

---

**Discurso del Presidente González  
a la Junta de Accionistas  
10 de marzo de 2001**

---

Señoras y Señores accionistas, buenos días.

Es para mí una satisfacción volver a dirigirme a todos ustedes con motivo de esta Junta General Ordinaria del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.

Creo que nos debemos felicitar por este primer año de vida de BBVA, en el que hemos concluido con éxito la integración y hemos obtenido unos buenos resultados, de los que informará posteriormente el Vicepresidente y Consejero Delegado.

BBVA tiene unas magníficas expectativas de futuro. Algo que ha sido posible gracias al esfuerzo de todo el equipo del banco, y al apoyo de nuestros accionistas y clientes.

Como decimos el Presidente Ybarra y yo mismo en la carta que se incluye en el informe anual: “integración modélica, transformación en todos los ámbitos, nuevas inversiones y crecimiento en los negocios han constituido las claves del éxito de BBVA en su primer año, en el que ha logrado además un fuerte aumento del beneficio”.

Esta frase resume lo que ha sido nuestro primer ejercicio.

Mi intervención de hoy se centrará en tres temas diferentes, aunque íntimamente ligados entre sí. Me voy a referir, en primer lugar, al entorno económico y financiero; a continuación haré un análisis de la situación actual del cambio tecnológico; y, por último, hablaré de la situación del sector bancario mundial.

Posteriormente, el Presidente Ybarra explicará la respuesta estratégica que está dando BBVA ante este entorno.

Japón ha alcanzado el 1,5%, lo que supone una mejoría sobre la situación anterior.

El 2000 también ha sido un año excepcional, porque se alcanzó una tasa de inflación históricamente baja. Pese al choque del petróleo, la inflación mundial se situó en el 4,6%, por primera vez en los últimos 32 años.

Las tensiones inflacionistas tuvieron dos efectos claros. En la primera parte del año provocaron un movimiento al alza de los tipos de interés en los países desarrollados; y ya en la segunda mitad, generaron dudas sobre el crecimiento sostenido y redujeron las expectativas, especialmente en EE.UU.

Estas incertidumbres se vieron agravadas por una restricción de liquidez que no se veía desde las crisis asiática y rusa. El “efecto riqueza” derivado de la brusca caída de las bolsas, favoreció aun más esta tendencia.

**( una caída de las bolsas en cada país, reduciría el incremento del pib en más de 1 punto en EE.UU., en 5 décimas en la UEM y en un máximo de 4 décimas en España ).**

Por el contrario, Europa registró el mayor crecimiento de la última década. Aunque ha sido más fuerte en algunos países periféricos, como España e Irlanda, que en otros, como Alemania e Italia.

Este crecimiento dispar entre Europa y EE.UU. le ha pasado factura al euro. La divisa europea se depreció de forma intensa al comenzar el año, por el diferencial de productividad con Estados Unidos. Aunque las peores perspectivas y las bajadas de tipos de interés en Estados Unidos, dieron un respiro al euro a final de año.

A pesar de todo, el euro es un proyecto fundamental para la Europa del futuro. Su difusión como moneda física a partir del próximo enero mejorará la confianza de los ciudadanos europeos y de los inversores del mundo en esta nueva divisa.

Además, las reformas estructurales aprobadas en la cumbre de Lisboa mejorarán la productividad en Europa y fortalecerán nuestra divisa. Y el histórico acuerdo de la cumbre de Niza, sobre la ampliación al este de la Unión Europea, abre la oportunidad de nuevos mercados.

Pese a los buenos datos macroeconómicos, el año ha sido malo para los mercados se generó una gran burbuja, basada en la sobrevaloración de valores vinculados a las nuevas tecnologías. Y, posteriormente, las bolsas anticiparon un menor crecimiento económico y de beneficios empresariales.

En la Junta General del pasado mes de abril, anticipé que había una valoración excesiva e indiscriminada de los nuevos valores tecnológicos. Probablemente hoy se pueda discutir si el mercado ha sobrerreaccionado, o si todavía queda aire en la burbuja.

Pero lo importante ahora es que haya una selección natural. Hay que distinguir entre los proyectos que responden a modelos de negocio que crean valor y los que no tienen fundamento.

### **AMÉRICA LATINA DESPEGA, AUNQUE DE FORMA DISPAR**

En cuanto a Latinoamérica, el año ha registrado un importante crecimiento tras las complicaciones derivadas de la crisis de Asia, Rusia y Brasil.

América Latina ha superado la recesión de 1999, la más profunda desde la crisis de la deuda externa de los años 80. Tras un crecimiento de apenas una décima en 1999, en 2000 se creció un 4,2%, gracias a la mejora de los precios de las materias primas.

Este crecimiento no ha sido homogéneo. Mientras que en algunos países ha decrecido la actividad, como Argentina, en otros ha crecido por encima de un 7%, como México. Pese a ello, se ha continuado con las reformas estructurales, que garantizan un crecimiento más sostenido.

Argentina ha superado con éxito una crisis financiera, gracias al blindaje del FMI, a la participación decidida de una serie de bancos, y al apoyo de algunos Gobiernos, entre

El reciente cambio político en Argentina ha mejorado la confianza de los inversores internacionales en su economía. Los avances democráticos, unidos a la contención de la inflación y de los déficits públicos, y a la mejora de las condiciones financieras, nos hace ser optimistas respecto al futuro de América Latina.

### **2001: un año de menos a más en EE.UU.**

Respecto al año 2001, nuestra visión es optimista para la economía mundial. La economía norteamericana sigue siendo sólida. Su alta productividad mejora las expectativas de consumidores y empresarios, deteriorada desde el pasado otoño.

La bajada de tipos de interés contribuirá a mejorar estas expectativas y fortalecer el , la reducción de impuestos puede hacer crecer la renta disponible de las familias y apoyar la recuperación de la demanda interna.

### **Europa debe hacer frente a sus retos**

Por su parte, la economía europea se va a ver muy poco afectada por la ralentización americana, que apenas restará 2 ó 3 décimas a su crecimiento. Aunque Europa crecerá menos, en la medida en que se frenen las exportaciones y no se produzcan las bajadas de tipos de interés de períodos anteriores.

Hay, además, otros factores que ralentizarán el crecimiento europeo: la relativa rigidez y la fragmentación de sus mercados, su inferior innovación tecnológica, y el limitado crecimiento de la productividad, Europa tiene enormes posibilidades y las barreras deben eliminarse, para aprovecharlas al máximo.

Con estas perspectivas, la evolución del euro dependerá del diferencial de crecimiento entre las dos grandes áreas monetarias. Podemos esperar altibajos a lo largo del año, dentro de un rango bastante estrecho en torno a los niveles actuales.

### **Latinoamérica: un crecimiento más homogéneo**

En cuanto a Latinoamérica, la desaceleración de EE.UU. tendrá más efectos positivos que negativos. Algunos países, como México y los de América Central, verán su ritmo de crecimiento frenado, al disminuir sus exportaciones. Pero el resto, se verá beneficiado por la bajada de los tipos de interés en EE.UU. y por el fin de la apreciación del dólar.

Además, la desaceleración de la economía norteamericana modificará el destino de flujos de fondos de este país hacia los países emergentes. Desde 1995, el flujo de ahorro hacia EE.UU. se ha multiplicado por cuatro, hasta los 400.000 millones de dólares. Se reducirá, así, el efecto “aspiradora” de la economía de EE.UU., facilitando la financiación externa de las economías de América Latina.

Esperamos, en definitiva, que este crecimiento sea más homogéneo. Todos los países crecerán por encima del 2% y ninguno lo hará por encima del 6%. Además, este crecimiento basado en la demanda interna, beneficiará el negocio bancario.

No se deben descartar, sin embargo, que posibles episodios en otros mercados emergentes puedan afectar transitoriamente a los países de América Latina y hay que estar vigilantes.

## **España culmina una etapa de fuerte crecimiento**

El año 2000 ha sido un año especialmente positivo para la economía española. España se ha situado a la cabeza del crecimiento europeo, con un 4,1%. Este crecimiento no se ha visto exento de tensiones en los precios que han situado la inflación en el 4%.

Las razones de este crecimiento son: el impulso de la demanda por los bajos tipos de interés, la depreciación de nuestra divisa frente al dólar y la rebaja impositiva de 1999, una notable moderación salarial desde 1996, una política fiscal más disciplinada y el impulso de algunas reformas estructurales.

Para 2001, prevemos una ligera ralentización de la actividad. El crecimiento será menor que en 2000, pero aún mayor que el del resto de Europa, lo que permitirá continuar con la convergencia real.

Esta ralentización no va a suponer un deterioro significativo de los beneficios empresariales, ni del empleo. Las buenas condiciones financieras de las empresas se van a sostener y, además, va a mejorar el crecimiento de la productividad. No estamos hablando, por tanto, de un aterrizaje de la economía, sino de un crecimiento más equilibrado, con menor inflación y déficit exterior. El mercado de trabajo continuará generando empleo, y esperamos que la tasa de paro se reduzca hasta niveles no alcanzados desde 1980.

Sin embargo, nuestra economía presenta algunos riesgos. Por una parte, el comportamiento salarial. Y, por otra, que no se impulsen las reformas estructurales necesarias para garantizar un crecimiento sostenido a largo plazo. La reforma laboral, aprobada la semana pasada por el gobierno, supone un paso importante en esta dirección. La nueva normativa amplía y profundiza en la reforma de 1997 y flexibiliza las condiciones del contrato de trabajo a tiempo parcial. España ha dado un gran salto económico y ha mejorado su posición internacional. Nuestros objetivos no deben limitarse

a converger en términos reales de renta con los principales países europeos. Podemos

España ha demostrado que puede jugar un papel importante en el entorno internacional. Contamos con claras ventajas competitivas, como son la estabilidad política; la creatividad y el afán de aprender; y la preparación de nuestra clase dirigente, nuestro país cuenta ya con importantes empresas multinacionales, como BBVA, pero también con otras más pequeñas, con gran presencia y actividad empresarial en el exterior.

Los datos confirman esta evolución. El grado de apertura comercial se ha duplicado en los últimos veinte años, pasando del 30% en 1980 al 60% en 2000. Hemos superado ya a Francia, Reino Unido o Italia. Y, lo que es más importante, el proceso de inversión directa en el exterior ha representado el pasado año el 8% del PIB, frente al 0,1% en 1980. Ello nos consolida como el sexto país inversor del mundo. Desde 1996, España ha pasado de ser un país receptor neto de capital a ser un inversor neto.

Poco a poco, y gracias al esfuerzo de todos, empresarios, ciudadanos e instituciones, España ha ido ganando posiciones en el contexto mundial. Y nuestro grado de influencia en las grandes decisiones globales es cada vez mayor. Por esto, repito, España puede marcarse objetivos más ambiciosos que la convergencia real con la media de países europeos.

---

## **SITUACIÓN ACTUAL DEL CAMBIO TECNOLÓGICO**

---

En mi informe ante la Junta General de Accionistas del pasado año me referí a dos grandes variables que condicionan nuestro negocio: la globalización y la tecnología. Y a ellas quiero dedicar también hoy unos minutos.

Estamos hablando de fuerzas que van a condicionar de manera decisiva nuestra actuación en esta primera década del nuevo milenio.

La “revolución tecnológica” se puede analizar desde distintos puntos de vista. Desde BBVA la planteamos desde una visión de liderazgo global. Porque nuestro banco tiene presencia y vocación internacional, y ha apostado por una transformación decidida de su operativa y de las relaciones con los clientes apoyándonos en las posibilidades de la tecnología digital.

Vivimos una época de clara discontinuidad. La globalización marca hoy prácticamente todas las dimensiones de la organización de la vida económica, social y política de los individuos, las empresas y las instituciones.

La globalización es imparable, pero no ingobernable. La mayor interdependencia trae consigo una gran complejidad y hace que aumenten las incertidumbres. Pero, al mismo tiempo, abre posibilidades desconocidas hace tan solo veinte años. Y para aprovechar esas oportunidades, las empresas e instituciones deben aumentar su flexibilidad y su capacidad de experimentación, y contar con equipos humanos con visión global.

### **Del optimismo al realismo tecnológico**

Hemos aprendido mucho en estos últimos doce meses. En menos de un año, se ha pasado de una situación de "euforia tecnológica", a otra en la que proliferan los síntomas de "desencanto tecnológico". En este contexto, algunos analistas que anteaer daban por caducado todo lo que no exhibiera la etiqueta de "nueva economía", parecen haber decidido que ha llegado la hora del retorno a "la vieja economía".

Existe el peligro de que lo ocurrido con un amplio sector de "start ups", cuyo modelo de negocio no se asentaba en fundamentos sólidos, lleve a creer que las oportunidades y los impactos de las tecnologías de la información y de Internet vayan a desaparecer. Y nada

El clima actual pone bajo presión a los bancos, que operan en sectores altamente dependientes de las tecnologías de la información. Estas Instituciones pueden sufrir los

efectos de abrazar en exceso o equivocadamente la "ruta tecnológica"; pero también pueden caer en el error del inmovilismo, mediante una estrategia de esperar y ver.

La posición de BBVA se corresponde con una interpretación más compleja del desarrollo tecnológico, sin caer en el dilema de optimismo o pesimismo tecnológico. Nuestro enfoque podría definirse como "tecno-realista". Estamos atentos a las potencialidades de la tecnología, pero las situamos en su justa medida.

### **Cambio de paradigma tecnoeconómico.**

La llamada "nueva economía" es un hecho imparable al que no podemos estar ajenos. supone realmente un auténtico cambio de paradigma tecno-económico. La convergencia de las telecomunicaciones y la informática, que ha creado Internet, representa un caso expresivo de lo que los expertos han llamado "innovaciones tecnológicas radicales". Un fenómeno capaz de transformar procesos, modos de trabajar, de organizar y de comercializar un abanico creciente de bienes y servicios.

La coincidencia en el tiempo de varias de esas innovaciones es históricamente muy infrecuente. Pero cuando se da, como ocurre en la actualidad, sus efectos alteran no sólo el perfil de la base económica, sino también el modo de vida de las sociedades. Quienes sepan interpretar el alcance de esas innovaciones, y aplicarlas a su negocio, se colocarán en posiciones de liderazgo, difícilmente replicables por los competidores. En este contexto, EE.UU, ha tomado la delantera a Europa. La sociedad norteamericana está más dispuesta a cambiar, está más familiarizada con la tecnología, confía más en sus efectos positivos y sus responsables públicos están más comprometidos con su impulso que los europeos.

Por ello, Europa debe hacer un esfuerzo considerable para evitar que aumente la "brecha digital" respecto a estados unidos. Y dentro de europa, España tiene ante sí un importante trecho que recorrer para aproximarse a los países más avanzados de la Unión Europea.

Una organización líder, como BBVA debe avanzar de manera decidida por la ruta tecnológica orientada a propuestas innovadoras de creación de valor. Aunque lo debe hacer, ya lo está haciendo, graduando su apuesta en función del desarrollo de las variables que influyen en el despegue de una economía de la información. avanzar, en definitiva, sin prisas pero sin pausas.

No tendría sentido tomar una fuerte posición en modelos puros de E-commerce o E-banking en sociedades en las que todavía más del 80 por ciento no tiene acceso a Internet.

Pero sería igualmente equivocado no tomar posiciones, que permiten experimentar y aprender, cuando segmentos significativos de la sociedad están adaptándose progresivamente a esa nueva base tecnológica.

En BBVA avanzamos por encima de las oleadas sucesivas de entusiasmo y de desencanto. Lo que está sucediendo ahora recuerda lo ocurrido hace más de una década, con el crecimiento de los PCS. Las enseñanzas de entonces son de interés ahora.

Seguramente recuerdan como, en pleno proceso de difusión masiva de los ordenadores personales, en los años ochenta, se desarrolló un discurso sobre los efectos positivos de las tecnologías de la información sobre la economía. Este entusiasmo se fue debilitando a finales de esa década y comenzaron a sonar algunas señales de alarma. Una frase del premio nobel de economía y profesor del MIT, Robert Solow, fue suficiente para abrir un debate que se extendió durante casi toda la década siguiente. La frase es hoy bien conocida: *"podemos ver la era de los ordenadores en todas partes, menos en las estadísticas de productividad"*.

Lo que desde entonces se conoce como "la paradoja de la productividad", se refiere a que las cuantiosas inversiones en equipos informáticos no se habrían traducido en ganancias de productividad en las economías más avanzadas del planeta. Pero el tiempo demostró

El crecimiento de los años noventa en EE.UU. tuvo mucho que ver con los cambios asociados a la informática introducida una década antes. Unos cambios que mejoraron la productividad, la flexibilidad y la variedad de productos y servicios, y que crearon empleos de calidad. Lo que ocurrió con ese debate de los años ochenta, está repitiéndose ahora con Internet. Primero se produjo un optimismo desaforado, alejado de la realidad. Y ahora hay una cierta corriente pesimista, igualmente injustificada.

Un juicio que provoca complacencia con el modo heredado de hacer las cosas y que puede generar errores estratégicos en las empresas. Porque nadie duda que, antes o después, se producirá el gran salto tecnológico en los negocios. Y, si me permiten la expresión, si se quiere bailar hay que estar en la pista cuando empiece la música.

La estrategia adecuada pasa por dotarse de la capacidad de vigilancia y experimentación tecnológica. Una capacidad que lleva años construir y acumular, que no puede extraerse del mercado cuando la ocasión lo demande y que resulta de difícil imitación por los competidores.

### **La cambiante forma de la web y sus implicaciones.**

Cuando se hacen juicios acerca del significado económico de Internet, no hay que olvidar que se trata de un fenómeno muy reciente, con un enorme grado de penetración

Este desarrollo ha tenido lugar a pesar de que sus prestaciones, desde una perspectiva de uso masivo, son todavía escasas. La fiabilidad, la rapidez, la facilidad de uso y la seguridad son todavía elementos muy mejorables.

La calidad de estas prestaciones va a mejorar de forma progresiva. La tendencia es imparable. Se está avanzando en la construcción de grandes infraestructuras de banda ancha, en mejorar la conectividad y la homogeneización de las plataformas de los usuarios, en sistemas de reconocimiento de voz e imágenes, etc.

Todos los países avanzados tienen planes de desarrollo de la sociedad de la información y de Internet. En España, el gobierno acaba de presentar su plan INFO XXI, que prevé importantes inversiones hasta el año 2003.

Además, la penetración de Internet en la sociedad y en el mundo económico y empresarial, es un dato incuestionable:

- “La superficie de la Web” es de 2.500 millones de documentos, que crecen a un ritmo de 7,3 millones de paginas por día. Si se incluyen las bases de datos asociadas a estos documentos, hay unos 550.000 millones de documentos relacionados.
- Si nos referimos al correo electrónico, el año pasado se enviaron más de un billón de mensajes.
- Los datos sobre usuarios son espectaculares. Según las últimas estimaciones, a finales del año 2000, había 400 millones de personas conectadas a Internet (108 millones en la UE ).
- Si tomamos un dato más próximo a nuestro negocio, cada mes se incorporan 1 millón de europeos a los servicios financieros on-line (75.000 en España) y este año habrá ya 20 millones de clientes on-line en Europa.

Si estas cifras son impresionantes, su ritmo de crecimiento todavía lo es más. En España, el ritmo de penetración no es todavía muy alto, pero crecemos a fuerte ritmo. Además, hay segmentos de la población (los jóvenes y los universitarios), en donde se alcanzan cuotas superiores al 60% en el uso del pc, mayoritariamente conectados a Internet.

En definitiva, la tecnología está calando de una manera objetiva e innegable en la sociedad. Al margen de los lógicos vaivenes, y de etapas de mayor o menor euforia, la

Aunque estos cambios no se van a producir de la noche a la mañana, ni simultáneamente. Forma parte de un proceso dilatado, que no sólo depende de nosotros. Lo que BBVA quiere es estar presente en la punta de estos desarrollos, mediante una metodología rigurosa y ajustada, que genere nuevas propuestas de valor exitosas.

Lo que, en última instancia, nos dará la ventaja competitiva es contar con una orientación innovadora en la que los equipos humanos que integran el banco, en contacto con nuestros clientes y accionistas, y apoyados y potenciados por la última tecnología, capturen, generen y apliquen los conocimientos necesarios para hacer permanentemente de bbva un banco global líder.

### Entorno bancario europeo e internacional.

Y, ya para terminar, quisiera dedicar unos minutos a analizar el entorno bancario internacional.

La estrategia del sector financiero europeo está todavía por definir. Sin embargo, en el año 2000 se ha avanzado en los procesos de concentración nacionales, que configuran la antesala de un posterior proceso de consolidación paneuropeo.

La construcción de la UME, tendrá dentro de un año su principal hito histórico con el lanzamiento definitivo del euro como moneda física. Y los bancos del continente están ya tomando posiciones para convertirse en auténticos bancos europeos.

Sin embargo, ese proceso no está siendo tan rápido como podía preverse. De hecho, está todavía por ver la primera operación de fusión entre dos grandes entidades del área. La resistencia de las autoridades nacionales de países miembros es, sin duda, una importante razón. Pero no es la única. La fortaleza financiera de las principales entidades, la dificultad de acuerdo entre sus accionistas o las diferencias de culturas empresariales, también han contribuido a frenar este proceso.

Además, la banca minorista en Europa sigue siendo básicamente local. Ello ha llevado a algunas entidades a aumentar peso en los negocios globales, como los de banca de inversión; o en negocios más segmentados, como crédito al consumo, gestión de activos o seguros.

Pero el proceso de consolidación europea acabará produciéndose más pronto que tarde. Mientras se definen las nuevas reglas del juego, los principales bancos europeos estamos tomando posiciones mediante estrategias diferentes.

Muy esquemáticamente, se puede concluir que a lo largo del año 2000 se han definido tres tendencias claras en el sector financiero europeo:

- 1.- la redefinición del tamaño a través de fusiones y adquisiciones de carácter nacional.
- 2.- las alianzas de entidades financieras con empresas de telecomunicaciones.
- 3.- y la especialización por nichos.

### **Los bancos europeos ganan tamaño**

Los grandes bancos europeos han apostado claramente por el tamaño, mediante fusiones y adquisiciones de carácter nacional.

El proceso de integración europea va a continuar. Es previsible que un futuro próximo se produzcan los cambios regulatorios necesarios para acabar con las barreras divisorias de los distintos mercados nacionales, hasta hacerlas desaparecer.

Como consecuencia de ello, Europa se configura como el mercado natural para la actuación de las entidades financieras. Nuestros competidores ya no serán únicamente las

entidades de nuestro país, sino también las de todos los estados que conforman este

La transformación del concepto de mercado doméstico constituye una amenaza. Pero también ofrece importantes oportunidades: un mercado potencial de 300 millones de habitantes, con un marco regulatorio integrado, que amplía nuestras posibilidades de obtención de nuevas fuentes de ingresos y de financiación.

Para competir con éxito en este nuevo mercado europeo, las entidades deben tener un tamaño significativamente mayor que el que era necesario en mercados locales. Un mayor tamaño proporciona economías de escala, que permiten una estructura de costes más equilibrada y eficiente.

Los bancos europeos hemos sido conscientes de esta necesidad de adquirir tamaño. Y, España ha sido un ejemplo a seguir, por nuestra rapidez y decisión a la hora de

### **Alianzas entre sectores**

Por otro lado, la magnitud de los avances tecnológicos ha diluido la tradicional división entre sectores empresariales y ha facilitado la entrada a nuevos competidores.

Junto a la irrupción en el negocio bancario de entidades de otros sectores, se han producido alianzas intersectoriales que hasta hace relativamente poco tiempo parecían muy lejanas.

Nuevamente las entidades españolas hemos sido pioneras. Nuestra alianza estratégica con telefónica, anunciada en febrero de 2000, ha sido seguida por otras entidades

europeas. Estos acuerdos buscan el desarrollo de estrategias conjuntas que ofrezcan valor añadido al cliente.

Un potente socio tecnológico garantiza la capacidad de desarrollo de las herramientas de gestión y de los canales de distribución. Pero sobre todo, permite desarrollar estrategias conjuntas que mejoran y amplían las propuestas de valor a las respectivas clientelas. Gracias a ello, las entidades financieras están avanzando hacia la oferta integrada y multicanal de productos y servicios de valor añadido, ampliando su gama de actividades y

---

ILs dos tendencias descritas anteriormente - concentración y relación intersectorial- van a permitir que los clientes tengan acceso a una oferta de productos mucho más variada y completa, a un coste inferior. En este contexto, la especialización por nichos se configura como una estrategia alternativa para algunas entidades.

En los últimos meses han irrumpido en nuestro país entidades extranjeras que, a través de una oferta limitada, en ocasiones a un único producto, han atacado directamente a un segmento del público mediante canales de distribución basados en las nuevas tecnologías. Esta estrategia se refuerza con la ampliación de la oferta a nuevos productos y servicios, que compensen el esfuerzo financiero necesario para iniciar la captación de clientes.

Esta fórmula de crecimiento se presenta como una alternativa a la expansión geográfica mediante la compra de entidades en los países considerados como objetivo. Aunque se trata de políticas con unos costes y unos niveles de riesgo elevados.

### **Estrategias diferentes por países**

Estas tendencias se han desarrollado de forma muy diferente en los distintos países europeos. Primero fueron los bancos franceses, italianos y españoles los protagonistas de los procesos de consolidación. Luego llegaron las operaciones de Reino Unido, Suiza y Holanda, cuyas entidades de bancaseguros han dado decisivos pasos adquiriendo importantes entidades en los EE.UU.

Por su parte, la banca alemana ha protagonizado dos intentos de fusión sin éxito, que han obligado a replantear algunas de sus estrategias de negocio, buscando su expansión fuera

Pero la banca europea no acaba de hacer grandes operaciones mas allá de sus fronteras. Además, la banca de los países del este va ganando protagonismo al albor de su progresivo acercamiento al euro. En este contexto, se entiende el especial protagonismo de la banca alemana, italiana e incluso portuguesa en países como Polonia, República Checa o Grecia.

Todos estos pasos van encaminados a crear de auténticos bancos transnacionales europeos. Los diques nacionalistas y regulatorios no van a parar la marea de la concentración bancaria en Europa.

Por su parte, la banca norteamericana sigue inmersa en un profundo proceso de consolidación interno. la nueva legislación facilita la concentración de los negocios bancarios, de seguros y banca de inversión, y las principales entidades de estados unidos han respondido rápidamente al nuevo marco liberalizador.

También la banca japonesa sigue protagonizando importantes movimientos de fusión, con la esperanza de ganar tamaño y eficiencia en un entorno económico que no acaba de despegar.

Por último, la banca latinoamericana ha vuelto a ser acreedora de la confianza de la banca española, al protagonizar dos de los movimientos de adquisición más importantes del año 2000. BBVA sigue reforzando su posición de liderazgo en la zona, con la compra del banco mexicano BANCOMER y las ofertas de compra del 100% de los Bancos Francés, en Argentina, y Ganadero, en Colombia.

Esta vocación de liderazgo marca la estrategia europea de BBVA. En este entorno cambiante, en el que todo está por decidir, estamos en una magnífica posición para jugar un papel protagonista en el diseño del mapa bancario europeo.

BBVA puede liderar ese proceso, porque contamos con importantes fortalezas y ventajas competitivas, que yo resumiría en tres:

- ◆ una sólida base sobre nuestro mercado nacional, apoyada en el gran potencial de nuestra red integrada de oficinas;
- ◆ una diversidad geográfica y cultural, centrada en nuestra fortísima presencia en
- ◆ y un demostrado éxito en procesos de fusión e integración.

Por encima de todo ello, BBVA cuenta hoy con un excelente equipo humano. Unos profesionales de creciente perfil multinacional, comprometidos con el aprendizaje continuo, apoyados en una sólida plataforma tecnológica y orientados a la mejora permanente de nuestra propuesta de creación de valor para nuestros accionistas y clientes.

Y son estos equipos, los que están incorporando al patrimonio del banco unos activos intangibles vinculados a la marca, la reputación corporativa, los principios de conducta, la atención al cliente, etc. estos valores son los que distinguen de manera permanente a las

La tecnología, los sistemas o los productos se copian o se compran. Pero éstos por sí solos, son insuficientes para componer una oferta global de servicios, que permita ampliar e intensificar al máximo nuestras relaciones con los clientes. La diferencia está en estos intangibles, que son intransferibles y de difícil construcción.

Antes de terminar, quisiera agradecer a todos ustedes su presencia en esta junta general; a todos nuestros colaboradores, el enorme esfuerzo que han realizado para situar al BBVA en su posición actual; y a nuestros accionistas y clientes, el gran apoyo que de forma continuada nos prestan.

Señoras y Señores accionistas, estoy convencido de que si hay un lugar apasionante al que dedicar nuestras energías, este es, sin duda, BBVA

Muchas gracias.