

Junta General de Accionistas 2007

**Intervención de Francisco González, presidente de BBVA**

**“Principios, Innovación y Globalidad son los pilares sobre los que estamos construyendo el BBVA del futuro”**

- “En 2006, BBVA ha vuelto a confirmar su trayectoria de fuerte crecimiento rentable con otro beneficio récord, lo que ha reforzado nuestra posición entre los grandes bancos internacionales”
- “Nuestra meta es convertir a BBVA en unos de los pocos, no más de ocho o diez, grandes grupos globales de referencia para la industria”
- “Cuando hablo de principios, hablo de la aspiración de BBVA de dar respuesta plena a una exigencia social creciente de las sociedades democráticas avanzadas y que va más allá del estricto cumplimiento de la legalidad”
- “BBVA asume un compromiso de integridad absoluta ante todos sus grupos de interés: accionistas, clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general”
- “La innovación es clave para la diferenciación en el entorno al que se enfrenta la industria financiera”
- “En BBVA estamos avanzando en desarrollos diferenciales con el estándar de la banca que nos sitúan en el camino de convertirnos en una nueva clase de empresa industrial de distribución financiera”
- “BBVA ha pasado en una década de ser un banco con implantación exclusiva en España a ser un Grupo financiero diversificado multinacional. Ahora aspiramos a que BBVA sea un grupo de alcance global. Pero no queremos el tamaño por el tamaño”
- “Queremos ser globales para crear valor. Por eso seguimos fortaleciendo nuestras posiciones en áreas de fuerte crecimiento como son Estados Unidos y Asia”

**“En 2006 hemos marcado nuevas y claras diferencias con nuestros competidores, pero lo más importante es que hemos marcado diferencias en la construcción del BBVA del futuro”, afirmó hoy Francisco González en la Junta General Ordinaria de Accionistas que el Banco ha celebrado en el Palacio Euskalduna de Bilbao. “Los pilares sobre los que estamos construyendo nuestro futuro son tres: los Principios, la Innovación y la Globalidad”, subrayó el presidente de BBVA, quien aseguró que “después de 150 años de una historia de éxitos, lo mejor para BBVA está por llegar”.**

Francisco González dividió su intervención ante los accionistas en tres partes. En primer lugar comentó brevemente los resultados de BBVA en 2006, unos resultados que marcaron nuevos récords para el Grupo; después habló de la construcción del BBVA del futuro, y, por último, realizó un comentario sobre lo que espera el Banco en 2007, el año en que BBVA cumple 150 años.

“En 2006, BBVA ha vuelto a confirmar su trayectoria de fuerte crecimiento rentable con otro beneficio récord. El beneficio atribuido ha aumentado más del 24%, hasta 4.736 millones de € (sin incluir resultados singulares, el beneficio aumenta más del 20%). El beneficio por acción, la mejor medida del valor que BBVA crea para el accionista, ha aumentado un 23,9%, hasta 1,39 € por acción”.

“Este récord se alcanza sobre bases muy sólidas. Nuestros resultados se apoyan en la fortaleza de los ingresos más recurrentes”, subrayó el presidente de BBVA.

### **El dividendo aumenta el 20%**

“Los excelentes resultados del Grupo, la calidad de sus fundamentos y la fortaleza de las perspectivas, nos permiten una nueva y sustancial elevación del dividendo. Tengo el honor de proponer a esta Junta un nuevo aumento del dividendo del 20%, hasta 0,637 € por acción. Esta cifra representa ya un 44% más que la que se repartió con cargo al ejercicio 2004”.

“Como han podido ver, BBVA ha tenido en 2006 un magnífico ejercicio. Pero, lo que es más importante: BBVA ha refrendado su extraordinaria trayectoria de los últimos años. Porque desde el año 2002, cuando el actual equipo asumió la responsabilidad de dirigir el proyecto, BBVA ha dado un gran salto adelante:

- Hemos crecido fuertemente: en 4 años, hemos multiplicado los activos por 1,5 y el beneficio atribuido por 2,8.
- Y al mismo tiempo, hemos mejorado significativamente nuestros fundamentales:
  - Nuestro ROE ha aumentado en más de 22 puntos, situándose por encima del 36,4%
  - La eficiencia ha mejorado cerca de 10 puntos, hasta el 44%
  - El Beneficio por Acción se ha multiplicado por 2,5, es decir, ha aumentado el 26,8% por año
  - Y el dividendo por acción se ha multiplicado por 1,8.”

“Esta trayectoria ha reforzado nuestra posición como una referencia entre los grandes bancos europeos”, subrayó Francisco González, quien añadió que “la rentabilidad total para los accionistas de BBVA en los últimos cuatro años ha sido del 126%, casi el 23% acumulativo anual”.

Tras el repaso a los resultados de 2006, Francisco González entró a comentar el futuro de BBVA, “un futuro para el que hemos puesto bases muy sólidas”, señaló.

### **Un Grupo global de referencia**

“¿Cuáles son estas bases?”, se preguntó. “Por una parte, hemos abordado una transformación completa del Grupo. Hemos renovado el Gobierno Corporativo, la cultura corporativa, los esquemas de gestión de los equipos humanos, los procesos, las estructuras organizativas. Hemos transformado también el posicionamiento del Grupo, orientándolo hacia negocios y áreas geográficas con excelentes perspectivas de futuro. Y todo ello, lo hemos hecho acelerando el crecimiento de BBVA, en actividad y resultados. BBVA es hoy una historia de éxito reconocida a nivel internacional”.

Pero, según Francisco González, el Grupo aspira a más: “Nuestra meta es convertir BBVA en unos de los pocos, no más de ocho o diez, grandes grupos globales de referencia para la industria. Creo que tenemos las fortalezas para conseguirlo”.

“El entorno nos va a dar oportunidades, porque afrontamos un entorno cada vez más abierto, competitivo y exigente. Y, por tanto, un entorno duro que ofrece mayores márgenes de diferenciación entre los buenos y los menos buenos, entre los excelentes y los que tan sólo son buenos. Nosotros, BBVA, ya somos más que buenos. Y estamos en el camino de la excelencia”, subrayó.

### **Exigencia social**

Tras apuntar que BBVA ya está marcando diferencias en mucho aspectos, “que se reflejan en nuestros resultados”, Francisco González destacó las diferencias en tres de ellos, “que son clave del éxito en la industria financiera del siglo XXI y los tres pilares básicos de nuestra estrategia: los Principios, la Innovación y la Globalidad”.

“Cuando hablo de principios, hablo de la aspiración de BBVA de dar respuesta plena a una exigencia social creciente de las sociedades democráticas avanzadas. Una exigencia que va más allá del estricto cumplimiento de la legalidad”.

En esa línea, el presidente de BBVA se preguntó: “¿Qué nos exigen las sociedades y sus ciudadanos?”:

- Mejores productos y servicios, a mejores precios
- Más transparencia, buen gobierno y un comportamiento ético irreprochable.
- Más respeto con el medio ambiente y una mayor contribución al desarrollo económico y social de las sociedades en las que estamos presentes”.

“¿Por qué en BBVA queremos dar una respuesta integral a estas demandas? Primero, porque creemos que son justas. Y, segundo, porque queremos diferenciarnos de forma positiva frente al mercado. Creemos que este es un factor clave para crear más valor de forma sostenida”.

### **Compromiso de integridad**

“Por eso, BBVA asume un compromiso de integridad absoluta, ante todos sus ‘stakeholders’: accionistas, clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general. Integridad, que es sinónimo de: lealtad, rectitud, moralidad, honradez, decencia. Este compromiso de integridad es uno de los siete principios clave de la cultura corporativa de BBVA. Ese compromiso es exigible de todas y cada una de las personas del grupo en todas y cada una de sus actuaciones y se gestiona sistemáticamente a través de tres sistemas complementarios”.

“El primero –afirmó- es nuestro sistema de Gobierno Corporativo, un elemento clave en nuestra estrategia y en el funcionamiento diario de BBVA. Por eso, nos hemos dotado de un sistema de Gobierno Corporativo muy avanzado, acorde con los más exigentes códigos internacionales, que hace especial énfasis en la independencia, la transparencia y la eliminación de los conflictos de intereses. Un Gobierno Corporativo que orienta a toda la organización según estos mismos principios, porque un Gobierno Corporativo de personas íntegras impulsa la integridad en toda la organización”.

El segundo sistema que gestiona los principios en BBVA es el de Cumplimiento. “Esta función asegura que BBVA cumpla escrupulosamente con la ley. Y, más allá de eso, que nuestro grupo conduzca todas sus actividades de acuerdo con la ley y según estrictos cánones éticos”, aseveró Francisco González.

“Para gestionar esta misión, BBVA se ha dotado de un exigente Código de Conducta, que establece las pautas a las que deben sujetarse todas las personas del Grupo. Este Código general se completa con otros Códigos específicos de: Mercados de Valores, Selección de Personal, Proveedores, actividad inmobiliaria, etc. Para asegurar la coherencia del sistema, la Función de Cumplimiento está sometida al control y supervisión de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo”.

El tercer gran sistema involucrado en la gestión de los principios es el de Responsabilidad y Reputación Corporativas. “En definitiva, esta función dialoga con la sociedad y conoce lo que la sociedad espera de BBVA para actuar en consecuencia”, subrayó.

“Por supuesto, la Responsabilidad Corporativa de BBVA se traduce en iniciativas de acción social. De hecho –añadió-, hoy sometemos a la aprobación de esta Junta la Fundación BBVA para las Microfinanzas, una iniciativa innovadora, de gran envergadura y que va a tener un enorme impacto en la lucha contra la pobreza y la exclusión”.

“Pero lo fundamental de nuestra Responsabilidad Corporativa se sitúa en el desarrollo de nuestra actividad diaria. Queremos trabajar en sintonía con las demandas legítimas de las personas y las sociedades”.

“En suma, BBVA ha establecido un esquema muy completo y exigente en el que los sistemas de Gobierno Corporativo, de Cumplimiento y de Responsabilidad y Reputación Corporativas garantizan la integridad de las actuaciones del Grupo y aseguran su sintonía con las demandas sociales. Porque diferenciarnos por los principios éticos y porque la atención a la sociedad es un aspecto fundamental en nuestra estrategia de creación sostenida de valor”, afirmó Francisco González.

### **“Diferenciarnos por la innovación”**

A continuación, entró a analizar el segundo gran pilar del proyecto de BBVA: la innovación. “La innovación es clave en el entorno al que se enfrenta la industria financiera del siglo XXI. Pero, ¿cómo podemos diferenciarnos por la innovación?, ¿Cómo innovar más y mejor?”, se cuestionó.

“En BBVA entendemos la innovación de manera muy amplia. En nuestra estrategia de innovación distinguimos cuatro grandes líneas: Innovación organizativa, Innovación operativa, Innovación en el negocio e Innovación en los modelos de negocio.

“En 2004, BBVA fue pionero en la industria al crear un Departamento de I+D+I. A partir de 2006 hemos descentralizado la innovación. Las unidades del Grupo son responsables de su propia estrategia de innovación. Y hemos creado un Comité de Innovación del máximo nivel, que impulsa y coordina los esfuerzos de toda la organización”, explicó.

A continuación, Francisco González subrayó: “Nuestro modelo de gestión basada en valor es otra gran innovación organizativa de BBVA porque cada una de las 29 Unidades de Negocio del Grupo define su propia estrategia de negocio”.

### **Nuevos modelos de negocio**

“¿Qué estamos haciendo en innovación operativa?”, se preguntó. “A partir del lanzamiento en 2006 del Plan de Transformación hemos introducido una innovación fundamental: las unidades pasan a ser las responsables de sus procesos, y esto está generando un gran impulso de agilidad, eficiencia y cercanía al cliente”, dijo.

“En lo que llamamos innovación en el negocio, estamos generando nuevos y mejores productos y servicios para atender la conveniencia de nuestros clientes a costos unitarios muy bajos. También exploramos lo que llamamos ‘las orillas del negocio’: productos y servicios que son una extensión natural de los actuales. Y, por fin, buscamos nuevos modelos de negocio, soluciones de carácter no financiero que atienden las necesidades de nuestros clientes/personas”.

“Estamos haciendo muchas cosas –afirmó Francisco González-, con la vista puesta en el futuro. Estamos volcando nuestro esfuerzo en áreas donde la innovación va a representar una enorme ventaja competitiva”.

A continuación, el presidente de BBVA citó algunas de esas iniciativas, “que representan grandes retos para nuestra industria, grandes retos para los que nosotros tenemos una visión y estamos avanzando en desarrollos diferenciales con el estándar de la banca. Desarrollos que nos sitúan en el camino de convertirnos en una nueva clase de empresa industrial de distribución financiera y que van a crear mucho valor para ustedes, nuestros accionistas”.

### **Oportunidades de crecimiento**

Por último, Francisco González abordó el tercer gran pilar del proyecto BBVA: la Globalidad. “BBVA ha pasado en una década de ser un banco con implantación exclusiva en España a ser un Grupo financiero diversificado multinacional. Ahora aspiramos a que BBVA sea un grupo de alcance global. Pero no queremos el tamaño por el tamaño”, aseguró.

“Tenemos buenas razones –razones de creación de valor- para querer ser globales. Porque nuestro negocio se ha hecho global. Los mercados son globales. Nuestros clientes son cada vez más globales. Hemos de tener una posición fuerte en los mercados y atender a nuestros clientes en sus demandas”.

“Pero, sobre todo, queremos ser globales porque en el mundo hay grandes oportunidades de crecimiento. La economía mundial está en una ola de fuerte crecimiento, y el peso económico de las distintas áreas del mundo está cambiando muy deprisa”.

En este sentido, explicó, “la contribución de las tres grandes áreas económicas principales al crecimiento del PIB mundial desde 1994: la Europa del Euro sólo contribuye con un 10%, mientras que la aportación de Estados Unidos es, prácticamente, el doble que la europea y la de Asia, liderada por China, que representa la mitad del crecimiento mundial”.

“En definitiva –afirmó Francisco González-, surgen nuevas oportunidades. Y BBVA puede aprovechar esas oportunidades. Porque tenemos un grupo muy fuerte, con gran músculo financiero. Porque tenemos un modelo de negocio que puede ser exportado y que ha mostrado su capacidad para competir con ventaja y para crear valor en diferentes entornos”.

“Es decir, podemos y debemos crear más valor siendo más globales. No aprovechar estas oportunidades sería contrario a los intereses del Grupo y de ustedes, sus accionistas”.

## Creación de más valor

“Queremos ser globales, para crear más valor. Por eso, seguimos fortaleciendo nuestras posiciones en España, México y el resto de Latinoamérica, áreas de fuerte crecimiento. Por eso, nuestras operaciones de expansión tienen que cumplir con condiciones muy claras: que podamos construir franquicias fuertes que desarrollen plenamente nuestro modelo de negocio, y que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas y nuestras ventajas competitivas”, afirmó el presidente de BBVA.

En esa línea, subrayó que “las áreas donde hemos centrado nuestra expansión son áreas de gran potencial de crecimiento:

- Estados Unidos, la primera economía del mundo, y, dentro de ella, los Estados del Sur, los que crecen más rápido y tienen más potencial de futuro.
- Asia: el área más dinámica del mundo, que aporta la mitad del crecimiento global. Y dentro de Asia, China, un gigante con crecimientos del orden del 10% anual”.

“En Estados Unidos, hemos seguido una secuencia progresiva:

- Arrancamos con la compra de Valley, un banco muy pequeño, y luego de Laredo, un banco mayor que atiende a clientes mexicanos y de EE.UU.
- Luego, con las adquisiciones de State National y Texas Regional, en 2006, triplicamos nuestro tamaño, y nos convertimos en el primer banco regional de Texas, la octava economía del mundo.
- Y hace pocas semanas hemos anunciado el acuerdo para comprar Compass, la mejor franquicia, la más atractiva y la de más calidad en los mercados de más crecimiento en Estados Unidos y en los que tenemos más interés estratégico”.

“La compra de Compass es una operación abierta –señaló el presidente de BBVA-, que esperamos cerrar a finales de año, aunque éste no es el momento para entrar en detalles sobre ella. Cuando cerremos esta operación, BBVA será el primer banco regional en todo el ‘Sunbelt’, es decir, la franja sur, la zona donde más crece la población y la actividad de todo Estados Unidos”.

A continuación, Francisco González explicó la estrategia de BBVA en la otra gran área de expansión del Grupo: Asia. “Hace dos años, en la Junta de Accionistas de 2005, les anuncié el lanzamiento del Plan Asia. Desde entonces, hemos abierto sucursales u oficinas de representación en Tokyo, Shanghai, Singapur, Taipei, Seúl, Sidney y en Mumbai, que se suman a nuestra presencia anterior en Beijing y Hong-Kong”.

“Ya estamos en todas las economías mayores y más dinámicas de la región -afirmó-, y tenemos un modelo potente de negocio, con la banca corporativa y las operaciones de ‘trade finance’ y ‘project finance’, como punta de lanza para expandir

nuestra actividad. Y contamos con otro activo fundamental: nuestra gran implantación en Latinoamérica, que junto a nuestra posición en Asia, nos convierte en el banco mejor posicionado del mundo para intermediar los flujos rápidamente crecientes entre Asia y Latinoamérica”.

### **Posición de liderazgo**

“Sobre estas bases, la alianza estratégica con el Grupo Citic, que hemos cerrado hace apenas quince días, constituye un hito en la construcción de la presencia global en BBVA. El Grupo Citic es un gran conglomerado con un banco que opera en China Continental (China Citic Bank) y otro en Hong-Kong, que es su banco internacional (Citic International Financial Holdings)”.

“Citic es líder en las zonas urbanas de la costa Este, las de más crecimiento del país, y es uno de los bancos chinos más dinámicos y respetados. Con la firma del acuerdo nos convertimos en socios exclusivos de Citic en banca comercial y en mercados globales en toda Asia “.

Inicialmente, BBVA ha invertido cerca de 1.000 millones de € para tomar el 4,83% de China Citic Bank, en China Continental y el 15% de Citic International Financial Holdings. Esta es la inversión más importante que haya hecho nunca una empresa española en China. El Banco puede, en el futuro, incrementar estas participaciones de forma significativa.

“Pero, sobre todo, como socios de Citic, configuramos una gran plataforma para capturar conjuntamente el enorme crecimiento potencial del mercado chino y de otros países de Asia. Ya estamos desarrollando un plan conjunto de negocio aprovechando nuestras respectivas fortalezas. Estoy convencido de que este plan de negocio nos va a situar rápidamente a la vanguardia de los grupos financieros internacionales en China”.

“El año 2006 ha sido un ejercicio excelente para BBVA. Un año de récords. Y un año en el que hemos seguido marcando diferencias por nuestros principios, por innovación y por la construcción de nuestra presencia global”, aseguró Francisco González.

BBVA ha reforzado en 2006 su posición de liderazgo en la industria financiera. Liderazgo en crecimiento, liderazgo en rentabilidad para los accionistas, liderazgo en fundamentos y liderazgo en proyecto de futuro”.

### **A la vanguardia de la industria**

“Pero no nos conformamos con esto. Queremos mucho más, especialmente en este año 2007, el año en el que cumplimos nuestro 150 aniversario, marcado por la fundación del Banco de Bilbao en 1857. Tenemos una historia brillante, una historia de éxito que celebrar. Pero, sobre todo, queremos celebrar que a los 150 años somos un grupo joven, con enorme vitalidad, con una tremenda potencia para conseguir un futuro todavía más brillante”.

“En 2007 queremos celebrar el gran futuro que tiene BBVA por delante. Ya lo estamos haciendo, con operaciones como la de Citic o la de Compass, que refuerzan tremendamente nuestro posicionamiento global. Queremos hacerlo, también con una verdadera explosión de la innovación. Este año 2007 vamos a mostrar desarrollos claramente diferenciales en innovación. Desarrollos en los frentes que nos van a situar a la vanguardia de la industria”, subrayó Francisco González.

El presidente de BBVA concluyó su discurso ante los accionistas de BBVA con un mensaje sobre el futuro del Grupo. “Creo firmemente que BBVA está en condiciones de hacer cosas muy importantes. Cosas que hace pocos años no se podrían imaginar. Efectivamente: quién podía imaginar que íbamos a ser un jugador importante en China; o que íbamos a ser un banco líder en los mercados más dinámicos de Estados Unidos. 2007 va a ser el año del futuro en BBVA”.

“Estoy plenamente convencido de que después de 150 años de una historia de éxitos, lo mejor para BBVA está por llegar”.

“Espero que en este año 2007, y en los siguientes, seamos capaces de corresponder a esa confianza, con más crecimiento, más innovación y más valor para todos ustedes”, concluyó.