

**A LA COMISION NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES****COMUNICACIÓN DE HECHO RELEVANTE**

ponemos en conocimiento de esa Comisión el contenido de los discursos pronunciados por los Presidentes D. Emilio de Ybarra Churruca y D. Francisco González Rodríguez, durante la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. celebrada en Bilbao en la mañana de hoy.

Bilbao a 17 de abril de 2000

Mario Fernández Pelaz  
Director General

**INTERVENCION DEL PRESIDENTE YBARRA EN LA JUNTA**  
**ORDINARIA DE ACCIONISTAS DEL 17-4-2000**

Buenos días, señores accionistas. Quiero darles mi más cordial bienvenida y agradecerles su presencia en este acto.

Esta Junta General tiene el carácter de ordinaria y, por tanto, en ella se someten a la aprobación de los señores accionistas las Cuentas Anuales, Informe de Gestión, Propuesta de Aprobación de Resultados y aprobación de la Gestión social, de los ejercicios de 1999, de las dos entidades que han dado lugar al BBVA, es decir, Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, así como de sus respectivos grupos financieros consolidados.

Realmente, la explicación del ejercicio de 1999 ya fue suministrada en la Junta General Extraordinaria que celebramos el pasado día 12 de febrero y, además, obra en poder de los señores accionistas, desde entonces, el Informe Anual del BBVA en el que se explican con minuciosidad todos los aspectos de nuestra actividad y resultados durante el pasado año. Por ello, no vamos a caer en la reiteración que supondría repetir ahora todos esos detalles. Bastará con recordar que la cifra de beneficio atribuido, en términos consolidados, en 1999 fue de 85.815 millones de pesetas en el caso de Argentaria y de 204.666 millones en el caso de Banco Bilbao Vizcaya. Sumando ambos se obtuvo un crecimiento del beneficio del 22,6% sobre el de 1998, hasta alcanzar una cifra total de 290.481 millones de pesetas, lo que situó al BBVA como el primer Grupo financiero español por resultados. Al mismo tiempo, ello nos ha permitido ocupar el 6º puesto por beneficios entre los bancos que cotizan en Bolsa en los países que han adoptado el euro como divisa.

Del extenso Orden del Día que tenemos para esta Junta, voy a dedicar ahora algunos minutos a explicar, brevemente, las principales propuestas de acuerdos. En concreto, el punto segundo, que se refiere a la devolución de aportaciones; el punto tercero, referido a la aprobación del proyecto de fusión con Banca Catalana y Banco de Alicante; los puntos cuarto y quinto, en los que se propone una ampliación de capital; el punto decimocuarto, sobre sistemas de retribución referenciados al valor de las acciones; y el punto decimoquinto, sobre cargos a reservas para un plan extraordinario de jubilaciones.

Los restantes puntos del Orden del Día han sido leídos por el Secretario y, **en mi opinión**, no requieren mayor explicación.

#### DEVOLUCION DE NOMINAL

El primero de los acuerdos que quiero comentar es la propuesta de disminución del valor nominal de las acciones, mediante la devolución al accionista de aportaciones, por importe de tres céntimos de euro, es decir, cinco pesetas por acción, aproximadamente.

Esta propuesta debe enmarcarse en el contexto de la política de remuneración al accionista que se anunció con motivo de la fusión, a finales del pasado año. Recordarán ustedes, señores accionistas, que, en aquella ocasión, se asumió el compromiso de que, además del dividendo ordinario, se abonarían otro extraordinario y una devolución de nominal. Esta última es la que corresponde al pago que ahora se propone para dar cumplimiento a ese compromiso.

El abono tendrá lugar, si ustedes así lo aprueban, el próximo día 24 de Abril. Quiero recordar el favorable tratamiento fiscal de que disfruta esta modalidad de remuneración, ya que sólo se le aplica un 1% por el impuesto que grava las operaciones societarias de reducción del capital, carece de retención a cuenta, y no tributa hasta el momento de la eventual enajenación de las acciones, haciéndolo en ese momento de acuerdo con las condiciones de antigüedad que tengan las mismas, lo que equivale a una menor presión fiscal.

### FUSION CON BANCA CATALANA Y BANCO DE ALICANTE

El tercer punto del Orden del Día contempla la aprobación de la fusión por absorción de Banca Catalana y Banco de Alicante por parte del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

Esta operación constituye el primer paso para implementar una política de integración y unidad de marca en el negocio minorista del Grupo. Con ello, queremos conseguir mayor notoriedad en tres de las Comunidades Autónomas más significativas de nuestro país. En la actualidad, el posicionamiento del Grupo BBVA, tanto en la actividad de particulares como en la de comercios y PYMES, está muy fragmentado en Cataluña, Baleares y la Comunidad Valenciana, cuyo peso conjunto en la economía española asciende, aproximadamente, al 30%. Por ello, la integración de nuestras marcas en esta zona geográfica tan relevante se plantea como la única respuesta estratégica para consolidar y mejorar nuestra presencia.

Sin lugar a dudas, la configuración de un importante Grupo en este ámbito regional, con una alta capacidad de crecimiento en los próximos

años, permitirá una ganancia de cuota de mercado, que debe traducirse en la generación de importantes sinergias de ingresos derivadas tanto del incremento de la relación cliente/producto como de la captación de nuevos clientes. De acuerdo con los cálculos realizados, ello puede suponer un importe superior a 5.500 millones de pesetas de ingresos adicionales. Al mismo tiempo, la integración también generará elevadas sinergias de costes originadas por la racionalización de las redes, servicios centrales, sistemas informáticos y back offices. El ahorro estimado sobrepasa los 6.500 millones de pesetas.

En definitiva, la integración supondrá un incremento de unos 12.000 millones de pesetas en el beneficio antes de impuestos del Grupo BBVA.

Desde la óptica de Banca Catalana y Banco de Alicante, esta fusión también reporta grandes ventajas. Al integrarse en BBVA, ambas entidades superan sus actuales dificultades de expansión, ya que les permite configurar una cobertura más completa de las necesidades de su clientela en un mercado financiero tendente a la globalización.

La integración de la estructura organizativa de Banca Catalana se realiza mediante la asignación de las responsabilidades de negocio a las áreas de actividad equivalentes en BBVA, dando así un paso más tras la integración operativa que se había acometido hace ya algún tiempo. La absorción del Banco de Alicante se realizará mediante la distribución geográfica del negocio y recursos en dos Direcciones Territoriales.

La extinción de la personalidad jurídica de Banca Catalana y Banco de Alicante y la transmisión en bloque de sus patrimonios sociales a BBVA ha exigido determinar el valor real de las tres sociedades aplicando, para

ello, diversos métodos de valoración comúnmente aceptados y ratificados por un experto independiente que, como es preceptivo de acuerdo con la normativa en vigor, siempre debe valorar una operación de estas características para proceder a su registro oficial.

En concreto, el valor de las acciones de Banca Catalana y Banco de Alicante, así como la del propio BBVA, resultante de la aplicación de estos métodos ha llevado a la fijación de las siguientes relaciones de canje: dos acciones de nueva emisión de BBVA por cada acción de Catalana y tres acciones de nueva emisión de BBVA por cada dos acciones del Banco de Alicante. No está prevista la entrega de compensación complementaria alguna en metálico.

En definitiva, con estas operaciones seguimos avanzando en la creación de una organización eficaz orientada al crecimiento y a la creación de valor para sus accionistas que, como Uds. saben, es nuestro compromiso más relevante.

### AMPLIACIÓN DE CAPITAL

Los puntos 4º y 5º del Orden del Día se refieren a una ampliación de capital por un número máximo de 220 millones de acciones. En el caso de agotar este límite, ello supondría un incremento porcentual del capital social de un 7,5%.

Se trata de una ampliación de capital que, en función del precio que finalmente resulte, puede suponer entre 500.000 y 600.000 millones de pesetas, lo que le convierte en la mayor realizada mediante aportaciones en metálico por cualquier entidad financiera española.

El motivo de acometer una ampliación de estas características no es otro que la propia configuración del BBVA como una empresa de crecimiento, como un Grupo financiero que está invirtiendo de forma continuada y ensanchando el ámbito de sus negocios. Necesitamos nuevo capital porque estamos emprendiendo proyectos que nos van a permitir seguir estando en la vanguardia del sector. Y demandamos estos nuevos recursos porque somos capaces de obtener una rentabilidad sobre ellos, claramente superior al coste de capital, es decir a la rentabilidad exigida por el mercado a una entidad como el BBVA.

En los pasados ejercicios también hemos estado realizando importantes inversiones, pero fueron financiadas con la generación interna de fondos del propio negocio y con emisiones de acciones preferentes y deuda subordinada. Estos dos últimos instrumentos han resultado muy oportunos para optimizar nuestro coste de financiación, pero han aumentado el tramo de nuestra base de capital que está considerado como de menor categoría por parte de los reguladores o las agencias de rating. Por eso, ahora queremos reforzar el otro tramo de la base de capital, el de mayor calidad, es decir el que constituyen las acciones ordinarias.

Como acabo de señalar en términos generales, el destino de los fondos que el BBVA recibirá en esta ampliación es el robustecimiento de la base de capital en su conjunto, sin que quepa cuantificar puntualmente cada inversión concreta hasta llegar al total de la ampliación. Pero no se les ocultará a ustedes, señores accionistas, que tenemos dos proyectos de inversión fundamentales en este momento. El primero es la fusión de nuestro banco en México con Bancomer, que nos convierte en la primera entidad bancaria de aquél país y completa nuestra franquicia

latinoamericana que, a partir de ahora, demandará menores niveles de inversión. El segundo proyecto se refiere a todo lo que tiene que ver con la revolución de las comunicaciones y el desarrollo de las tecnologías de la información que, como ustedes saben, tiene una enorme repercusión en el mundo financiero.

Por tanto, con este nuevo capital vamos a crecer, simultáneamente, en la economía tradicional y en la llamada nueva economía. Vamos a crecer en un sistema bancario como el mejicano, donde el desarrollo del propio mercado y la aplicación de nuestro modelo de hacer banca nos aseguran tasas de crecimiento del negocio muy superiores a las que podríamos obtener en España. Y vamos a crecer también en todo lo relacionado con el mundo virtual que, más que como una amenaza, lo contemplamos como una excelente oportunidad. Oportunidad de afianzar nuestra posición competitiva de liderazgo en nuestros mercados de origen, y también de penetrar en nuevos segmentos y negocios, cumpliendo así nuestra misión básica de satisfacer las necesidades de la clientela.

Al final de mi intervención, el Presidente González les ampliará todo lo referente a estos dos grandes proyectos de inversión que estamos acometiendo.

Para llevar a cabo esta ampliación de capital se pide la exclusión del derecho de suscripción preferente por parte de los accionistas. Esta circunstancia responde a las características de la operación, cuyo gran volumen exige dirigirse al más amplio abanico de inversores, así como reducir los riesgos de mercado. En efecto, la alta volatilidad de los mercados de valores implica que, cuanto más amplio fuera el periodo de suscripción, mayores serían los riesgos de la operación. Por ello, no es

aconsejable esperar durante todo el tiempo que haría falta para que los accionistas pudieran ejercitar el derecho. Por otra parte, esta modalidad de ampliación permite que el precio de la misma se determine a precio de mercado, de la manera habitual en las ofertas públicas. Ello garantiza un precio más alto que el que conllevaría una operación tradicional. De esta forma, queda claro que esta opción es la mejor para los accionistas y evita cualquier peligro de dilución en el valor actual de las acciones.

En cualquier caso, todos los accionistas pueden participar libremente en esta ampliación por el importe que deseen. Además, se ha previsto un sistema de dos vueltas, de forma que sólo a nuestros accionistas se les garantice la adjudicación de un mínimo de acciones.

En definitiva, como ustedes pueden comprobar señores accionistas, hemos buscado una fórmula que trate de combinar las exigencias técnicas de la operación, para su buen fin, con los hipotéticos intereses de aquellos accionistas que deseen participar en la ampliación.

## STOCK OPTIONS

El punto decimocuarto del Orden del Día se refiere a la aplicación de sistemas de retribución referenciados al valor de las acciones, sobre la base de opciones con entrega de acciones. Es decir, usando un término más coloquial, que ha sido popularizado recientemente, aunque se trate de un anglicismo, estamos hablando de stock options.

Como ustedes saben, la normativa actualmente en vigor, tras un cambio legislativo reciente, exige que este tipo de programas de

remuneración, a consejeros y directivos, ligados al valor de la acción, sean aprobado por la Junta General de Accionistas.

También debe ser aprobada por la Junta la ejecución de antiguos programas de remuneración de este tipo. Por ello, la segunda parte de este punto decimocuarto se refiere a la ejecución de un antiguo programa de Argentaria y otro de BBV que han vencido con la fusión. Sus detalles figuran en el acuerdo leído por el Secretario.

Quiero decir en primer lugar que, en el BBVA, creemos que este tipo de sistemas retributivos son buenos y eficaces como complemento de las retribuciones fijas. Aunque, por supuesto, es condición absolutamente necesaria que se trate de sistemas ordenados y transparentes.

Creemos que son buenos porque sirven para lograr una mayor identificación de los directivos con los objetivos del banco y con los objetivos de los accionistas. Lo son también, porque, este tipo de remuneración sirve para fidelizar a los buenos directivos, ya que, al percibirse a largo plazo, se evita una hipotética descapitalización intelectual de la empresa. Y, por último, creemos también que son buenos porque los directivos solo percibirán este incentivo si previamente los accionistas han visto aumentar notablemente el beneficio, por encima de unos niveles previamente establecidos.

Por tanto, queda claro que si los directivos se benefician de este incentivo, los accionistas se habrán beneficiado en mucha mayor medida de un incremento de los resultados y un creciente valor de mercado de sus acciones.

En realidad, esta forma de retribuir es una práctica generalizada en las empresas de vanguardia de todo el mundo que, lógicamente, coinciden con la apreciación que nosotros mismos tenemos sobre la bondad de estos sistemas. Por tanto, no estamos proponiendo nada distinto de lo que es habitual en otras grandes empresas.

De acuerdo con estas ideas hemos establecido un sistema de opciones sobre acciones ordenado y transparente. Las líneas generales del mismo son las siguientes:

- Su periodo de vigencia se circunscribe al Programa CREA y, como éste se extiende hasta el final del año 2002, el vencimiento del incentivo se produciría el 1 de Enero del año 2003. Además, cada directivo que esté incluido en el plan, sólo lo percibirá efectivamente si continúa en activo un año después, es decir el 1 de Enero del año 2004.
- Los (237) directivos participantes percibirán la plusvalía correspondiente al número de opciones asignadas, multiplicada por el incremento de cotización de la acción BBVA sobre un nivel de referencia previamente establecido. Este nivel se sitúa un 10% más alto que la cotización inicial de 15 euros, es decir en 16,5 euros. Esto significa que para que el incentivo se ponga en marcha, el valor de la acción BBVA se habrá incrementado ya en un 10%.
- Por supuesto, esta percepción estará sujeta a la tributación fiscal correspondiente, siendo ésta a cargo del directivo. El importe neto resultante deberá ser invertido en acciones del BBVA el mismo día de su percepción.

- Para ser incluido en el Programa de stock options, cada directivo tendrá que efectuar en el momento inicial una determinada e importante inversión en acciones del BBVA, que no podrán ser enajenadas hasta el final del Programa. Por tanto, cada uno de ellos estará arriesgando su propio dinero, mostrando así su confianza en el aumento de cotización.
- El total de opciones así comprometidas es de 15.476.500. Como es lógico, el Banco contratará la oportuna cobertura en el mercado, de forma que el coste real para la entidad es ciertamente moderado, y sólo representa el 0,3% de los beneficios antes de impuestos esperados en el período de tres años que se contempla.

Pero, resulta evidente que no podemos olvidarnos del resto del equipo humano que compone el BBVA y a los que no les afectaría este plan de stock options. Por ello, hemos diseñado otro plan complementario que se dirige a premiar el enorme esfuerzo que está realizando toda la plantilla para hacer avanzar la integración de los dos bancos fusionados a una velocidad de vértigo, tal y como luego les voy a comentar.

Este nuevo plan consiste en la entrega de 10 millones de acciones, que serán distribuidos, con cargo al ejercicio 2000, entre todos los empleados del Grupo BBVA que no estén incluidos en el plan de stock options. Esta distribución se efectuará a un precio de tan sólo 2.000 pesetas con lo que, habida cuenta del precio de cotización actual, la prima implícita es ya de más del 25%. Las condiciones para que este incentivo se perciba son dos. Una es de tipo general y consiste en que el beneficio atribuido crezca en este ejercicio por encima del 20%. La segunda condición es particular, y supone que sólo entrarán en el reparto aquellos empleados

cuyo desempeño sea muy satisfactorio y supere un determinado nivel. Las acciones deberán ser mantenidas durante tres años.

Por tanto, podemos decir, señores accionistas, que con estos dos sistemas hemos diseñado un esquema retributivo que liga mucho más los objetivos de la plantilla y los de los accionistas. Damos así un paso más hacia los mecanismos habituales en las empresas punteras del mundo desarrollado armonizando los intereses económicos de estos dos colectivos y estableciendo nuevos sistemas que incentiven la permanencia dentro del BBVA de los mejores profesionales.

### PREJUBILACIONES

En el punto decimoquinto del Orden del Día se solicita autorización a esta Junta de Accionistas para cargar a reservas el coste de un plan extraordinario de prejubilaciones para la plantilla, de acuerdo con los importes que sean autorizados por el Banco de España.

Realmente, esto no constituye ninguna novedad porque se han efectuado otros cargos de la misma naturaleza en los dos últimos ejercicios, en BBV, y desde antes, incluso, en Argentaria.

La razón para ello siempre ha sido la de mejorar la eficiencia con que ambas entidades desarrollaban su operativa.

El proceso de prejubilaciones, y su sustitución parcial por incorporaciones de nuevo personal, responde a la progresiva aplicación de nuevas tecnologías. La continua complejidad y sofisticación del negocio implica, al mismo tiempo, una menor demanda de mano de obra por parte

de las instituciones financieras y un cambio en la composición de la misma, al generarse nuevos puestos de trabajo con un contenido distinto del tradicional. Ello exige personal con una formación distinta y más completa.

Este proceso de reconversión de la plantilla se hace especialmente patente tras una fusión como la protagonizada por BBV y Argentaria, que pone de manifiesto evidentes duplicidades y un gran potencial de ahorro de costes.

El Banco de España es consciente de la conveniencia para el sector del buen término de este proceso si se quiere preservar la competitividad futura de las entidades financieras españolas. Por ello, ha venido autorizando que estos gastos de reestructuración se carguen contra reservas, siempre que se trate de entidades sólidas y suficientemente capitalizadas.

Todo esto justifica que se pida a esta Junta la aprobación de este acuerdo, por el importe que el Banco de España finalmente autorice.

Hasta aquí mi informe sobre los acuerdos más destacados que se someten a la aprobación de esta Junta. No quiero acabar sin referirme, aunque sea muy brevemente, a la marcha de nuestra fusión.

Hace 180 días que anunciamos la fusión que daría lugar a BBVA. Desde el principio establecimos la integración con unos objetivos muy ambiciosos que eran los siguientes:

- finalizar para junio de este año el ajuste de la nueva organización,

- tener unificados los negocios globales, es decir, la tesorería, los fondos, los seguros, y otros para el mes de diciembre de este año,
- integrar todo el Grupo en una sola plataforma de sistemas antes del 31 de marzo del año próximo,

Al mismo tiempo, poníamos en marcha los programas necesarios para materializar ahorros de fusión por valor de 85.000 millones de pesetas en los tres primeros años y sin que, con toda esta ingente tarea por delante, se resintieran las actividades de negocio.

Hoy podemos hablar, además de objetivos, de realidades:

- antes de cumplirse 100 días del anuncio de fusión ya habíamos tomado tres decisiones críticas como son el haber completado la estructura directiva del nuevo Grupo, haber decidido la plataforma tecnológica única, y haber establecido la nueva identidad corporativa e imagen de marca.
- el Banco tiene ya una estructura que está funcionando con absoluta normalidad, en la que los responsables de cada función están ejerciendo todas sus competencias con plenitud, sin interferencias y sin condicionamientos por razón de orígenes; por ello, aunque se irán produciendo ajustes y afinamientos, como en toda empresa y más en una recién nacida fruto de una fusión, podemos afirmar que la integración organizativa está finalizada,
- en la unificación de los negocios globales hemos dado pasos muy importantes y se habrá culminado, casi en su totalidad, dentro del primer semestre, con un avance sustantivo respecto a lo inicialmente fijado,
- en marzo hemos tomado la decisión de integrar las dos redes de banca al por menor, anticipando en casi un año la idea inicial, para aprovechar

- cuanto antes toda la potencialidad de una red de más de 4.000 oficinas en España y las ventajas comerciales de la marca única,
- además, los bancos del Grupo en España (Banca Catalana, Banco de Alicante, Banco del Comercio, Banco de Negocios Argentaria) se van a fusionar, dentro de este ejercicio, con el banco matriz,
  - con ello, el Grupo va a funcionar como una marca única mucho antes de lo previsto; este año habrá más de 3.000 oficinas en España con rótulo BBVA, además de la red de Latinoamérica,
  - en la integración de sistemas se han producido ya avances significativos, tales como la unificación de los Centros de Procesos de Datos o la integración de las sucursales de Londres y Nueva York,
  - para final de año, el 80% de la red de oficinas estará trabajando con la misma plataforma informática y la misma situación tendremos en las unidades de negocio especializadas,
  - por otra parte, el plan de ahorros de fusión se va a concretar en este ejercicio en unos 29.000 millones de pesetas.

Todo esto lo estamos haciendo intentando no perturbar a nuestros clientes, ni paralizar la capacidad de hacer negocio del Banco. Una prueba de que lo estamos haciendo bien es la ganancia de cuota de mercado que estamos logrando en el negocio.

Por ejemplo, con datos del mes de febrero, último disponible del sector bancario en el negocio doméstico, el Grupo BBVA está ganando cuota de mercado en inversión crediticia (+0,40 puntos porcentuales); en depósitos (+0,70); en fondos de inversión (+1,14); y en fondos de pensiones (+0,60).

También los resultados están comportándose en línea con los objetivos y los correspondientes al primer trimestre serán presentados el próximo día 28 de abril. Tengo plena confianza en que esos resultados les van a parecer muy satisfactorios a ustedes, señores accionistas. Por otra parte, el próximo día 24 de abril se pagará el primer dividendo a cuenta, cuyo importe será de 10 pesetas por acción. Este pago tiene el carácter de extraordinario y da cumplimiento al compromiso adquirido a finales del pasado año, con motivo de la fusión.

No quiero terminar esta intervención sin manifestar ante ustedes mi satisfacción personal y la del Consejo por la marcha de la fusión en todos sus aspectos. Creo que nuestra fusión se hizo en un momento oportuno, y así lo demuestra nuestra capacidad de asumir nuevos proyectos y nuevos retos. Somos una empresa en constante expansión, con proyectos vanguardistas y con proyectos tradicionales.

Para llevarlos a cabo necesitamos contar con su confianza y con su apoyo, y entiendo que con la aprobación de los puntos del Orden del Día de esta Junta así va a ser.

Muchas gracias, señores accionistas.

-----

A continuación el Presidente D. Francisco González les dará un detalle más preciso de nuestros posicionamientos estratégicos en Méjico, y en la Banca de la nueva economía, proyectos principales de la ampliación que les presentamos para su aprobación.

**14.ABRIL.2000**

**12.00 HORAS**

**BBVA**

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

**(17 de abril de 2000)**

**DISCURSO DEL PRESIDENTE FRANCISCO GONZÁLEZ**

Señoras y señores accionistas, buenos días.

Como ha explicado el Presidente Ybarra, hoy presentamos para su aprobación una ampliación de capital, para acometer los importantes proyectos de expansión que tenemos por delante.

BBVA va a crecer, combinando de forma adecuada

- la banca convencional y
- la virtual.

Esta es nuestra filosofía. Estamos entrando en la nueva economía, partiendo de un fuerte Grupo Financiero, líder en banca doméstica, que aporta una cuenta de resultados creciente y unos niveles de rentabilidad y eficiencia que nos sitúa a la cabeza de la Europa del euro.

Llevamos meses asistiendo a un bombardeo constante de noticias sobre nuevas empresas y nuevos proyectos que se lanzan en el mundo de internet. El mercado está hoy lleno de lo que se ha venido a llamar “**start ups**” (empresas de nuevo cuño nacidas al albur de internet). Y todavía hoy es difícil realizar una criba para determinar cuáles de esos proyectos serán ganadores y cuáles se quedarán en el camino.

Algunos expertos hablan de que el 80% de estos proyectos fracasan en sus primeros meses de vida. En las últimas semanas hemos asistido a una fuerte caída de la capitalización bursátil de muchas empresas de alta tecnología que se presentaban no hace mucho como grandes triunfadoras, después de una rápida subida de su valor en Bolsa.

Por eso, no hay que dejarse arrastrar por las modas. En BBVA llevamos algún tiempo explicando que se tiene que producir una criba entre los buenos y los malos proyectos relacionados con la nueva economía.

En este nuevo escenario, hay que apostar por los proyectos que sepan conjugar la visión de futuro con la fortaleza del presente. Ese es el caso de los “incumbents” (empresas ya establecidas, con fuerte capacidad financiera y con clientes ya consolidados), que apuestan por la tecnología como arma para seguir creciendo en un mundo cada vez más competitivo.

La competencia hace que se produzca una selección natural. Y solamente aquellas empresas que comprendan lo que supone la nueva economía y evolucionen hacia ella, sabiéndose desprender de sus adherencias del pasado, solamente esas triunfarán.

Ese es, precisamente, el modelo de BBVA: aprovechar sus fortalezas y pilotar la nueva economía. Por eso, hemos emprendido un ambicioso proyecto de transformación que nos convertirá en una nueva compañía de servicios plenos.

Yo suelo decir que vivimos una época en la que el escenario más estable que tenemos es el cambio. Un cambio de era en la que las fronteras entre sectores y las barreras geográficas se desvanecen.

Y, de la misma manera en que empresas de otros sectores están irrumpiendo en el sector financiero, la Banca debe ampliar su marco de actuación hacia otros sectores, aprovechando la credibilidad que le proporciona su fortaleza financiera, su marca y su amplia base de clientes.

En un futuro cada vez más cercano, los bancos dejarán de llamarse bancos, para convertirse en empresas de servicios con una visión mucho más amplia. La nueva economía abre nuevas puertas a nuevas formas de hacer negocio.

En BBVA nos estamos anticipando a la explosión de los negocios derivados de esa nueva economía. Estamos tomando posiciones estratégicas en aquellos sectores con mayor potencial de crecimiento, como el comercio electrónico entre empresas (B2B), el comercio electrónico entre empresas y particulares (B2C) o los medios de pago a través de telefonía móvil (M2C).

Y lo estamos haciendo porque los bancos del futuro, y desde luego BBVA, actuarán como una gran red que se extiende sobre sus clientes (BBVA tiene hoy 34 millones de clientes en todo el mundo), para ofrecerles todo tipo de productos y servicios, a cualquier hora del día, desde cualquier punto de la geografía y mediante el canal que elija el cliente.

**Señoras y señores accionistas,** en BBVA estamos creando un nuevo negocio. Una nueva empresa que, partiendo de las actuales fortalezas del Grupo, se va a transformar en una compañía de carácter global, que será protagonista destacado de la nueva economía.

Todo ello, dentro de ese equilibrio entre canales físicos y virtuales, al que antes me he referido. En esa línea, hemos acometido dos proyectos de vital importancia, a los que dedicaremos parte de los recursos de la ampliación de capital. Me refiero al desarrollo de los planes derivados de la nueva economía y a la expansión en Latinoamérica.

## **LA NUEVA ECONOMÍA**

Permítanme que me refiera, en primer lugar, a los proyectos derivados de la denominada “nueva economía”.

El pasado 30 de marzo, el Consejero Delegado de BBVA, Pedro Luis Uriarte, presentó a un centenar de analistas internacionales un importante plan estratégico de e-business a tres años que, bajo el nombre de “e-volución”, tiene el claro objetivo de liderar los negocios de la nueva economía.

Este plan prevé desarrollar 50 programas concretos e invertir más de 600.000 millones de pesetas en un periodo de tres años.

El programa e-volución enlaza claramente con lo que les explicamos el pasado 12 de febrero en la Junta General Extraordinaria de Accionistas, en este mismo edificio. Es un plan vinculado al programa CREA (Capitalización, Rentabilidad, Eficiencia y Capitalización), que, como explicó el Presidente Ybarra en la citada Junta, es un auténtico plan de transformación de BBVA.

No voy a entrar en los detalles del proyecto, pero sí me gustaría explicar que nuestro enfoque respecto a la nueva economía, y a su icono más representativo que es internet, es un enfoque global, que afecta a tres puntos básicos:

**1.-** Internet como tecnología, donde BBVA actuará como usuario, transformando todos sus procesos internos, potenciando la eficiencia, la calidad y la diferenciación, para alcanzar el mix de servicios/canales más eficiente de la banca.

**2.-** Internet como mercado, donde BBVA será actor, para explotar sus capacidades competitivas en el desarrollo de marcas, precios, servicios y capacidades de distribución.

**Y 3.-** Internet como sector, donde BBVA actuará como inversor y promotor de proyectos empresariales, aplicando la experiencia adquirida en la gestión de participaciones industriales y su visión de futuro.

De los 50 proyectos de este ambicioso plan, me gustaría destacar el denominado Transform@, que afecta a cuatro campos de actuación distintos:

- La arquitectura tecnológica,
- el proceso de gestión de clientes,
- las habilidades personales de los empleados  
y
- el rediseño de los procesos internos.

De todos ellos, querría detenerme en el tercero, que se refiere a la formación de los empleados de BBVA para afrontar los retos de la nueva economía.

El Grupo ha emprendido un amplio plan de formación, que afectará a toda su plantilla y que incluirá la instalación en el hogar de más de 70.000 empleados (de todos los que lo deseen) de un ordenador de última generación con kit multimedia.

Además, 3.000 directivos del Grupo van a asistir a un importante programa de adiestramiento, realizado en colaboración con la Harvard Business School y el IESE, sobre el nuevo mundo digital; y 15.000 empleados podrán acceder a un centro virtual de formación. La Alta Dirección del Grupo y el Consejo de Administración recibirán también una formación complementaria en este campo, a través del Plan *Gobiern@*.

Todas estas iniciativas aseguran la integración de todas las personas que componen el equipo de BBVA en los nuevos hábitos del negocio bancario.

No quisiera dejar de mencionar un aspecto que está siendo motivo de discusión en los últimos meses. La nueva economía **¿crea o destruye puestos de trabajo?**. Desde mi punto de vista, la nueva economía va a ser claramente una creadora neta de puestos de trabajo a medio plazo en Europa.

Un simple repaso a la moderna historia económica permite afirmar que las grandes revoluciones industriales de nuestra historia se han iniciado con miedos a destruir empleo y han acabado creando muchos puestos de trabajo y riqueza para los estados y sus ciudadanos.

Pero los nuevos empleos estarán muy vinculados a la nueva forma de entender la economía y requerirán una formación intensiva. Eso es lo que estamos ofreciendo a nuestros empleados, porque estamos creando nuevos negocios, dentro de una profunda transformación del banco y queremos que nuestra plantilla esté preparada para los nuevos tiempos que se avecinan.

Hace menos de un mes, el pasado 23 de marzo, el Consejo Europeo, que reunió en Lisboa a los Jefes de Gobierno de la Unión Europea, hizo un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas, y muy especialmente a las actividades de formación dirigidas a la nueva economía.

No quiero dejar de mencionar la importancia que ha tenido este Consejo, porque los gobernantes europeos, encabezados por los primer ministros de España y Gran Bretaña, han dado un paso de gigante en el proyecto de transformación europea hacia una economía más competitiva, dinámica y basada en el conocimiento.

La clase política europea ha tomado la firme decisión de apostar por la nueva economía y dejar, además, que el sector privado pilote el desarrollo económico. Esta es, sin duda, una buena noticia.

## **ACUERDO CON TELEFÓNICA**

Volviendo a los planes de BBVA, el proyecto e-  
volución incluye también la Alianza Global firmada con Telefónica el pasado 11 de febrero, y de la que dimos cumplida información en la última Junta de Accionistas.

Desde entonces, hemos podido observar cómo, en diferentes países de Europa (Alemania, Francia e Italia), se han anunciado acuerdos similares; y más recientemente, el pasado 4 de Abril en Portugal, entre Banco Espirito Santo, Portugal Telecom y Caixa Geral. Todos ellos, sin duda, son prueba fehaciente de lo acertado de nuestra estrategia.

El pasado 6 de abril se constituyó el Comité de Seguimiento de la Alianza, de acuerdo con lo previsto en el acuerdo. Los 14 puntos iniciales se han ampliado a nuevas oportunidades de negocio.

Un rápido balance de los acuerdos desarrollados en este corto espacio de tiempo permite afirmar que vamos por el buen camino. Me refiero a los negocios relacionados con el B2C (comercio electrónico entre empresas y particulares), B2B (comercio electrónico entre empresas), licencias de telefonía móvil UMTS, “call centers” e inversiones en fondos de alta tecnología.

Éstas son áreas de negocio con un altísimo potencial de crecimiento, en las que BBVA ha decidido entrar de la mano de diversos socios nacionales y extranjeros.

Los principales acuerdos desarrollados son los siguientes:

- Creación de una sociedad que preste servicios de logística para el comercio electrónico, junto con Terra, Logista y Bertelsmann.
- Acuerdo de e-procurement con Telefónica.

- Acuerdo BBVA con TPI para el desarrollo de un portal de comercio electrónico para pymes.
- Acuerdo para participar en los concursos para las licencias de telefonía UMTS en Europa.
- Participación en un 20% en Atento Holding, compañía especializada en “call centers”.
- Inversión en el fondo de inversión Communicapital Partners, para proyectos de internet.
- Lanzamiento de diversos productos de e-commerce.
- Acuerdo con Telefónica Móviles para desarrollar la banca telefónica a través de la telefonía WAP.

Como habrán podido observar, nuestro Grupo ha irrumpido con fuerza en el mundo de la nueva economía. Un mundo que está revolucionando las formas de hacer negocios y en el que BBVA ha tomado claramente la delantera.

## **PROYECTO UNOFIRST**

Otro de los grandes proyectos emprendidos por el Grupo es el del banco por internet, unofirst.

Dentro de la estrategia ofensiva del BBVA, se constituyó ya hace meses el banco Uno-e, con el objetivo de crear el primer supermercado financiero que opera por Internet. El proyecto ya se ha convertido en realidad en España, después de muchos meses de trabajo, y está avanzando rápidamente en Portugal y otros países de Latinoamérica.

Además del proyecto inicial independiente de Uno-e, se estudiaron alternativas de entrada en otros mercados más maduros. Realizamos una depurada selección para que el proyecto Uno-e no solo se centre en el Sur de Europa y Latinoamérica, sino también en el norte de Europa, Estados Unidos y Asia.

Todo ello, bajo una estrategia clara y definida, y obviamente compartida con nuestros posibles socios: crear el mayor grupo bancario por Internet a nivel global, distanciándose de negocios como portales financieros o brokerage, con los cuales no nos identificamos.

Bajo este entorno, llegamos a un acuerdo con el grupo europeo First-e (con sede en Dublín), creando el nuevo grupo Unofirst, concebido como el primer banco por Internet europeo. Una operación con un altísimo grado de complementariedad entre ambas entidades.

First-e aporta clientes, dos mercados europeos (Reino Unido y Alemania) en los que ya está operativo, una plataforma tecnológica propietaria de gran calidad, un equipo directivo muy volcado en la nueva economía, y un proyecto de expansión dirigido hacia el norte y centro de Europa, Estados Unidos y Asia.

Y, por otra parte, Uno-e aporta la relación con Terra, clientes en España, un plan de expansión en el Sur de Europa y Latinoamérica, un conocimiento del negocio bancario con carácter internacional, y la seguridad y solvencia que requiere este tipo de proyectos.

Insisto, esto no es un proyecto de un portal financiero o un broker por Internet, sino es una concepción mucho más completa, compleja y ganadora a corto y medio plazo. Estamos hablando del concepto de “full bank” electrónico, que el mercado ha empezado a valorar y a diferenciarlo de otro tipo de proyectos.

Por lo tanto, el nuevo grupo Unofirst se posiciona desde el primer día como el primer banco por Internet en Europa con capacidad operativa y transaccional en tres países (Reino Unido, Alemania y España).

Además, el proyecto de Unofirst incluye la creación de distintos bancos por Internet en más de ocho países adicionales, en los que estamos trabajando para tenerlos todos ellos operativos durante los años 2000 y 2001. Todo ello, sin renunciar a posibles adquisiciones o alianzas que aporten valor al proyecto, para así llegar a nuestro objetivo de más de tres millones de clientes operativos en el año 2003.

## **OPERACIÓN BBVA-BANCOMER**

Después de pasar revista a los proyectos y las realidades del banco en el sector de las nuevas tecnologías, me gustaría volver a la banca convencional, en la que el BBVA es uno de líderes mundiales. Especialmente en Latinoamérica, en donde la acertada estrategia realizada en los últimos años está dando unos frutos muy destacados.

Nuestro Grupo sigue apostando decididamente por la expansión en Latinoamérica, porque nuestro liderazgo en esa región nos asegura una importante vía de crecimiento, tanto en canales físicos, como alternativos.

En ese marco, semanas después de celebrar la última Junta Extraordinaria de Accionistas, el banco alcanzó un acuerdo de especial significación con el Grupo Financiero mexicano Bancomer. Por medio de este acuerdo, BBVA pasará a tener una participación de control en la entidad resultante (el Grupo Financiero BBVA Bancomer) responsabilizándose de su gestión.

BBVA tendrá la mayor institución financiera de México, con 1.990 oficinas, 6,4 billones de pesetas en activos, 4,0 billones en inversión crediticia y depósitos de clientes por 4,6 billones de pesetas.

Grupo Financiero Bancomer generó en 1999 un beneficio antes de impuestos de 63.200 millones de pesetas. Estas cifras superan ampliamente los resultados ordinarios de Bancos españoles de tamaño similar.

Con esta operación, adicionalmente, BBVA incorpora en su Grupo de Pensiones a Afore Bancomer, la mayor gestora de pensiones de México con más de 400.000 millones de pesetas en activos gestionados y 2,5 millones de afiliados, lo que supone una cuota de mercado superior al 23% y la sitúa en la mayor gestora privada de pensiones de Latinoamérica por número de afiliados.

Afore Bancomer coloca al nuevo Grupo en una posición destacada en el que ha sido calificado por los analistas como el sistema de pensiones más avanzado y dinámico de la región latinoamericana.

Grupo Financiero Bancomer también controla Seguros Bancomer la compañía líder del segmento de bancassurance del mercado mexicano.

### **MÉXICO: ECONOMÍA Y SECTOR FINANCIERO**

La operación coloca a BBVA-Bancomer como líder del sector financiero en el pujante mercado mexicano. Este mercado tiene un atractivo singular por su tamaño, 100 millones de habitantes, pirámide de población y bajo índice de bancarización. Es, por tanto, un mercado con un enorme potencial de crecimiento.

México se configura además como uno de los países con mejores perspectivas económicas de la región. En 1999 la economía mexicana creció al 3,7% en un contexto de recesión generalizada en Latinoamérica. Las previsiones actuales sitúan el crecimiento mexicano para el próximo trienio en el entorno del 4% anual con una reducción de la tasa de inflación desde el 12,3% en 1999 a niveles en torno al 8%.

Las reformas efectuadas en los últimos años sitúan a México en una posición muy favorable. Su cada vez mayor vinculación a la economía de Estados Unidos a través del NAFTA y su reciente acuerdo comercial con la Unión Europea, es un factor determinante en su evolución futura.

BBVA se sitúa, así, en una posición de liderazgo en un mercado con un fuerte potencial de crecimiento.

## **LA TRANSACCIÓN**

En la actualidad, BBVA tiene una participación del 78% en BBV-Probursa. Esta entidad se fusionará con Grupo Financiero Bancomer. Adicionalmente, BBV inyectará hasta un 1.200 millones de dólares al nuevo grupo, mediante una ampliación de capital y una emisión de convertibles de conversión obligatoria.

El objetivo de esta operación es situar a BBVA con una participación relevante (40%), que le permita asumir la gestión de la entidad e incorporarla a su grupo latinoamericano.

En la actualidad, se está llevando a cabo el proceso de due diligence de las dos entidades que esperamos haber concluido a finales de mayo. Tras la celebración de las respectivas Juntas de Accionistas la nueva entidad fusionada entraría a formar parte del Grupo BBVA antes de finalizar el tercer trimestre del año.

## **RELEVANCIA DE LA OPERACION**

El nuevo Grupo contará con la mejor franquicia de banca al por menor del país, con la más extensa base de clientes bancarios y de pensiones, con un equipo gestor líder y con un modelo de negocio propio, que se desarrolla sobre una de las plataformas de tecnología más avanzadas.

BBVA consolida su presencia en México, cumpliendo con uno de sus objetivos tras la toma de control de GF.Probursa en 1995: ser líder en el país. Pero, además, esta transacción convierte a BBVA en el primer Grupo Bancario en Latinoamérica con una cuota de mercado del 9% en depósitos (14% excluyendo Brasil) y refuerza su posición de liderazgo en el negocio de pensiones con una cuota superior al 30% y más de 12 millones de afiliados.

Tras esta operación, BBVA contará con 4 millones de nuevos clientes bancarios y 2,5 millones adicionales de afiliados en pensiones lo que sitúa su base de clientes en más de 34 millones en todo el mundo.

Adicionalmente, la fusión de las dos entidades se marca como uno de sus objetivos clave el desarrollo del e-business, tanto en su vertiente de *e-banking* como en la de *e-commerce*. El nuevo Grupo desarrollará una estrategia encaminada a convertirse en el líder destacado de estos negocios en México, para lo que contará con el apoyo de BBVA.

## **UN PROYECTO LÍDER**

Señoras y señores accionistas.

Todos estos planes forman parte de un gran proyecto que se llama BBVA. Un proyecto que sabe conjugar la potencia de la banca tradicional, en la que somos líderes, con las posibilidades que abre la nueva economía, cuyo proceso de transformación estamos pilotando.

La ampliación de capital que hoy sometemos a su consideración, nos permitirá seguir avanzando, a la velocidad que exigen los nuevos tiempos, para consolidarnos como uno de los bancos líderes del mundo.

Muchas gracias