicios ofrecidos, calidad del servicio y de las sucursales y cercanía al cliente (fácil acceso móvil o a través de cajeros automáticos). Adicionalmente, productos como la cuenta ClearConnect Checking y las aplicaciones para banca móvil han tenido muy buena acogida y valoración en su índice inaugural sobre *consumer banking* en otoño de 2013.

Por su parte, BBVA Compass ha conseguido la segunda puntuación más alta en un informe realizado por WalletHub, llamado 2014 Checking Account Fee Transparency Report, sobre la transparencia de la información bancaria dada a sus clientes. Este resultado es fruto, en gran parte, de la implementación en el país del Plan Global de Comunicación Transparente, Clara y Responsable (Comunicación TCR).

Otros aspectos en esta materia han sido:

- BBVA Compass se ha convertido en el patrocinador oficial del Houston Dash, el último equipo en inscribirse en la Liga Nacional de Fútbol Femenino. Además, BBVA Compass y el Dash se han comprometido a colaborar en varias iniciativas comunitarias en Houston.
- Se ha anunciado la renovación del acuerdo como banco oficial de la NBA para los próximos tres años. Para celebrarlo se ha realizado una campaña digital protagonizada por los jugadores Kevin Durant y James Harden.
- BBVA Compass seguirá manteniendo su papel como socio titular del BBVA Compass Rising Star Challenge, un partido de exhibición que se juega durante el fin de semana de la NBA All-Star entre los jugadores del primer y el segundo año.

En cuanto a **premios y reconocimientos**, aparte de los que se mencionan más adelante en temas de banca responsable, cabe destacar que la revista financiera *Money Magazine* ha elegido a BBVA Compass como uno de los mejores bancos de Estados Unidos, en un *ranking* en el cual se evalúa a los 70 bancos más grandes del país (incluidos competidores de banca *online*). También esta revista lo ha elegido como el mejor banco mediano en el sur de Estados Unidos y uno de los principales bancos para pequeñas empresas. Por último, la cuenta BBVA Compass ClearConnect para empresas ha sido seleccionada por la misma revista como una de las mejores por sus prestaciones (por ejemplo,

BBVA Compass
recibe un
aprobado sin
objeciones a sus
planes de capital

Por primera
vez en 7 años,
BBVA Compass
acude con éxito
a los mercados
de financiación
mayorista con
el objetivo de
diversificar
sus fuentes de
financiación

posibilidad de efectuar transacciones digitales ilimitadas y gratuitas). Por otra parte, BBVA Compass ha obtenido un puesto en el *ranking* de los mejores bancos de Estados Unidos Best Banks in America elaborado por la revista *Money*. La entidad ha sido elegida mejor banco de tamaño medio del sur del país y uno de los mejores bancos para pequeñas empresas. Adicionalmente, el banco ha ocupado el puesto número 12 a nivel nacional en la lista de la United States Small Business Administration (SBA, Administración para la pequeña empresa de Estados Unidos) en términos de volumen de préstamos para el año fiscal de 2014. BBVA Compass también ha sido elegido Rising Star (Estrella ascendente) en El Paso y Texas; la séptima entidad de crédito por número y por volumen en Houston y la entidad de crédito del año por la SBA para préstamos exprés en Alabama.

En banca responsable, BBVA Compass recibe varios reconocimientos por su labor a lo largo de 2014

Por último, en **banca responsable**, lo más destacado del año ha sido lo siguiente:

- BBVA Compass ha sido una de las cuatro empresas seleccionadas, por su información de alta calidad en materia de sostenibilidad, por *The Corporate Citizen*, la revista de la Carroll School of Management del Boston College.
- BBVA Compass ha sido reconocida por Americans for the Arts, entre las diez primeras empresas del país que apoyan el arte, gracias al compromiso de la entidad con el mismo, lo cual se manifiesta a través de las becas, colaboraciones locales, programas de voluntariado y patrocinios desarrollados por el banco.
- One Week Challenge: Build a Better Community (el reto de una semana: construir una comunidad mejor) ha sido un éxito entre los empleados de BBVA en Estados Unidos, con una participación de más de 4.000 horas de voluntariado. Durante una semana, más de 1.000 empleados impartieron clases de educación financiera o dieron soporte a organizaciones de apoyo a la comunidad local.
- BBVA Compass y NBA Cares han completado satisfactoriamente un año de educación financiera a 25.000 estudiantes en 400 escuelas. Esta formación ha estado muy basada en el programa EverFi's, cuyos cursos incorporan una completa gama de soluciones financieras para la vida de la generación actual, mucho más digital.
- Por tercera vez, BBVA Compass ha resultado ser una de las 23 instituciones financieras premiada por la Financial Services Roundtable en la ceremonia de los Corporate Social Responsibility Leadership Awards. Este importante reconocimiento se debe al elevado y demostrado compromiso de la entidad con las comunidades locales en las que opera.
- La labor de BBVA Compass para proporcionar a los clientes un servicio bancario claro y transparente ha sido reconocida, al obtener la segunda posición en el Informe de transparencia de comisiones de cuentas corrientes de 2014 del sitio de comparación WalletHub. Además, ha conseguido las mejores puntuaciones en un estudio de The Pew Charitable Trusts, que evalúa las prácticas en cuentas corrientes de los principales bancos estadounidenses.
- El banco ha realizado una donación al Museum of Fine Arts de Houston para contribuir a su remodelación.
- Por último, en noviembre de 2014, BBVA Compass ha anunciado una de las iniciativas más importantes, un programa de préstamos, inversiones y servicios destinados a apoyar a personas y barrios con rentas medio-bajas. El banco también tiene previsto presentar nuevos canales de distribución, productos y servicios para personas con escasos recursos económicos a lo largo de 2015.

Eurasia

Claves en 2014

- Buen comportamiento de Garanti en un entorno complejo.
- En Europa, menor desapalancamiento y excelente desempeño de los depósitos de clientes.
- Gestión activa del portafolio.

Actividad ⁽¹⁾

Variación interanual a tipos de cambio constantes
Saldos puntuales a 31-12-2014

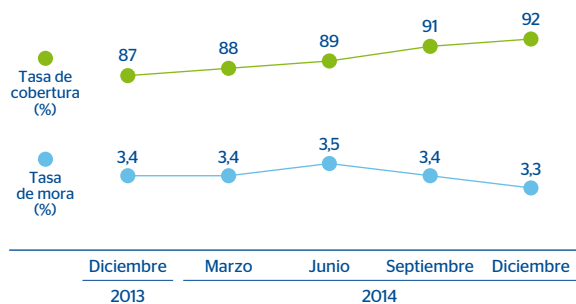
+1,6%

Inversión

+24,2%

Recursos

Riesgos



Resultados

2014. Millones de euros
Variaciones a tipos de cambio constantes

Margen de intereses **924** +13,0%

Margen bruto **1.680** +5,1%

Margen neto **942** +3,1%

Resultado atribuido **565** +36,3%

(1) Inversión en gestión y depósitos de clientes en gestión (no incluyen las cesiones temporales de activos).

Cuentas de resultados ⁽¹⁾

(Millones de euros)

	Eurasia				
	2014	Δ%	Δ% ⁽²⁾	2013	2012
Margen de intereses	924	1,7	13,0	909	851
Comisiones	378	(3,0)	3,1	390	451
Resultados de operaciones financieras	151	(22,4)	(21,6)	195	131
Otros ingresos netos	227	1,5	2,7	224	232
Margen bruto	1.680	(2,1)	5,1	1.717	1.665
Gastos de explotación	(738)	0,2	7,8	(736)	(779)
Gastos de personal	(387)	0,9	8,0	(384)	(404)
Otros gastos generales de administración	(304)	0,8	8,4	(301)	(320)
Amortizaciones	(47)	(7,7)	2,1	(51)	(54)
Margen neto	942	(3,9)	3,1	981	886
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(203)	(38,5)	(34,4)	(330)	(328)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(27)	(57,9)	(56,2)	(65)	(49)
Beneficio antes de impuestos	713	21,5	31,3	586	508
Impuesto sobre beneficios	(147)	7,0	15,1	(137)	(105)
Beneficio después de impuestos	565	25,9	36,3	449	404
Resultado atribuido a la minoría	-	-	-	-	-
Beneficio atribuido al Grupo	565	25,9	36,3	449	404

(1) Estados financieros proforma con Garanti Group integrado en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.

(2) A tipos de cambio constantes.

Balances ⁽¹⁾

(Millones de euros)

	Eurasia				
	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽²⁾	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	2.677	3,1	(0,9)	2.596	2.346
Cartera de títulos	9.627	35,9	32,7	7.085	12.027
Inversiones crediticias	30.741	2,5	0,5	30.004	32.087
Crédito a la clientela neto	28.199	3,5	1,6	27.247	29.245
Depósitos en entidades de crédito y otros	2.542	(7,8)	(10,3)	2.757	2.842
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-	-	-
Activo material	247	(9,6)	(12,4)	273	309
Otros activos	1.375	8,6	5,3	1.267	1.554
Total Activo/Pasivo	44.667	8,4	6,0	41.223	48.324
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	9.817	1,0	(1,1)	9.725	13.665
Depósitos de la clientela	22.671	28,6	25,3	17.634	17.470
Débitos representados por valores negociables	1.298	8,1	3,4	1.201	964
Pasivos subordinados	633	10,0	9,8	575	899
Posiciones inter-áreas pasivo	1.278	(77,1)	(77,1)	5.573	5.471
Cartera de negociación	408	25,0	22,7	327	414
Otros pasivos	5.206	69,4	62,0	3.073	4.834
Dotación de capital económico	3.357	7,7	6,3	3.115	4.607

(1) Estados financieros proforma con Garanti Group integrado en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo.

(2) A tipos de cambio constantes.

Indicadores relevantes y de gestión

(Millones de euros y porcentaje)

	Eurasia		
	31-12-14	31-12-13	31-12-12
Inversión en gestión ⁽¹⁾	28.481	28.027	27.621
Depósitos de clientes en gestión ^(1,2)	20.952	16.867	14.953
Fondos de inversión	1.549	1.332	1.408
Fondos de pensiones	852	634	608
Ratio de eficiencia (%)	43,9	42,9	46,8
Tasa de mora (%)	3,3	3,4	2,8
Tasa de cobertura (%)	92	87	87
Coste de riesgo (%)	0,68	1,11	0,97

(1) A tipos de cambio constantes.

(2) No incluye las cesiones temporales de activos.

Definición del área

Esta área incorpora la actividad llevada a cabo en el resto de Europa, excluyendo España, y en Asia, es decir, los negocios minoristas y mayoristas desarrollados por el Grupo en la zona. También incluye las participaciones de BBVA en el banco turco Garanti y en los chinos CNCB y CIFH (participación esta última sobre la que se ha firmado un acuerdo de venta en diciembre de 2014, cuya ejecución está sujeta a la obtención de las autorizaciones pertinentes).

Por lo que respecta a **Garanti**, se trata de un grupo de servicios financieros integrados para cada segmento del sector bancario, incluyendo banca minorista, corporativa, de empresas, medios de pago, banca privada y de inversión; además de poseer empresas filiales en los sectores de pensiones, seguros de vida, *leasing*, *factoring*, corretaje y gestión de activos. También forman parte de Garanti filiales internacionales situadas en los Países Bajos, Rusia y Rumania. Presta servicio a 12,8 millones de clientes a través de una plantilla de 19.036 personas repartidas en una red de 1.005 sucursales, y que cuenta con 4.152 cajeros automáticos, según los datos de cierre de 2014. Además, atiende a sus clientes a través de un *call center* y plataformas de banca móvil, redes sociales e Internet construidas mediante una infraestructura tecnológica de vanguardia.

Entorno macroeconómico y sectorial

La actividad económica en el **área euro** ha mantenido unos niveles moderados de crecimiento, aunque con cierta mejora en la segunda parte de 2014. El consumo de los hogares y las exportaciones muestran algo más de dinamismo que la inversión, que sigue lastrada por una actividad moderada y la capacidad ociosa existente. Si en años precedentes la crisis se centró en las economías de la periferia, durante 2014 la debilidad ha estado enfocada en los países más grandes de la región. La crisis entre Ucrania y Rusia, así como el intercambio de sanciones entre la Unión Europea y Rusia, han afectado a la confianza y a las exportaciones, sobre todo, de Alemania, donde la inversión privada tampoco termina de despegar. En Francia e Italia han sido los condicionantes domésticos los que más han pesado sobre la actividad, ya que el ritmo de las reformas está siendo más lento del que cabría desear. Por su parte, los países de la periferia han vuelto a la senda de crecimiento en algunos casos. En España e Irlanda, la actividad progresa más rápidamente que en los países del centro. En conjunto, la zona euro ha crecido un 0,8% en 2014 y se espera que en 2015 lo haga por encima del 1%. Varios factores apoyan esta recuperación: un entorno internacional más favorable, la depreciación del euro frente al dólar, la relajación de los precios del petróleo, la entrada en funcionamiento de la unión bancaria, unas políticas monetaria y fiscal, en su conjunto, más acomodaticias y unos presupuestos prácticamente neutros previstos para 2015.

Por otro lado, la inflación continúa en niveles muy bajos, lejos del objetivo a medio plazo de estabilidad de precios del BCE, lo que ha llevado a esta entidad a implementar un programa de expansión

Mejora de la confianza en la Eurozona, sobre todo en la segunda parte de 2014

cuantitativa, basado en la compra de activos adicionales, para elevar las expectativas de inflación de los agentes y evitar el riesgo de deflación. Así, a principios de octubre, el BCE anunció los principales detalles del programa de adquisiciones de bonos de titulización (ABSPP, por sus siglas en inglés) y del tercer programa de compra de cédulas (CBPP3, también por sus siglas en inglés), que tendrán una duración de, al menos, dos años.

El sector financiero europeo avanza hacia la creación de la unión bancaria

Por lo que respecta al sistema financiero de la zona, lo más relevante ha sido:

- Avances clave hacia la creación de la unión bancaria. Se ha acordado la creación del Fondo Único de Resolución, que estará operativo a partir del 1 de enero de 2016. Además, se ha aprobado la Directiva de Recuperación y Resolución Bancaria, que será de aplicación en enero de 2015 y que incorpora, entre otros aspectos, las circunstancias para activar la resolución de una entidad y los mecanismos de imposición de pérdidas (*bail-in*).
- Proceso de evaluación integral de los 128 bancos que a finales de 2014 tenían que estar sujetos a la supervisión del BCE, el cual ya ha sido ampliamente comentado.
- La aprobación por parte del BCE de un amplio paquete de medidas, como el recorte de los tipos de interés hasta dejar el tipo básico de las operaciones de mercado abierto en el 0,05% (tras el último recorte efectuado en el mes de septiembre) y el tipo de la ventanilla de depósito en terreno negativo, por primera vez en la historia; el anuncio de varias operaciones de financiación a largo plazo con objetivo explícito (las ya mencionadas TLTRO); a partir de octubre, el lanzamiento de un programa de compra de cédulas (*covered bonds*) y de bonos de titulización (ABS), también anteriormente comentados. Por último, con respecto a las TLTRO, el 18 de septiembre y el 15 de diciembre de 2014 se conocieron los datos de la primera y segunda subastas, de las ocho que se prevén celebrar hasta junio de 2016, las cuales tienen como finalidad facilitar la transmisión de la política monetaria y fomentar la concesión de crédito al sector privado.

En Turquía, el crecimiento económico parece haber mejorado en los últimos meses del año debido a la contribución de la demanda externa y al efecto positivo de la bajada del precio del petróleo

En **Turquía**, la posición cíclica de la economía se ha ido modificando a lo largo del año 2014. Los efectos del endurecimiento de la política monetaria y macro-prudencial llevada a cabo a inicios de 2014 comenzaron a sentirse a finales del segundo trimestre en la demanda doméstica, la cual redujo su aportación casi hasta cero. Esta situación, junto con la depreciación del tipo de cambio, favoreció el proceso de ajuste de los desequilibrios externos. En términos de crecimiento económico, tras una moderación en el tercer trimestre, parece haber mejorado en los últimos meses del año debido, en buena medida, a la contribución de la demanda externa y al efecto positivo de la bajada del precio del petróleo. Con todo, se espera que la actividad durante 2014 crezca a tasas cercanas al 2,5%. El descenso del coste de la energía está ayudando a moderar la inflación y el déficit por cuenta corriente, dando un mayor margen de actuación al Banco Central de Turquía (CBRT). En el conjunto del año, el aumento de la aversión global al riesgo y los menores flujos de inversión hacia las economías emergentes han intensificado la depreciación de la lira turca (-12,8% en cambios medios frente al euro), a pesar del repunte final que le ha permitido cerrar el año con un tipo un 4,5% superior al de diciembre de 2013.

Por lo que respecta al sector financiero turco, continúa la moderación del ritmo de crecimiento de la inversión crediticia (en particular, del crédito a particulares) que, no obstante, se sitúa en tasas interanuales de doble dígito, según las últimas cifras de diciembre de 2014. Tal moderación es el reflejo de una política monetaria menos expansiva por parte del CBRT (desde mayo a julio bajó la tasa de referencia en 175 puntos básicos) y de la adopción de medidas macro-prudenciales. Por su parte, la tasa de mora del sector se mantiene estable, en el entorno del 3%. En cuanto a la captación de recursos del sector privado, también se ha ralentizado, sobre todo la de los depósitos en moneda local. En términos de solvencia, el sector conserva unos niveles de capitalización sólidos. Por último, el endurecimiento de las medidas de política monetaria y la significativa subida de tipos de interés que tuvo lugar en el primer trimestre de 2014 han provocado un encarecimiento de los pasivos y presionado coyunturalmente a la baja los márgenes de las entidades.

En **China** se mantiene la tendencia de desaceleración de la actividad, con un crecimiento previsto para 2015 del 7,0%, frente al 7,4% esperado para 2014. Con todo, las políticas económicas de demanda, la fiscal y, sobre todo, la monetaria tienen margen de respuesta para modular el ritmo de crecimiento del PIB.

En cuanto a su sistema financiero, cabe destacar cierto progreso en lo referente a su liberalización. En actividad sobresale la moderación del crecimiento del crédito, lo que ha llevado al Banco Popular de China (PBoC) a anunciar varias medidas a lo largo del año: en junio, un recorte del coeficiente de reservas obligatorias (RRR) de 0,5 puntos porcentuales para aquellos bancos que participen activamente en los

El crecimiento de la actividad en el sector bancario turco aún es de doble dígito, la tasa de mora se mantiene estable y los márgenes están presionados a la baja

préstamos al sector agrícola y a las pequeñas y medianas empresas; y en septiembre y octubre, una inyección de liquidez al sistema de hasta un máximo de 700.000 millones de yuanes chinos. En el último informe de estabilidad financiera, publicado por el PBoC en julio de 2014, se menciona el ligero deterioro de la calidad de los activos que, no obstante, parte de niveles muy sólidos, y la ligera disminución de la rentabilidad del sector. Por último, también hay que mencionar el crecimiento de la actividad fuera del balance de los bancos y los potenciales riesgos asociados con la "banca en la sombra".

Para una mejor comprensión de la evolución del negocio, las tasas de variación expuestas a continuación se refieren a **tipos de cambio** constantes, salvo que se indique expresamente lo contrario. Como se puede apreciar, el impacto de las divisas ha sido negativo en resultados, pero positivo en balance y actividad.

Prioridades de gestión

En **2014**, por lo que se refiere al negocio en **Europa**, ha seguido centrando sus esfuerzos en una adecuada gestión de precios y manejo del *gap* de liquidez, anteponiendo la relación con clientes y la venta cruzada sobre el crecimiento de los volúmenes.

En **Turquía**, la gestión de la relación con Garanti ha continuado siendo el principal foco de atención de BBVA. En este sentido, en noviembre de 2014, BBVA anunció la adquisición de un 14,89% adicional de Garanti Group a Doğuş, después de cuatro años de cooperación activa, por un máximo de 5,57 millardos de liras turcas (unos 1,99 millardos de euros). Con esta adquisición, BBVA incrementará su exposición e influencia en Garanti, mientras que Doğuş permanecerá como accionista de referencia, con un 10% del capital. El Grupo se convertirá así en el primer accionista del banco más grande de Turquía por capitalización bursátil, con una clara posición de liderazgo en un país que tiene un elevado potencial de crecimiento futuro. Después de esta operación, la participación de BBVA en Garanti quedará en el 39,9% y conseguirá la mayoría de los miembros del consejo de administración de la entidad. El cierre definitivo de esta transacción se producirá, previsiblemente, a lo largo del primer semestre de 2015, sujeto a la obtención de las autorizaciones pertinentes.

Garanti y BBVA han seguido compartiendo el conocimiento y trabajando en estrecha colaboración con el fin de obtener un mejor entendimiento el uno del otro e incrementar el intercambio de información. Un aspecto a destacar es la continua colaboración entre BBVA Global Markets y Garanti para la distribución de activos turcos entre clientes institucionales internacionales. Por su parte, la nueva unidad de Consumer Finance, la cual se constituyó en 2013, de acuerdo con la nueva estrategia definida por BBVA Consumer Finance, sigue funcionando adecuadamente. Adicionalmente, Garanti Payment Systems está llevando a cabo el desarrollo de BBVA Wallet en el mercado español, además de otros proyectos de medios de pago en otras geografías del Grupo, como por ejemplo en BBVA Bancomer en México. En banca digital, BBVA y Garanti han compartido multitud de conocimiento. En este sentido, BBVA ha implementado una nueva plataforma tecnológica y desarrollado el modelo de distribución para alinearse con el perfil multicanal de los clientes, muy apoyado en la plataforma tecnológica de Garanti. Por su parte, Garanti continúa manejando gran cantidad de relaciones con clientes corporativos locales de BBVA CIB y diversos fondos de inversión, lanzados en Luxemburgo en 2013 y que invierten en Turquía bajo la plataforma de BBVA Asset Management.

Cabe recordar que **Garanti** continúa estando a la vanguardia de las nuevas tecnologías y comprometido con el lanzamiento de nuevos productos dirigidos a la integración en las redes sociales, con el fin de mantener su posición de liderazgo en estos canales en Turquía.

Finalmente, en cuanto a la presencia de BBVA en **China**, en diciembre de 2014 se firmó un acuerdo de venta del 29,68% de CIFH a CNCB, por unos 845 millones de euros. Esta operación tendrá un efecto negativo estimado en resultados de unos 25 millones de euros, pero mejorará la posición de capital CET1 *fully-loaded* del Grupo. Ya en enero de 2015, se ha procedido a la enajenación de un 4,9% de CNCB, en una operación que generará una plusvalía neta aproximada de unos 400 millones de euros y que también tendrá un impacto positivo en el ratio CET1 *fully-loaded* del Grupo. También se prevé que sendas operaciones se cierren definitivamente a lo largo de la primera mitad de 2015, una vez se obtengan las autorizaciones pertinentes. Estas transacciones permiten al Banco anticipar los futuros requerimientos regulatorios y gestionar de una manera adecuada y eficiente uno de los recursos más escasos como es el capital.

Gestión activa del portafolio

Las prioridades de gestión para el año 2015 seguirán en la misma línea que las comentadas para 2014:

- En **Europa**, por lo que respecta al crédito, el foco continuará en el crecimiento selectivo de determinadas carteras y clientes. Desde el punto de vista del pasivo se seguirá potenciando la captación de recursos de la clientela. La gestión de los precios también será importante, del mismo modo que el impulso de la venta cruzada y la contención de los costes, con el fin de conservar el valor de la franquicia.
- En **Turquía**, durante la primera parte del año, los esfuerzos irán dirigidos a cerrar definitivamente el acuerdo de compra adicional anteriormente comentado. Además, la gestión de la relación entre BBVA y Garanti continuará siendo crucial, especialmente en aquellos campos en los que muestren un dilatado conocimiento y/o capacidad de liderazgo. A nivel tecnológico, se seguirá aprovechando la experiencia de la plataforma tecnológica de Garanti en diferentes ámbitos de BBVA. Asimismo, se continuará fomentando la colaboración entre equipos de trabajo de distintas unidades.
- Por lo que respecta a **Garanti**, continuará aplicando una política de costes rigurosa y supervisando los flujos de mora a fin de mantener los niveles de calidad crediticia. Desde el punto de vista de ingresos, se seguirá diversificando las fuentes de generación de comisiones para contrarrestar el efecto negativo de la regulación aprobada durante 2014. En actividad, el crédito minorista al consumo y la financiación empresarial serán el principal foco.

Análisis de actividad

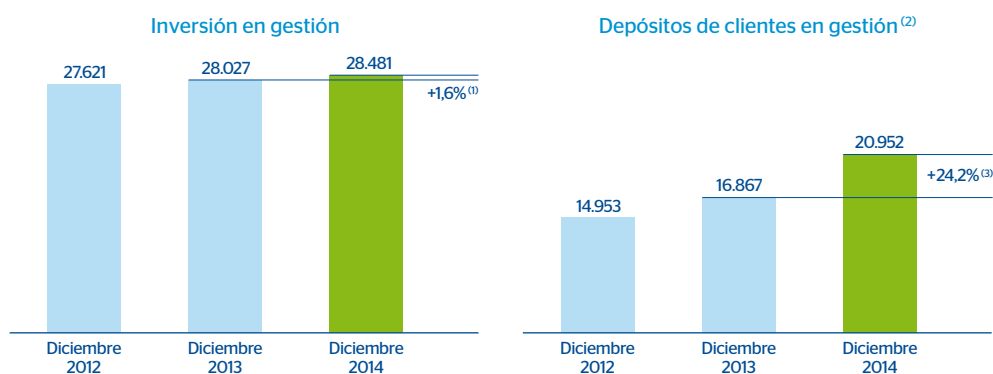
Buen comportamiento de Garanti. En Europa, menor desapalancamiento y excelente desempeño de los depósitos de clientes

La **inversión** crediticia en gestión del área termina el ejercicio 2014 con un crecimiento interanual del 1,6%. Lo más relevante de esta evolución es:

- Si se excluye Garanti, continúa el desapalancamiento en el negocio con clientes de Europa y Asia, aunque de un modo mucho más suave que en períodos previos. En este sentido, el saldo de inversión crediticia cierra 2014 en 15.308 millones de euros, lo que supone un descenso interanual del 6,4%, frente al retroceso del 12,5% mostrado a finales de 2013.
- Buen comportamiento de la inversión en gestión procedente de la participación de BBVA en Garanti, que continúa creciendo en términos interanuales a doble dígito (+12,8% interanual).
- Por lo que respecta a la actividad crediticia del banco turco, si se desglosa su evolución por carteras, se observa un avance interanual de los créditos en lira turca del 16,3%, muy focalizado en la financiación a empresas y al mundo *retail*. Por otro lado, los préstamos en divisa se mantienen planos en los últimos doce meses, aunque se espera que la demanda se reactive en 2015.

Eurasia. Principales datos de actividad

(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



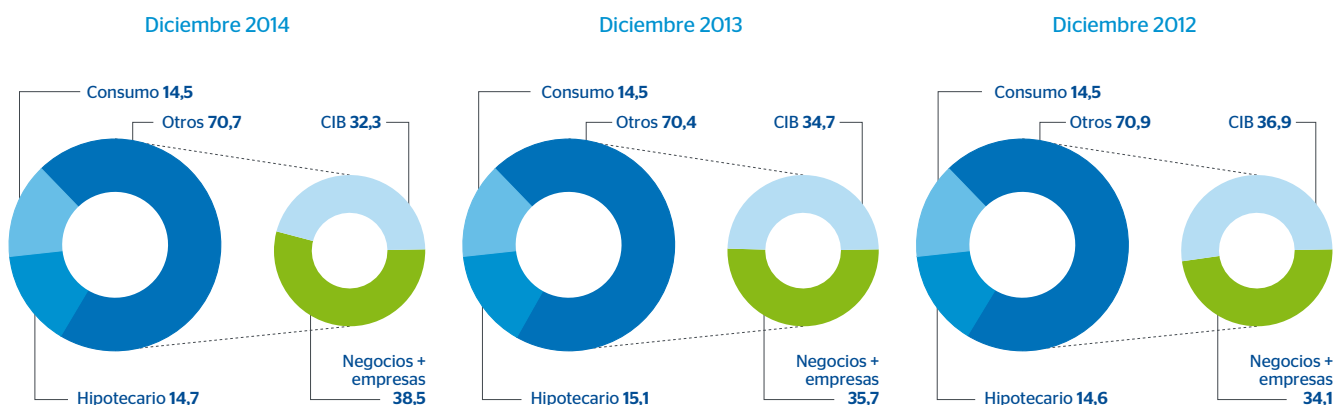
(1) A tipos de cambio corrientes: +3,5%.

(2) No incluye las cesiones temporales de activos.

(3) A tipos de cambio corrientes: +27,3%.

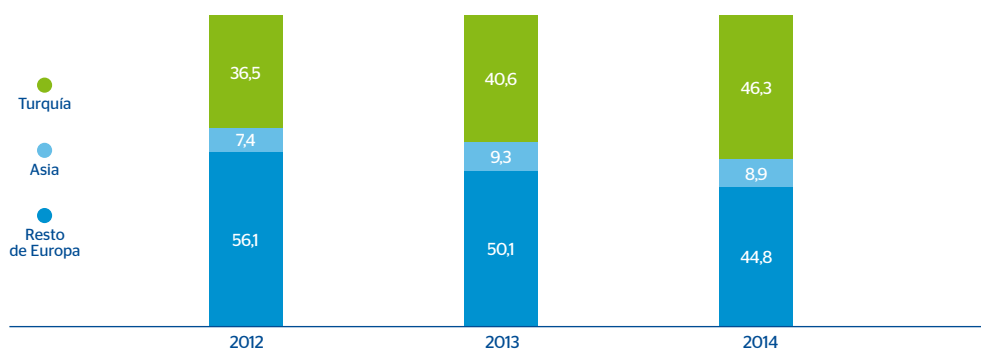
Eurasia. Composición de la inversión en gestión

(Porcentaje)



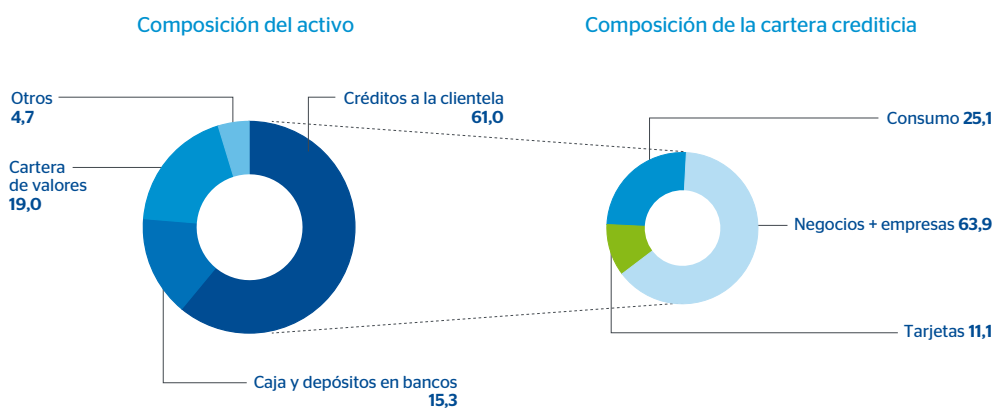
Eurasia. Distribución de la inversión en gestión por zona geográfica

(Porcentaje)



Garanti. Composición del activo y del crédito a la clientela ⁽¹⁾

(Porcentaje a 31-12-2014)



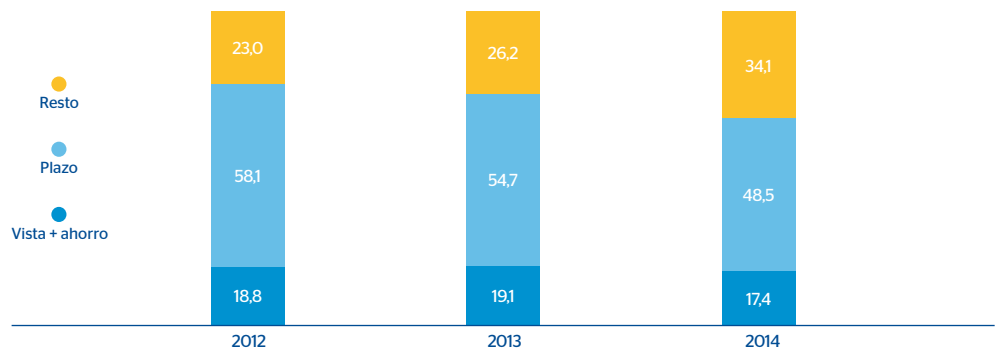
(1) Datos BRSA de Garanti Bank.

Los indicadores de **calidad crediticia** del área mejoran en el año. Así, la tasa de mora se sitúa en el 3,3% y la cobertura en el 92%, frente al 3,4% y al 87%, respectivamente, de finales de diciembre de 2013. Cabe resaltar que los indicadores de calidad crediticia de Garanti sobresalen si se comparan con los de la media del sistema bancario turco.

Por el lado de los **recursos**, incremento muy significativo de los depósitos de clientes gestionados por el área (+24,2% interanual), sobre todo en los tres últimos meses del año (+15,2%), especialmente por la captación procedente de los clientes del resto de Europa y Asia (+39,2% interanual). En el caso de Garanti, los depósitos en moneda local repuntan en el cuarto trimestre, en línea con el ascenso experimentado por el sector (+9,2% interanual a finales de diciembre de 2014, frente a un -3,4% interanual del tercer trimestre). Del mismo modo, los recursos en divisa aceleran su tasa de incremento en comparación con la de finales del tercer trimestre y suben por encima del promedio del sector (+15,5% interanual, frente a un +1,1% del sector).

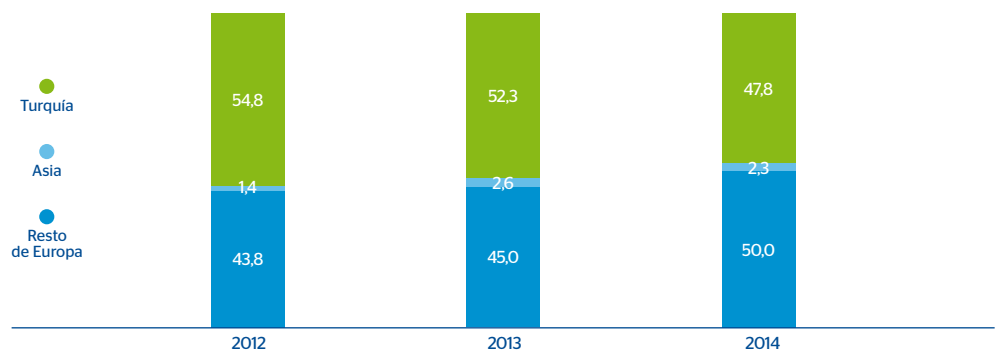
Eurasia. Composición de los depósitos de clientes en gestión

(Porcentaje)



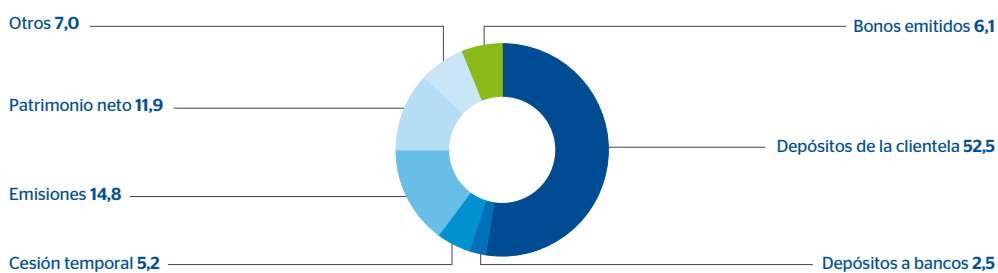
Eurasia. Distribución de los depósitos de clientes en gestión por zona geográfica

(Porcentaje)



Garanti. Composición del pasivo ⁽¹⁾

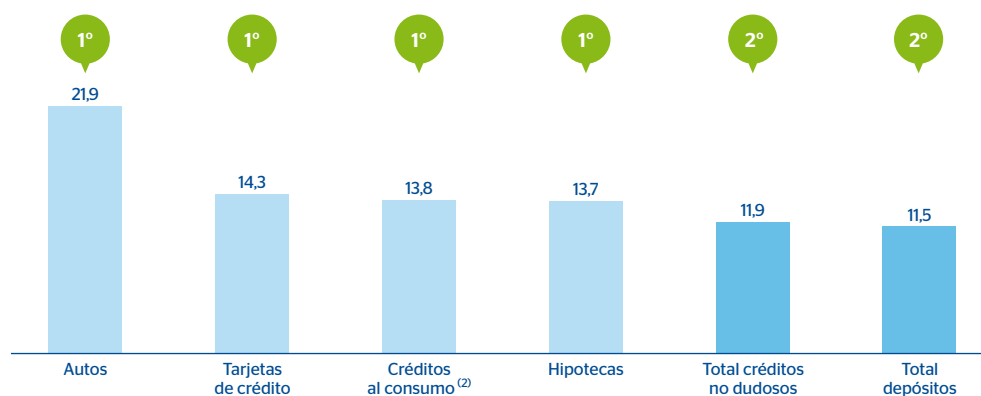
(Porcentaje a 31-12-2014)



(1) Datos BRSA de Garanti Bank.

Garanti Bank. Cuotas de mercado ⁽¹⁾

(Porcentaje a 31-12-2014)



(1) Basado en datos BRSA a 31 de diciembre de 2014, y sólo entidades bancarias privadas.

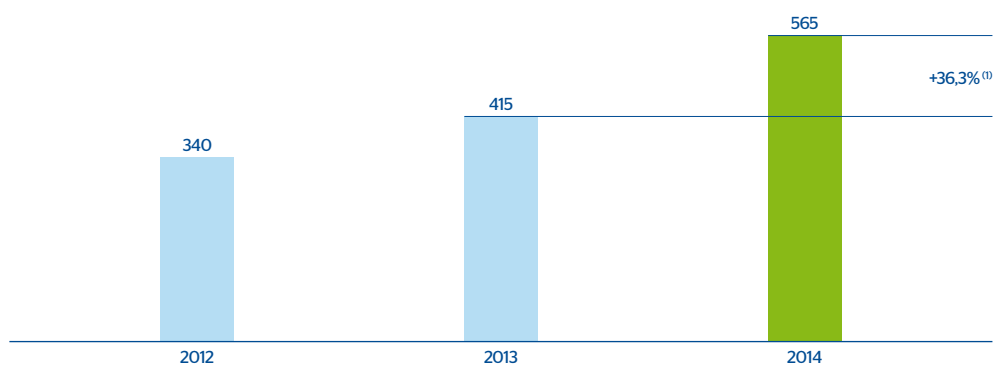
(2) Incluye tarjetas de crédito al consumo

Análisis de resultados

Eurasia genera en 2014 un **beneficio atribuido** de 565 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 36,3% que se apoya en:

Eurasia. Beneficio atribuido

(Millones de euros a tipos de cambio constantes)

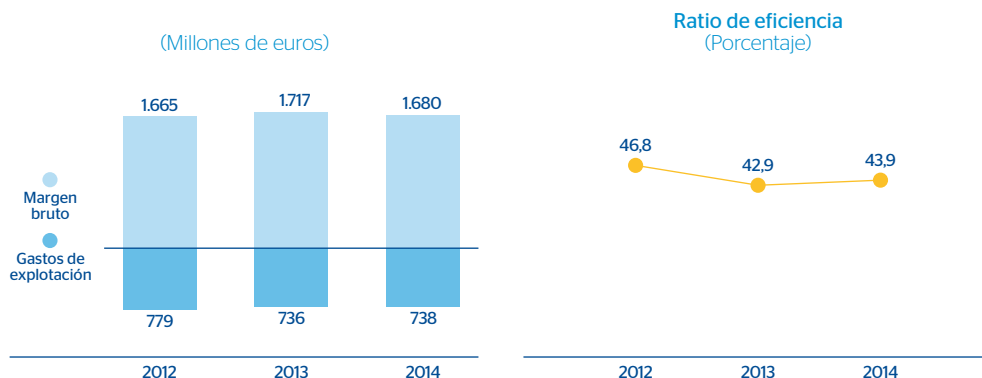


(1) A tipos de cambio corrientes: +25,9%.

Comportamiento positivo de los ingresos recurrentes y reducción de los saneamientos

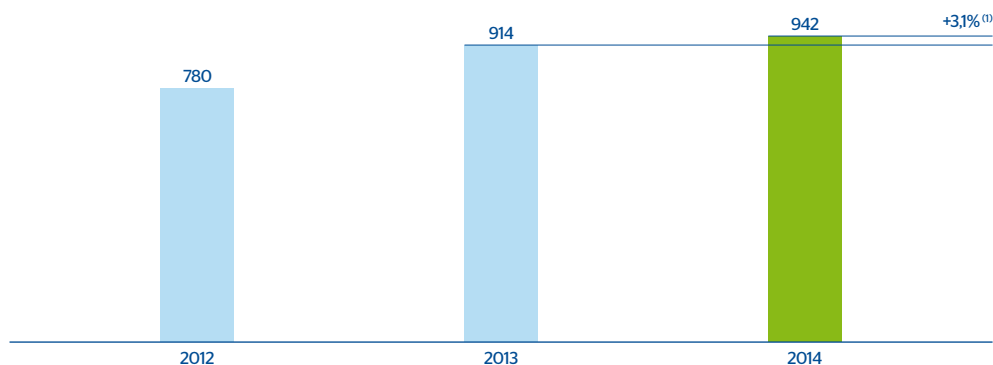
- Comportamiento positivo del **margen de intereses**, que eleva su tasa de crecimiento interanual hasta el 13,0%, gracias al significativo avance que se produce en el último trimestre (+7,1%). La gestión activa del diferencial de la clientela y el buen desempeño de los bonos ligados a la inflación, ambos en Garanti, explican, fundamentalmente, esta favorable trayectoria.
- Buen desempeño también de las **comisiones** (+3,1% interanual), muy relacionadas con el incremento de la actividad bancaria. Concretamente, las procedentes de Garanti crecen un 12,8% en los últimos doce meses, porcentaje elevado si se tienen en cuenta los recientes cambios regulatorios que afectan a esta rúbrica. Una base de ingresos heterogénea y bien diversificada, en la que destaca el buen desempeño de los procedentes de medios de pago, transferencias y seguros, así como la utilización activa de los canales digitales, son las principales causas de este avance.
- Menor aportación de los **ROF** que en 2013, que incluía un primer semestre extraordinariamente elevado.
- Los **gastos de explotación** acumulados crecen a una tasa interanual del 7,8%, en la que influye notablemente el compromiso de Garanti, con una estricta disciplina de costes tras el intenso proceso de expansión llevado a cabo en 2013, en un entorno de alta inflación en Turquía.

Eurasia. Eficiencia



Eurasia. Margen neto

(Millones de euros a tipos de cambio constantes)

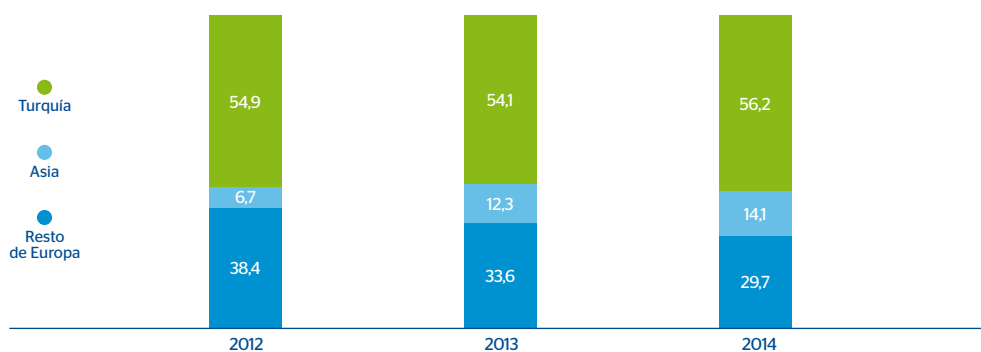


(1) A tipos de cambio corrientes: -3,9%.

- Por último, las **pérdidas por deterioro de activos financieros** se reducen en términos interanuales un 34,4%, debido a la ausencia de dotaciones puntuales relevantes, a diferencia de lo sucedido el año anterior. Con ello, el coste de riesgo acumulado del área a 31-12-2014 se sitúa en el 0,68% (frente al 1,11% de finales del ejercicio 2013).

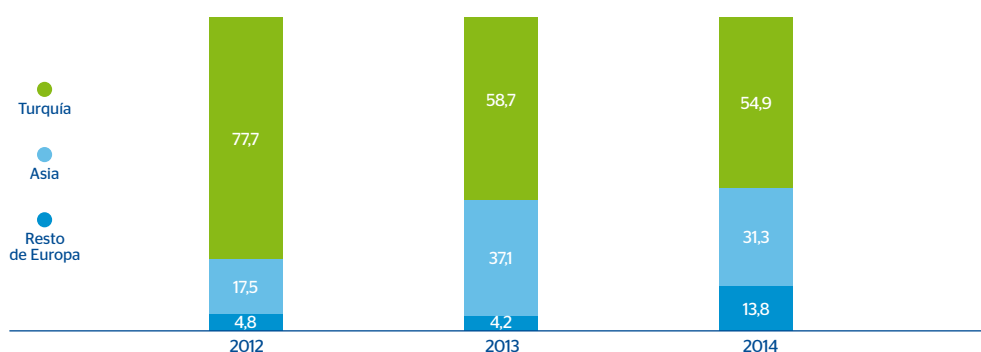
Eurasia. Distribución del margen bruto por zona geográfica

(Porcentaje)



Eurasia. Distribución del beneficio atribuido por zona geográfica

(Porcentaje)



Lo más relevante de la evolución de los resultados de 2014 de **Garanti Bank** se resume a continuación:

- Solidez del **margen bruto**, que crece un 9,2% en términos interanuales, muy apoyado en la buena evolución de los de carácter más recurrente. El margen de intereses muestra un positivo comportamiento (+171%), gracias a la adecuada gestión del diferencial de la clientela (que en el cuarto trimestre de 2014 registra una significativa mejora) y a la positiva contribución de los ingresos procedentes de los bonos ligados a la inflación. Las comisiones, que en el cuarto trimestre se ven afectadas por la entrada en vigor de nueva regulación que limita el cobro de determinados tipos de comisiones, también crecen (+9%).
- Control de **costes**, aunque la partida de gastos de explotación se incrementa un 12,1% en los últimos doce meses como consecuencia, fundamentalmente, de partidas de carácter legal.
- Aumento de las **provisiones**, muy condicionado por un elemento extraordinario, la dotación de una provisión con carácter normativo relacionada con la filial de Rumanía.

- Con todo, el **beneficio atribuido** consolidado correspondiente a 2014 se sitúa en 3.685 millones de liras turcas (unos 1.268 millones de euros), lo que supone una tasa de avance interanual del 10,4%.
- La aportación de las filiales al resultado de Garanti continúa aumentando. En 2014 suponen un 13% del beneficio neto consolidado (15% sin tener en cuenta las provisiones adicionales en su filial de Rumanía), frente al 12% de 2013 y al 8% de 2012.

Garanti. Principales datos a diciembre de 2014 y 2013 ⁽¹⁾

	31-12-14	31-12-13
Estados financieros (millones de euros a tipo de cambio constante)		
Beneficio atribuido	1.101	1.034
Total activo	77.302	69.525
Créditos a la clientela	47.337	41.904
Depósitos de la clientela	40.587	35.866
Ratios relevantes (%)		
Ratio de eficiencia ⁽²⁾	49,2	46,7
Tasa de mora	2,4	2,1
Información adicional		
Número de empleados	19.036	18.738
Número de oficinas	1.005	1.001
Número de cajeros	4.152	4.003

(1) Datos BRSA de Garanti Bank.

(2) Cifra ajustada excluyendo efectos regulatorios y elementos no recurrentes.

Principales hitos

Mayor presencia en EAU y apertura de oficina en Indonesia

En el segundo trimestre de 2014, con la intención de incrementar la presencia del Grupo en los **Emiratos Árabes Unidos** (EAU), BBVA firmó un acuerdo de colaboración (MOU) con NBAD (National Bank of Abu Dhabi) para potenciar los negocios de banca comercial y mayorista para sus clientes que ya cuentan con presencia en la región o que tienen interés en tenerla.

Además, BBVA ha abierto una oficina de representación en **Yakarta** (Indonesia), a través de la cual ayudará a las empresas españolas a introducirse en este mercado de gran potencial. La nueva oficina, operativa desde finales de agosto, también nace con el objetivo de ser una plataforma estratégica para sondear oportunidades de negocio en el país. BBVA es la única entidad financiera española con presencia en Indonesia, donde cuenta con una amplia experiencia de asesoramiento a clientes y donde ha liderado durante años la financiación de operaciones con crédito a la exportación.

BBVA apoya a los emprendedores de Europa

En términos de **banca responsable**, BBVA se ha unido como socio fundador a las dos principales iniciativas de la Comisión Europea para impulsar la innovación y el liderazgo en la economía digital en Europa. La Startup Europe Partnership se lanza con el objetivo de apoyar a los emprendedores y sus proyectos de base tecnológica; mientras que el European Digital Forum se convierte en el *think tank* para emprendedores, políticos y legisladores.

BBVA y Garanti Bank han liderado la financiación del proyecto STAR, que ha consistido en la construcción de una refinería en la costa oeste de Turquía. Esta operación se convierte en uno de los mayores *project finance* finalizados en el país y tiene un valor estratégico muy importante por reducir la dependencia de Turquía a la importación de productos petroquímicos. El cierre de esta transacción ha sido fruto del esfuerzo y colaboración conjuntos de los equipos de Project Finance y Global Trade Finance de BBVA, entre otros, junto con los de Garanti Bank.

Por lo que respecta a **Garanti**:

- Ha continuado con sus actividades para obtener y diversificar sus **fuentes de financiación** sostenibles a largo plazo, además de ampliar y desarrollar su base de inversores. En este contexto se han llevado a cabo:
 - Dos emisiones de eurobonos, una de 750 millones de dólares con un vencimiento a 5,5 años y un cupón del 4,75%, y otra de 500 millones de euros con vencimiento a 5 años y un cupón del 3,375%.
 - La renovación del programa global de emisión de notas a medio plazo (GMTN, por sus siglas en inglés), emitiéndose el equivalente a 980 millones de dólares a medio plazo. En la actualidad, esta cartera está valorada en 750 millones de dólares, con un vencimiento medio de 2,84 años.
 - Dos transacciones de DPR (derechos de pago diversificado, un tipo de titularización turco), por 550 millones de dólares con vencimiento a 21 años, y por 500 millones de dólares con vencimiento a 5 años, respectivamente.
 - La firma de un acuerdo por 6 años con el BEI para financiar a las pymes, por importe de 218 millones de liras turcas.
- En cuanto a su política de **banca responsable**, la misma sigue enfocada en facilitar el acceso de personas discapacitadas a los servicios financieros, en la educación y en el apoyo a los emprendedores, especialmente a la figura de la mujer emprendedora.
 - Durante el primer trimestre del año, la actividad de la Women Entrepreneur Executive School se ha extendido a la ciudad de Diyarbakir, en el este del país.
 - Además, el banco turco ha firmado acuerdos con diversas instituciones, como la Bosphorus University Business Angels Network o la Entrepreneurship Foundation, para apoyar a los emprendedores y para facilitar el acceso de estudiantes a conocimientos relacionados con el emprendimiento empresarial.
 - Garanti ha sido el primer banco en la zona en adoptar los principios de atribución de poder a la mujer (Women's Empowerment Principles) que se han desarrollado por Global Compact y Women de Naciones Unidas.
- En el apartado de **premios y reconocimientos**:
 - El equipo de Relación con Inversores de Garanti ha recibido, entre otros, premios a su informe anual (*bronze* en los Stevie Awards, *gold* en el Vision Awards Annual Report Competition y *silver* en los ARC Awards) y a su página web (Gold Stevie Winner for Best Investor Relations Site and Silver Galaxy Award).
 - Otros premios y reconocimientos de Garanti son:
 - Best Trade Finance Bank in Turkey por *Global Finance*.
 - 2013 European Rising Star Award-Cross-Border Funding Acceleration, otorgado por MTN-i por su eficaz gestión de las relaciones con inversores globales y con los mercados de capitales de deuda. Garanti es el único banco turco con este reconocimiento.
 - Garanti Securities ha sido nombrada Best Equity House en los Europe Banking Awards 2013 organizados por EMEA Finance.
 - Garanti Bank Romania ha sido nombrado Bank of the Year 2013 por la publicación local *Nine O'Clock* y *Garanti Fleet*, en la categoría de automoción. También ha sido distinguido con The Outstanding Achievement en los Interactive Media Awards (IMA) por su nueva plataforma de venta.
 - Adicionalmente, Garanti ha ganado el premio al acuerdo energético europeo del año (European Power Deal of the Year), por la privatización de Seyitömer, central eléctrica de carbón y en la que el banco actuó como *lead arranger*, otorgado por *Euromoney*.

En Garanti se han llevado a cabo varias operaciones para diversificar sus fuentes de financiación, además de diversas iniciativas en materia de banca responsable

Garanti recibe varios premios y reconocimientos en 2014

- Garanti ha recibido el premio a la sostenibilidad - desempeño ambiental y social (Sustainability Award - Environmental and Social Performance) por su sistema de evaluación integral del riesgo socio-ambiental.
- Garanti ha sido reconocido también como el mejor banco sostenible (Best Bank in Sustainability) por el Turkish Green Building Council, en la 3ª Cumbre Internacional de Edificio Ecológico.
- Por segunda vez, Garanti ha recibido el premio al mejor banco sostenible en Turquía (Best Bank for Sustainability in Turkey) de *World Finance*.
- Garanti ha recibido el premio a la nueva solución más innovadora (Most Innovative New Solution) por el sistema de financiación de *stocks* de vehículos de segunda mano (Second Hand Car Stock Financing System), concedido por la revista *Global Finance*, en el concurso internacional que selecciona a los mejores proveedores de gestión de liquidez y tesorería mundiales (World's Best Treasury and Cash Management Providers).
- Garanti ha sido reconocido, por *Global Capital*, entre los mercados emergentes, como el mejor emisor de notas a medio plazo (MTN) por su exitosa concesión de préstamos en mercados de capitales de renta fija internacionales.
- También ha sido nombrado, por tercera vez, como el mejor banco doméstico en la gestión de la liquidez de Turquía (Best Domestic Cash Management Bank in Turkey), por su enfoque centrado en el cliente. La votación se realiza por los clientes en el Euromoney Cash Management Survey 2014.
- Por el lado de las nuevas tecnologías, la aplicación para Smartphone de Garanti, iGaranti, ha recibido varios premios y reconocimientos. Por una parte, ha obtenido la nota más alta en 2014 por parte de la European Mobile Banking Functionality Benchmark Report, de Forrester Research, por ser la aplicación móvil más funcional (The Most Functional Mobile Banking Application), logrando una puntuación de 80 sobre 100 (cuando la media ha estado en 61), en una encuesta comparativa de funcionalidad realizada entre los servicios de banca móvil de 11 bancos europeos. Otros premios y reconocimientos son: el premio Mixx de Oro en la categoría de mejor aplicación móvil (Best Mobile Application); los premios Mixx de Plata y Bronce en el proyecto del anuncio móvil más *clickado* (The Most Targeted Mobile Ad) de banca móvil, en las categorías Campaña experimental e Innovadora y Campañas Móviles, respectivamente; el Mixx Awards Turkey; y el premio a la mejor experiencia móvil en banca (Best Mobile Banking Experience Award) en la categoría de SmartCard & Payment, en Dubái.

México

Claves en 2014

- Excelente evolución de la actividad comercial reflejada en toda la cuenta de resultados.
- Crecimiento de los ingresos por encima del registrado por los gastos.
- Banco líder en México.

Actividad ⁽¹⁾

Variación interanual a tipo de cambio constante
Saldos puntuales a 31-12-2014

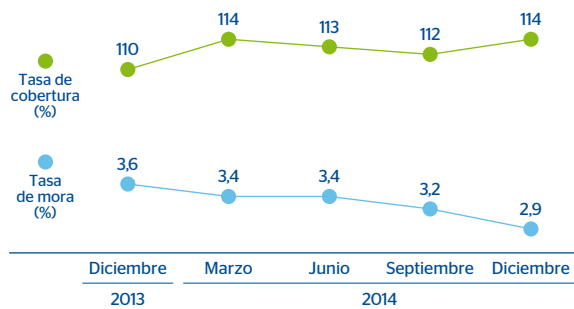
+12,2%

Inversión

+7,7%

Recursos

Riesgos



Resultados

2014. Millones de euros
Variaciones a tipo de cambio constante

Margen de intereses **4.910** +14,1%

Margen bruto **6.522** +9,6%

Margen neto **4.115** +10,8%

Resultado atribuido **1.915** +10,7%

(1) Inversión en gestión y depósitos de clientes en gestión (incluyen la totalidad de las cesiones temporales de activos).

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	México				
	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2012
Margen de intereses	4.910	9,6	14,1	4.478	4.174
Comisiones	1.166	(1,4)	2,6	1.183	1.072
Resultados de operaciones financieras	195	(6,3)	(2,4)	208	219
Otros ingresos netos	250	(22,9)	(19,8)	325	286
Margen bruto	6.522	5,3	9,6	6.194	5.751
Gastos de explotación	(2.406)	3,3	7,6	(2.329)	(2.160)
Gastos de personal	(1.020)	2,4	6,6	(996)	(907)
Otros gastos generales de administración	(1.199)	2,5	6,7	(1.170)	(1.119)
Amortizaciones	(187)	15,0	19,7	(163)	(133)
Margen neto	4.115	6,5	10,8	3.865	3.590
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(1.517)	5,1	9,4	(1.443)	(1.326)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(79)	22,2	27,2	(64)	(41)
Beneficio antes de impuestos	2.519	6,9	11,2	2.358	2.223
Impuesto sobre beneficios	(604)	8,7	13,1	(555)	(536)
Beneficio después de impuestos	1.916	6,3	10,7	1.802	1.687
Resultado atribuido a la minoría	(1)	4,4	8,7	-	-
Beneficio atribuido al Grupo	1.915	6,3	10,7	1.802	1.687

(1) A tipo de cambio constante.

Balances

(Millones de euros)

	México				
	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	6.004	(2,8)	(3,9)	6.175	5.968
Cartera de títulos	34.311	16,2	14,9	29.528	29.396
Inversiones crediticias	47.800	15,2	13,9	41.482	42.157
Crédito a la clientela neto	45.224	15,8	14,5	39.059	37.379
Depósitos en entidades de crédito y otros	2.576	6,3	5,1	2.423	4.778
Activo material	1.662	28,6	27,2	1.292	1.168
Otros activos	3.953	18,9	17,6	3.323	4.033
Total Activo/Pasivo	93.731	14,6	13,3	81.801	82.722
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	11.617	28,2	26,8	9.061	15.760
Depósitos de la clientela	45.937	8,2	7,0	42.452	35.792
Débitos representados por valores negociables	5.033	28,5	27,0	3.917	3.952
Pasivos subordinados	4.128	13,8	12,5	3.627	4.249
Cartera de negociación	7.616	31,7	30,2	5.784	5.830
Otros pasivos	14.432	13,7	12,4	12.690	12.498
Dotación de capital económico	4.968	16,3	15,0	4.270	4.642

(1) A tipo de cambio constante.

Indicadores relevantes y de gestión

(Millones de euros y porcentaje)

	México		
	31-12-14	31-12-13	31-12-12
Inversión en gestión ⁽¹⁾	43.767	39.018	35.628
Depósitos de clientes en gestión ^(1,2)	44.437	41.268	38.079
Fondos de inversión	18.691	16.896	17.492
Fondos de pensiones	-	-	-
Ratio de eficiencia (%)	36,9	37,6	37,6
Tasa de mora (%)	2,9	3,6	3,8
Tasa de cobertura (%)	114	110	114
Coste de riesgo (%)	3,45	3,55	3,47

(1) A tipo de cambio constante.

(2) Incluye la totalidad de las cesiones temporales de activos.

Definición del área

Esta área engloba los negocios bancarios y de seguros desarrollados por el Grupo BBVA en México (en adelante, BBVA México).

Entorno macroeconómico y sectorial

La revisión a la baja de los datos conocidos del **PIB** del primer semestre de 2014 y la debilidad de la recuperación de la demanda doméstica en el tercer trimestre del año han llevado a una progresiva reducción de las estimaciones de crecimiento de México para 2014. El panorama para 2015 mejora con la expansión en Estados Unidos, primer socio económico del país, aunque siguen existiendo ciertos riesgos (descenso de los precios del petróleo y el aún moderado aumento de la demanda del sector público). En este entorno, es previsible que Banxico inicie un proceso de alza de tasas de interés a lo largo de 2015, en sincronía con las perspectivas vigentes para la Fed.

Para 2015 también se espera la ejecución de un ambicioso programa de infraestructuras por parte del gobierno mexicano, que tendrá un impacto positivo en la economía del país, al igual que lo tendrá el previsible aumento de las exportaciones de manufacturas hacia Estados Unidos (sobre todo las relacionadas con el sector de automóviles). En adelante, y a partir de 2016, el efecto derivado de las reformas estructurales que se están acometiendo actualmente comenzará a incidir de manera positiva en la dinámica de crecimiento.

Por lo que se refiere a la inflación, tras cerrar 2014 en el 4,1%, para 2015 se prevé que descienda y converja hacia el objetivo del Banco de México (Banxico), un 3%, ayudado por el favorable efecto base y por la credibilidad de la política monetaria.

Por lo que respecta al **sistema financiero**, continúa mostrando unos ratios de solvencia elevados, con un índice de capitalización del 15,6% a noviembre de 2014, unos niveles de liquidez adecuados y una buena rentabilidad. En términos de actividad, el crédito al sector privado registra una tasa interanual de crecimiento del 10,6%, según la última información disponible a diciembre de 2014 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). La captación bancaria (vista + plazo) también presenta una evolución positiva, al alcanzar un ascenso interanual del 10,5%, acorde con los datos más recientes de la CNBV. Por su parte, la tasa de mora se mantiene estable en el entorno del 3%.

En cuanto al **tipo de cambio** del peso mexicano frente al euro, en las últimas semanas de 2014 se observó una depreciación del peso frente al dólar que se explica por tres factores: el mayor crecimiento económico de Estados Unidos, en un entorno de riesgos de deflación en la zona euro y de un menor crecimiento económico en China, lo cual trajo consigo una mayor demanda de activos financieros

Moderación en el crecimiento económico

El sector bancario posee una elevada solvencia, un adecuado nivel de liquidez, una buena rentabilidad y unos indicadores de riesgo estables

norteamericanos; la bajada del precio del petróleo; y la moderación en el crecimiento económico doméstico. En términos interanuales se observa una apreciación del *fixing* del peso frente al euro del 1,1%. En cambios medios presenta una depreciación del 3,9% en el ejercicio. Lo anterior supone que el impacto del tipo de cambio en la variación interanual de las partidas de la cuenta de resultados es negativo, mientras que es ligeramente positivo en las de balance y actividad. Todas las tasas de variación que se citen a continuación se referirán a tipo de cambio constante, salvo que expresamente se diga otra cosa.

Prioridades de gestión

Las prioridades de gestión del área siguen muy centradas en el Plan de Transformación lanzado en 2013

En 2013 se lanzó un **Plan de Transformación**, enfocado en consolidar el liderazgo de la franquicia en el mercado mexicano, aumentar la rentabilidad y la productividad y en trabajar de manera más sencilla y eficiente, con un claro objetivo de mejorar la calidad del servicio. Cabe señalar que, al cierre de 2014, se ha invertido, aproximadamente, unos 1.500 millones de dólares, de los 3.500 millones que se prevé invertir entre 2013 y 2016. El Plan de Transformación se basa en las siguientes iniciativas:

- Remodelación de toda la red de sucursales hacia el nuevo modelo de atención segmentada y especializada para cada tipo de cliente.
- Instalación del 100%, en todas las redes de negocio, del modelo de Experiencia Única, que estandariza los protocolos de atención y modifica la gestión en las sucursales para mejorar la calidad del servicio. Este nuevo modelo también implica un cambio de la incentivación, así como de los procesos internos con el fin de incrementar la productividad, rentabilidad y eficiencia de las sucursales.
- Mejora de los modelos de negocio con el objetivo de impulsar la actividad comercial y los resultados, a pesar del complicado entorno económico. Por ejemplo, algunos de los modelos de negocio que se han revisado son hipotecas, nóminas, automóviles, tarjetas y banca personal, entre otros.
- En línea con los estándares corporativos del Grupo, integración en la gestión del riesgo operacional del nuevo modelo de Corporate Assurance.
- Lanzamiento de la nueva unidad de Banca Digital, con el objetivo de generar una oferta digital más amplia, con soluciones de bajo coste que permitan incrementar la base de clientes digitales.
- Lanzamiento de la nueva imagen de la página web www.bancomer.com, que incorpora importantes mejoras para agilizar las transacciones de los clientes y aumentar la seguridad de las mismas.

Para el año **2015**, las prioridades de gestión estarán centradas en:

- Seguir avanzando con buen ritmo en la ejecución del Plan de Transformación 2013-2016.
- Implementación de los nuevos modelos de negocio para continuar impulsando el crecimiento de la actividad comercial.
- Maduración del proyecto Experiencia Única, lo que debería impulsar las ventas y la rentabilidad en las oficinas.
- Desarrollo de productos digitales para lograr aumentar el número de clientes usuarios de canales digitales.
- Mantener una buena dinámica en los resultados, sin que lo anterior suponga un detrimento de la calidad crediticia.
- Culminación de las nuevas sedes corporativas que tendrán efectos positivos sobre la imagen de marca, así como la implementación de nuevas formas de trabajar más sencillas, eficientes y flexibles.

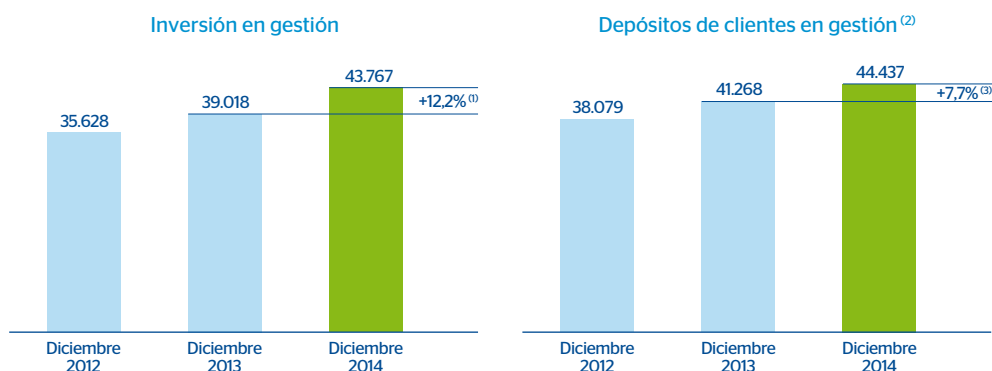
Análisis de actividad

Durante el año 2014 se registra una positiva evolución de la actividad comercial de BBVA en México, especialmente si se considera que el crecimiento económico ha sido más débil de lo esperado. Al cierre de 2014, la **inversión** crediticia del área alcanza un saldo de 43.767 millones de euros, un 12,2% superior al dato de la misma fecha del año previo. Esta tasa de variación se sitúa por encima del crecimiento promedio del mercado, según la última información local disponible de la CNBV.

Excelente evolución de la actividad comercial y buenos indicadores de riesgo, pese al entorno de menor crecimiento económico

México. Principales datos de actividad

(Millones de euros a tipo de cambio constante)

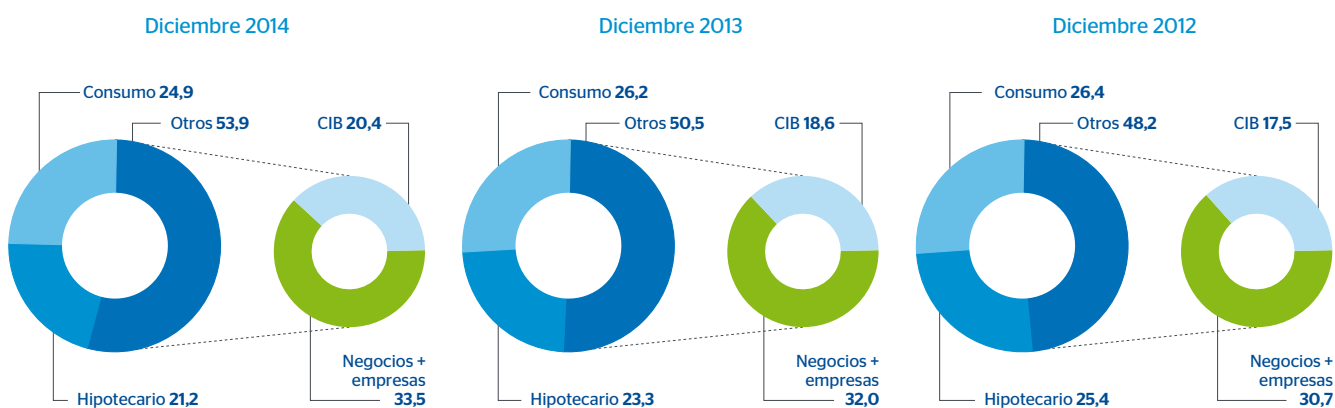


(1) A tipo de cambio corriente: +13,5%.

(2) Incluye la totalidad de las cesiones temporales de activos.
(3) A tipo de cambio corriente: +8,9%.

México. Composición de la inversión en gestión

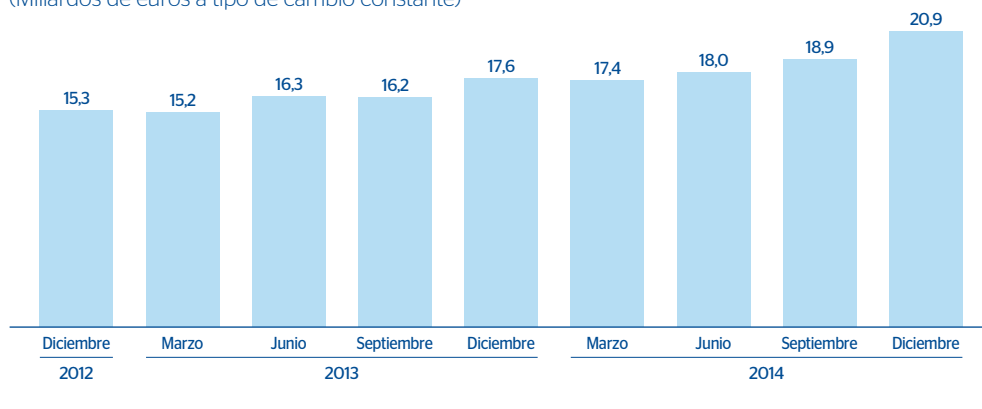
(Porcentaje)



Tal aceleración de los créditos viene motivada especialmente por el notable dinamismo de la **cartera mayorista**, que eleva su ritmo de variación interanual hasta el +19,1%. Sobresale, principalmente, la positiva trayectoria de la financiación a grandes corporaciones y a medianas empresas (+23,0% y +19,5%, respectivamente).

México. Evolución de la cartera mayorista

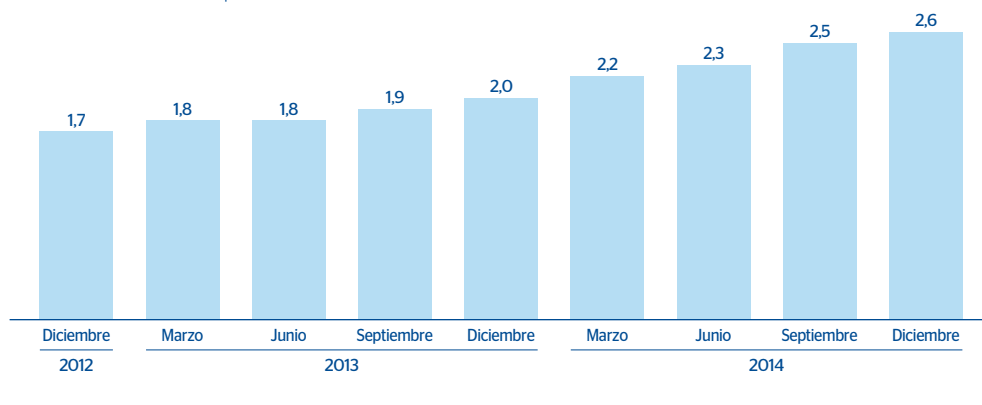
(Millardos de euros a tipo de cambio constante)



Dentro de la **cartera minorista**, el crédito a pequeños negocios conserva también un comportamiento favorable, con un incremento en el año del 27,1%, mientras que los préstamos al consumo (nómina y personales) aumentan a un porcentaje interanual del 29,3%, manteniéndose, además, la calidad del portafolio. En el crecimiento de éstos últimos influye positivamente la estrategia de vinculación de la base de clientes que está siendo llevada a cabo. Por su parte, la tarjeta de crédito bancaria asciende un 4,5% en los últimos doce meses, mientras que la tarjeta de crédito Finanzia (marca propia) muestra un retroceso, como consecuencia de la finalización del acuerdo comercial con Walmart a finales de 2013. Por último, en la cartera de vivienda lo más reseñable es la notable mejora de los niveles de facturación, con una cifra acumulada en el año un 13,6% superior a la obtenida en 2013. BBVA en México otorga una de cada cuatro nuevas hipotecas en el sector privado.

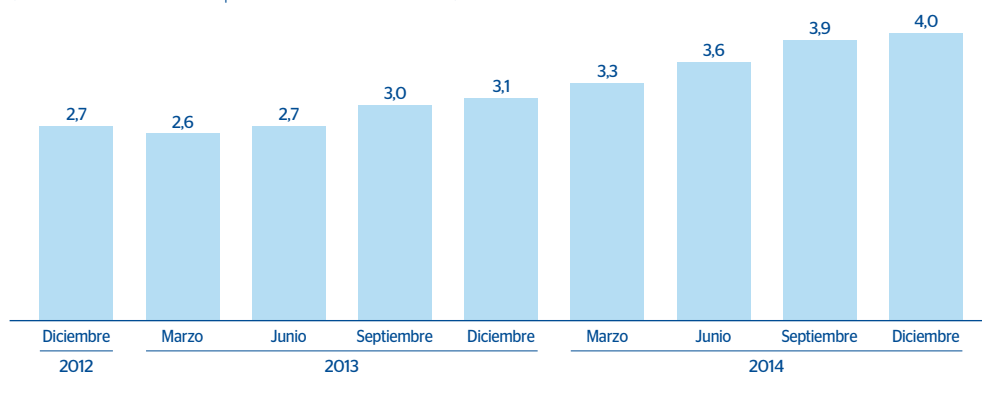
México. Evolución de la financiación a pequeños negocios

(Millardos de euros a tipo de cambio constante)



México. Evolución de la cartera de consumo

(Millardos de euros a tipo de cambio constante)

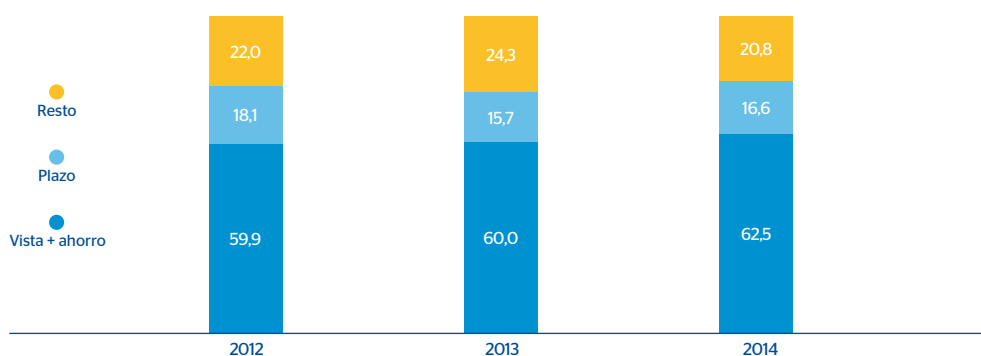


Con respecto a la **calidad crediticia**, la buena gestión del riesgo desarrollada por la franquicia mexicana se ha traducido en unos indicadores que comparan positivamente con los de sus principales competidores. En este sentido, México finaliza el ejercicio con una tasa de mora del 2,9% y una cobertura del 114%, 68 puntos básicos por debajo y 3,5 puntos porcentuales por encima, respectivamente, de las cifras de cierre de 2013.

Los **recursos** de clientes (depósitos en balance, cesión temporal de activos, fondos de inversión y otros recursos fuera de balance), avanzan a una tasa de variación interanual del +8,8% y totalizan 66.531 millones de euros a 31-12-2014. El *mix* de depósitos continúa siendo muy rentable, con un peso relativo muy elevado de los recursos de menor coste, que al cierre del ejercicio representan un 81% de la captación bancaria y registran un ascenso interanual del 12,2%. Por su parte, los depósitos a plazo mantienen una tendencia positiva (+13,9%) y los fondos de inversión muestran un buen desempeño en el año (+9,4%).

México. Composición de los depósitos de clientes en gestión

(Porcentaje)



Análisis de resultados

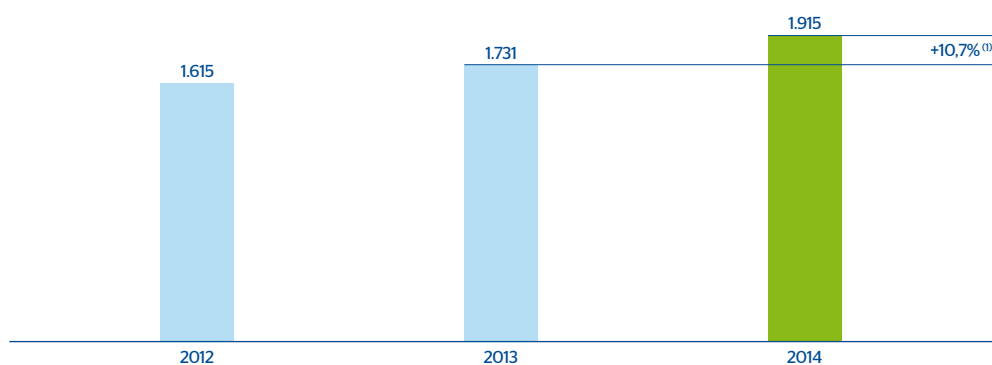
Durante **2014**, la cuenta de resultados de BBVA en México ha destacado por su solidez, muy apoyada en la creciente generación de margen de intereses; un adecuado control del gasto, a pesar del importante plan de inversión que está en marcha; y la buena gestión del riesgo, que se refleja en la adecuada evolución de las pérdidas por deterioro de activos financieros y del coste de riesgo acumulado (3,45% en 2014, frente a 3,55% en 2013).

Todo lo anterior permite que el **beneficio atribuido** de 2014 se incremente a un ritmo interanual del 10,7%, para alcanzar una cifra de 1.915 millones de euros.

Solidez de los resultados, basada en la fortaleza del margen de intereses

México. Beneficio atribuido

(Millones de euros a tipo de cambio constante)

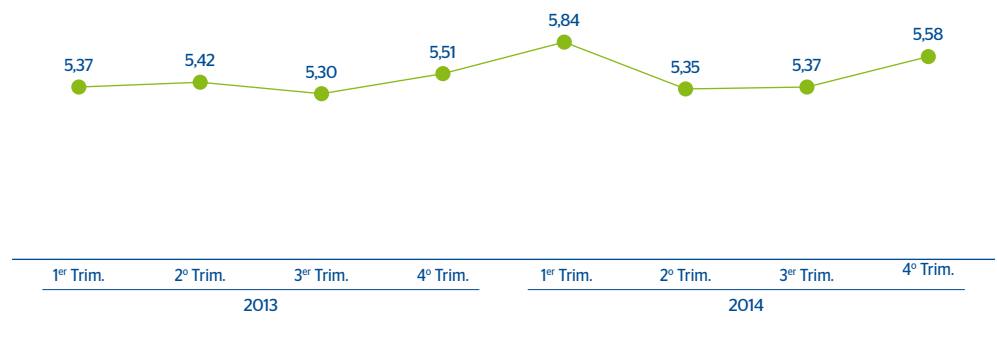


(1) A tipo de cambio corriente: +6,3%.

El margen de intereses asciende a 4.910 millones de euros, un 14,1% más que en 2013. Los mayores volúmenes de actividad, así como una buena gestión de precios, han conseguido compensar el impacto derivado de la disminución de los tipos de interés, que están en niveles mínimos históricos. Cabe destacar que la firmeza del margen de intereses también permite registrar una favorable comparativa con respecto a los principales competidores en términos de margen de intereses sobre ATM que, con criterios locales, se sitúa 117 puntos básicos por encima de la media de los principales *peers* del mercado, de acuerdo con sus últimos informes trimestrales disponibles (información a cierre del tercer trimestre). Los ingresos por comisiones avanzan a un ritmo moderado (+2,6% interanual), mientras que los ROF registran una disminución del 2,4% debido a las elevadas plusvalías por ventas de cartera contabilizadas durante 2013, lo cual afecta negativamente a la comparativa interanual. La partida de otros ingresos también compara desfavorablemente debido a varios impactos, entre los que hay que mencionar un ejercicio modesto en el negocio de seguros. Resultado de lo anterior, el **margen bruto** alcanza los 6.522 millones de euros, un 9,6% por encima del conseguido en 2013.

México. Evolución del margen de intereses sobre ATM

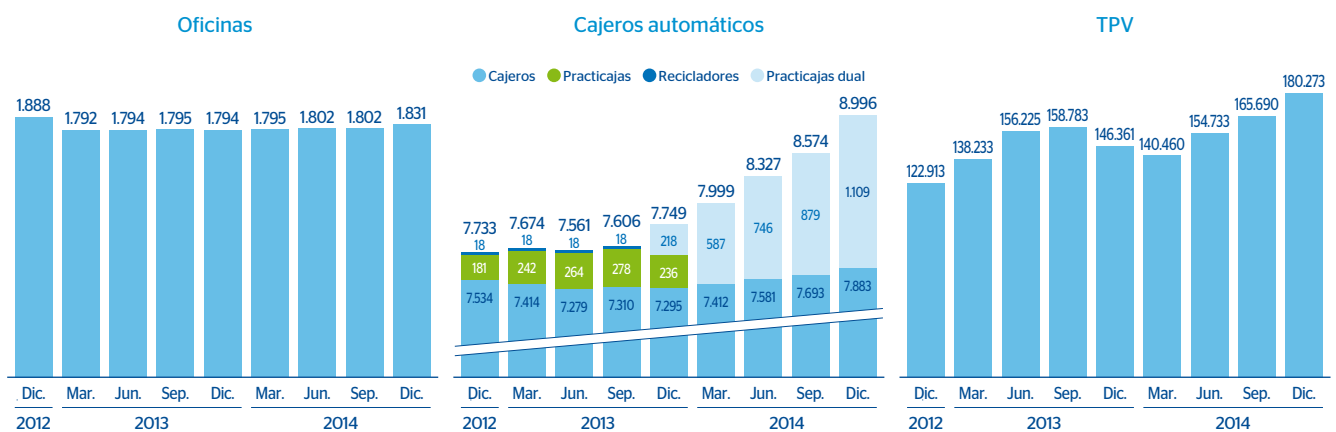
(Porcentaje)



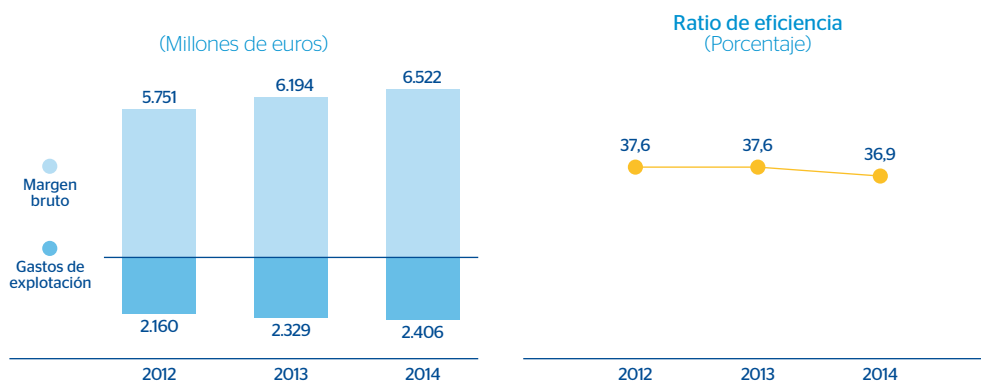
Los gastos de explotación aumentan un 7,6% que se explica, principalmente, por el plan de inversión en el que está inmersa el área. En este sentido, al cierre del año se han remodelado completamente 711 oficinas y se ha incrementado el número de cajeros automáticos en 1.247 unidades. A pesar de ello, el porcentaje de ascenso de los gastos es menor que el registrado por el margen bruto, con lo que el ratio de eficiencia mejora hasta el 36,9%, lo cual mantiene a BBVA como una de las instituciones más eficientes del sistema bancario mexicano. El **margen neto** finaliza el ejercicio en 4.115 millones de euros y avanza un 10,8% con respecto al de 2013.

México. Evolución de la red de distribución

(Oficinas, cajeros y terminales punto de venta)

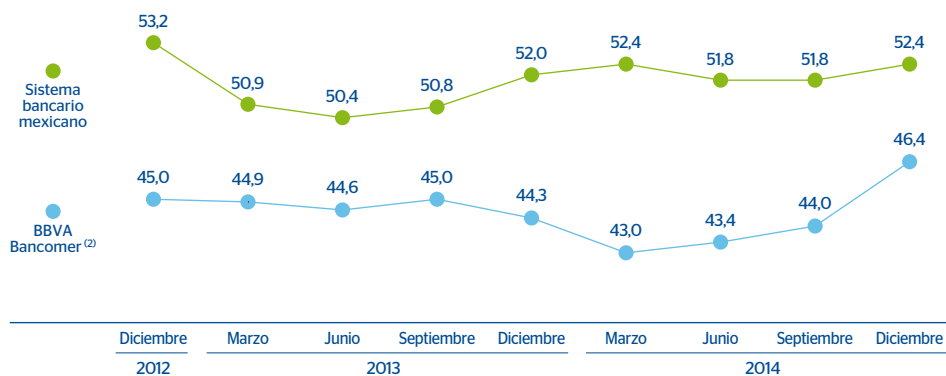


México. Eficiencia



Eficiencia de BBVA Bancomer y sistema bancario mexicano ⁽¹⁾

(Porcentaje)



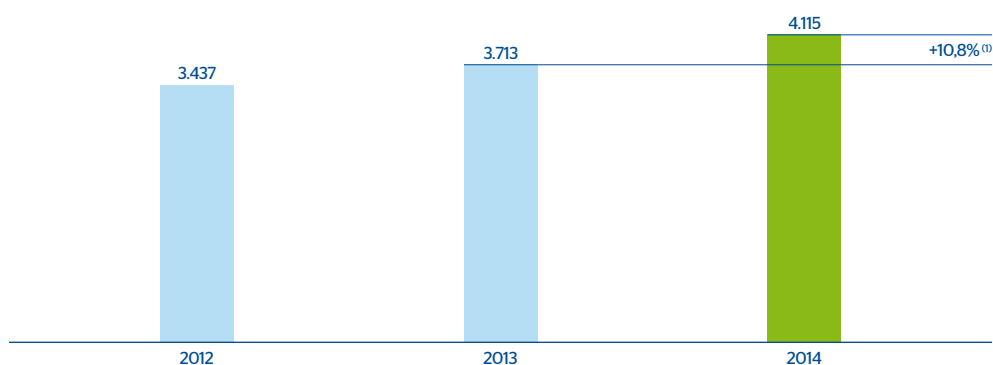
(1) Sistema bancario mexicano formado por 5 bancos: Banamex, Santander, Banorte, HSBC y Scotiabank.

(2) Datos obtenidos según criterios de contabilidad local.

Fuente: CNBV. Cifras de bancos sin subsidiarias.

México. Margen neto

(Millones de euros a tipo de cambio constante)



(1) A tipo de cambio corriente: +6,5%.

Las pérdidas por deterioro de activos financieros suben un 9,4%, ligeramente por debajo del crecimiento de la actividad del área, y sin requerimientos especiales para ninguna cartera.

A continuación se detallan los aspectos más relevantes de la evolución de las distintas unidades de negocio durante el ejercicio 2014.

Banca Comercial

Banca Comercial atiende al 80% de los clientes de BBVA en México

La Banca Comercial en México se divide en dos principales unidades. Por un lado, la Red Comercial, que incluye a toda la red de distribución minorista y, por otro, Desarrollo Comercial y Medios de Pago, que tiene como objetivo diseñar y desarrollar productos bancarios para los segmentos de clientes a los que atiende la Red Comercial.

Esta unidad atiende a más del 80% del total de los clientes, incluyendo el segmento privado y patrimonial, personal y bancario, así como las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Al cierre del año, Banca Comercial gestiona el 48% del total de la inversión crediticia de BBVA en México, con un saldo de 21.082 millones de euros, un 7,5% superior al del ejercicio previo. En recursos de clientes se alcanza un importe de 43.455 millones, equivalente a un aumento interanual del 9,1%.

Durante 2014 se han logrado remodelar 711 sucursales e incrementar en 1.247 unidades los cajeros automáticos, esto último debido a que los llamados patios de autoservicio son más amplios. Con ello, el número de transacciones realizadas en cajeros automáticos ha alcanzado los 527.867 millones, un 8,7% superior a las del año previo, a lo cual no sólo ha ayudado el aumento en su número, sino también iniciativas, tales como poner a disposición de los clientes los créditos al consumo previamente aprobados por medio de cajeros automáticos (con el objetivo, a su vez, de dar un acceso más rápido y seguro a los servicios financieros a través de canales digitales).

Para los clientes del segmento personal, se sigue con la estrategia de concesión de créditos previamente aprobados, que no sólo ha permitido aumentar los volúmenes de crédito al consumo, manteniendo la calidad del portafolio, sino que también ha mejorado el índice de vinculación de los clientes.

En nuevos productos y servicios, BBVA Bancomer ha creado la nueva unidad de negocio Ultra High Net Worth (UHN). A través de una red especializada se busca atender de forma diferenciada y resolver las necesidades financieras de los clientes del segmento más alto.

Para las pymes se ha continuado incrementando el número de empleados especializados y los centros de negocio pyme con la finalidad de fortalecer la cobertura para este colectivo a nivel nacional. Lo anterior se ha visto reflejado en el constante crecimiento del crédito a este segmento.

Banca de Empresas y Gobierno

El crédito para empresas ha mostrado un importante dinamismo en 2014

Banca de Empresas y Gobierno atiende a los segmentos de empresas medianas, entidades gubernamentales, promotores de vivienda, distribuidores del sector automovilístico, así como al negocio de arrendamiento financiero gestionado en México. Esta unidad de negocio cuenta con 168 sucursales para atención especializada a empresas (incluyendo a las promotoras de vivienda) y gobierno. Al cierre del año gestionaba un volumen de inversión crediticia de 14.365 millones de euros (+14,6% interanual) y unos recursos de clientes por 17.136 millones (+10,1%).

El crédito para las empresas muestra un crecimiento de doble dígito en 2014. Por su parte, la financiación para el gobierno (incluyendo Gobierno Federal, secretarías de estado, instituciones gubernamentales y municipios), registra una recuperación al final del año.

Por lo que respecta al mundo promotor, se observa una cierta recuperación en el sector de la construcción de vivienda. En este sentido, aunque la cartera de BBVA en México ha continuado

reduciéndose en 2014 (-12,5% interanual), en el último trimestre del año ha experimentado un ligero crecimiento.

El negocio de préstamos para financiación de automóviles es gestionado a través de la unidad de Consumer Finance. Al cierre del año, esta cartera presenta una disminución interanual del 1,6%, resultado principalmente del fin del acuerdo con un importante proveedor del sector automovilístico. Durante 2014 se ha continuado trabajando en la estrategia de firmar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores y en fortalecer la actividad de arrendamiento financiero a través de una amplia oferta de productos.

Corporate & Investment Banking (CIB) y Mercados Globales

CIB se especializa en la gestión de clientes corporativos y globales a los que ofrece productos de valor añadido de banca de inversión y *cash management*, así como sofisticados vehículos de inversión. Por su parte, Mercados Globales origina, estructura, distribuye y gestiona el riesgo de los productos de mercados con un modelo basado en el cliente, dando respuesta a sus necesidades de inversión y de cobertura de riesgos.

A 31-12-2014, esta unidad registra una cartera de inversión crediticia de 8.910 millones de euros y un saldo de recursos de clientes de 6.251 millones, ambos importes avanzando a tasas interanuales de doble dígito. Además, hay que resaltar que esta unidad ha tenido una activa participación en los mercados de deuda y de capital a lo largo del año.

En 2014, esta unidad ha llevado a cabo varias transacciones relevantes. Ejemplo de ello ha sido la participación en el tercer *follow on* de Fibra Uno (vehículo para la inversión en bienes raíces), con la oferta pública de certificados bursátiles fiduciarios. Esta ha sido la colocación más importante dentro del sector al que pertenece Fibra Uno, por un importe de 32.816 millones de pesos. Asimismo, se ha efectuado con éxito la colocación de acciones de la cadena de restaurantes Alsea, por 6.900 millones de pesos, operación que presentó una demanda 4,7 veces mayor a la oferta. Por otra parte, en colocación de deuda en moneda nacional, BBVA Bancomer continúa posicionándose en el número uno del *ranking*, con el 22% de cuota. Finalmente, prosigue el crecimiento de la franquicia de Merger & Acquisitions (M&A), que se ha convertido en los dos últimos años en el proveedor con el mayor número de acuerdos firmados, totalizando 7 transacciones y ostentando un 16% de cuota de mercado por número de operaciones.

Por último, la destacada participación de BBVA en México en las colocaciones de clientes corporativos en los mercados de deuda y de capital le ha permitido a esta unidad ser reconocida como Mejor Banco de Inversión en México (Best Investment Bank in Mexico) por dos revistas especializadas: *Euromoney* y *LatinFinance*.

Negocio de seguros

La oferta de seguros se realiza a través de la filial Seguros BBVA Bancomer. Se trata de la aseguradora más grande del mercado de bancaseguros, en términos de resultados, y la segunda en todo el mercado asegurador en México.

Durante 2014, Seguros BBVA Bancomer ha registrado un mayor dinamismo en la emisión de primas, las cuales han alcanzado un importe de 1.148 millones de euros, equivalente a un crecimiento interanual del 19,8%. Sin embargo, esta positiva evolución no se ha trasladado a los resultados como consecuencia de la elevada siniestralidad y los menores ROF del ejercicio.

Realización de varias transacciones en 2014, aparte de haber registrado una activa participación en los mercados de deuda y de capital

Crecimiento en primas emitidas que aún no se refleja en resultados por la elevada siniestralidad

Principales hitos

Realización, con elevado éxito, de distintos tipos de emisiones de deuda

BBVA Bancomer ha colocado con éxito, en el primer trimestre de 2014, una emisión de bonos de deuda *senior* por 750 millones de dólares americanos a 10 años a una tasa del 4,375%, nivel muy similar al del bono soberano de México y para la cual Moody's ha asignado un *rating* de A2 con perspectiva estable. La emisión se ha colocado en los mercados internacionales y la demanda ha resultado cuatro veces superior al importe emitido, lo que demuestra la confianza de los inversores tanto en el banco como en el país.

Por su parte, en el mes de octubre se llevó a cabo otra emisión de deuda subordinada, por 200 millones de dólares, bajo los requerimientos de Basilea III, a 15 años y a una tasa del 5,35%. Cabe resaltar también su elevado éxito, como se demuestra en la demanda que tuvo, de cuatro veces superior al importe emitido.

El pasado 12 de febrero de 2014, Moody's subió la calificación internacional, de Baa1 a A3 con perspectiva estable, y cambió a positiva la perspectiva de la fortaleza financiera de BBVA Bancomer. Lo anterior ha sido debido, en parte, a la mejora de la calificación de México a A3.

En cuanto a **premios y reconocimientos**:

- El programa de educación financiera de BBVA Bancomer, Adelante con tu Futuro, ha recibido el reconocimiento de Excellence in Financial Literacy Education del Institute for Financial Literacy, una organización no gubernamental y con sede en Estados Unidos. La institución concedió este título a BBVA Bancomer en la categoría Programa de Educación Financiera para Adultos del Año. Es la primera vez que se otorga este premio a una institución latinoamericana.
- Por último, en productos de alto impacto social, BBVA Bancomer ha sido reconocido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el premio Beyond Banking 2013 en la categoría Responsible/ Impact Investment por la acción social realizada a través del fondo de inversión B+Educa. Los partícipes de este fondo mexicano aportan el 25% de los rendimientos obtenidos por los clientes de manera directa al programa de becas de integración Por los que se Quedan. Así, la Fundación BBVA Bancomer recibió 81 millones de pesos mexicanos (4,8 millones de euros) en 2013 de 28.202 partícipes de este fondo para becas a jóvenes hijos de emigrantes que cursen los tres años de secundaria.

En **banca responsable**:

BBVA en México se posiciona como una institución muy activa en educación y compromiso con la sociedad

- La Fundación BBVA Bancomer ha lanzado la campaña Por Una Generación Adelante para empleados y clientes, que tiene como objetivo incrementar en 375 el número de becas para jóvenes de alto desempeño académico y ampliar la cobertura del programa de 20 a 22 estados de la República para 2015.
- Además, se han llevado a cabo los programas Por Los Que Se Quedan y Becas Adelante, que en el curso 2014-15 ha beneficiado a 10.000 nuevos becarios de secundaria y preparatoria. Con respecto al impacto social de estos programas, el 60% de los becarios son mujeres y el 40% hombres. El 71% tiene algún familiar migrante y la beca representa, en promedio, un incremento del 25% en el ingreso del hogar. El apoyo recibido contribuye a disminuir el trabajo infantil, a reducir la deserción escolar y a lograr que el 97% de los alumnos continúen con sus estudios de preparatoria.
- La Fundación BBVA Bancomer ha activado su programa de ayuda para la población en casos de desastre, con el envío de despensas a las familias afectadas por el huracán Odile y con la apertura de una cuenta para realizar donativos. El banco duplicará el importe depositado por los clientes.

- También la Fundación BBVA Bancomer y el ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) han impulsado nuevos proyectos de emprendimiento a través de los centros educativos y productivos, que ya han beneficiado a más de 53.000 personas desde su inicio en 2009.
- En educación para la sociedad destaca el convenio firmado por la Fundación BBVA Bancomer y la SEP (Secretaría de Educación Pública) para duplicar los beneficiarios de Becas Adelante. Concretamente, contemplan una inversión conjunta de 48 millones de pesos que se utilizará para aumentar de 2.000 a 4.000 los estudiantes apoyados por el programa. Por todo lo anterior y por más iniciativas, BBVA en México se posiciona como una institución muy activa en educación y compromiso con la sociedad.
- Adicionalmente, cabe destacar que al cierre del año se graduó la primera generación de 180 personas de la Universidad BBVA Bancomer, que actualmente cuenta con más de 1.100 estudiantes matriculados.

América del Sur

Claves en 2014

- Sólidos ritmos de crecimiento de la actividad.
- Adecuada defensa de diferenciales y excelente gestión del riesgo.
- Eje andino: foco estratégico. Gestionando incertidumbre en Venezuela.

Actividad ⁽¹⁾

Variación interanual a tipos de cambio constantes
Saldos puntuales a 31-12-2014

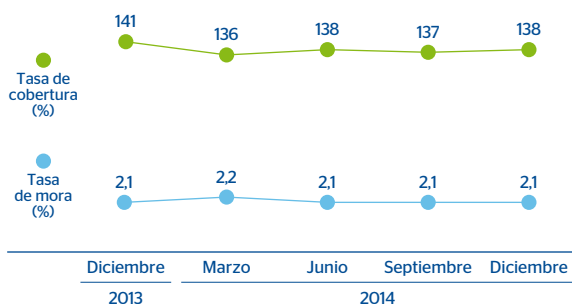
+21,6%

Inversión

+24,2%

Recursos

Riesgos



Resultados

2014. Millones de euros
Variaciones a tipos de cambio constantes

Margen de intereses **4.699** +38,7%

Margen bruto **5.191** +22,5%

Margen neto **2.875** +18,6%

Resultado atribuido **1.001** +6,3%

(1) Inversión en gestión y depósitos de clientes en gestión (no incluyen las cesiones temporales de activos e incluyen determinados valores negociables).

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	América del Sur				
	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2012
Margen de intereses	4.699	0,8	38,7	4.660	4.236
Comisiones	901	(7,1)	24,9	970	911
Resultados de operaciones financieras	482	(36,8)	(10,8)	763	442
Otros ingresos netos	(890)	9,9	115,1	(810)	(281)
Margen bruto	5.191	(7,0)	22,5	5.583	5.308
Gastos de explotación	(2.316)	(2,5)	27,8	(2.375)	(2.285)
Gastos de personal	(1.099)	(6,4)	20,9	(1.174)	(1.138)
Otros gastos generales de administración	(1.038)	0,8	33,2	(1.030)	(975)
Amortizaciones	(179)	4,7	43,8	(171)	(172)
Margen neto	2.875	(10,4)	18,6	3.208	3.023
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(706)	1,2	27,4	(698)	(589)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(219)	40,2	178,3	(156)	(201)
Beneficio antes de impuestos	1.951	(17,1)	8,9	2.354	2.234
Impuesto sobre beneficios	(490)	(6,3)	19,1	(523)	(484)
Beneficio después de impuestos	1.461	(20,2)	5,9	1.831	1.750
Resultado atribuido a la minoría	(460)	(24,3)	5,1	(607)	(578)
Beneficio atribuido al Grupo	1.001	(18,2)	6,3	1.224	1.172

(1) A tipos de cambio constantes.

Balances

(Millones de euros)

	América del Sur				
	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	13.523	0,1	28,7	13.507	12.882
Cartera de títulos	10.671	9,3	26,4	9.765	10.106
Inversiones crediticias	57.212	10,3	24,8	51.881	50.137
Crédito a la clientela neto	51.302	9,2	22,3	46.962	46.057
Depósitos en entidades de crédito y otros	5.910	20,1	52,6	4.919	4.081
Activo material	1.062	12,6	34,2	943	875
Otros activos	1.896	6,7	18,8	1.777	1.877
Total Activo/Pasivo	84.364	8,3	25,6	77.874	75.877
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	5.770	25,7	27,0	4.589	5.756
Depósitos de la clientela	56.370	2,2	22,1	55.167	52.759
Débitos representados por valores negociables	4.677	31,5	30,0	3.556	3.242
Pasivos subordinados	1.658	32,4	33,6	1.252	1.196
Cartera de negociación	2.648	147,6	151,3	1.069	955
Otros pasivos	9.834	8,8	26,4	9.036	8.863
Dotación de capital económico	3.408	6,3	21,9	3.205	3.106

(1) A tipos de cambio constantes.

Indicadores relevantes y de gestión

(Millones de euros y porcentaje)

	América del Sur		
	31-12-14	31-12-13	31-12-12
Inversión en gestión ⁽¹⁾	52.009	42.779	35.062
Depósitos de clientes en gestión ⁽¹⁾⁽²⁾	61.992	49.931	38.866
Fondos de inversión	3.848	2.952	3.355
Fondos de pensiones	4.632	3.600	3.083
Ratio de eficiencia (%)	44,6	42,5	43,0
Tasa de mora (%)	2,1	2,1	2,1
Tasa de cobertura (%)	138	141	146
Coste de riesgo (%)	1,46	1,50	1,35

(1) A tipos de cambio constantes.

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

Presencia de BBVA en América del Sur

(31-12-2014)

	Bancos	Gestoras de pensiones	Compañías de seguros
Argentina	●		●
Bolivia		●	
Chile	●		●
Colombia	●		●
Paraguay	●		
Perú	●		
Uruguay	●		
Venezuela	●		●

Definición del área

América del Sur gestiona los negocios bancarios y de seguros desarrollados por el Grupo en la región. El área presenta una notable diversificación, con unidades operando en prácticamente todos los países.

En 2014, la serie histórica de esta área se ha restateado para excluir el negocio en Panamá, vendido en el cuarto trimestre de 2013, incorporando sus datos históricos en el Centro Corporativo.

Entorno macroeconómico y sectorial

La actividad económica de la zona se modera

Aunque con diferencias notables entre las distintas economías del *footprint* de BBVA, en conjunto, la **actividad económica** de la zona ha mostrado signos de moderación, especialmente por la desaceleración de la inversión y el menor avance de la demanda interna. América del Sur está sufriendo los efectos de una mayor incertidumbre en la evolución de la economía mundial, que está provocando un descenso en los precios de las materias primas y unas condiciones de financiación más tensionadas por la apreciación del dólar y la moderación de la entrada de flujos de capital en la región. En este entorno de mayor contención, los bancos centrales de la zona han actuado aplicando un sesgo más laxo a su política monetaria, con la excepción de Brasil. En los próximos meses se esperan recortes adicionales de tipos de interés en Perú, Chile y Colombia.

Por lo que respecta al **sistema financiero**, se mantiene sólido en la mayoría de los países de América del Sur. Sus niveles de capitalización y su rentabilidad son elevados, al mismo tiempo que su morosidad contenida. Además, en 2014 se ha producido un avance hacia marcos legales que cumplen cada vez más con los estándares internacionales, sobre todo en el caso de Colombia, Chile y Perú. Por su parte, cabe destacar la tendencia a la adopción de políticas macro-prudenciales para mitigar los riesgos en el sector financiero. En este sentido, la propuesta realizada por el Banco Central de Chile, en mayo, en materia de gestión de liquidez bancaria es un ejemplo de estas medidas. En cuanto a la actividad, sigue la moderación de las tasas de crecimiento del crédito en la mayoría de los países, en línea con la trayectoria de las diferentes economías.

Por último, los **tipos de cambio** finales de la mayoría de las monedas de los países donde BBVA opera se han depreciado frente al euro en los últimos doce meses (a excepción del nuevo sol peruano). En cambios medios, la depreciación en términos interanuales es generalizada. Por tanto, el efecto de la moneda en la variación interanual de los estados financieros del área es negativo. Salvo que se indique otra cosa, todas las tasas de variación que se comentan a continuación se refieren a tipos de cambio constantes.

En este contexto, el sistema financiero se mantiene sólido y avanza hacia marcos legales que cumplen cada vez más con los estándares internacionales

Tipos de cambio

(Expresados en divisa/euro)

	Cambios finales				Cambios medios			
	31-12-14	Δ% sobre 31-12-13	31-12-13	Δ% sobre 31-12-12	2014	Δ% sobre 2013	2013	Δ% sobre 2012
Peso argentino	10,3830	(13,4)	8,9890	(37,6)	10,7680	(32,4)	7,2767	(45,7)
Peso chileno	736,92	(2,0)	722,54	(14,1)	756,43	(13,0)	658,33	(17,4)
Peso colombiano	2,906,98	(8,5)	2,659,57	(19,8)	2,652,52	(6,5)	2,481,39	(12,9)
Nuevo sol peruano	3,6144	6,6	3,8535	(6,8)	3,7672	(4,7)	3,5903	(10,0)
Bolívar fuerte venezolano	14,5692	(40,4)	8,6775	(61,1)	14,7785	(45,6)	8,0453	(62,7)

Prioridades de gestión

En 2013 se lanzó el **Plan Estratégico 2013-2016** con el fin de mejorar el posicionamiento de las entidades del Grupo en la región e impulsar su transformación digital. En el marco de este Plan, se han ejecutado diversos programas de expansión, desarrollado proyectos tecnológicos, ampliado el número de canales de distribución y mejorado la oferta de valor, logrando destacables avances en los objetivos establecidos, como son: situar a BBVA como el Banco preferido por los clientes y como el primer Grupo financiero digital de la región. Todos los proyectos persiguen incrementar la calidad del servicio y la accesibilidad, en línea con la estrategia *customer-centric* del Grupo. De esta forma, los esfuerzos en **2014** se han centrado principalmente en las siguientes líneas de actuación:

- Ejecución de planes de expansión, fundamentalmente en Colombia y Perú.
- Implantación de nuevos modelos estratégicos en aquellos negocios que son objeto de planes transversales dentro del Grupo. Caben destacar, entre otros, el cierre de nuevas alianzas con *dealers* para la financiación de vehículos, así como campañas de *leasing* y créditos estructurados, o el desarrollo de una gestión global de los clientes con presencia en diferentes geografías.
- Dentro del marco de proyectos tecnológicos, sobresale el desarrollo de iniciativas relacionadas con la multicanalidad y la digitalización: rediseño de páginas web para mejorar la accesibilidad e incorporar nuevas funcionalidades, desarrollo de campañas educativas sobre los beneficios del uso de las plataformas digitales, relanzamiento de la banca móvil y diseño de una nueva oferta de servicios, como por ejemplo BBVA Link, producto pionero en Chile que permite a los usuarios enviar, solicitar y recibir dinero directamente desde Facebook, de manera ágil, con total seguridad y sin comisiones de mantenimiento. También cabe mencionar la extensión de la herramienta e-Oferta, creada en España, a Perú, Chile, Colombia y Argentina. Se trata de una solución digital que acerca la oferta de BBVA a los colectivos de empresas e instituciones.

Bajo el Plan Estratégico 2013-2016 se están llevando a cabo diversas iniciativas para situar a BBVA como el Banco preferido por los clientes en la región y posicionarlo como el primer Grupo financiero digital de la zona

- Adicionalmente se ha mejorado la oferta de valor global, con productos que gestionan la totalidad de las transacciones de los clientes o se ajustan a sus conveniencias.

Para 2015, América del Sur seguirá priorizando su evolución hacia un ecosistema digital, buscando no sólo la venta de productos, sino también la transaccionalidad y el autoservicio digital. Asimismo, la región profundizará en la ejecución de diferentes planes y proyectos, articulados mediante una definición cada vez más precisa de los segmentos de clientes que se gestionan.

Por un lado, se dará un nuevo impulso a planes de actuación orientados al **cliente**:

- Proyectos orientados a la gestión integral del cliente y que fomenten su vinculación, así como aquéllos que buscan la obtención de sinergias entre los diferentes negocios del Banco, con el fin de ofrecer un valor diferencial e incrementar la cuota de negocio en la región.
- Proyectos lanzados para mejorar la satisfacción de la base de clientela, como por ejemplo Forma-t, un modelo de autoformación incentivada dirigido a la red comercial.

Por otro lado, se prevé el desarrollo de nuevas iniciativas para mejorar los **ingresos**:

- Herramientas específicas y modelos de gestión orientados a la optimización de comisiones y precios.
- Proyecto Nómina, el cual tiene un enfoque integral que optimiza la rentabilidad de los clientes a lo largo de todo su ciclo de vida: captación, vinculación, optimización del margen y retención.
- Planes focalizados en aprovechar la oportunidad de crecimiento en pymes, con el fin de posicionarse como el Banco de referencia de este colectivo en la región.
- Por último, se desarrollará un plan de apoyo a la gestión comercial de la red con diferentes iniciativas destinadas a incrementar su productividad y efectividad, optimizando recursos y revisando herramientas, procesos, capacidades y *governance*.

Análisis de actividad

Dinamismo de la actividad en prácticamente todos los países, acompañado de una favorable gestión de los riesgos

Durante 2014, América del Sur ha alcanzado un crecimiento de la actividad superior al del mercado, lo cual, junto con la favorable gestión de los riesgos, se ha reflejado en un positivo comportamiento del resultado del área. Este elevado dinamismo de la actividad se registra en prácticamente todos los países donde BBVA tiene presencia, tanto por el lado de la inversión crediticia como por el de los recursos de clientes.

Grupo BBVA. *Ranking* por cuota de negocio en los principales países de América del Sur en 2014 ⁽¹⁾

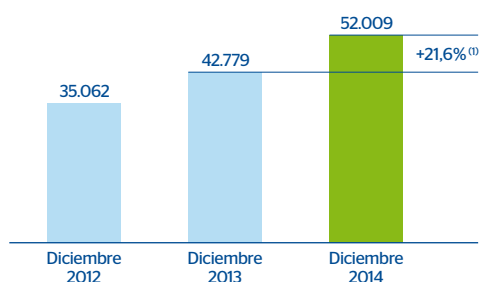
País	Créditos		Depósitos	
	<i>Ranking</i>	Cuota (%)	<i>Ranking</i>	Cuota (%)
Argentina	3°	7,1	3°	7,0
Chile	4°	7,5	5°	6,2
Colombia	4°	10,2	4°	11,4
Paraguay	4°	12,6	4°	11,6
Perú	2°	23,2	2°	21,7
Uruguay	2°	20,7	3°	17,4
Venezuela	3°	13,6	3°	11,9

Fuente: elaboración propia a partir de datos de las superintendencias, asociaciones bancarias y bancos centrales de cada país. Datos a noviembre de 2014.

América del Sur. Principales datos de actividad

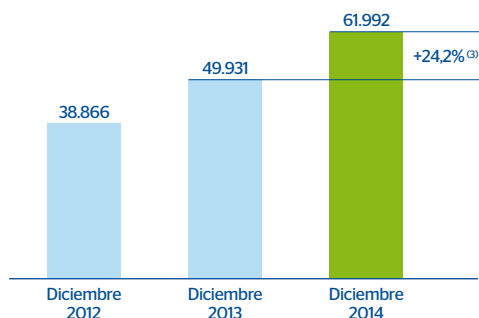
(Millones de euros a tipos de cambio constantes)

Inversión en gestión



(1) A tipos de cambio corrientes: +8,7%.

Depósitos de clientes en gestión ⁽²⁾



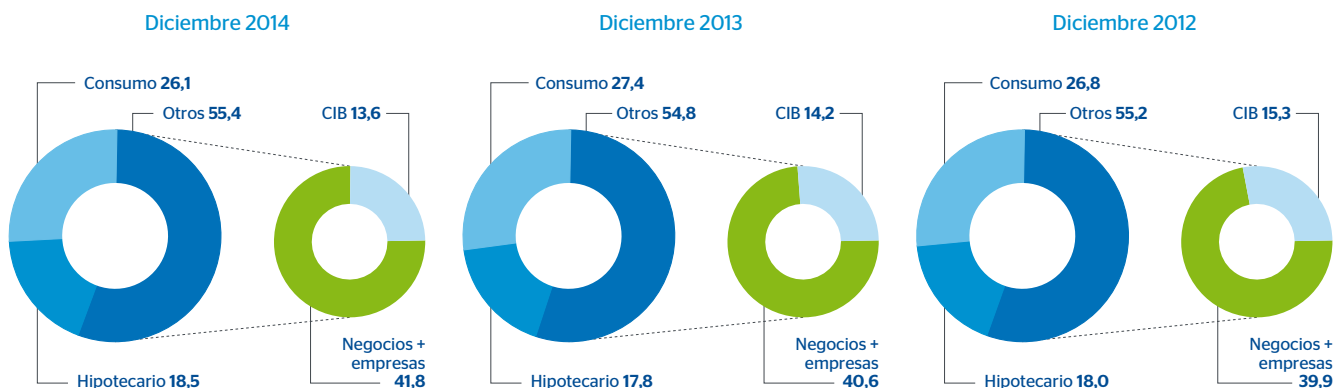
(2) No incluye las cesiones temporales de activos e incluye determinados valores negociables.

(3) A tipos de cambio corrientes: +5,3%.

América del Sur cierra 2014 con una **inversión** crediticia en gestión de 52.009 millones de euros, que supone un crecimiento interanual del 21,6%. Sobresale el avance de la financiación a negocios, dentro del mundo *retail* (+25,8% interanual) y a empresas (+19,7%).

América del Sur. Composición de la inversión en gestión

(Porcentaje)

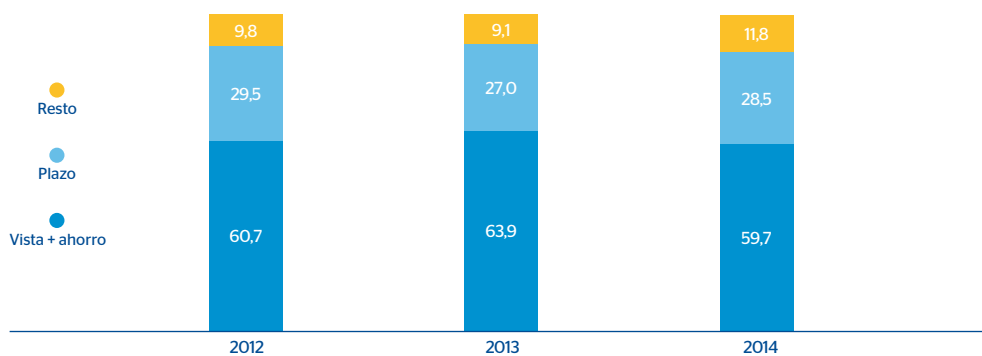


La evolución de los **activos dudosos** ha estado muy en línea con la del conjunto de los créditos, lo cual ha conducido a la práctica estabilidad de la tasa de mora en el ejercicio (2,1% a 31-12-2014). Por su parte, la cobertura se ha situado en el 138% al cierre de 2014 (141% un año antes).

Por lo que respecta a los **depósitos** de clientes en gestión, cabe resaltar que el crecimiento mostrado en el último trimestre de 2014 fue especialmente significativo, lo que ha permitido cerrar el año con un incremento interanual del 24,2% y situar su saldo en 61.992 millones de euros. Sobresale la positiva evolución del pasivo transaccional, es decir, de las cuentas corrientes y de ahorro (+24,4%).

América del Sur. Composición de los depósitos de clientes en gestión

(Porcentaje)



Por otro lado, el comportamiento de los **fondos de inversión** también ha sido muy favorable. Su saldo cierra 2014 en 3,848 millones de euros, un 32,4% más que el importe del 31-12-2013.

Análisis de resultados

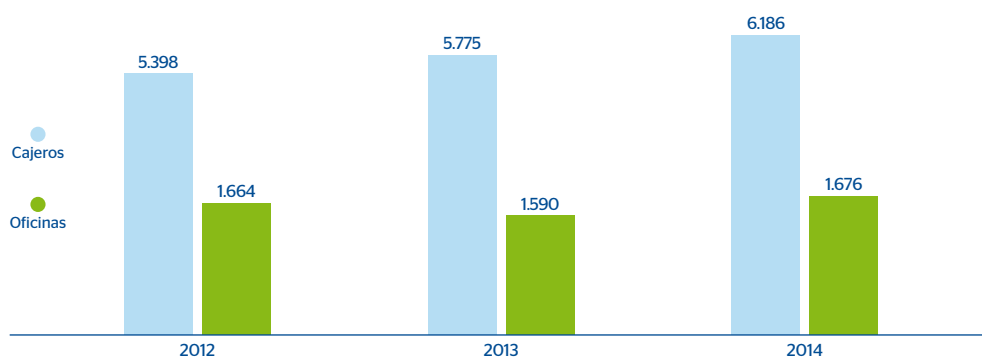
Favorable comportamiento de los resultados gracias al dinamismo de la actividad, la adecuada gestión de los precios y los riesgos y los avances en segmentación, multicanalidad y digitalización

En un complicado ejercicio desde el punto de vista económico, la trayectoria del área ha sido muy positiva, gracias tanto al ascenso significativo de los ingresos como a la adecuada gestión de los gastos y de los riesgos crediticios. La estrategia de BBVA, centrada en el cliente, los avances en segmentación, multicanalidad y digitalización, así como la notable diversificación de la región, han hecho posible este favorable comportamiento de los resultados en 2014.

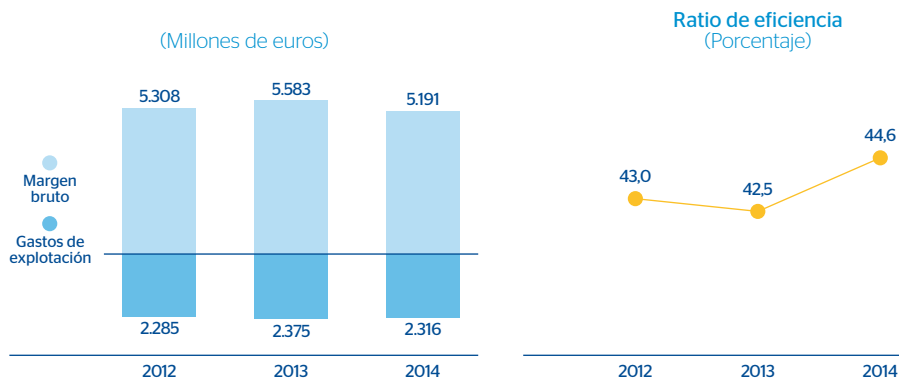
El área ha logrado un avance muy positivo de sus ingresos, que alcanza el 22,5% interanual y sitúa el **margen bruto** en 5.191 millones de euros. Este aumento ha sido posible gracias a la elevada generación de ingresos recurrentes, fruto del dinamismo de la actividad y de la mejora de los diferenciales de la clientela.

Los gastos de explotación suben un 27,8%, muy condicionados por los planes de inversión que se vienen acometiendo y que están posibilitando la mejora y el impulso constante del negocio en la región. Con todo, el **margen neto** del área asciende a 2.875 millones, lo que supone una subida interanual del 18,6%.

América del Sur. Evolución de la red de oficinas y cajeros automáticos

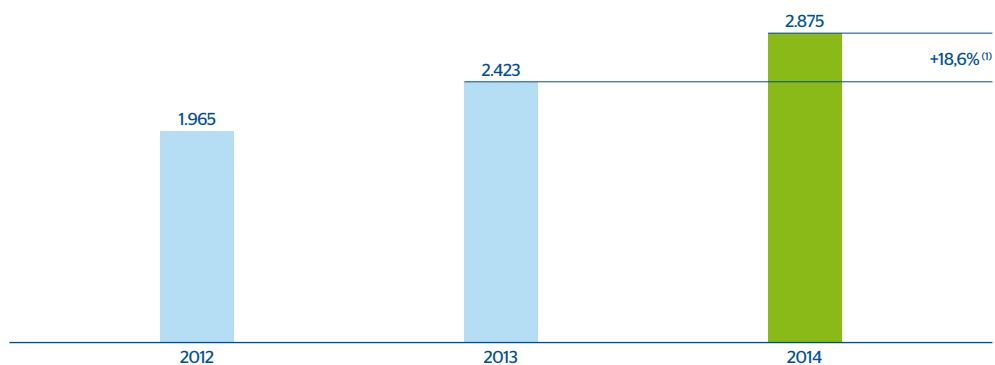


América del Sur. Eficiencia



América del Sur. Margen neto

(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



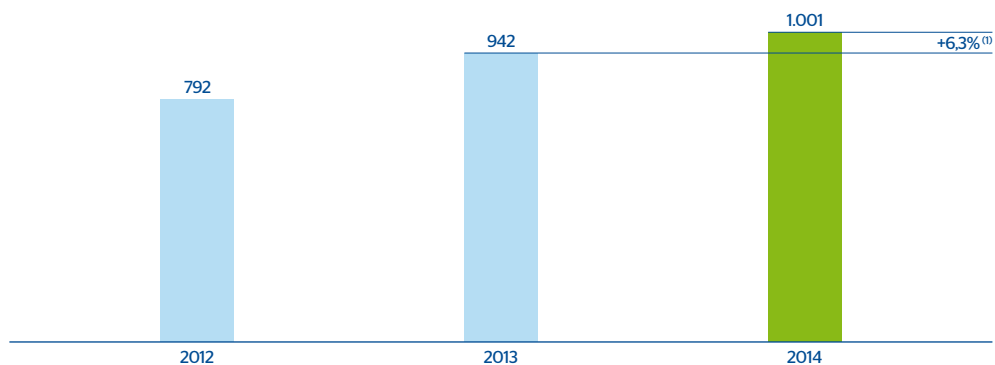
(1) A tipos de cambio corrientes: -10,4%.

Por último, las pérdidas por deterioro de activos financieros ralentizan su tasa de variación interanual hasta el +27,4% y sitúan el coste de riesgo acumulado en el 1,46% (1,50% un año antes).

Resultado de todo lo anterior, América del Sur cierra 2014 con un **beneficio atribuido** de 1.001 millones de euros, un 6,3% superior al registrado en el año anterior.

América del Sur. Beneficio atribuido

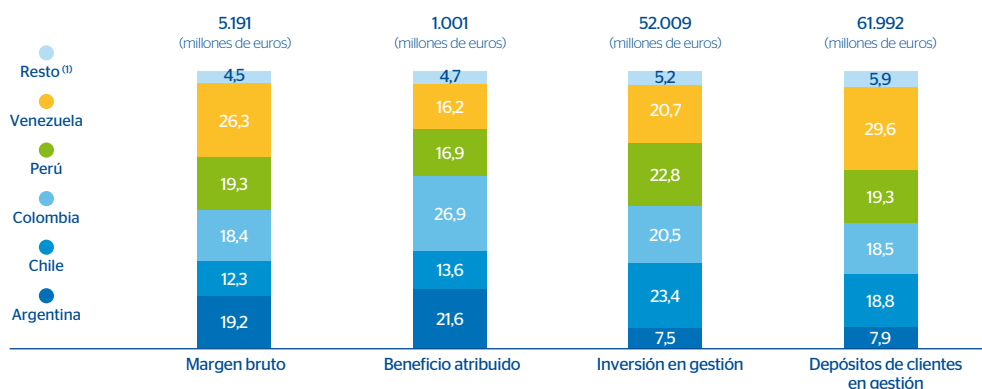
(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



(1) A tipos de cambio corrientes: -18,2%.

América del Sur. Distribución de las principales magnitudes por países

(Porcentaje a 31-12-2014)



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

Argentina

El deterioro en la economía y el restrictivo escenario regulatorio para el sistema financiero han hecho de 2014 un año de desafíos para BBVA en Argentina

La **actividad económica** en Argentina se ha desacelerado. Según los últimos datos disponibles del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), durante el tercer trimestre de 2014, el PIB se ha contraído 8 décimas con respecto al del mismo período del año anterior. Destaca el descenso interanual, del 1,4%, del consumo privado, debido al retroceso de los salarios reales y a un incipiente deterioro del mercado laboral. Por otra parte, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), con datos del mes de noviembre, muestra, para el cuarto trimestre de 2014, un estancamiento relativo de la actividad.

En enero de 2015, el INDEC ha presentado el nuevo **índice de precios IPC NU**, a diferencia del anterior IPC GBA. El mismo es de cobertura nacional y ha registrado un incremento interanual del 23,9% para diciembre de 2014.

En cuanto al **sistema financiero** argentino, ha mantenido en general buenos indicadores de solvencia y liquidez. El Banco Central ha establecido a lo largo de 2014 mayores regulaciones: entre otras, se ha limitado la posición global neta en moneda extranjera de las entidades bancarias, se han establecido tasas máximas para préstamos al consumo, así como tasas mínimas para depósitos a plazo minoristas. Al no aplicar una política monetaria expansiva, como en los últimos años, el crecimiento de la base monetaria se ha desacelerado significativamente, hasta el 20% en términos interanuales. Por otra parte, la demanda de préstamos del sector privado también ha mostrado tasas de menor crecimiento, alcanzando un porcentaje de variación interanual del +18,7% (según la última información disponible a octubre de 2014).

Por lo que respecta al **tipo de cambio**, tras comenzar el año con una importante devaluación, el peso argentino terminó el ejercicio cotizando a 10,3830 pesos por euro. También dentro del ámbito cambiario, se flexibilizó parcialmente la compra de divisas por parte de personas físicas y el Banco Central activó dos tramos de *swap* de divisas con el Banco Popular de China por 1.300 millones de dólares, sobre un programa de 11.000 millones en total, con el fin de apuntalar el *stock* de reservas internacionales, que ha sufrido un descenso de 4.152 millones de dólares en 2014.

La discreta evolución de la economía argentina y el restrictivo entorno regulatorio para el sistema financiero han hecho de 2014 un año de desafíos para **BBVA en Argentina**, que ha vuelto a demostrar la gran capacidad de adaptación ante complejas situaciones de mercado. Bajo dicho escenario, BBVA Francés ha demostrado su flexibilidad, siendo capaz de lanzar nuevos productos y servicios, así como de gestionar los recursos con gran eficiencia. En este sentido, se han mantenido adecuados niveles de liquidez y solvencia y, aunque la calidad crediticia se ha visto afectada por el deterioro económico, los indicadores han continuado en mejores niveles que los del sistema.

A pesar del menor ritmo de crecimiento de la actividad, consecuencia de la ralentización de la economía, el grupo bancario de BBVA en Argentina ha logrado alcanzar un avance interanual del 18,8%

de la **inversión** en gestión, gracias a la positiva evolución del negocio de autos y, de forma especial, al aumento de las tarjetas de crédito, cartera en la que se gana 89 puntos básicos de cuota de mercado en los últimos doce meses (cifras a noviembre, último dato disponible). Los **recursos** totales de clientes registran una subida del 25,5% en el mismo horizonte temporal, muy apoyada en el favorable comportamiento del pasivo transaccional (+57 puntos básicos de ganancia de cuota de mercado en cuentas corrientes) y de los fondos de inversión. El ascenso de los depósitos de menor coste se debe al desarrollo del Plan Transaccional, que persigue aumentar la vinculación de la base de clientela y posicionar a BBVA Francés como el banco preferido por sus clientes.

En cuanto a los **resultados**, BBVA Francés consigue un beneficio atribuido de 217 millones de euros en 2014, lo que supone un incremento interanual del 52,7%, que se apoya en el impulso de los ingresos.

Resultado de las iniciativas llevadas a cabo en el ya mencionado Plan Transaccional y del programa continuo de mejora de la experiencia de cliente, BBVA Francés ha alcanzado el primer puesto en el Índice de Recomendación y Satisfacción Neta (**IReNe**), ocupando una posición de liderazgo en el mercado en términos de calidad del servicio.

En relación con la estrategia de innovación y **digitalización**, el banco ha llevado a cabo, por un lado, el proceso de rediseño de la página web y de Francés net, con foco en la experiencia del usuario, haciéndola más intuitiva y ágil para todos los clientes y, por otro, ha lanzado exitosas campañas por medio de Francés GO, servicio de comunicación de ofertas y promociones a través del teléfono móvil. Por último, BBVA Francés ha inaugurado en 2014 una sucursal de vanguardia en la que la tecnología es el elemento central.

Chile

La evolución de los **índices macroeconómicos** en Chile evidencia una cierta desaceleración. El crecimiento interanual del PIB ha sido del 0,8% en el tercer trimestre de 2014, muy afectado por una elevada contracción de la inversión y por un ascenso muy moderado del consumo privado. Sin embargo, el mercado laboral ha mantenido gran parte del dinamismo registrado en años anteriores, con una tasa media de desocupación del 6,4%, aunque con una generación de puestos de trabajo muy apoyada en el empleo por cuenta propia, que es una de las categorías laborales más frágiles y precarias.

Por su parte, la **inflación** ha sorprendido al alza, situándose en el 4,4% en 2014, porcentaje superior al rango de tolerancia del Banco Central, lo cual se explica, en gran parte, por el aumento de precios de algunos productos afectados por la Reforma Tributaria aprobada en septiembre. En este contexto, el Banco Central ha reducido en 150 puntos básicos la tasa de política monetaria durante el año, que cierra el ejercicio en el 3%.

Con respecto a la trayectoria del **sistema financiero**, los resultados han sido positivos para la banca si se tiene en cuenta el contexto de cierta desaceleración de la economía. La inversión crediticia crece en el último año un 9,5% (según los últimos datos disponibles de octubre de 2014), gracias a la buena evolución de los préstamos hipotecarios y la financiación a empresas.

En **BBVA Chile**, la **inversión** crediticia gestionada por la entidad crece a un ritmo muy similar al que lo hace en el sistema (+9,4% interanual), gracias, sobre todo, al desempeño de la cartera hipotecaria (+15,1%), aunque también al de las tarjetas de crédito (+14,9%) y al de la financiación empresarial (+11,3% en empresas y +10,7% en negocios). En cuanto a los **recursos** de clientes, el crecimiento se sitúa en el 17,6%, también con un predominio del avance de aquellos recursos de menor coste frente al de los depósitos a plazo.

Por su parte, el **beneficio** se sitúa en 136 millones de euros, un 30,7% superior al de 2013 fruto, principalmente, del avance del margen de intereses y la contención de los saneamientos crediticios. Todo ello a pesar del cargo de 52 millones de euros derivado de la sanción por responsabilidad civil solidaria del caso Inverlink.

En el ámbito de la **banca digital**, se ha desarrollado un producto pionero: el ya mencionado BBVA Link. Por último, cabe destacar que BBVA Chile ha sido capaz de lograr una importante meta para 2014, al alcanzar los 65.000 clientes en canales móviles.

Buen
comportamiento
de BBVA Chile, a
pesar del entorno
de moderación
de la actividad
económica

América del Sur. Estados financieros de los principales países

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	Argentina				Chile			
	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013
Margen de intereses	607	9,0	61,3	557	512	6,2	22,1	482
Comisiones netas	184	(16,6)	23,5	220	76	(17,0)	(4,7)	92
Resultados de operaciones financieras	124	(18,8)	20,2	153	45	(25,1)	(14,0)	60
Otros ingresos netos	82	(1,1)	46,4	83	6	(79,2)	(76,1)	29
Margen bruto	997	(1,6)	45,7	1.013	639	(3,5)	10,9	663
Gastos de explotación	(474)	(6,6)	38,2	(507)	(302)	(7,6)	6,2	(327)
Gastos de personal	(248)	(10,4)	32,7	(277)	(163)	(7,9)	5,8	(176)
Otros gastos generales de administración	(209)	(1,2)	46,2	(212)	(130)	(6,8)	7,1	(139)
Amortizaciones	(16)	(12,2)	29,9	(19)	(10)	(11,1)	2,1	(12)
Margen neto	523	3,5	53,1	506	337	0,4	15,4	336
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(53)	(21,6)	16,0	(67)	(105)	(33,4)	(23,5)	(158)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(52)	219,1	n.s.	(16)	(56)	n.s.	n.s.	10
Beneficio antes de impuestos	418	(0,9)	46,7	422	176	(6,4)	7,5	188
Impuesto sobre beneficios	(136)	(7,9)	36,3	(148)	14	n.s.	n.s.	(31)
Beneficio después de impuestos	282	2,9	52,3	274	190	21,0	39,0	157
Resultado atribuido a la minoría	(65)	2,2	51,3	(64)	(55)	43,6	65,0	(38)
Beneficio atribuido al Grupo	217	3,2	52,7	210	136	13,8	30,7	119

(1) A tipos de cambio constantes.

Balances

(Millones de euros)

	Argentina				Chile			
	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13
Caja y depósitos en bancos centrales	1.266	(11,7)	2,0	1.434	589	40,5	43,3	419
Cartera de títulos	1.023	182,6	226,4	362	2.631	64,6	67,8	1.599
Inversiones crediticias	4.345	0,4	16,0	4.328	13.613	8,8	11,0	12.512
Crédito a la clientela neto	3.906	3,2	19,2	3.786	12.126	7,8	9,9	11.253
Otros activos financieros	439	(18,9)	(6,3)	542	1.488	18,2	20,6	1.258
Activo material	201	32,7	53,2	152	89	3,2	5,3	86
Otros activos	184	12,0	29,3	165	561	14,5	16,8	490
Total Activo/Pasivo	7.019	9,0	25,9	6.440	17.484	15,7	18,0	15.106
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	58	69,0	95,2	35	1.946	1,1	3,2	1.924
Depósitos de la clientela	4.945	1,7	17,5	4.860	8.240	3,3	5,3	7.977
Débitos representados por valores negociables	163	129,0	164,5	71	2.608	51,9	54,9	1.717
Pasivos subordinados	-	-	-	-	580	0,6	2,6	577
Cartera de negociación	-	-	-	9	1.761	104,4	108,5	862
Otros pasivos	1.530	39,8	61,5	1.094	1.891	23,2	25,7	1.535
Dotación de capital	322	(12,9)	0,6	370	457	(11,3)	(9,6)	515

(1) A tipos de cambio constantes.

	Colombia				Perú				Venezuela			
	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013
	782	7,3	14,7	729	701	3,4	8,5	678	1.925	(6,6)	71,6	2.060
	90	(10,3)	(4,1)	100	189	3,9	9,0	182	303	(6,1)	72,5	323
	64	13,1	20,9	57	127	(9,6)	(5,2)	140	111	(67,1)	(39,6)	336
	19	(26,7)	(21,7)	26	(14)	7,6	12,9	(13)	(975)	3,9	90,8	(938)
	955	4,8	12,0	911	1.002	1,6	6,6	986	1.364	(23,4)	40,7	1.781
	(395)	2,4	9,4	(386)	(350)	4,4	9,5	(335)	(633)	(4,8)	74,8	(665)
	(181)	2,9	10,0	(176)	(180)	2,2	7,2	(176)	(232)	(16,0)	54,3	(276)
	(191)	6,8	14,2	(178)	(145)	6,7	11,9	(136)	(308)	(1,3)	81,3	(312)
	(23)	(25,5)	(20,4)	(31)	(25)	7,8	13,1	(23)	(93)	20,7	121,7	(77)
	560	6,5	13,9	525	652	0,1	5,1	651	731	(34,5)	20,4	1.116
	(157)	24,9	33,6	(126)	(143)	(1,1)	3,8	(145)	(229)	22,5	125,0	(187)
	(1)	n.s.	n.s.	17	(3)	(70,4)	(68,9)	(9)	(105)	(36,1)	17,3	(164)
	402	(3,4)	3,3	416	506	1,7	6,7	497	397	(48,1)	(4,6)	764
	(122)	13,4	21,2	(107)	(140)	4,9	10,1	(133)	(103)	2,1	87,6	(101)
	280	(9,2)	(3,0)	309	366	0,5	5,5	364	294	(55,7)	(18,6)	663
	(11)	(11,3)	(5,2)	(13)	(197)	(0,5)	4,5	(198)	(131)	(55,4)	(18,1)	(295)
	269	(9,2)	(2,9)	296	169	1,7	6,7	167	162	(55,9)	(19,0)	369

	Colombia				Perú				Venezuela			
	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13
	974	11,2	21,5	876	3.858	36,4	27,9	2.829	5.762	(20,6)	33,3	7.257
	2.827	14,3	24,9	2.474	1.193	(0,7)	(6,9)	1.201	1.756	(36,2)	7,1	2.753
	10.681	10,5	20,8	9.666	11.866	16,3	9,1	10.203	13.683	6,9	79,5	12.798
	10.477	10,1	20,3	9.520	11.530	16,9	9,7	9.861	10.561	1,4	70,3	10.412
	205	40,1	53,2	146	336	(1,6)	(7,7)	342	3.122	30,9	119,7	2.386
	121	0,0	9,3	121	238	12,3	5,3	212	374	11,9	87,9	335
	223	(35,7)	(29,7)	347	422	(1,6)	(7,7)	429	412	14,6	92,4	360
	14.827	10,0	20,2	13.484	17.576	18,2	10,8	14.874	21.988	(6,4)	57,1	23.502
	754	72,9	88,9	436	2.410	39,5	30,8	1.728	373	51,6	154,5	246
	10.779	2,6	12,1	10.506	10.522	12,8	5,8	9.331	18.341	(7,2)	55,7	19.774
	215	(14,0)	(6,0)	250	1.605	11,2	4,3	1.443	-	-	-	-
	339	23,1	34,6	275	662	81,4	70,1	365	-	-	-	-
	681	n.s.	n.s.	50	195	41,3	32,5	138	-	-	-	5
	1.171	4,2	13,9	1.123	1.713	24,0	16,3	1.381	2.226	(17,3)	38,9	2.690
	889	5,4	15,3	843	469	(3,8)	(9,8)	487	1.048	33,4	124,1	786

Desempeño diferencial desde todos los puntos de vista de BBVA Colombia

Colombia

Durante 2014, Colombia ha destacado como una de las **economías** que más ha crecido en el mundo, con una tasa de incremento del 4,2%. Lo anterior ha sido el resultado del buen comportamiento de las obras públicas en infraestructuras y del consumo privado, especialmente de la rúbrica de bienes duraderos. Además, se han registrado mejoras sustanciales en la tasa de desempleo y avances significativos en la formalización de la economía.

Por lo que al **índice de precios** se refiere, no han existido presiones inflacionarias excesivas, manteniéndose la variación de los precios dentro del rango objetivo del Banco de la República. Adicionalmente, el Gobierno ha conservado un superávit por cuenta corriente y se ha garantizado la financiación externa a largo plazo a través de la inversión extranjera directa.

En resumen, el resultado general de la economía demuestra que el país está consolidando sus avances recientes y los está transformando en mejores niveles de vida, reducción de la pobreza y aumento de la bancarización de los hogares.

Por su parte, el **sistema financiero** colombiano ha resultado ser uno de los sectores líderes en el crecimiento económico del país, con una expansión ligeramente superior a la observada en el total del PIB. La inversión crediticia ha avanzado a una tasa interanual del 12,9%. El segmento hipotecario ha encabezado este avance (+20,0%), seguido del consumo (+12,2%) y la financiación a empresas (+11,5%). A su vez, los depósitos en cuentas corrientes han subido por encima del total de los recursos, reflejando una demanda transaccional propia de una economía en expansión.

Bajo este escenario, el negocio bancario y de seguros del Grupo **BBVA en Colombia** ha presentado un elevado dinamismo. El crecimiento en 2014 de la **actividad crediticia** alcanza el 18,4% y el de los **recursos** totales el 14,4%, con ganancias interanuales de cuota de 48 y 27 puntos básicos, respectivamente. La creciente aportación de Colombia a la inversión crediticia del conjunto del área se apoya, principalmente, en la cartera hipotecaria (+15 puntos básicos de ganancia de cuota interanual y +22,4% de incremento en el mismo horizonte temporal) y en los créditos a empresas (+54 puntos básicos y +19,6% de ascenso). En recursos de clientes, destaca la evolución del plazo, que consigue un avance interanual del 40,2%.

Cabe destacar que BBVA Colombia ha sido ratificado por Fitch Ratings como emisor AAA en moneda local, con *outlook* estable.

El perfil de **riesgo** sigue siendo diferencial. BBVA Colombia sobresale en este tema como la mejor entidad dentro de su grupo de referencia. Adicionalmente, cierra el año con unos niveles de **solvencia** muy adecuados, que responden a las exigencias del ente regulador y que absorben las mayores necesidades de capital recogidas en los cambios legislativos.

Por lo que respecta a los **resultados**, BBVA Colombia culmina 2014 con un notable desempeño de los ingresos (incremento del 14,7% del margen de intereses y del 20,9% de los ROF, lo que supone un avance del 12,0% del margen bruto). No obstante, los gastos de explotación suben un 9,4%, debido a las necesidades del negocio y a los requerimientos del plan de expansión que se está llevando a cabo en el país. Los saneamientos también se incrementaron de forma significativa (+33,6%), explicado por la aplicación de una nueva regulación local relacionada con las provisiones genéricas, así como por la dinámica de crecimiento de la inversión crediticia. Resultado de lo anterior y de una mayor presión fiscal, BBVA en Colombia presenta un beneficio de 269 millones de euros, un 2,9% inferior al de 2013.

La estrategia de BBVA Colombia está enfocada en la **satisfacción del cliente**. En el mundo de particulares, se ha trabajado en la gestión especializada de los segmentos de alto valor y en colectivos específicos. En Banca de Empresas e Instituciones, la gestión se ha focalizado en los sectores de la construcción y el agropecuario. En el colectivo de negocios, el banco ha superado el crecimiento de los competidores en *leasing* y en concesión de créditos estructurados. Por último, en medios de pago se ha producido un significativo incremento, por encima del observado en el mercado, en el negocio de adquisición y en *consumer finance*. La banca de inversión también ha tenido un año excelente, ya que se han cerrado importantes acuerdos e iniciado las gestiones adecuadas para expandir la base de clientela.

BBVA Colombia ha continuado en 2014 con el desarrollo de dos **campañas** de notoriedad de marca: Donde Estés, reforzando la imagen del banco con el jugador de fútbol Radamel Falcao para dar

relevancia a la banca móvil, y The Cooking Tour Experience BBVA - Celler Can Roca, teniendo como colaboradores a los *chefs* Harry Sasson y Leonor Espinosa, entre otros.

Por último, hay que destacar que BBVA Colombia se ha consolidado en 2014 como el primer banco en materia de **sostenibilidad**, destacando por su gestión de gobierno corporativo e inversión socialmente responsable. La entidad ha sido reconocida como el segundo banco más mediático en responsabilidad social corporativa del país por el Observatorio de Medios, Siglodata, que realiza un análisis de más de 1.000 entidades del sector público y privado en Colombia.

Perú

En el tercer trimestre de 2014, la **economía** peruana ha registrado un crecimiento interanual del 1,8%. El menor dinamismo del PIB en comparación con ejercicios previos ha estado vinculado, principalmente, a un deterioro del entorno exterior (corrección a la baja de los precios de los metales que Perú exporta y condiciones de financiación en los mercados internacionales menos favorables) y a problemas de oferta que afectaron la producción de los sectores minero, pesquero y agropecuario. Por el lado de la demanda, la inversión, pública y privada, ha mostrado un débil desempeño. Para atenuar la desaceleración económica, el gobierno anunció, desde mayo de 2014, un conjunto de medidas para apuntalar el crecimiento en el corto y medio plazo, centradas en un mayor gasto público, reducciones permanentes del impuesto a la renta de personas y empresas e iniciativas para mejorar el clima de los negocios.

A pesar de la moderación de la actividad, la **inflación** ha cerrado el año en el 3,4%, por encima del rango objetivo del Banco Central (entre el 1% y el 3%). Esta trayectoria se explica por choques de oferta que han afectado a los precios de diversos alimentos, así como por ciertas presiones de demanda sobre el valor de algunos servicios.

En este contexto, el **sistema financiero** se ha comportado en línea con el menor dinamismo de la actividad económica. Los créditos bancarios al sector privado han crecido alrededor del 11,0% en 2014, destacando el dinamismo de las hipotecas y de los préstamos a empresas. Cabe señalar que durante el año, el Banco Central ha reducido en varias ocasiones el encaje en moneda nacional para favorecer una mayor desdolarización de la cartera de créditos de los bancos. En cuanto a las fuentes de financiación, los depósitos bancarios han ascendido, aproximadamente, un 5,0%. Por último, los indicadores de rentabilidad de la banca se han mantenido en niveles atractivos y los de calidad de la cartera han mostrado un ligero deterioro (la tasa de mora ha finalizado el ejercicio en el 2,5%).

Bajo este contexto económico y sectorial, **BBVA Continental** ha continuado incrementando su **inversión** en gestión, hasta el 9,4% interanual, destacando los avances tanto de la cartera hipotecaria (+13,5%) como de los créditos a empresas (+14,4%). Los **recursos** totales de clientes también han ascendido un 8,9% y ganado 100 puntos básicos de cuota de mercado desde finales de noviembre de 2013. Se registran aumentos relativos importantes tanto en pasivo transaccional como en plazo (ganancias de cuota de 77 y 150 puntos básicos, respectivamente).

En **resultados**, BBVA en Perú obtiene un beneficio en el año de 169 millones de euros, lo que supone un crecimiento interanual del 6,7%. Esta trayectoria se explica especialmente por la favorable evolución de los ingresos recurrentes, así como por la contención de los saneamientos crediticios.

BBVA Continental tiene por objetivo convertirse en el banco de referencia en satisfacción de la clientela, priorizando la excelencia en la calidad del servicio y aumentando el alcance de su presencia y la sencillez de sus productos y servicios. Para ello ha venido acelerando su transformación con el fin de consolidarse como el primer **banco digital** de la región. En 2014, su estrategia se ha focalizado en mejorar la capilaridad de sus redes de atención, reforzar la sencillez de los procesos y en tener más y mejores canales dentro de la banca digital. En este sentido, se ha mejorado la banca por Internet, lanzado nuevos productos y servicios, como la banca móvil. Asimismo, el banco ha continuado fortaleciendo el vínculo con sus clientes mediante la oferta de una innovadora gama de productos y servicios, también orientada a reforzar la presencia de BBVA Continental en nuevos segmentos. En este sentido hay que mencionar el lanzamiento del Préstamo Delivery, que permite al cliente solicitar un producto de manera *online* o por banca telefónica, añadiendo además otros beneficios, como la posibilidad de elegir el día de mayor conveniencia del cliente para el pago de cuotas.

Buen
comportamiento
de BBVA
Continental, dentro
de un contexto
de moderación
del crecimiento
económico

En todas sus iniciativas, BBVA Continental ha buscado fortalecer la experiencia de **cliente** y conseguir una continua mejora en sus estándares de atención, lo que ha supuesto cerrar el año en una posición de liderazgo en calidad del servicio.

También hay que destacar que, en un contexto del sistema financiero de solarización de los activos, BBVA Continental ha gestionado activamente las necesidades de **liquidez** en soles, así como los excedentes en dólares.

La Bolsa de Valores de Lima (BVL) ha premiado, por segundo año consecutivo, a BBVA Continental por sus buenas prácticas de **gobierno corporativo**, gracias a sus estándares de transparencia y profesionalidad, características que generan confianza en el mercado de valores. Del mismo modo, el banco ha sido incluido entre las diez empresas que forman parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo 2014 de la BVL.

Por último, hay que resaltar que en 2014, BBVA Continental ha sido la sede principal de la gira americana de **El Celler de Can Roca**, de la que se hablará más adelante. Además, entre las diferentes conferencias y eventos patrocinados por el banco, sobresale su participación en el foro CEO Summit 2014, que reunió a destacados líderes empresariales.

Venezuela

BBVA Provincial se ha anticipado al proceso de transformación hacia la banca digital, manteniendo como bases fundamentales el foco en el cliente y en la rentabilidad

La última información oficial disponible señala que la **economía** venezolana muestra una contracción en el tercer trimestre del año superior al 2,0%. Esta menor actividad ha estado condicionada por el comportamiento de la demanda interna, que disminuyó un 1,9%, especialmente por el componente de la inversión.

Por su parte, la **inflación** ha mostrado un elevado aumento, situándose en el 61,7% en 2014, siendo los alimentos el epígrafe de mayor ascenso.

En materia **cambiaría**, los estados financieros del año están influidos por la utilización del tipo de cambio resultante del sistema para compra-venta de divisas denominado SICAD I (12 bolívares por dólar estadounidense) y complementario al mercado oficial. Según el Convenio Cambiario número 25, este sistema es el que aplica para las inversiones internacionales.

El relevante crecimiento de los agregados monetarios a lo largo de 2014 ha determinado que los recursos e inversión crediticia del **sector bancario** hayan mostrado un significativo crecimiento. A septiembre, la inversión crediticia se incrementa un 74,0% en términos interanuales, gracias, sobre todo, al dinamismo de los préstamos al consumo y a empresas. Por su parte, los recursos registran un aumento del 66,4% en el mismo horizonte temporal, muy apoyado en el favorable comportamiento de las cuentas corrientes y de ahorro.

BBVA Provincial ha mostrado en 2014 un comportamiento diferencial, siendo capaz de atender la transformación vivida por el sistema financiero, condicionado por las nuevas exigencias de los clientes y la constante búsqueda de mayor eficiencia y sencillez. El banco se ha anticipado y profundizado en el proceso de transformación hacia la banca digital, manteniendo como bases fundamentales el foco en el cliente y en la rentabilidad.

Así, BBVA en Venezuela concluye 2014 volviendo a registrar una dinámica de elevado crecimiento interanual, tanto en **inversión** (+70,2%) como en **recursos** de clientes (+56,7%). Por el lado de los **resultados**, BBVA Provincial cierra 2014 con un beneficio de 162 millones, un 19,0% por debajo del registrado en el año anterior, ya que el impulso, principalmente del margen de intereses, no logra compensar el incremento de los gastos de explotación. Adicionalmente, cabe señalar un mayor ajuste negativo por hiperinflación que en 2013.

Enmarcado dentro de los planes de vinculación, fidelización y retención de los **clientes**, BBVA Provincial ha efectuado durante el ejercicio 2014 importantes esfuerzos en materia comercial. Por un lado, se han puesto a disposición de los clientes productos adaptados a sus necesidades financieras; tal es el caso de los créditos previamente aprobados para los productos Crédito Nómina Instantáneo, Línea de Crédito Instantánea y Financiación para Bienes y Servicios.

Con la renovación del acuerdo de patrocinio de BBVA Provincial y la Federación Venezolana de Fútbol, la entidad se consolida como el **banco del deporte**. Adicionalmente, durante el año, BBVA Provincial ha continuado ofreciendo productos innovadores y un servicio diferencial para crear y mantener relaciones estables y duraderas con sus clientes, y así convertirse en líder en satisfacción de la clientela.

También, el banco ha impulsado su **transformación** hacia la banca digital, con acciones concretas vinculadas a la mejora constante de la experiencia de cliente. Bajo estas premisas, se ha lanzado una campaña publicitaria de alto impacto y visibilidad entre el público, diseñada para promover el uso de las herramientas web Provinet y Provinet Móvil, contando con la participación de dos embajadores de marca, Iker Casillas y Andrés Iniesta. Provinet Móvil es el único servicio en el mercado venezolano que ofrece más de 50 funcionalidades al cliente, con dos factores de seguridad. Su aceptación se refleja en los más de 649.000 clientes que utilizan asiduamente este servicio desde sus dispositivos inteligentes, generando más de 21 millones de operaciones mensuales. Asimismo, se ha incentivado el uso de los canales digitales a través de acciones concretas de *marketing* directo para ayudar a los clientes aún no iniciados en el mundo digital, con artículos y vídeos tutoriales publicados en redes sociales (Twitter, Facebook y Blog) u ofreciendo asesoramiento y aclarando inquietudes. Por último, dentro del creciente uso de dispositivos móviles y la incursión de nuevos competidores digitales, BBVA Provincial, pionero en el mercado venezolano, ha presentado la primera web bancaria en Venezuela con diseño *responsive*, lo que permite acceder a las páginas web de BBVA Provincial desde cualquier dispositivo móvil, posibilitando una navegación fácil, completa y sin importar el tamaño de la pantalla. Todas estas iniciativas han permitido al banco alcanzar 1.493.000 clientes virtuales y 649.000 clientes móviles. Además, se ha cerrado el año con un promedio de 107.000.000 operaciones mensuales en canales electrónicos (web, móvil y cajeros automáticos), lo que supone hasta el 95% del total de transacciones que se realizan en el banco.

En cuanto a la **seguridad** en servicios de banca electrónica, BBVA Provincial ha incorporado mejoras en la validación, composición y vencimiento de las claves en los canales de banca electrónica, cajeros automáticos, puntos de venta y banca móvil, intensificando de esta manera la lucha contra el fraude. En ese mismo sentido, ha sido implantada una medida antifraude dirigida a proteger las transacciones con tarjetas de crédito, Moneda Extranjera por Internet o mecanismo de Llave Virtual, que impiden hacer uso de las tarjetas de los clientes sin su previa autorización.

Paraguay

En el año 2014, la **economía** paraguaya se ha expandido un 4,0%, con lo que se mantiene como una de las de mayor crecimiento de la región. Entre los sectores económicos más dinámicos sobresale el de la construcción, favorecido por diversas iniciativas privadas, así como la ganadería, actividad que ha recuperado su volumen de ventas en diversos mercados internacionales tras haber quedado libre de la fiebre aftosa. Asimismo, destacan los avances de la inversión y de las exportaciones.

Por lo que se refiere a la tasa de **inflación**, se sitúa en el 4,2% y, por tanto, dentro del rango objetivo establecido por el Banco Central.

BBVA Paraguay ha llevado a cabo una favorable gestión en el ejercicio. El entorno económico, junto con el ambicioso plan de negocio puesto en marcha, han hecho posible alcanzar un significativo crecimiento de la actividad, sobre todo, en la segunda mitad del año. Así, BBVA Paraguay ha finalizado 2014 con un destacado crecimiento interanual de la **inversión** en gestión (+19,1%), impulsado por la buena evolución de la financiación a empresas, que avanza un 18,2% en el mismo horizonte temporal. Por el lado de los **recursos**, los depósitos de clientes en gestión también finalizan con un elevado incremento, del 21,8%, en el que sobresale la trayectoria de los depósitos a plazo (+31,4%). En términos de **resultados**, BBVA Paraguay genera 23 millones de euros en 2014, un ascenso interanual del 5,9%, muy apoyado en la buena evolución del margen de intereses y en la contención de los saneamientos.

Cabe resaltar que el proceso de reestructuración del banco, iniciado años atrás y concluido satisfactoriamente en 2013, ha permitido mantener un mayor foco en el **cliente** y, al mismo tiempo, incrementar la diversificación del negocio, adecuándose a las necesidades del mercado.

Durante 2014, las iniciativas de BBVA Paraguay para el **sector minorista** se han focalizado en el establecimiento de una dinámica recurrente de campañas comerciales. Desde el punto de vista de producto, los esfuerzos se han centrado en la dotación de atributos innovadores a los préstamos hipotecarios y a los de autos, especialmente diseñados para el público de las zonas agrícolas.

BBVA Paraguay incrementa su beneficio gracias a la buena evolución del margen de intereses y a la contención de los saneamientos

En cuanto al **negocio mayorista**, se ha incrementado la actividad crediticia con los clientes más importantes de la entidad, a través del Plan de Vinculación por Línea de Crédito y al desarrollo de una gestión más integral. Adicionalmente, se ha mantenido una importante presencia en las principales expo-ferias de las zonas más productivas del país.

Los esfuerzos por el lado de **producto** se han concentrado en la mejora de los servicios transaccionales.

Cabe destacar también la transformación e incremento de productividad logrado en los canales de fuerzas de ventas externas y *telemarketing*, gracias a la renovación de equipos y metodologías.

Asimismo, BBVA Paraguay ha desarrollado a lo largo del año 2014 diferentes iniciativas para reforzar la oferta de valor **digital**:

- Renovación de la banca móvil de manera diferencial con respecto al mercado.
- Lanzamiento de una nueva web de empresas, que ha significado un hito relevante de mejora de prestaciones en canales digitales.
- Lanzamiento del primer producto de contratación a través de la web, Adelante Efectivo, para tarjetas de crédito.
- Sistema de autogestión de claves en la web para facilitar el acceso al banco.
- Desarrollo de la campaña Donde Estés contribuyendo, entre otras cosas, al impulso de los diversos canales.

En términos de calidad del servicio al cliente, BBVA Paraguay ha logrado una significativa mejora en los resultados del índice **IRENe**, consiguiendo el primer lugar en la clasificación, frente al tercer puesto obtenido en 2013.

Uruguay

Buen comportamiento de la actividad de BBVA Uruguay gracias a las diversas iniciativas desarrolladas en 2014

La **economía** uruguaya ha crecido, según los últimos datos disponibles, un 3,7% en el tercer trimestre de 2014. Este desempeño ha estado marcado por la moderación del consumo privado, debido a menores salarios reales, y también de la inversión, dada la finalización de las obras de la productora de celulosa Montes del Plata. Esta empresa, que ha comenzado a exportar su producción, ha permitido, por el contrario, una mejora de la contribución del sector externo.

Si bien el Banco Central ha cumplido su compromiso de política monetaria, la **inflación** se ha situado en el 8,3%, superando nuevamente su rango objetivo, ubicado entre el 3% y el 7%.

BBVA Uruguay se ha mantenido en el segundo lugar en el *ranking* de bancos privados por volumen de préstamos, con un crecimiento interanual del 22,0% de la **inversión** en gestión, lo que supone una cuota de mercado del 20,3%, según la última información disponible a noviembre de 2014. El crecimiento de la cuota de mercado en actividad crediticia ha estado liderado por el segmento de empresas, gracias al desarrollo de una oferta de valor más atractiva. Por lo que respecta al mundo de particulares, sobresalen los crecimientos logrados durante el año en préstamos hipotecarios (+19,0%) y de consumo (+11,4%), muy apoyado este último en la cartera de autos. Los **recursos** de clientes avanzan a una tasa interanual del 25,4%, posicionando a BBVA en el tercer lugar del *ranking*, lo que supone una cuota de mercado del 17,3%. Con todo ello, el **beneficio** atribuido alcanzado por BBVA Uruguay en 2014 es de 20 millones de euros o, lo que es lo mismo, retrocede un 6,0% en comparación con el de 2013.

Por lo que respecta a las principales **iniciativas** impulsadas durante el ejercicio:

- En préstamos para la financiación de la compra de autos, se ha consolidado el liderazgo del mercado, logrando el cierre de nuevos acuerdos con importadores y el lanzamiento de un nuevo producto para jóvenes.
- En tarjetas de crédito, se ha mantenido el acuerdo comercial con el *retailer* más importante de Uruguay, lo que ha permitido generar nuevos clientes y conseguir una presencia global en el país.
- En préstamos hipotecarios, se han cerrado acuerdos con promotores de vivienda nueva y se ha mejorado el proceso de concesión de los mismos, batiendo con ello los crecimientos alcanzados en el mercado.

- En canales de distribución, se ha lanzado una nueva BBVA Net para personas físicas, con un modelo corporativo *responsive design* para móviles y ordenadores. Asimismo, se ha continuado con la campaña Un Cliente, un Cliente Digital, contribuyendo todo ello al incremento de la base de clientes digitales activos en un 26%.

América del Sur. Información por países

(Millones de euros)

País	Margen neto					Beneficio atribuido				
	2014	Δ%	Δ% a tipos de cambio constantes	2013	2012	2014	Δ%	Δ% a tipos de cambio constantes	2013	2012
Argentina	523	3,5	53,1	506	442	217	3,2	52,7	210	191
Chile	337	0,4	15,4	336	313	136	13,8	30,7	119	151
Colombia	560	6,5	13,9	525	516	269	(9,2)	(2,9)	296	295
Perú	652	0,1	5,1	651	642	169	1,7	6,7	167	170
Venezuela	731	(34,5)	20,4	1.116	1.061	162	(55,9)	(19,0)	369	329
Otros países ⁽¹⁾	72	(3,1)	2,9	75	50	47	(24,6)	(20,1)	63	35
Total	2.875	(10,4)	18,6	3.208	3.023	1.001	(18,2)	6,3	1.224	1.172

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

Principales hitos

Entre los **premios y reconocimientos** obtenidos por el área a lo largo de 2014, cabe destacar que, una vez más, BBVA vuelve a ser elegido a lo largo de los diferentes países, como una de "Las Mejores Empresas para Trabajar", *ranking* elaborado por la firma global *Great Place to Work*. Otros premios y reconocimientos son:

- BBVA Francés en Argentina, BBVA Continental en Perú y BBVA Provincial en Venezuela han sido nombrados por *The Banker* como El Mejor Banco en sus respectivos países.
- La revista *Global Finance*, en la XXI edición de sus premios a los mejores bancos de Latinoamérica, ha vuelto a distinguir a BBVA como el Mejor Banco en Perú, Venezuela y Uruguay, por su rentabilidad, buen servicio, productos innovadores y por lograr los mejores resultados en 2013. BBVA Continental (Perú) y BBVA Provincial (Venezuela) han obtenido esta distinción durante 11 y 18 años respectivamente, (en Venezuela, durante los últimos 8 años de forma consecutiva) por atributos tales como la eficiencia y la rentabilidad.
- La publicación *Euromoney* ha distinguido a BBVA como el Mejor Banco de América Latina. El premio constituye un reconocimiento al liderazgo de BBVA en la región, así como a su solidez, solvencia y al crecimiento conseguido en la base de clientela. Sus filiales en Perú y Venezuela también han merecido la distinción a nivel local.
- La revista *Latin Finance* ha premiado a BBVA Provincial y a BBVA Continental como mejores bancos en Perú y Venezuela, respectivamente.
- BBVA Chile ha sido destacada entre las empresas socialmente más responsables del país, según el *ranking* nacional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) elaborado por la Fundación Prohumana y la revista *Qué Pasa*.
- BBVA Chile ha obtenido un importante reconocimiento en los Premios Effie. Bajo el *slogan* Ideas que Funcionan, se ha entregado el galardón de plata, en la categoría de servicios financieros, a la campaña Van a Hablar de Ti.
- BBVA Colombia y BBVA Provincial han recibido el premio como mejor proveedor de servicios de *cash management* en 2014, otorgado por *Euromoney*.
- BBVA Francés ha sido galardonado en la ceremonia de los premios Effie Awards Argentina 2014, dentro de la categoría de servicios financieros, por dos campañas: Estás Dulce, de préstamos simples, con el Effie de Oro; y Souvenir para el producto Tarjetas BBVA Francés Lanpass, con el Effie de Plata.

Obtención de premios que constituyen un reconocimiento al liderazgo, solidez y solvencia de BBVA en la región

En banca responsable sobresalen diversas iniciativas en materia de educación financiera y programas para impulsar la inclusión financiera

En materia de **banca responsable**, se han llevado a cabo distintas iniciativas en el campo de la **educación financiera**, principal eje del Plan de Negocio Responsable del Grupo BBVA. Las más relevantes son:

- En Argentina ha comenzado el Programa de Educación Financiera para Pymes en la Escuela de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina.
- En BBVA Chile se ha iniciado la cuarta edición del programa Jóvenes Emprendedores Sociales, con una actividad que reunió a los 50 participantes y a 25 mentores de BBVA. Los jóvenes emprendedores participan en talleres de capacitación, de nueve meses de duración, a cargo de la Fundación Vertical, en los que adquieren las competencias técnicas y habilidades sociales necesarias para idear, planificar y ejecutar proyectos de emprendimiento e innovación. Adicionalmente, cabe destacar el lanzamiento de microprogramas de educación financiera a través de diversas redes sociales y del canal CNN Chile, y la creación de un nuevo sitio web: www.educacionfinancierabbva.com.
- En Colombia también se ha puesto en marcha un programa dirigido a pymes, a través de una alianza entre BBVA y la Universidad de los Andes que busca capacitar a las pymes del país en administración de empresas y nuevas tendencias para el desarrollo de negocios sostenibles. La unión de estas dos entidades permitirá la formación de 150 empresarios en un programa que contará con 54 horas de formación. Además, BBVA ha sellado otra alianza con el Ministerio de Defensa de Colombia y ha lanzado en el país la Tarjeta Héroes. Tal alianza comprende un proyecto de bienestar dirigido a los integrantes de las Fuerzas Militares que incluye la capacitación en el uso de productos financieros, el apoyo a la educación de sus hijos y una oferta de productos y servicios sin coste para este colectivo.
- En Perú se ha realizado la segunda jornada de capacitación y la segunda ronda de acompañamiento a docentes de las escuelas de las nueve regiones del país que participan en el programa Leer Es Estar Adelante. Por su parte, Momentum Project Perú ha finalizado su primera edición con un evento en el que los cuatro emprendimientos sociales seleccionados han tenido la oportunidad, tras meses de formación y trabajo, de exponer sus planes de crecimiento ante el público asistente.
- La Fundación BBVA Provincial en Venezuela ha anunciado los ganadores nacionales de la XVI edición de su concurso Programa Papagayo 2014. Esta iniciativa tiene la misión de educar en valores, a través de la promoción de la lectura y la escritura creativa, a niños y niñas de escuelas públicas y subsidiadas en toda Venezuela. En su decimosexta edición se han postulado 438 docentes de todo el país, de los cuales 212 culminaron el proceso, y se ha beneficiado a más de 6.000 estudiantes de educación primaria. También en Venezuela se ha desarrollado, por tercer año consecutivo, la Cátedra de Emprendimiento Fundación BBVA Provincial orientada a formar y capacitar a jóvenes, profesionales y comunidades, desde una perspectiva que busca estimular y fomentar el emprendimiento en aquellos interesados en crear microempresas o negocios organizados mediante la formación en temas que potencien sus habilidades.
- Grupos de voluntarios de BBVA han realizado talleres de educación financiera en Uruguay.

Por otra parte, para contribuir al desarrollo de la **inclusión financiera**:

- BBVA Continental en Perú ha lanzado Efectivo Móvil, que permite enviar dinero en efectivo desde el teléfono móvil y retirarlo de cualquier cajero automático del banco sin necesidad de ser cliente o usar una tarjeta. Se trata de una innovación tecnológica que beneficiará a más de 4 millones de autónomos.
- Se ha puesto en marcha en Colombia la Tarjeta de Crédito Congelada BBVA, iniciativa enfocada en personas con bajos ingresos con una tarjeta de crédito especial para ellos.

Por último, en **reconocimiento e imagen de marca** cabe destacar la gira de El Celler de Can Roca. Los hermanos Roca, dueños del mejor restaurante del mundo, estuvieron en Colombia y en Perú, donde ofrecieron cenas para clientes de BBVA, empresarios y destacadas personalidades del ámbito nacional. En Colombia eligieron, entre diez, a dos jóvenes aprendices de cocina del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) para ir a estudiar durante cuatro meses a su restaurante y a tres productores agrícolas como proveedores del sello Celler de Can Roca. En Perú se montó un restaurante en la sede central del banco y se organizaron una serie de conferencias y eventos, así como una bio-feria y una exposición de fotografías gastronómicas.

Centro Corporativo

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	Centro Corporativo			
	2014	Δ%	2013	2012
Margen de intereses	(651)	(3,0)	(671)	(397)
Comisiones	(92)	n.s.	(3)	7
Resultados de operaciones financieras	(60)	n.s.	347	597
Otros ingresos netos	139	18,2	117	184
Margen bruto	(664)	216,3	(210)	391
Gastos de explotación	(989)	(15,3)	(1.168)	(1.072)
Gastos de personal	(450)	(6,1)	(479)	(506)
Otros gastos generales de administración	(80)	(68,6)	(254)	(216)
Amortizaciones	(459)	5,6	(435)	(351)
Margen neto	(1.653)	20,0	(1.378)	(681)
Pérdidas por deterioro de activos financieros	3	n.s.	(11)	(20)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(270)	215,9	(85)	(82)
Beneficio antes de impuestos	(1.920)	30,2	(1.474)	(783)
Impuesto sobre beneficios	472	101,3	235	403
Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	(1.447)	16,8	(1.240)	(380)
Resultado de operaciones corporativas	-	-	383	1.303
Beneficio después de impuestos	(1.447)	69,0	(857)	923
Resultado atribuido a la minoría	3	n.s.	(116)	(72)
Beneficio atribuido al Grupo	(1.444)	48,4	(973)	850
Beneficio atribuido al Grupo (sin el resultado de operaciones corporativas)	(1.444)	6,5	(1.356)	1.229

Balances

(Millones de euros)

	Centro Corporativo			
	31-12-14	Δ%	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	14	(50,0)	29	114
Cartera de títulos	2.894	(0,2)	2.901	2.738
Inversiones crediticias	24	(89,9)	238	2.786
Crédito a la clientela neto	24	(89,9)	238	2.448
Depósitos en entidades de crédito y otros	-	-	-	337
Posiciones inter-áreas activo	-	-	-	-
Activo material	2.245	6,9	2.101	2.012
Otros activos	18.196	3,9	17.520	20.320
Total Activo/Pasivo	23.374	2,6	22.787	27.971
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	-	-	2.148	93
Depósitos de la clientela	-	-	(2.148)	1.072
Débitos representados por valores negociables	5.875	(23,9)	7.717	10.273
Pasivos subordinados	3.958	162,6	1.507	458
Posiciones inter-áreas pasivo	(14.700)	30,5	(11.265)	(5.698)
Cartera de negociación	-	-	-	-
Otros pasivos	6.733	38,1	4.877	10.402
Capital y reservas	47.669	6,3	44.847	41.585
Dotación de capital económico	(26.162)	5,1	(24.897)	(30.214)

Definición

El Centro Corporativo es un agregado que contiene todos aquellos conceptos no repartidos entre las áreas de negocio por corresponder básicamente a la función de *holding* del Grupo. Aglutina: los costes de las unidades centrales que tienen una función corporativa; la gestión de las posiciones estructurales de tipo de cambio, llevada a cabo por el Área de Estrategia y Finanzas; determinadas emisiones de instrumentos de capital realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global del Grupo; carteras, con sus correspondientes resultados, cuya gestión no está vinculada a relaciones con la clientela, tales como las participaciones industriales; ciertos activos y pasivos fiscales; fondos por compromisos con clases pasivas; fondos de comercio y otros intangibles. Adicionalmente, recoge el resultado de ciertas operaciones corporativas efectuadas en ejercicios previos. También incorpora los resultados por puesta en equivalencia de CNCB (excluyendo los dividendos), tanto de 2013 como de 2012. Por último, los datos del ejercicio 2012 incorporan los estados financieros de BBVA Puerto Rico hasta su venta, cerrada en diciembre de 2012.

Análisis de resultados

En 2014, el **resultado atribuido** del Centro Corporativo se sitúa en -1.444 millones de euros, frente a los -973 del ejercicio anterior, los cuales incluían 383 millones de euros positivos en la rúbrica de resultado de operaciones corporativas.

En cuanto a la evolución de las diferentes líneas de la cuenta, lo más destacable se resume a continuación:

- El **margen bruto** del ejercicio alcanza un resultado negativo de 664 millones de euros. Esta cifra compara con los -210 millones de 2013, que incluía unos ROF positivos elevados derivados de la gestión del riesgo estructural de tipo de cambio y de plusvalías generadas por la venta de determinadas posiciones de la unidad de Participaciones Industriales y Financieras.
- Los gastos de explotación aceleran su tasa de descenso interanual hasta el 15,3%, como consecuencia de las medidas de contención de costes aplicadas, por lo que el **margen neto** totaliza -1.653 millones de euros (-1.358 millones en el mismo período del año anterior).
- Ausencia de resultados de **operaciones corporativas** en 2014. Hay que recordar que en 2013, esta rúbrica incluía: los resultados procedentes del negocio previsional del Grupo en Latinoamérica (incluidas las plusvalías por su venta), la plusvalía por la enajenación de BBVA Panamá y, por último, el efecto de la firma del acuerdo con CITIC Limited, que incorporaba la enajenación de un 5,1% de CNCB, lo que supuso la puesta a valor de mercado de la totalidad de la participación de BBVA en CNCB, así como la reclasificación de los resultados por puesta en equivalencia (excluidos los dividendos) de CNCB. En 2012, el resultado de operaciones corporativas alcanzó un importe de 1.303 millones de euros e incluía: el *badwill* generado en la operación de Unnim, el resultado procedente de la venta de BBVA Puerto Rico y las cifras del negocio previsional y de la puesta en equivalencia de CNCB (excluidos dividendos) correspondientes a aquel ejercicio.
- También hay que señalar que el Centro Corporativo incorpora las cifras de **BBVA Panamá** hasta su venta, cerrada en diciembre de 2013.

Gestión Financiera

La unidad de Gestión Financiera, situada en el Área de Estrategia y Finanzas de BBVA, gestiona las posiciones estructurales de tipo de interés y de tipo de cambio, la liquidez global y los recursos propios del Grupo. Los resultados procedentes de la gestión de la liquidez y de las posiciones estructurales de tipo de interés de cada balance se registran en las áreas correspondientes. Por lo que respecta a la gestión del riesgo de tipo de cambio de las inversiones de BBVA a largo plazo, sus resultados quedan incorporados en el Centro Corporativo. Del mismo modo, este agregado aglutina

los resultados procedentes de determinadas emisiones de instrumentos de capital realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global del Grupo.

La gestión de la **liquidez y financiación** tiene por objetivo financiar el crecimiento recurrente del negocio bancario en condiciones adecuadas de plazo y coste, a través de una amplia gama de instrumentos que permiten acceder a un gran número de fuentes de financiación alternativa. Un principio básico de BBVA en la gestión de la liquidez y financiación del Grupo es la independencia financiera de las filiales bancarias en el extranjero. Este principio evita la propagación de una crisis de liquidez entre las distintas áreas y garantiza la adecuada transmisión del coste de liquidez al proceso de formación de precios.

Durante el año **2014**, el balance de BBVA en el área euro ha continuado su desapalancamiento, en un entorno de reactivación incipiente de la demanda de crédito y de estabilidad de los recursos de clientes, lo que ha generado unas menores necesidades de financiación mayorista. Los mercados de financiación mayorista a corto y largo plazo han tenido un comportamiento muy positivo en Europa y España como consecuencia de las actuaciones del BCE, de los continuos avances en la construcción europea y de su unión bancaria y de la mejora en la percepción del riesgo de los países europeos.

En este contexto, **BBVA** ha tenido acceso a los mercados con normalidad, como lo demuestran las exitosas emisiones realizadas de cédulas, deuda *senior* y capital regulatorio (*additional Tier 1*), consiguiendo niveles de demanda y de aceptación muy elevados entre los inversores de renta fija extranjeros.

La situación fuera de Europa, en aquellas geografías donde BBVA opera, también ha sido positiva, lo que ha supuesto un refuerzo de la posición de liquidez en todas las jurisdicciones donde el Grupo está presente. La solidez financiera de sus bancos filiales se apoya en la financiación de la actividad crediticia, fundamentalmente, a través de recursos de clientes. En este sentido, cabe destacar el comportamiento extraordinario de la captación en México a lo largo de todo el año. En el caso de BBVA Compass, la buena posición de liquidez ha sido la tónica dominante, pese a las exigentes dinámicas de actividad crediticia. Hay que volver a mencionar la emisión de deuda *senior* de BBVA Compass que, tras siete años de ausencia en los mercados de capitales, ha colocado 1.000 millones de dólares a 3 y 5 años, con una excelente acogida entre los inversores. Con respecto a los balances de las franquicias de América del Sur, la situación de liquidez se ha visto reforzada, además de por el crecimiento de los recursos de clientes, por las emisiones realizadas en los respectivos mercados locales de Chile, Colombia, Argentina y Paraguay. Todas estas emisiones han gozado de una excelente acogida entre los inversores, permitiendo, además, diversificar las fuentes de financiación y demostrar la solidez de BBVA en la región, así como la buena operativa de los mercados locales.

En conclusión, la política de anticipación de BBVA en la gestión de su liquidez, el crecimiento de la base de recursos de clientes en todas las geografías, la demostrada capacidad de acceso al mercado, incluso en entornos complicados, su modelo de negocio *retail* y el tamaño más reducido de su balance le otorgan una ventaja comparativa con respecto a sus *peers*. Además, el peso creciente de los depósitos minoristas dentro del balance continúa permitiendo al Grupo, aparte de reforzar su posición de liquidez, seguir mejorando su estructura de financiación.

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

Durante el año **2014**, BBVA ha mantenido una activa política de coberturas que ha minimizado el impacto de los tipos de cambio en la cuenta de resultados y prácticamente neutralizado su efecto en capital. En 2015 se seguirán aplicando estas políticas con prudencia y anticipación.

La unidad gestiona también el **riesgo estructural de tipo de interés** del balance del Grupo con el objetivo de mantener un crecimiento sostenido del margen de intereses a corto y medio plazo, con independencia del movimiento de los tipos de interés.

Durante el ejercicio **2014**, los resultados de esta gestión han sido satisfactorios, habiéndose seguido estrategias de riesgo muy limitado en Europa, Estados Unidos y México. Esta gestión se lleva a cabo tanto con derivados de cobertura (*caps, floors, swaps, fras*) como con instrumentos de balance (bonos de gobierno de máxima calidad crediticia y liquidez). El importe de los ROF generados

en España, México y Estados Unidos corresponde a estrategias prudentes de gestión de cartera, especialmente de deuda soberana, en un entorno de bajos tipos de interés.

En cuanto a la **gestión de capital**, el Banco tiene como objetivo el cumplimiento de una doble finalidad: conservar un nivel de capitalización acorde con los objetivos de negocio en todos los países en los que opera y, al mismo tiempo, maximizar la rentabilidad de los recursos de los accionistas a través de la asignación eficiente del capital a las distintas unidades, la buena gestión del balance y la utilización, en las proporciones adecuadas, de los diversos instrumentos que forman la base de recursos propios: acciones, participaciones preferentes, convertibles contingentes y deuda subordinada.

Lo más significativo en cuanto a la gestión de capital durante el ejercicio **2014** se resume a continuación:

- En enero de 2014 entró en vigor el **Real Decreto 14/2013** del 29 de noviembre y la Circular 2/2014 de Banco de España, cuyo objetivo era adaptar al derecho español la normativa europea de solvencia CRD IV (CRR 575/2013 y CRD 2013/36, ambas del 26 de junio). Esta normativa tuvo un impacto limitado en los ratios de capital del Grupo.
- Realización de varias **emisiones** que han reforzado la base de capital del Grupo y contribuido a la optimización de su estructura bajo CRD IV:
 1. La primera, efectuada en el mes de febrero, se trata de la segunda emisión de valores perpetuos eventualmente convertibles en acciones, computable como *additional Tier I* bajo la nueva normativa en vigor, por un importe de 1.500 millones de euros y un cupón del 7%. Tal emisión obtuvo una demanda por encima de los 14.000 millones de euros, lo que refleja el elevado apetito inversor por estos instrumentos emitidos por BBVA.
 2. La segunda, llevada a cabo a principios de abril, es una emisión subordinada por 1.500 millones de euros, al 3,5% y con demanda superior a los 7.000 millones de euros, computable como Tier II bajo los nuevos requerimientos de solvencia.
 3. La tercera, en noviembre, fue una ampliación de capital por 2.000 millones de euros mediante una colocación acelerada, dirigida a inversores institucionales. Esta transacción ha permitido reforzar los ratios de capital del Grupo en 58 puntos básicos (a la fecha de realización de la operación), lo que posibilitará al Banco afrontar el crecimiento futuro desde una sólida posición de solvencia.
- En la Junta General de Accionistas celebrada el 14 de marzo de 2014, se aprobó la continuación del programa de retribución al accionista denominado "**dividendo-opción**", el cual permite a los accionistas de BBVA seguir disponiendo de una instrumentación más amplia de la retribución de sus acciones, ya que se les ofrece la posibilidad de percibir su retribución en acciones liberadas de BBVA o, a su elección, en efectivo. Bajo este esquema se han llevado a cabo tres operaciones en 2014, una en abril, otra en octubre y una última en diciembre. La primera de ellas se realizó por una cuantía de hasta 17 céntimos de euro brutos por acción. En esta ocasión, el 89,2% de los titulares de los derechos de asignación gratuita optaron por recibir nuevas acciones, lo que supuso emitir 101.214.267 acciones nuevas de BBVA. En octubre y diciembre, el "dividendo-opción" se realizó por un importe de 8 céntimos de euro brutos por acción. El porcentaje de accionistas que optó por recibir acciones liberadas de BBVA en octubre fue del 85,1%, y en diciembre del 86,0%. En el primer caso se emitieron 41.746.041 acciones nuevas y en el segundo 53.584.943. Los elevados porcentajes de accionistas que optaron por recibir nuevas acciones confirman la confianza de los mismos en la evolución futura del valor.
- Adicionalmente, en el mes de julio, BBVA efectuó el **pago en efectivo** de un dividendo, por importe de 8 céntimos de euro brutos para cada una de las acciones en circulación.

- BBVA **amortizó** en 2014 tres emisiones subordinadas que ya no computaban como capital Tier II y anunció, para el 21 de enero de 2015, el ejercicio de las opciones de amortización de dos emisiones preferentes en régimen de *grandfathering*: las series E y F, de 251 millones de libras esterlinas y 644,65 millones de euros de nominal, respectivamente. Estas emisiones proceden de una operación de *liability management* realizada en 2009, que fueron colocadas en el mercado institucional y que gradualmente van dejando de computar como capital Tier I.
- Por último, algunas **filiales** del Grupo han realizado emisiones de deuda subordinada durante el año, entre las que cabe destacar las efectuadas en Perú por BBVA Continental (tercer trimestre), por un importe de 300 millones de dólares; y en México por BBVA Bancomer (cuarto trimestre), por 200 millones de dólares. También las filiales de Colombia, Paraguay y Uruguay han realizado emisiones de deuda subordinada por 200.000 millones de pesos colombianos, 20 millones de dólares y 15 millones de dólares, respectivamente.

En conclusión, todas estas medidas permiten que los actuales niveles de capitalización del Grupo superen con holgura los límites normativos, posibilitando el adecuado cumplimiento de todos los objetivos de capital.

Información adicional: Corporate & Investment Banking

Claves en 2014

- Buen comportamiento de la inversión crediticia y de los depósitos de clientes en prácticamente todas las geografías.
- Fortaleza y calidad del margen bruto, muy apoyado en la favorable marcha de los ingresos derivados de la actividad con clientes.
- Buenos indicadores de riesgo.

Actividad ⁽¹⁾

Variación interanual a tipos de cambio constantes
Saldos puntuales a 31-12-2014

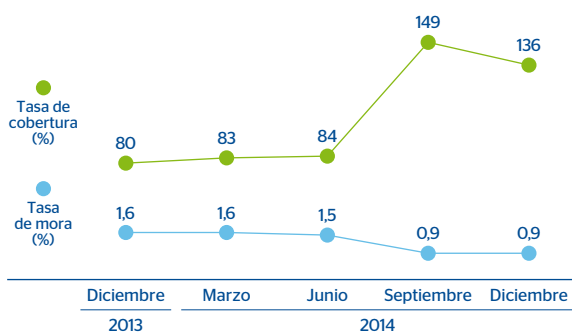
+9,2%

Inversión

+25,2%

Recursos

Riesgos



Resultados

2014. Millones de euros
Variaciones a tipos de cambio constantes

Margen de intereses **1.520** +7,0%

Margen bruto **2.873** +5,5%

Margen neto **1.962** +5,7%

Resultado atribuido **1.084** -3,4%

(1) Inversión en gestión y depósitos de clientes en gestión (incluye las cesiones temporales de activos del área en México). Excluyen los saldos procedentes de Global Markets.

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	Corporate & Investment Banking				
	2014	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	2013	2012
Margen de intereses	1.520	(1,9)	7,0	1.549	1.617
Comisiones	744	1,3	5,2	734	717
Resultados de operaciones financieras	555	(15,3)	(2,0)	656	254
Otros ingresos netos	54	n.s.	75,2	7	46
Margen bruto	2.873	(2,5)	5,5	2.946	2.633
Gastos de explotación	(911)	1,4	5,0	(899)	(885)
Gastos de personal	(473)	(1,5)	(0,3)	(481)	(500)
Otros gastos generales de administración	(419)	5,0	11,9	(399)	(368)
Amortizaciones	(19)	(0,9)	0,3	(19)	(18)
Margen neto	1.962	(4,2)	5,7	2.047	1.748
Pérdidas por deterioro de activos financieros	(200)	113,7	114,2	(94)	(165)
Dotaciones a provisiones y otros resultados	(72)	113,8	158,3	(34)	(13)
Beneficio antes de impuestos	1.689	(12,0)	(2,6)	1.919	1.569
Impuesto sobre beneficios	(467)	(15,7)	(6,3)	(554)	(449)
Beneficio después de impuestos	1.222	(10,5)	(1,1)	1.365	1.120
Resultado atribuido a la minoría	(138)	(13,3)	21,6	(159)	(129)
Beneficio atribuido al Grupo	1.084	(10,1)	(3,4)	1.206	991

(1) A tipos de cambio constantes.

Balances

(Millones de euros)

	Corporate & Investment Banking				
	31-12-14	Δ%	Δ% ⁽¹⁾	31-12-13	31-12-12
Caja y depósitos en bancos centrales	3.297	21,1	31,1	2.722	12.555
Cartera de títulos	93.648	17,7	17,6	79.572	83.822
Inversiones crediticias	76.096	18,8	17,6	64.028	68.395
Crédito a la clientela neto	51.841	13,2	11,9	45.813	47.527
Depósitos en entidades de crédito y otros	24.254	33,2	31,8	18.215	20.869
Posiciones inter-áreas activo	3.262	(55,8)	(35,6)	7.377	6.203
Activo material	23	(10,3)	(14,3)	26	40
Otros activos	3.424	29,5	30,3	2.644	3.233
Total Activo/Pasivo	179.750	15,0	16,3	156.370	174.248
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	59.923	10,1	9,8	54.435	73.364
Depósitos de la clientela	51.334	12,8	17,7	45.511	32.692
Débitos representados por valores negociables	(44)	(65,7)	(65,7)	(128)	(228)
Pasivos subordinados	1.514	20,8	19,7	1.253	1.567
Posiciones inter-áreas pasivo	-	-	-	-	-
Cartera de negociación	57.328	23,4	23,4	46.442	56.001
Otros pasivos	5.323	7,7	9,2	4.942	5.713
Dotación de capital económico	4.371	11,6	11,3	3.915	5.138

(1) A tipos de cambio constantes.

Indicadores relevantes y de gestión

(Millones de euros y porcentaje)

	Corporate & Investment Banking		
	31-12-14	31-12-13	31-12-12
Inversión en gestión ⁽¹⁾	51.861	46.066	47.178
Depósitos de clientes en gestión ⁽²⁾	37.289	31.765	24.342
Fondos de inversión	1.093	713	860
Fondos de pensiones	-	-	-
Ratio de eficiencia (%)	31,7	30,5	33,6
Tasa de mora (%)	0,9	1,6	1,5
Tasa de cobertura (%)	136	80	71
Coste de riesgo (%)	0,39	0,19	0,29

(1) A tipos de cambio constantes.

(2) Incluye las cesiones temporales de activos del área en México.

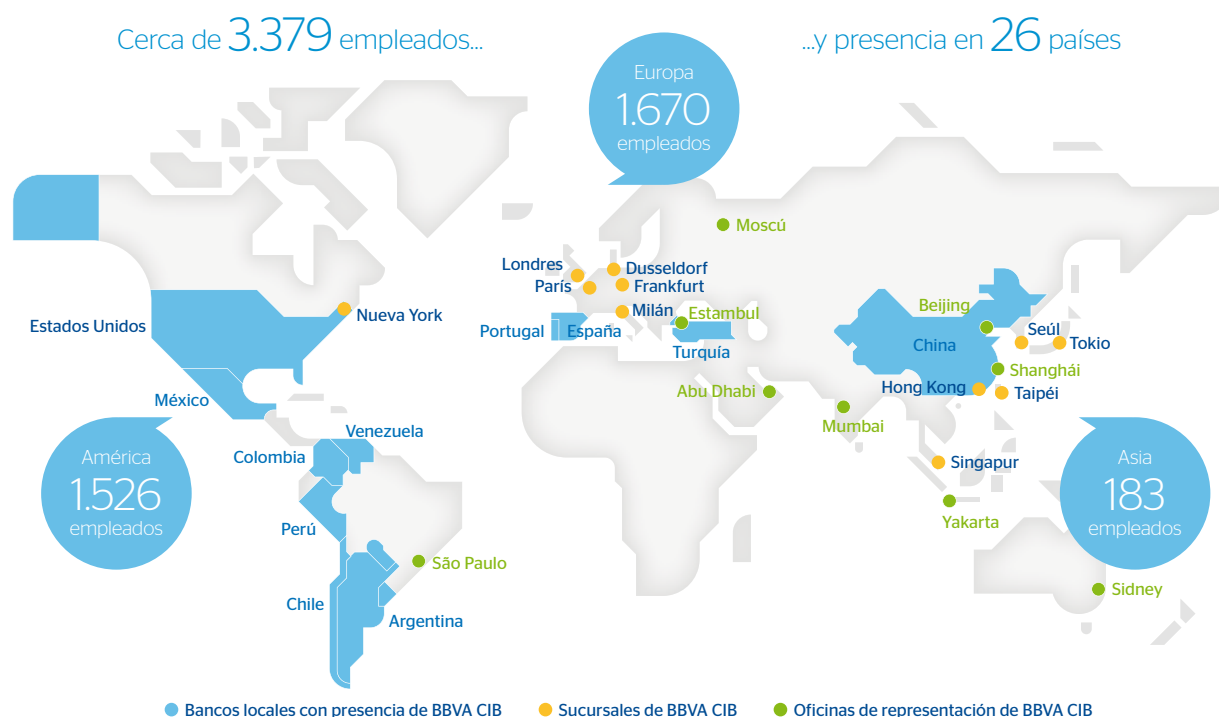
Definición

Corporate & Investment Banking (CIB o BBVA CIB) integra los negocios mayoristas del Grupo, es decir, las actividades de banca de inversión, mercados globales, préstamos globales y servicios transaccionales para clientes corporativos internacionales e inversores institucionales, en todas las geografías donde está presente.

BBVA CIB es un proveedor de servicios de alto valor añadido que, gracias a su exitoso modelo de negocio, dispone de un completo catálogo de productos que incluye desde las más sencillas a las más complejas soluciones para sus clientes.

La elevada presencia y experiencia de BBVA en los mercados de Latinoamérica, ha permitido a BBVA CIB posicionarse como un importante referente para clientes de todo el mundo con intereses en esta región.

CIB: una unidad global con un negocio diversificado



Fuente: datos de Recursos Humanos de BBVA CIB actualizados a cierre de diciembre de 2014.

Entorno macroeconómico y sectorial

Tal y como ya se ha comentado, la **economía mundial** se recupera en 2014, aunque a un ritmo menor del esperado y con ciertas disparidades entre países y regiones. Por un lado, se encuentra la evolución favorable reportada por Estados Unidos y, por otro, la moderada recuperación de la Eurozona.

Por lo que respecta a la **actividad bancaria mayorista**, el año ha estado marcado por niveles de volatilidad históricamente bajos en los mercados de capitales, aunque con algunos episodios puntuales de aversión al riesgo (especialmente durante el mes de octubre, para luego normalizarse a finales de año). Su comportamiento ha estado, además, muy condicionado por los anuncios y actuaciones de los diferentes bancos centrales. En este sentido, la Fed anunció en septiembre otra reducción en su plan de estímulo y una eventual normalización de su política monetaria, mientras que el BCE volvió a bajar los tipos de interés y, tras varios años de resistencia, ha empezado a comprar activos financieros para estimular la economía y combatir los reducidos datos de inflación, con clara predisposición a tomar medidas adicionales, si las mismas fueran necesarias.

En este entorno, en el que la **liquidez** ha sido abundante, en el que persiste la incertidumbre sobre el crecimiento en algunas geografías (derivada de las caídas del precio del crudo y de otras materias primas) y las expectativas de inflación siguen a la baja, los tipos de interés de largo plazo han retrocedido. Lo han hecho de forma moderada en Estados Unidos y de manera más agresiva en Europa, tanto en los países *core* como en los periféricos, donde se ha observado una reducción generalizada de las primas de riesgo.

En el **mercado de divisas**, la divergencia de políticas monetarias ha favorecido una apreciación significativa y generalizada del dólar frente a las principales monedas, tanto de países desarrollados como emergentes. En este sentido, cabe destacar que el impacto de la evolución interanual de los tipos de cambio ha sido negativo en el balance, la actividad y los resultados de CIB. Salvo que expresamente se diga otra cosa, todas las tasas de variación que se comentan a continuación se refieren a tipos de cambio constantes.

Prioridades de gestión

Durante el año **2014**, BBVA CIB ha continuado potenciando su estrategia focalizada en el cliente (*customer-centric*), impulsando la venta cruzada y priorizando la rentabilidad sobre el volumen. Lo anterior ha supuesto trabajar en las siguientes prioridades estratégicas: maximizar su *footprint*, avanzar hacia un modelo menos intensivo en capital y continuar con la eficiencia en costes y la transformación digital. En resumen, se ha avanzado en tres líneas principales:

- Colaboración con las redes locales del Grupo de todas las geografías como palanca fundamental para rentabilizar la estructura del negocio. En esta línea, cabe destacar el desarrollo del Plan de Estados Unidos, que está permitiendo el aumento de la base de clientes y el crecimiento de todas las modalidades de negocio de CIB en el país.
- Migración hacia un modelo menos intensivo en capital, a través de la ejecución de planes estratégicos centrados en productos de tipo *flow* (divisas, gestión de cobros y pagos y comercio exterior).
- Impulso de la digitalización de CIB como elemento clave para mejorar la experiencia de cliente y para la implantación de los planes de transformación del negocio.

De cara al **futuro**, los principales objetivos de BBVA CIB, para asegurar una aportación diferencial al Grupo son:

- Continuar con el desarrollo de los planes estratégicos de las distintas unidades, con foco en las geografías *core* y en los productos de tipo *flow*.

La actividad mayorista ha estado marcada por unos niveles reducidos de volatilidad, las diferentes políticas económicas aplicadas por los bancos centrales y por una liquidez abundante

Avanzar hacia un modelo menos intensivo en capital y más eficiente, continuar con la transformación digital e identificar nuevas oportunidades de negocio. Todo ello desde una estrategia *customer-centric*

- Identificar nuevas oportunidades de negocio y diseñar planes e iniciativas para aprovechar dichas oportunidades.
- Seguir avanzando en su transformación digital.

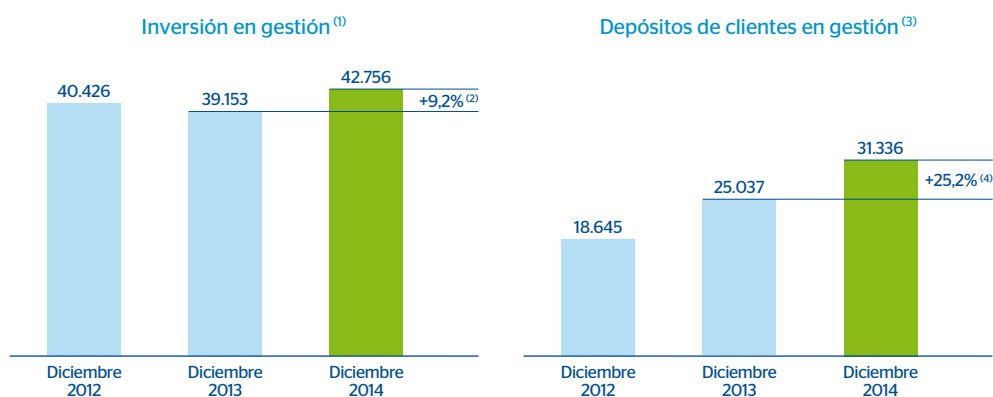
Análisis de actividad

En inversión, se atenúa el ritmo de desapalancamiento financiero en Europa

Al cierre de 2014, la **inversión** en gestión en CIB crece un 9,2% en términos interanuales, sin tener en cuenta las cifras procedentes de Global Markets. Por áreas geográficas, sobresale el avance en México y Estados Unidos, cuyas subidas en el mismo horizonte temporal se sitúan en un 23,0% y un 25,4%, respectivamente. Por su parte, en América del Sur, la actividad se incrementa un 8,3%. Y por lo que respecta a España y Europa, a lo largo del ejercicio 2014 se ha venido observando una clara atenuación del ritmo de desapalancamiento financiero, como consecuencia de una incipiente recuperación de la demanda de préstamos. En este sentido, el saldo de inversión crediticia en España aumenta un 2,2%, aunque en Eurasia retrocede un 3,9%.

CIB. Principales datos de actividad

(Millones de euros a tipos de cambio constantes)

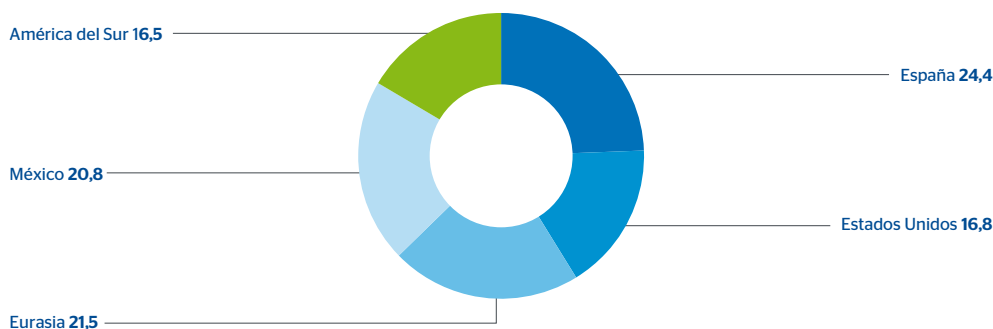


(1) Excluye los saldos procedentes de Global Markets.
(2) A tipos de cambio corrientes: +10,6%.

(3) Incluye las cesiones temporales de activos del área en México y excluye los saldos procedentes de Global Markets.
(4) A tipos de cambio corrientes: +16,0%.

CIB. Composición de la inversión en gestión por geografías ⁽¹⁾

(Porcentaje a 31-12-2014)



(1) Excluye los saldos procedentes de Global Markets.

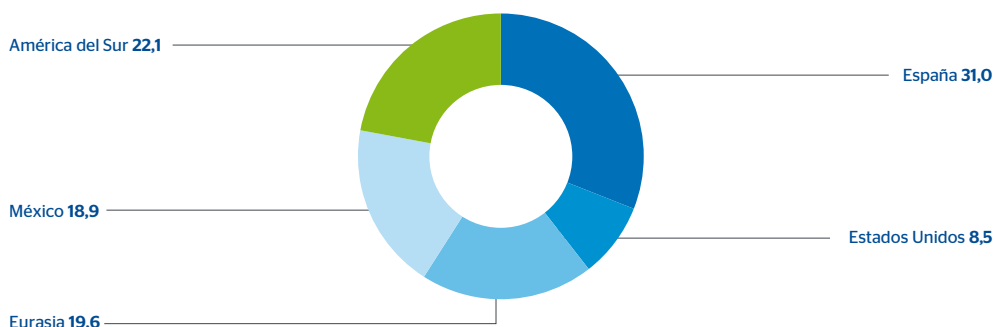
Este aumento de la actividad está acompañado de una mejora de la **calidad crediticia**. En este sentido, la tasa de mora se reduce hasta el 0,9% (1,6% a 31-12-2013) y la cobertura aumenta hasta el 136% (80% en la misma fecha del ejercicio previo).

A lo largo de 2014 se produce un aumento significativo de la captación de nuevos **depósitos** de clientes en gestión, cuyo saldo a 31-12-2014 registra una tasa de incremento interanual del 25,2% (también excluyendo a la unidad de Global Markets), con buen desempeño en todas las geografías en las que opera el Grupo.

Significativo aumento de los depósitos de clientes

CIB. Composición de los depósitos de clientes en gestión por geografías ⁽¹⁾

(Porcentaje a 31-12-2014)



(1) Incluye las cesiones temporales de activos del área en México y excluye los saldos procedentes de Global Markets.

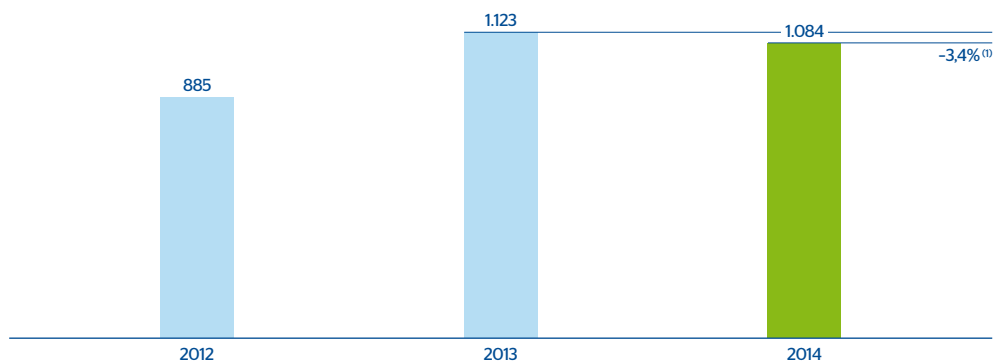
Como resultado de todo lo anterior, el *gap* comercial y de liquidez de los negocios bancarios de CIB sigue reduciéndose.

Análisis de resultados

Durante el año 2014, CIB genera un **beneficio atribuido** de 1.084 millones de euros, un 3,4% menos que el del mismo período de 2013. Las líneas básicas que explican esta evolución son:

CIB. Beneficio atribuido

(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



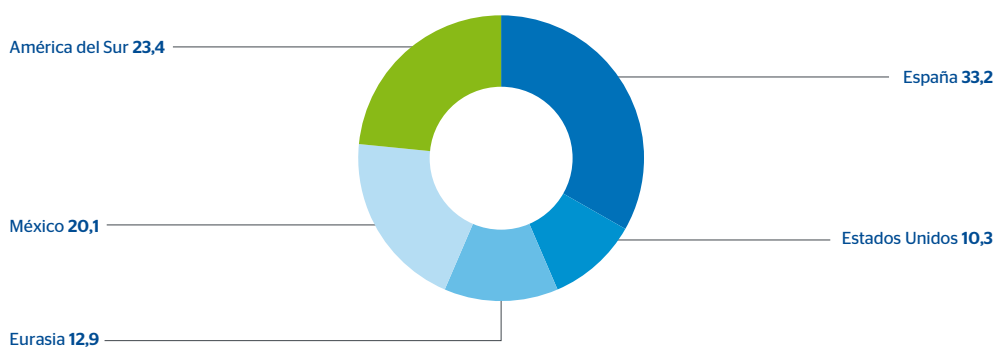
(1) A tipos de cambio corrientes: -10,1%.

Positivo comportamiento de los ingresos, muy apoyado en la actividad con clientes

- Positivo comportamiento de los ingresos, con un **margen bruto** que en el acumulado de los doce meses crece un 5,5% interanual, en el que Global Transaction Banking y Global Markets son las unidades que más aportan a este crecimiento.

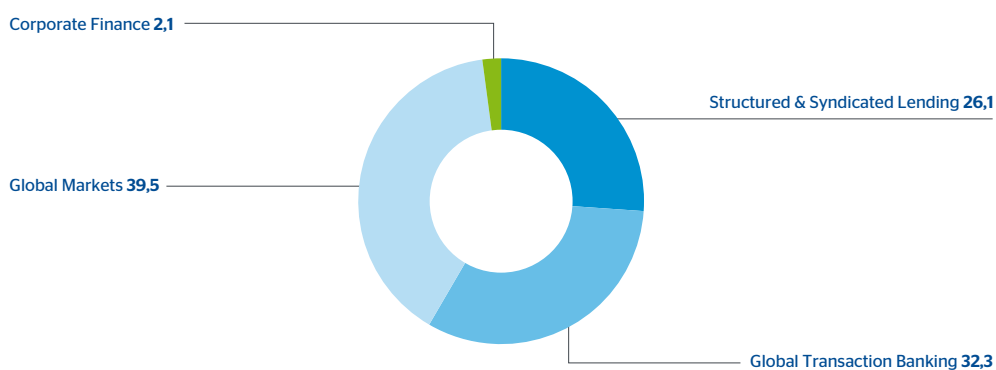
CIB. Margen bruto por geografías

(Porcentaje a 31-12-2014)



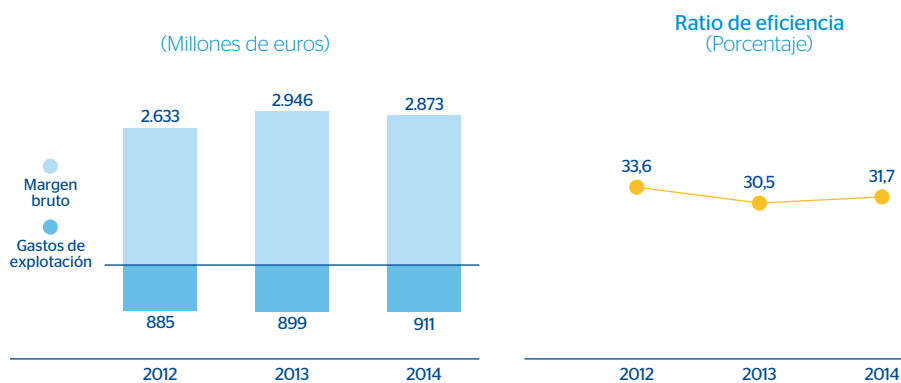
CIB. Desglose del margen bruto por línea de negocio

(Porcentaje a 31-12-2014)



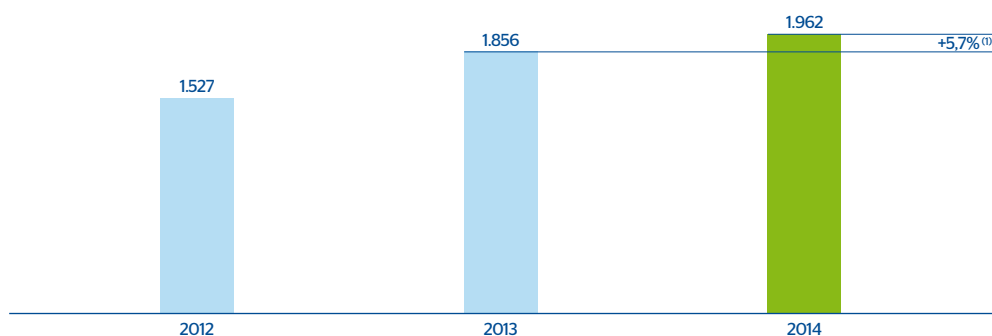
- Ralentización del ritmo de avance de los gastos de explotación, hasta terminar con un incremento interanual del 5,0%, a pesar del elevado nivel de inflación de algunos países y de los costes derivados de las inversiones en tecnología realizadas en los últimos ejercicios.
- El avance de los ingresos explica el crecimiento del **margen neto**, un 5,7% en términos interanuales.

CIB. Eficiencia



CIB. Margen neto

(Millones de euros a tipos de cambio constantes)



(1) A tipos de cambio corrientes: -4,2%.

- Aumento interanual del volumen de **pérdidas por deterioro de activos financieros**, influido tanto por las dotaciones derivadas del incremento de la actividad crediticia en este ejercicio como, especialmente, por liberaciones de temas puntuales realizadas el año anterior.

A continuación se detallan los hitos y las operaciones más relevantes de las distintas unidades de negocio de CIB durante el ejercicio 2014.

Corporate Finance

Esta unidad se dedica al asesoramiento financiero en fusiones, adquisiciones y ventas de compañías y activos.

BBVA se ha consolidado como el asesor financiero líder en el **mercado español** de fusiones y adquisiciones (M&A), con un total de 86 transacciones asesoradas desde 2009, según *Thomson Reuters*, y muestra, además, un buen desempeño en Latinoamérica. Durante 2014, BBVA ha sido nombrado Spain Financial Adviser of the Year, por *Mergermarket*, y Best M&A House in Spain, por *Euromoney*. De entre las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio destacan:

- Asesoramiento al estado irlandés, a través de ESB, y a Osaka Gas de Japón en la venta de Bizkaia Energía a ArcLight Capital.
- Asesoramiento a FCC en la venta de una participación del 51% de FCC Energía, su división de energías renovables, a Plenium Partners.
- Asesoramiento al consejo de administración de Campofrío en relación con la oferta pública de adquisición lanzada por un consorcio formado por Sigma de México y WH Group de China.
- Asesoramiento a Global Ports Holding, de Turquía, en la licitación de la nueva terminal de pasajeros del puerto de Lisboa.

BBVA pretende replicar en **Latinoamérica** y en **Estados Unidos** el éxito de la unidad en el mercado español y para ello ha venido reforzando sus equipos en dichas geografías en los últimos años. De las transacciones llevadas a cabo en estas geografías sobresalen:

- Asesoramiento en Perú a Enagás para la adquisición de una participación del 20% en TgP, siendo la segunda inversión más importante en la historia realizada por una compañía española en Perú.
- Asesoramiento en México a Alsea para la adquisición del 71,76% de Grupo Zena.
- Asesoramiento en México a Empresas ICA para la adquisición de Facchina Construction Group en Estados Unidos.

BBVA: asesor financiero líder en el mercado español de M&A

- Asesoramiento en Estados Unidos a Heritage-Crystal Clean para la adquisición del 100% de FCC Environmental, subsidiaria de FCC.

Principales operaciones de Corporate Finance en 2014

<p>España/Portugal/Turquía</p>  <p>Asesor financiero exclusivo en la licitación de la nueva terminal de pasajeros del puerto de Lisboa</p> <p>24.000.000 EUR Corporate Finance</p>	<p>España/China</p>  <p>Asesor financiero en la incorporación de un nuevo socio estratégico y accionista mayoritario</p>  <p>Confidencial Corporate Finance</p>	<p>España/Reino Unido</p> <p>Asesor financiero en la venta de</p>  <p>a</p>  <p>7.200.000.000 EUR Corporate Finance</p>	<p>España/Irlanda/Japón</p>  <p>Asesor financiero exclusivo en la venta de</p>  <p>a</p>  <p>Confidencial Corporate Finance</p>
<p>España</p>  <p>Asesor financiero en la venta de un 51% de</p>  <p>a</p>  <p>Confidencial Corporate Finance</p>	<p>España/México/China</p>  <p>Emisor de <i>Fairness opinion</i> en relación con la OPA lanzada por</p>  <p>1.178.000.000 EUR Corporate Finance</p>	<p>México/España</p>  <p>Asesor financiero en la adquisición del 72% de</p>  <p>260.000.000 EUR Corporate Finance</p>	<p>Estados Unidos/España</p>  <p>Asesor financiero exclusivo en la adquisición de</p>  <p>a</p>  <p>90.000.000 EUR Corporate Finance</p>
<p>México</p>  <p>Asesor financiero en la adquisición de 3 centros comerciales de</p>  <p>1.461.000.000 MXN Corporate Finance</p>	<p>México/Estados Unidos</p>  <p>Asesor financiero en la adquisición de</p>  <p>100.000.000 USD Corporate Finance</p>	<p>México</p>  <p>Asesor financiero en la cesión de la cartera administrada por Afore Afirme Bajo a</p>  <p>Confidencial Corporate Finance</p>	<p>Perú</p>  <p>Asesor financiero exclusivo en la adquisición de un 20% en TgP y un 30% de Coga</p>  <p>a</p>  <p>481.000.000 USD Corporate Finance</p>

Equity Capital Markets

BBVA refuerza su liderazgo en los mercados de capitales
























Esta unidad lleva a cabo todas las actividades relacionadas con emisiones en los mercados de renta variable. Con 31 operaciones completadas en 2014, BBVA refuerza su liderazgo en los mercados de capitales.

En **España**, BBVA ha participado en las operaciones más relevantes del mercado, como el *follow on* de Endesa, las salidas a Bolsa de Logista y Merlin Properties, las colocaciones aceleradas de Gamesa y Liberbank y las emisiones de convertibles por parte de ACS y Acciona.

En **Europa** también se han llevado a cabo importantes transacciones, como las salidas a Bolsa de NN Group, Euronext y Espirito Santo Saude, así como las ampliaciones de capital de Telefónica de Alemania, Deutsche Bank, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco Espirito Santo y Banco Popolare.

Fuera de Europa hay que señalar el positivo comportamiento de la actividad en **México**, donde BBVA ha liderado los *follow on* de Fibra Uno, Alsea y Pinfra.

Principales operaciones de Equity Capital Markets en 2014

<p>España</p>  <p>3.000.000.000 EUR</p> <p><i>Follow on</i></p> <p>Equity Capital Markets Coordinador global</p>	<p>España</p>  <p>2.000.000.000 EUR</p> <p><i>Accelerated bookbuild</i></p> <p>Equity Capital Markets Co-bookrunner</p>	<p>México</p> <p>Fideicomiso Hipotecario</p> <p>500.000.000 EUR</p> <p>Salida a Bolsa</p> <p>Equity Capital Markets Co-lead manager</p>	<p>Estados Unidos</p>  <p>150.000.000 USD</p> <p>Salida a Bolsa</p> <p>Equity Capital Markets Co-manager</p>
<p>España</p>  <p>2.000.000 USD</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Bookrunner</p>	<p>Alemania</p>  <p>838.000.000 EUR</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Co-manager</p>	<p>España</p>  <p>236.000.000 EUR</p> <p><i>Accelerated bookbuild</i></p> <p>Equity Capital Markets Co-lead manager</p>	<p>Portugal</p>  <p>2.242.000.000 EUR</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Co-manager</p>
<p>México</p>  <p>460.000.000 EUR</p> <p><i>Follow on</i></p> <p>Equity Capital Markets Co-manager</p>	<p>España</p>  <p>460.000.000 EUR</p> <p>Salida a Bolsa</p> <p>Equity Capital Markets Co-lead manager</p>	<p>Holanda</p>  <p>1.800.000.000 EUR</p> <p>Salida a Bolsa</p> <p>Equity Capital Markets Lead manager</p>	<p>Italia</p>  <p>5.000.000.000 EUR</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Co-lead manager</p>
<p>España</p>  <p>1.250.000.000 EUR</p> <p>Salida a Bolsa</p> <p>Equity Capital Markets Co-lead manager</p>	<p>Alemania</p>  <p>6.757.000.000 EUR</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Co-bookrunner</p>	<p>México</p>  <p>462.000.000 USD</p> <p><i>Follow on</i></p> <p>Equity Capital Markets Bookrunner</p>	<p>Holanda</p>  <p>845.000.000 EUR</p> <p>Salida a Bolsa</p> <p>Equity Capital Markets Lead manager</p>
<p>España</p>  <p>485.000.000 EUR</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Joint bookrunner</p>	<p>Portugal</p>  <p>1.044.000.000 EUR</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Co-bookrunner</p>	<p>México</p>  <p>1.861.000.000 EUR</p> <p><i>Follow on</i></p> <p>Equity Capital Markets Bookrunner</p>	<p>España</p>  <p>317.000.000 EUR</p> <p><i>Accelerated bookbuild</i></p> <p>Equity Capital Markets Joint bookrunner</p>
<p>Italia</p>  <p>1.500.000.000 EUR</p> <p>Ampliación de capital con derechos</p> <p>Equity Capital Markets Co-bookrunner</p>	<p>España</p>  <p>405.000.000 EUR</p> <p>Bono canjeable en acciones de Iberdrola</p> <p>Equity Capital Markets Joint bookrunner</p>	<p>Portugal</p>  <p>130.000.000 EUR</p> <p>Salida a Bolsa</p> <p>Equity Capital Markets Co-lead manager</p>	<p>España</p>  <p>325.000.000 EUR</p> <p>Convertible</p> <p>Equity Capital Markets Co-lead manager</p>

Structured & Syndicated Lending

Corporate Lending

BBVA lidera los *rankings* de préstamos sindicados en España y varias operaciones en Latinoamérica

El equipo de Corporate Lending de BBVA es reconocido mundialmente por su excelencia en la estructuración, aseguramiento y distribución de préstamos sindicados para clientes corporativos. En 2014 ha seguido liderando los *rankings* de préstamos sindicados en España y colaborando en operaciones importantes con compañías de primer nivel en el resto de geografías donde el Grupo está presente.

Entre las operaciones de financiación con compañías de la **Península Ibérica** destacan los préstamos sindicados de Almirall, Antonlín, Aspro Ocio, Cepsa, EDP, Elecnor, Enagás, Mango, Mapfre, Maxam, Osborne, Roca y Grifols. En particular, este último ha sido muy importante, por la labor de aseguramiento y distribución, junto con otros bancos, a otras entidades financieras e inversores institucionales.

En **Eurasia** sobresalen las operaciones de Anglo American, Bayer, China Mining & Metals, COFCO, Imperial Tobacco, Fiat Spa y SIAS Spa.

En **Latinoamérica**, BBVA ha liderado varias operaciones, como el sindicado, como *sole bookrunner*, de San Luis Rassini; la financiación de la adquisición, como *joint bookrunner*, de EEB; y el primer sindicado de Grupo Senda. También ha liderado las *revolving credit facilities* de Mexichem y América Móvil y los préstamos a plazo de Grupo Gigante, Cinopolis, Pemex y Molymet (Chile). Por último, ha sido *mandated lead arranger* en la financiación de Intercement, en Brasil, y Cerro Verde, en Perú, y ha asegurado la financiación para la compra de Alsea/Zena (México/España), así como el crédito puente para la financiación de Unacem para una adquisición en Perú.

En **Estados Unidos**, destacan la firma de las facilidades sindicadas para Caterpillar, Sealed Air Corp, Synchrony Financial, Torchmark Corp y su rol de *bookrunner* en la refinanciación de Rent-A-Center.

Project Finance y Leveraged Finance

BBVA, uno de los principales proveedores de financiación, a través de *project finance*, en España, Latinoamérica y Estados Unidos













BBVA se ha mantenido como uno de los principales proveedores de financiación de *leveraged finance* en el mercado español y ha cerrado diversas operaciones en Europa, como las financiaciones de adquisiciones de Deoleo por parte de CVC, Derprosa por Taghlee Industries y Grupo Quirón por parte de IDC Salud (controlada por CVC).

En **project finance**, BBVA consolida su liderazgo en el apoyo a sus clientes a través del asesoramiento y la financiación de operaciones de infraestructura y energía como: Saba Aparcamientos, EMASESA y la adquisición de Creuers del Port de Barcelona. Asimismo, BBVA ha tenido un papel clave en la financiación del hospital de Adana y la refinería STAR en Turquía, la adquisición de los parques eólicos Bord Gais y la adquisición de derechos del déficit tarifario de 2013. También ha dirigido la renovación de la deuda de Redexis Gas y de Vinci Park, con esquemas híbridos de préstamo bancario y bonos.

En **Latinoamérica**, BBVA ha continuado con una intensa actividad durante 2014, cerrando diversas operaciones y ejecutando mandatos de asesoramiento relevantes, especialmente en Perú y México. Dentro del sector energético sobresale la financiación del Gasoducto Ramones Sur en México, así como la financiación de la planta FV de Javiera en Chile. En infraestructuras destacan las financiaciones de Nuevas Vías de Lima, consistente en la construcción de una carretera urbana de peaje que conecta la Panamericana Norte y Sur, así como la financiación del Aeropuerto Internacional de México.

En **Estados Unidos**, BBVA ha mantenido su liderazgo en la financiación de proyectos de exportación de gas natural licuado. El Banco ha actuado como *joint lead arranger*, *bookrunner*, *co-structuring lead*, agente de documentación y proveedor del derivado en el proyecto de referencia Freeport Train 2, patrocinado por el FMI (*financial sponsor*) y Freeport. Este proyecto ha recibido varios premios Deal of the Year. Adicionalmente, destaca su actuación como *joint lead arranger* en el proyecto de gas natural licuado Cameron LNG, patrocinado por Sempra Energy, GDF Suez, Mitsubishi y Mitsui.

Principales operaciones de Structured & Syndicated Lending en 2014

<p>España</p> <p>GRIFOLS</p> <p>5.800.000.000 EUR</p> <p>Préstamo y crédito revolving</p> <p>Corporate Lending</p> <p>Joint physical bookrunner/ Joint bookrunner</p>	<p>Alemania</p> <p></p> <p>14.200.000.000 USD</p> <p>Acquisition facility</p> <p>Corporate Lending</p> <p>MLA</p>	<p>Portugal</p> <p></p> <p>3.150.000.000 EUR</p> <p>Crédito revolving</p> <p>Corporate Lending</p> <p>Documentation agent/Bookrunner/MLA</p>	<p>México</p> <p></p> <p>1.500.000.000 USD</p> <p>Corporate Lending</p> <p>Joint bookrunner</p>
<p>Perú</p> <p></p> <p>Cerro Verde</p> <p>1.800.000.000 USD</p> <p>Corporate Lending</p> <p>MLA</p>	<p>Chile</p> <p></p> <p>MOLYMET</p> <p>200.000.000 USD</p> <p>Corporate Lending</p> <p>Joint lead arranger/Bookrunner</p>	<p>España</p> <p></p> <p>saba aparcamientos</p> <p>465.000.000 EUR</p> <p>Project Finance</p> <p>MLA</p>	<p>Turquía</p> <p></p> <p>STAR Oil Refinery</p> <p>3.289.000.000 USD</p> <p>Project Finance</p> <p>MLA</p>
<p>Perú</p> <p></p> <p>RUTAS DE LIMA Concesión Vial</p> <p>2.018.000.000 PEN</p> <p>Project Finance</p> <p>MLA/Joint bookrunner</p>	<p>México</p> <p></p> <p>AICM Asociación Internacional de la Ciudad de México</p> <p>1.000.000.000 USD</p> <p>Project Finance</p> <p>MLA</p>	<p>Irlanda</p> <p> Brookfield</p> <p>Wind Portfolio Acquisition Facilities</p> <p>160.000.000 EUR</p> <p>Project Finance</p> <p>MLA</p>	<p>Estados Unidos</p> <p> </p> <p>FREEPORT LNG ifm Investors</p> <p>4.025.000.000 USD</p> <p>Project Finance</p> <p>Joint lead arranger/Bookrunner/ Co-structuring lead/Agente de documentación/Proveedor de derivado</p>

Global Transaction Banking

Durante el ejercicio 2014, la unidad de Global Transaction Banking ha continuado la ejecución de su Plan Estratégico, con foco en el desarrollo de nuevos productos y soluciones para canales digitales, en todas las líneas de negocio transaccional y para todos los segmentos de clientes.

En *cash management* hay que destacar el lanzamiento de varios **productos y servicios** que, con el objetivo de poner a disposición de los clientes una oferta innovadora en cada una de las geografías, permiten aumentar la flexibilidad, la seguridad y la agilidad de los procesos de la banca electrónica y la banca móvil. A continuación se muestran las principales novedades para 2014 por área geográfica:

- En España, el lanzamiento de la nueva plataforma BBVA net cash, con mejoras notables en usabilidad; el *token* de seguridad móvil para el acceso y firma de operaciones; y los nuevos servicios de comercio exterior, FX-Online, Correo Seguro y Alertas.
- En México, el servicio de FX-Online y el Formato Único SIT (Sistema Integral de Tesorería) para la mejora del servicio de pago a proveedores.
- En Argentina, la nueva funcionalidad para hacer transferencias al exterior.
- En Chile, los servicios electrónicos para órdenes de pagos internacionales, la emisión de cartas de crédito y la plataforma de proveedores para eConfirming.

En 2014 ha continuado la ejecución del Plan Estratégico, muy focalizado en nuevas soluciones para canales digitales

- En Colombia, las soluciones de comercio exterior y *confirming*, la implementación de mejoras en las operaciones de *leasing* y las transferencias interbancarias ACH *online*.
- En Perú, la gestión de la firma electrónica y las mejoras de información sobre los cobros diarios.
- En Venezuela, la implementación de mensajería SWIFT y la solución digitalizadora de cheques DEM (Depósitos Electrónicos Masivos).
- En Estados Unidos, el lanzamiento de la nueva versión de la App de acceso móvil para iOS y Android, el servicio International ACH para realizar transferencias internacionales y el inicio de la comercialización de Canales Directos H2H y SWIFT para empresas.
- Por último, se ha procedido a la integración de Client Trade en BBVA net cash para Londres y París, lo que permite gestionar las operaciones de Trade Finance (remesas de importación y exportación, garantías y SBLCs recibidas) a través de la banca electrónica.

































En relación con las **operaciones comerciales**, las principales se resumen a continuación:

- Las emisiones de garantías para varios proyectos internacionales de gran calado (como el consorcio adjudicatario del Metro de Ryad), la construcción de la línea 2 del Metro de Lima, el proyecto Xacbal Delta Hydroelectric en Guatemala, la ampliación y renovación del hospital de la isla caribeña de Aruba, la construcción de una planta eléctrica en Huelva, las contragarantías para la construcción de la autopista Windsor-Essex Parkway en Canadá, los *bid bonds* destinados al proyecto de desarrollo sostenible de la cuenca Matanza-Riachuelo, la construcción del nuevo aeropuerto de Cuzco en Perú y la financiación del proyecto STAR (mayor proyecto de *trade finance* en la historia de Turquía). Además, sobresale el incremento en la captación de negocio adquirente gracias a la oferta integral de soluciones *cross-border* que incorporan países como Finlandia, Noruega e Italia, así como el aumento de la facturación por tarjetas, impuestos y seguros sociales.
- En México, la financiación de la planta de perfiles de acero en Ciudad Sahagún, en el Estado de Hidalgo, y el incremento del negocio de adquirente, pagos, recaudaciones y nóminas.
- En Argentina, BBVA ha participado en la firma y desembolso del mayor préstamo sindicado para una multinacional farmacéutica.
- En Perú, las garantías para la construcción del Gasoducto Sur Peruano.
- En Estados Unidos, la apertura de cuentas operativas relacionadas con la ampliación de la autopista de North Tarrant en Dallas y la financiación del proyecto Sierrita para la construcción del sistema de gasoductos que conecta Tucson y Sasabe en Arizona.

Por otro lado, SEPA (Single Euro Payment Area) ha supuesto en Europa un gran esfuerzo, tanto desde el punto de vista técnico, por la necesaria adaptación de las aplicaciones internas y los canales de comunicación, como desde una perspectiva comercial, ya que se ha tenido que asesorar a los clientes para facilitarles el proceso de adaptación a los nuevos estándares. BBVA ha afrontado de manera satisfactoria este proceso, ganando cuota de mercado en transferencias y adeudos.

En el apartado de **premios y reconocimientos**, hay que mencionar la elección, como Deal of the Year por parte de la revista *Trade Finance Magazine*, del acuerdo Minera Chinalco; Best Deal, concedido por *Global Trade Review*, por la coordinación en la operación con Cambambe Hydroelectric; Mejor Sub-Custodio en España, según la encuesta World's Best Sub-Custodian Banks 2014; y World's Best Internet Bank Awards in Latin América 2014 en Colombia (categoría regional de Best Information Security Initiatives), otorgado por *Global Finance*. Por último, la revista *Euromoney* ha otorgado a BBVA el premio Mejor Proveedor en Cash Management en Venezuela, Colombia y Perú.

Principales operaciones de Global Trade Finance en 2014

<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>127.600.000 EUR</p>  <p>3,5 años</p> <p>31.900.000 EUR</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>19.716.147 GBP</p>  <p>4,75 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>154.464 USD</p>  <p>1 año</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>21.834.696 USD</p>  <p>2,5 años</p> <p>10.917.348 USD</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>
<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>1.077.871 EUR</p>  <p>2 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>Turquía</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>21.056.288 EUR</p>  <p>8,25 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>Angola</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>123.957.868 USD</p>  <p>10,5 años</p> <p>24.791.574 USD</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>Ecuador</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>116.703.000 USD</p>  <p>9 años</p> <p>38.897.110 USD</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>
<p>Argentina</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>1.185.750 EUR</p>  <p>7,5 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>México</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>324.568 USD</p>  <p>5 años</p> <p>31.900.000 EUR</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>México</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>630.870 EUR</p>  <p>5,5 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>18.227.755 GBP</p>  <p>1 año</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>
<p>Turquía</p>  <p>SOCAR Turkey Aegean Refinery ECA Project</p> <p>3.290.000.000 USD</p>   <p>18 años</p> <p>162.255.000 USD</p> <p>Global Transaction Banking Cesce agente/MLA</p>	<p>España</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>4.927.280 EUR</p>  <p>5 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>Brasil</p>  <p>Forfaiting ECA</p> <p>21.000.000 USD</p>  <p>360 días</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>Colombia</p>  <p>Crédito comprador</p> <p>11.100.000 USD</p>  <p>7 años</p> <p>Global Transaction Banking Arranger & bookrunner</p>
<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>175.997.921 USD</p>  <p>2,3 años</p> <p>33.555.135 USD</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>Angola</p>  <p>Préstamo comercial</p> <p>9.600.000 USD</p> <p>5,5 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>3.470.400 EUR</p>  <p>2,75 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>	<p>España</p>  <p>Prefinanciación exportaciones</p> <p>15.000.000 USD</p>  <p>1,5 años</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>
<p>España</p>  <p>Garantía</p> <p>450.000.000 USD</p>  <p>1 año</p> <p>150.000.000 USD</p> <p>Global Transaction Banking MLA</p>			

Global Markets

BBVA lidera los mercados de deuda y, en España, la actividad de intermediación de renta variable

Gracias a su modelo de negocio *customer-centric*, la diversificación geográfica y una apuesta decidida por el control del riesgo, Global Markets mantiene una positiva evolución del **margen bruto**, que en el año avanza un 3,5% hasta los 1.166 millones de euros. Sobresale el favorable comportamiento del segmento institucional (+13% interanual), así como el del negocio de renta variable a nivel global (+12% interanual).

Por **geografías**, los ingresos de clientes en Europa presentan un crecimiento interanual del 2%, muy apoyados en los ya mencionados segmento institucional (+19%) y el negocio de renta variable (+13%), así como en la recuperación del negocio de tipos de interés (+10%). Excelente evolución también del margen bruto de Estados Unidos (+11,1% interanual) y de México (+15,9% interanual), ambos impulsados por las actividades de renta fija y de divisas.

















BBVA ha liderado los **mercados de deuda** durante el ejercicio 2014 y, por tanto, ha revalidado el título, concedido por *Euromoney*, como Best Debt House en España. Como coordinador global, ha estado en operaciones como la colocación de deuda híbrida subordinada para Telefónica, o la colocación del bono de Almirall con el menor cupón de la historia (4,62%) por parte de una entidad *high yield*. Además, en el sector público, BBVA ha actuado como *bookrunner* en la mayor emisión realizada en la historia por el Tesoro español, con 10.000 millones de euros de importe nominal, y en las dos emisiones sindicadas realizadas por el ICO, lo que le ha permitido mantener su posición de liderazgo. También ha actuado como *bookrunner* en la emisión de bonos a 12 años realizada por Repsol, por 500 millones de euros, y en la colocación del grupo francés de autopistas APRR (Autoroutes Paris-Rhin-Rhône) por importe nominal de 1.400 millones de euros.

En **España**, BBVA sigue liderando la actividad de intermediación de renta variable en la Bolsa española, con una cuota del 13,8% al cierre de 2014.

En **México**, BBVA Bancomer ha encabezado nuevamente el *ranking* de emisiones en moneda local.

Como resultado de este excelente desempeño, BBVA ha sido galardonado en 2014 por la prestigiosa revista *Risk Magazine* como Mejor Banco en Derivados Sobre Tipos de Interés y Divisas en España, así como Mejor Servicio de Estudios. Adicionalmente, *Global Finance* ha calificado a BBVA CIB como Mejor Banco de Inversión de España y *Euromoney* ha elegido a BBVA Bancomer como Mejor Banco de Inversión de México.

Principales operaciones Debt Capital Markets en 2014

<p>España</p>  <p>1.000.000.000 EUR</p> <p>50 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint bookrunner</i></p>	<p>Luxemburgo</p>  <p>300.000.000 EUR</p> <p>Bono a tipo variable 7 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Bookrunner</i></p>	<p>España</p>  <p>1.250.000.000 EUR</p> <p>2 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Bookrunner</i></p>	<p>España</p>  <p>500.000.000 EUR</p> <p>3 años senior</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint-lead manager</i></p>
<p>Suiza</p>  <p>2.000.000.000 EUR</p> <p>Tier II Coco 10 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Bookrunner</i></p>	<p>Francia</p>  <p>1.000.000.000 EUR</p> <p>Bono a tipo variable 2 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Bookrunner</i></p>	<p>Francia</p>  <p>700.000.000 EUR y 700.000.000 EUR</p> <p>6 y 10 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Bookrunner</i></p>	<p>España</p>  <p>325.000.000 EUR</p> <p>Bono 7 NC 3 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Bookrunner</i></p>
<p>Reino Unido</p>  <p>1.500.000.000 EUR</p> <p>4 y 9 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Bookrunner</i></p>	<p>Estados Unidos</p>  <p>2.500.000.000 USD</p> <p>3/10/30 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint bookrunner</i></p>	<p>Estados Unidos</p>  <p>700.000.000 USD</p> <p>8 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint bookrunner</i></p>	<p>Estados Unidos</p>  <p>1.200.000.000 USD</p> <p>5 y 10 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint bookrunner</i></p>
<p>México</p>  <p>2.000.000.000 EUR</p> <p>7 y 15 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint bookrunner</i></p>	<p>México</p>  <p>1.000.000.000 USD</p> <p>10 y 30 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint bookrunner</i></p>	<p>México</p>  <p>6.400.000.000 MXN</p> <p>30 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Structuring agent & sole bookrunner</i></p>	<p>Perú</p>  <p>500.000.000 USD</p> <p>40 años</p> <p>Debt Capital Markets</p> <p><i>Joint bookrunner</i></p>

244 Series históricas consolidadas



Información complementaria

Series históricas consolidadas

Cuentas de resultados

(Millones de euros)

	NIIF (Circular 6/2008 del Banco de España)							
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Margen de intereses/de intermediación	14.382	13.900	14.474	12.724	13.316	13.882	11.686	9.628
Margen bruto/ordinario	20.725	20.752	21.824	19.640	20.333	20.666	18.978	17.271
Margen neto/de explotación	10.166	9.956	11.450	10.196	11.573	12.308	10.523	9.441
Beneficio antes de impuestos	3.980	954	1.582	3.398	6.059	5.736	6.926	8.495
Beneficio después de impuestos	3.082	2.836	2.327	3.485	4.995	4.595	5.385	6.415
Beneficio atribuido al Grupo	2.618	2.084	1.676	3.004	4.606	4.210	5.020	6.126

Balance y actividad

(Millones de euros)

	NIIF (Circular 6/2008 del Banco de España)							
	31-12-14	31-12-13	31-12-12	31-12-11	31-12-10	31-12-09	31-12-08	31-12-07
Créditos a la clientela (neto)	338.657	323.607	342.163	342.543	338.857	323.441	335.260	313.178
Activo total	631.942	582.697	621.132	582.838	552.738	535.065	542.650	501.726
Total recursos de clientes	417.391	398.973	373.723	357.683	421.977	389.815	372.715	369.177
Depósitos de la clientela	319.060	300.490	282.795	272.402	275.789	254.183	255.236	219.609
Otros recursos de clientes ⁽¹⁾	98.331	98.483	90.928	85.281	146.188	135.632	117.479	148.532
Débitos representados por valores negociables	58.096	64.120	86.255	81.124	99.939	99.939	104.157	102.247
Pasivos subordinados	14.095	10.556	11.815	15.303	17.878	17.878	16.987	15.662

Información adicional

(Millones de euros)

	NIIF (Circular 6/2008 del Banco de España)							
	31-12-14	31-12-13	31-12-12	31-12-11	31-12-10	31-12-09	31-12-08	31-12-07
Número de accionistas (en miles)	960	974	1.013	987	953	884	904	890
Número de acciones (en millones) ⁽²⁾	6.171	5.786	5.449	4.903	4.491	3.748	3.748	3.748
Número de empleados ⁽³⁻⁴⁾	108.770	109.305	115.852	110.645	106.976	103.721	108.972	111.913
En España ⁽³⁾	28.620	30.376	31.697	28.934	28.416	27.936	29.070	31.106
En el resto del mundo ⁽⁴⁾	80.150	78.929	84.155	81.711	78.560	75.785	79.902	80.807
Número de oficinas ⁽³⁻⁴⁾	7.371	7.420	7.978	7.457	7.361	7.466	7.787	8.028
En España ⁽³⁾	3.112	3.230	3.518	3.016	3.024	3.055	3.375	3.595
En el resto del mundo ⁽⁴⁾	4.259	4.190	4.460	4.441	4.337	4.411	4.412	4.433

Nota general: Los estados financieros del Grupo BBVA de los años 2014, 2013, 2012 y 2011 presentan los datos de Garanti Group consolidados por el método de la participación. Las cifras de la cuenta de **Garantía de Depósitos en España**.

(1) Los años 2013, 2012 y 2011 excluyen los fondos de las administradoras de pensiones de Chile, Colombia, México y Perú y los fondos de inversión y de pensiones procedentes de Garanti Group.

(2) Los datos correspondientes a 1999 se han recalculado conforme a la ecuación de canje de 5 acciones de BBV por 3 de Argentaria.

(3) Incluye Unnim desde 2012.

(4) No incluye Garanti.

NIIF (Circular 4/2004 del Banco de España)					Circular 4/1991 del Banco de España				
2008	2007	2006	2005	2004	2004	2003	2002	2001	2000
11.891	9.769	8.374	7.208	6.160	7.069	6.741	7.808	8.824	6.995
19.853	18.133	15.701	13.024	11.120	11.053	10.656	12.241	13.352	11.143
11.279	10.544	8.883	6.823	5.591	5.440	4.895	5.577	5.599	4.376
6.926	8.495	7.030	5.592	4.137	4.149	3.812	3.119	3.634	3.876
5.385	6.415	4.971	4.071	3.108	3.192	2.897	2.466	3.009	2.914
5.020	6.126	4.736	3.806	2.923	2.802	2.227	1.719	2.363	2.232

NIIF (Circular 4/2004 del Banco de España)					Circular 4/1991 del Banco de España				
31-12-08	31-12-07	31-12-06	31-12-05	31-12-04	31-12-04	31-12-03	31-12-02	31-12-01	31-12-00
333.029	310.882	256.565	216.850	172.083	170.248	148.827	141.315	150.220	137.467
543.513	502.204	411.916	392.389	329.441	311.072	287.150	279.542	309.246	296.145
493.324	485.621	425.709	401.907	329.254	321.038	295.906	289.385	323.982	304.549
267.140	236.183	192.374	182.635	149.892	147.051	141.049	146.560	166.499	154.146
119.017	150.777	142.064	142.707	121.553	121.553	113.074	108.815	124.496	118.831
90.180	82.999	77.674	62.842	45.482	44.326	34.383	27.523	25.376	26.460
16.987	15.662	13.597	13.723	12.327	8.108	7.400	6.487	7.611	5.112

NIIF (Circular 4/2004 del Banco de España)					Circular 4/1991 del Banco de España				
31-12-08	31-12-07	31-12-06	31-12-05	31-12-04	31-12-04	31-12-03	31-12-02	31-12-01	31-12-00
904	890	864	985	1.081	1.081	1.159	1.179	1.204	1.300
3.748	3.748	3.552	3.391	3.391	3.391	3.196	3.196	3.196	3.196
108.972	111.913	98.553	94.681	87.112	84.117	86.197	93.093	98.588	108.082
29.070	31.106	30.582	31.154	31.056	30.765	31.095	31.737	31.686	33.733
79.902	80.807	67.971	63.527	56.056	53.352	55.102	61.356	66.902	74.349
7.787	8.028	7.499	7.328	6.751	6.848	6.924	7.504	7.988	8.946
3.375	3.595	3.635	3.578	3.385	3.375	3.371	3.414	3.620	3.864
4.412	4.433	3.864	3.750	3.366	3.473	3.553	4.090	4.368	5.082

resultados, el balance y la actividad del Grupo del año 2013 y la de activo de 2012 han sido re-expresadas tras el cambio realizado en la política contable relacionada con las aportaciones al Fondo de

BBVA

adelante.