

Resumen ejecutivo

BBVA es un grupo financiero global fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. BBVA está presente en más de 30 países. Tiene una posición sólida en España, es la primera entidad financiera de México, cuenta con franquicias que son líderes en América del Sur y la región del *sunbelt* en Estados Unidos y es el primer accionista del banco turco Garanti.

Su negocio diversificado está enfocado a mercados de alto crecimiento y concibe la tecnología como una ventaja competitiva clave.

- Unos gigantes tecnológicos, con modelos de negocio basados en datos que crean ecosistemas donde las diferentes líneas de negocio se van difuminando.
- Una mayor competencia como consecuencia de la llegada de nuevos jugadores que se centran en los aspectos más rentables de la cadena de valor.

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

Estrategia y modelo de negocio

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

Visión y aspiración

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

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

Avances en la transformación de BBVA

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

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

Prioridades estratégicas

1. La mejor experiencia de cliente

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

2. Ventas digitales

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

3. Nuevos modelos de negocio

Durante el 2018, BBVA continuó consolidándose como uno de los bancos de referencia en transformación digital y actividad en el ecosistema de emprendimiento. El Grupo está participando de forma activa en la disrupción de la industria financiera para incorporar los principales aprendizajes a la propuesta de valor del Banco, a través de la búsqueda de nuevos modelos de negocio digitales y apalancándose en el ecosistema *Fintech*.

4. Optimización de la asignación de capital

El objetivo de esta prioridad se centra en mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, así como en simplificarlo y focalizarlo en las actividades más relevantes. Durante el 2018, continuaron los esfuerzos para fomentar la correcta asignación del capital y ello está permitiendo al Grupo seguir mejorando en términos de solvencia.

5. Liderazgo en eficiencia

En un entorno de menor rentabilidad para la industria financiera, la eficiencia se convierte en una prioridad esencial en el plan de transformación de BBVA. Dicha prioridad se basa en construir un nuevo modelo de organización que sea lo más ágil, sencillo y automatizado posible.

6. El mejor equipo

El activo más importante de BBVA son las personas que lo componen y, por ello, El mejor equipo es una de las seis Prioridades Estratégicas, que supone atraer, seleccionar, formar, desarrollar y retener al mejor talento. El Grupo ha desarrollado nuevos modelos de gestión de personas y nuevas formas de trabajo que han permitido que el Banco siga evolucionando su modelo organizativo y que también han impulsado la transformación cultural y han favorecido la capacidad de convertirse en una *purpose-driven company*, esto es, en una compañía en la que todas las personas guíen sus actuaciones conforme a los Valores, y estén realmente inspiradas y motivadas por el mismo Propósito.

Principales aspectos a destacar

El resultado atribuido de 2018 del Grupo BBVA asciende a 5.324 millones de euros, que recoge las plusvalías originadas por la venta de BBVA Chile.

Una vez más destaca, fundamentalmente, el buen comportamiento de los ingresos de carácter más recurrente y la contención de los gastos de explotación.

La gestión de la liquidez y financiación en BBVA promueve la financiación del 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 alternativas, adecuándose en todo momento a las exigencias regulatorias actuales.

La ratio de cobertura de liquidez LCR en el Grupo BBVA se ha mantenido holgadamente por encima del 100% a lo largo de 2018, sin que se asuma transferencia de liquidez entre filiales; esto es, ningún tipo de exceso de liquidez de las filiales en el extranjero está siendo considerado en la ratio consolidado. A 31 de diciembre de 2018, esta ratio se situó en el 127%. Aunque este requerimiento sólo se establece a nivel Grupo, en todas las filiales se supera este mínimo con amplitud.

En el Grupo BBVA continúa el comportamiento positivo de las métricas de calidad de riesgo. En este sentido, desde finales de 2017, los riesgos dudosos siguieron con su senda de reducción, acumulando un retroceso del 16,6% y la tasa de mora del Grupo registró una nueva mejora muy influida por el comentado descenso de los riesgos dudosos.

En solvencia, el Grupo BBVA situó su ratio CET1 *fully loaded* en el 11,3% a cierre de diciembre de 2018, en línea con el objetivo marcado del 11%. Esta ratio se incrementó en 30 puntos básicos desde finales de 2017, apalancado en la generación orgánica de resultados y el menor consumo de capital por activos ponderados por riesgo.

En los siguientes apartados se presentan en detalle los aspectos relacionados con la solvencia del Grupo y en el Informe de Gestión, que se encuentra junto a las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo BBVA, se presentan los principales indicadores de actividad y rentabilidad del Grupo.