

Carta del presidente

Creando Oportunidades

Carta del presidente

Estimadas/os accionistas,

Es un honor dirigirme a ustedes por primera vez como presidente de BBVA. Mi nombramiento y el resto de recientes cambios en el equipo directivo darán continuidad a nuestra estrategia y supondrán un impulso adicional a nuestro propósito de **poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era**. Hacerlo realidad es lo que nos mueve a todos los que trabajamos en BBVA; es también la guía que dirige nuestra estrategia, la idea inspiradora de nuestra cultura y valores, y lo que nos permite obtener mejores resultados financieros para nuestros accionistas con una visión de largo plazo.

Los excelentes resultados obtenidos en el año 2018 son un buen reflejo de lo acertado de esta estrategia, a pesar de la volatilidad experimentada en algunos de los países en los que estamos presentes, fundamentalmente Turquía y Argentina. El beneficio atribuido ascendió a 5.324 millones de euros en 2018, un 51% más que en el año 2017 (un 7% más en términos comparables), impulsado por la recurrencia de ingresos, el control de los gastos, y la plusvalía obtenida por la venta de BBVA Chile. **El valor contable por acción se incrementó en un 10,1% y la rentabilidad sobre el patrimonio tangible fue del 14,1%, situándonos a la cabeza de la industria financiera en términos de rentabilidad.** El ratio de capital CET1 *fully-loaded* del Grupo terminó el año en el 11,34%, 26 puntos básicos por encima del cierre de 2017.

Además de obtener excelentes resultados financieros, en 2018 hemos trabajado también en contribuir a dar respuesta a los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad. Estamos viviendo tiempos verdaderamente transformadores, una revolución impulsada por la aparición acelerada de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la computación en la nube, la proliferación de dispositivos conectados y sensorizados, las *apps* descentralizadas, el *blockchain* o la biometría, por nombrar solo algunas. Todo ello supone una auténtica nueva era de oportunidades para la humanidad, pero también grandes retos sociales y medioambientales, como la lucha contra el cambio climático o la desigualdad. Desafíos que son globales por su naturaleza y que requieren la implicación de todos, incluidos los bancos, como actores relevantes en la economía, a través de la financiación de proyectos para un desarrollo social sostenible y del asesoramiento a las personas para que consigan sus objetivos vitales.

Por ello, quiero destacar especialmente nuestra contribución a la sociedad ante estos retos. **En el año 2018, además de reiterar nuestro compromiso con el Pacto Mundial de**

Naciones Unidas, hemos asumido públicamente nuestro Compromiso 2025 con las finanzas sostenibles, que tiene tres pilares. En primer lugar, el compromiso de financiar el desarrollo sostenible, movilizándolo 100.000 millones de euros hasta 2025 para luchar contra el cambio climático, facilitando la transición a una economía baja en carbono y fomentando las infraestructuras sostenibles, la inclusión financiera y el emprendimiento. En segundo lugar, el compromiso de gestionar el impacto que nuestra actividad directa tiene en el medio ambiente, reduciendo en un 68% las emisiones de CO₂ en 2025 y alcanzando un 70% de energía renovable, entre otros compromisos. Y, por último, involucrando activamente a otros grupos de interés para promover de forma colectiva el desarrollo sostenible.

En este sentido, **en 2018 hemos impulsado la elaboración de los Principios de Banca Responsable**, junto con otras 16 instituciones financieras. Estos Principios definen el marco de referencia para las entidades, el nuevo modo de hacer banca que nuestras sociedades demandan y necesitan. Nuestro éxito depende, en definitiva, de la prosperidad de las sociedades a las que servimos. **Necesitamos una sociedad inclusiva que utilice los recursos naturales de una forma sostenible.**

Además de promover el desarrollo sostenible y contribuir a la generación de riqueza, al crecimiento, y al bienestar de las personas, **resulta fundamental la aportación a la sociedad de nuestras fundaciones, que realizan una importante labor, tanto en los ámbitos económico, cultural y científico, como promoviendo el desarrollo de sectores vulnerables.** Ejemplos de ello son los prestigiosos Premios Fronteras del Conocimiento de la Fundación BBVA, los programas de Reconstrucción de Escuelas y de becas *Por los que se quedan* de la Fundación BBVA Bancomer, o los más de diez años que lleva la Fundación Microfinanzas BBVA creando oportunidades para los más vulnerables, especialmente mujeres. Es de hecho la iniciativa filantrópica privada con mayor impacto social en Hispanoamérica, que ha apoyado con préstamos productivos a más de cinco millones de emprendedores en los últimos diez años.

La tecnología y los grandes cambios que estamos viviendo en el mundo están teniendo, lógicamente, un gran impacto sobre nuestro negocio. Las oportunidades cada vez más están en el mundo digital. En BBVA hemos sido pioneros y seguimos en la vanguardia en la apuesta por la digitalización, y gracias a ella nuestros clientes se relacionan con el banco de manera creciente a través de canales digitales, siempre disponibles y

más cómodos gracias a una experiencia de uso sencilla y ágil.

Nuestro negocio está cambiando de forma rápida y profunda. El mejor resumen de estos cambios es su creciente digitalización: **en 2018, el 41% de las unidades vendidas del Grupo BBVA se realizaron a través de canales digitales**, frente a tan sólo un 16% hace dos años. En términos de valor, las ventas digitales suponen el 32% frente al 12% hace dos años. Esta profunda transformación se aprecia no solo a nivel agregado, sino en cada uno de los países en los que operamos.

La evidencia demuestra que los clientes que utilizan los canales digitales interactúan más con nosotros y están más satisfechos y vinculados a BBVA. **En 2018 hemos logrado un hito clave: sobrepasar el umbral del 50% de clientes digitales**, que ya alcanzan la cifra de 27 millones. Los clientes móviles se han incrementado en un 29% y son ya 23 millones, un 43% del total. Nuestro objetivo para 2019 es que la mitad de nuestros clientes se relacionen con nosotros a través del móvil.

Más allá de los importantes cambios en la forma de interactuar de nuestros clientes, la nueva era que vivimos nos permite *crear oportunidades* a través de una mejor propuesta de valor, centrada en **ayudar a personas y empresas a tomar mejores decisiones en torno a su dinero**, decisiones que lleven a cumplir mejor sus objetivos vitales y de negocio. La gestión de la información y los datos de nuestros clientes, junto con la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial, son los ingredientes fundamentales para construir esta enriquecida propuesta de valor.

Durante 2018, hemos desarrollado funcionalidades adicionales que, a partir de los datos, permiten anticipar problemas, extraer conclusiones y hacer mejores recomendaciones; en definitiva, proporcionar servicios de valor añadido a nuestros clientes. Por ello, la aplicación de banca móvil de BBVA España ha sido reconocida como la mejor del mundo, por segundo año consecutivo, por parte de la consultora Forrester Research. En ese mismo ranking, la aplicación de BBVA en Turquía ha quedado en segundo lugar. También hemos sido reconocidos como el mejor banco digital en España, México y Turquía según los Digital Banking Awards de la revista World Finance, entre otras distinciones.

La transformación del negocio va indudablemente ligada a cómo hacemos las cosas internamente. Por ello, nuestra forma de trabajar está también cambiando, impulsando la necesaria evolución cultural en esta nueva era. **Somos pioneros en el sector financiero en el escalado de**

la metodología 'agile', que está transformando la forma de trabajar de toda la organización, a través de equipos autónomos y multidisciplinares. Trabajando así conseguimos mejorar la calidad de lo que hacemos, reducir los tiempos de entrega, incrementar la productividad y el sentido de pertenencia de los empleados. Actualmente ya somos aproximadamente 30.000 personas en BBVA trabajando de esta manera.

Y mientras la forma de trabajar evoluciona, lo que permanece es que somos un Grupo anclado en unos valores sólidos, lo que siempre ha sido una fortaleza de BBVA. **BBVA ha sido, es y será una entidad honesta, y actuará en defensa de los intereses de sus accionistas, con tolerancia cero frente a cualquier conducta contraria a nuestros valores.**

Los tres valores que de manera especial guían nuestra actuación y comportamientos son:

"El cliente es lo primero", es decir, somos empáticos y nos ponemos en su lugar. Somos íntegros, algo que siempre nos ha caracterizado, y resolutivos, solucionando sus problemas, atendiendo a sus necesidades.

"Pensamos en grande", no solamente en el sentido de que somos ambiciosos, sino también porque rompemos moldes, innovando y promocionando el cambio frente al *statu quo*, y sorprendemos al cliente con nuestras soluciones creativas e innovadoras.

"Somos un solo equipo", comprometidos personalmente con el banco, con el proyecto, y con nuestros clientes. Hablamos de una confianza mutua y de comportarse como dueños, de ser todos BBVA.

En resumen, me siento tremendamente orgulloso de liderar el que considero es el mejor proyecto de la banca mundial. Un proyecto que es posible gracias a todas y cada una de las más de 125.000 personas que trabajan en el Grupo BBVA, a las que quiero agradecer su dedicación y compromiso con nuestro Propósito y nuestros Valores y felicitar por su gran trabajo.

Por último, señores accionistas, gracias por su apoyo constante, que nos impulsa a seguir dando cada día lo mejor de nosotros.



1 de marzo del 2019
Carlos Torres Vila