

Informe de

**D. Emilio Ybarra y Churruca**

Presidente

Junta General de Accionistas

27 de Febrero de 1999

**BBV**

---

INFORME  
JUNTA GENERAL  
1999

---

Buenos días, Señoras y Señores accionistas:

Celebramos por primera vez la Junta General del Grupo en este, recién inaugurado, Palacio Euskalduna. Una obra que muestra el profundo cambio que la estructura urbana de Bilbao está sufriendo en los últimos años. Euskalduna, como antes el Guggenheim o el metro, simbolizan la apuesta de esta ciudad, de casi setecientos años, por conquistar un lugar en el futuro de una sociedad global, creativa, moderna y madura.

El Banco, que nació aquí hace 143 años, siente el orgullo ciudadano de ver como su ciudad de origen evoluciona, cambia y crece. Y el Banco que ha sido agente, y no sólo testigo, de la transformación, querría que en el nuevo horizonte de Bilbao se mantuviera el viejo espíritu liberal de la villa, que fué el motor de sus proyectos y su cultura vital a lo largo de coyunturas y contingencias diversas.

Comparecemos hoy aquí para someter a su consideración y aprobación las cuentas del ejercicio 98, que ha sido el primero de nuestro Programa Dos 1000, y para avanzar las líneas estratégicas del último año del siglo.

En primer lugar, voy a realizar un breve comentario sobre los aspectos más relevantes del ejercicio 98, que luego serán desarrolladas en profundidad por el Vicepresidente y Consejero Delegado.

Si hubiera que resumir en unos titulares lo que ha sido el 98 habría que decir que el año que cerramos ha sido un ejercicio rico en compromisos cumplidos, un año de éxito de nuestro modelo de gestión, un año de consolidación y de liderazgo.

El Banco Bilbao Vizcaya ha obtenido un beneficio consolidado de 163.627 millones de pesetas, casi 1.000 millones de euros. Esta cifra supone un incremento superior al 25% sobre el año precedente y representa, no sólo el mayor beneficio de la banca española, sino uno de los mayores de la banca europea.

Pero la importancia de este resultado no es sólo cuantitativa sino que, además, tengo que destacar su calidad:

Porque, los márgenes financiero, básico y de explotación, que constituyen unos buenos indicadores de la generación recurrente de beneficios, han crecido por encima del 20%, llegando en algún caso hasta más del 27%.

Porque los saneamientos y dotaciones, contabilizados en un año de intensa mejoría de la calidad de los activos, suponen 287.000 millones de ptas., lo que representa una cifra mayor que la del beneficio antes de impuestos.

Y porque los saneamientos extraordinarios, que son no recurrentes y tienen un carácter voluntario en muchos casos, representan, a su vez, alrededor de un 60% del total de dotaciones.

De esta forma, el BBV es capaz de presentar unos ratios de rentabilidad y eficiencia ciertamente destacados. En efecto:

Los gastos de explotación sólo representan el 55,2% del margen ordinario y, si excluimos el negocio en América, sólo un 50,4%, frente a índices cercanos al 60% en el promedio de nuestros competidores españoles.

La rentabilidad sobre el capital propio utilizado, ha alcanzado ya el 21%, rebasando en el primer año del programa Dos 1000 el objetivo que nos habíamos marcado para dentro de dos años, es decir, para el final del Plan.

Por tanto, parece claro que 1998 ha sido un ejercicio brillante para el BBV. Para que nos explique con detalle estas cifras, doy paso a continuación al Vicepresidente y Consejero Delegado.

## **1998: UN ENTORNO GLOBAL COMPLICADO**

Muchas gracias, Sr. Uriarte, por su brillante informe sobre el ejercicio. Voy a referirme ahora a la evolución del entorno macroeconómico en el difícil año 98 y las perspectivas que tenemos para el presente.

La economía mundial ha experimentado en el pasado año uno de los menores crecimientos de las últimas dos décadas. Además, en este año ha tenido lugar un acontecimiento inusual, como es que los países en vías de desarrollo hayan tenido un crecimiento inferior al de los países industrializados, algo que no ocurría desde 1983.

Esta panorámica global se ha salvado por el mayor ritmo de avance de las economías de EE.UU, del Reino Unido y de la recién estrenada Unión Económica y Monetaria europea, que han sido los motores del crecimiento mundial. Por el contrario, Asia, en particular Japón y el Sudeste Asiático, han vivido su peor momento desde la Segunda Guerra Mundial. A la crisis desatada a finales de 1997 en los países del Pacífico Sur se unió la recesión nipona, agravada por la debilidad de su sistema financiero, la rigidez de su economía y el escaso grado de maniobra de sus políticas económicas, tanto la monetaria como la fiscal.

Todo ello se ha traducido en un cambio significativo de los flujos internacionales de capital y en una caída histórica de los precios de las materias primas. Ambos factores han supuesto un importante trasvase de renta desde los países emergentes hacia los países industrializados.

Los acontecimientos en Rusia, que desembocaron en el desplome del rublo y en la primera moratoria de la deuda externa que tenía lugar desde los años ochenta, provocaron el pánico en unos mercados financieros que no habían hecho otra cosa que subir de forma continuada, pese al deterioro económico internacional.

En este contexto, la reducción de la inflación, que alcanzó niveles mínimos históricos en buena parte de los países, pasó de considerarse una virtud a ser vista como un problema. Y el miedo injustificado a la deflación, extendido tras la crisis rusa, desató una reacción desproporcionada por parte de los mercados.

El nacimiento del euro, la fortaleza de los bonos y el margen de maniobra en las políticas monetarias de buena parte de los países desarrollados, fundamentalmente E.E.U.U. y Reino Unido, devolvieron la tranquilidad a los mercados bursátiles. Estos cerraron el año con un balance más que positivo, con unas subidas anuales que abarcan desde el 16% de Wall Street al 18% de Frankfurt o el 35% de la Bolsa de Madrid.

## ESPAÑA CIERRA UN AÑO EXCEPCIONAL

Dentro de este panorama global, destaca el comportamiento de la economía española, que en 1998 ha demostrado que un crecimiento notable, cercano al 4%, es compatible con el control de la inflación y el avance en la reducción del déficit público. El nivel de empleo ha alcanzado máximos históricos y la tasa de paro se ha situado en la cifra más baja desde 1992. El superávit por cuenta corriente ha iniciado el camino de la necesaria diversificación internacional. Así, de 1996 a 1998, se ha multiplicado por diez la inversión española en el exterior como porcentaje del Producto Interior Bruto.

A la bonanza económica se han unido un grado de confianza de consumidores y empresarios en máximos, unos ratios de morosidad en mínimos, y un acceso masivo de los españoles a instrumentos de ahorro más sofisticados.

## EL ENTORNO GLOBAL PARA 1999

1999 va a volver a ser un año difícil, pero no sustancialmente más que 1998. Sin embargo, se van a producir cambios en la distribución geográfica del crecimiento, lo que nos puede afectar si, como es previsible, es menor en las regiones en las que se desarrolla nuestro negocio, es decir, en Europa, en España y en Latinoamérica.

Desde el punto de vista de los mercados de renta fija, podemos esperar una fortaleza de la deuda pública de los países desarrollados, excepto la japonesa. Dicha fortaleza se derivará, básicamente, de un nivel reducido de los tipos de interés congruente con unas expectativas de inflación en mínimos y de una menor oferta de papel público, al haber disminuido el endeudamiento de los gobiernos.

En cuanto a la renta variable, hay fuerzas de signo contrario que justifican que pueda haber una mayor volatilidad. Como factores positivos, los tipos de interés reducidos, ya mencionados, y el proceso de reestructuraciones y fusiones que se vivirá en el mundo en general, y en Europa en particular, impulsado por el efecto del euro. Dentro de los factores negativos: podemos señalar los elevados niveles de partida, así como el menor crecimiento en E.E.U.U., en Europa y Latinoamérica.

## LATINOAMERICA, SOMETIDA A CHOQUES EXTERNOS

Dentro de este balance global hay que hacer una referencia al comportamiento de las economías latinoamericanas. En el último año la región se ha visto afectada por cuatro choques externos: el fenómeno meteorológico "El Niño", la fortaleza del dólar, la caída de los precios de las materias primas derivada de la crisis asiática y la falta de confianza desatada a raíz de la crisis financiera rusa.

El efecto de "el Niño" sobre la región ha sido limitado, centrándose su impacto en Perú y Ecuador. Por el contrario, toda la región excepto Méjico ha perdido competitividad por la fortaleza del dólar y las devaluaciones en Asia. También se ha visto afectado negativamente el conjunto del continente, por la caída del precio de las materias primas y por "el efecto contagio" desatado tras la crisis financiera rusa en Agosto. Dicha falta de confianza se ha traducido en unas mayores dificultades de financiación externa y ha obligado a mantener unos tipos de interés muy elevados, además de requerir unas políticas fiscales muy restrictivas para reducir sus desequilibrios.

El impacto de los dos últimos factores, las materias primas y la falta de confianza, no va a cesar, al menos totalmente, en el año 1999. En las últimas semanas, además, ha aparecido un fenómeno propio de la región: las dificultades del recién elegido gobierno brasileño para poner en marcha su paquete de medidas fiscales, que se han traducido en una devaluación del real y en una mayor inestabilidad en la región.

La confluencia de todos estos factores va a afectar al crecimiento de las economías de América Latina, que en 1998 ya resultó moderado, y en 1999 podría ser cercano a cero situación que puede calificarse de severa. En efecto, en los últimos 35 años, si se excluye la "década perdida", es decir los años 80, la región siempre ha tenido un crecimiento positivo.

No debemos minusvalorar los riesgos económicos y financieros de estas economías. De hecho, desde el principio, hemos estado preparados para hacer frente a las posibles dificultades coyunturales, sin perder, por ello, de vista nuestra estrategia de inversión a largo plazo. Nuestra apuesta por Latinoamérica está fundamentada en su potencial de crecimiento económico, en las reformas estructurales llevadas a cabo, en el proceso de apertura al exterior y en la mayor estabilidad política y democrática. Debemos insistir en que, pese a sus dificultades actuales, la situación de Latinoamérica no tiene comparación con la de Rusia o Asia y mantiene unas excelentes perspectivas a medio plazo.

## EL NACIMIENTO DEL EURO

El nacimiento de la moneda única europea supone el mayor cambio en el sistema monetario internacional desde Bretton Woods, y va a condicionar el escenario financiero del nuevo siglo. A dicho nacimiento han contribuido de forma decisiva las instituciones financieras, que han asumido hasta ahora, la práctica totalidad de los costes de adaptación al nuevo entorno monetario.

La creación de un Banco Central Europeo independiente, cuyo fin primordial es la estabilidad de precios, constituye un paso decisivo en el proceso de integración europea y sienta las bases para que, en el futuro, se refuercen los vínculos políticos entre los países miembros.

El sur de Europa va a ser la región más favorecida por el nacimiento del euro. La mayor estabilidad nominal y la desaparición de las primas de riesgo que han tenido que soportar estas economías en el pasado se traducirán en un mayor potencial de crecimiento.

## **ESPAÑA: AFRONTAR NUEVOS RETOS**

Culminado con éxito en España el proceso de convergencia nominal, se mantiene el reto de obtener la convergencia en renta per capita con el promedio del área económica de la que formamos parte. Es preciso recordar que, incluso creciendo a un ritmo superior en un punto al de nuestros socios europeos, tal y como ha ocurrido en 1998, serían necesarios bastantes años para alcanzar el deseado objetivo de la convergencia real.

Dicha meta requiere esfuerzos adicionales en nuestro nivel de capital físico, de capital humano, así como de investigación y desarrollo, es decir, en las fuentes tradicionales del crecimiento económico. Pero, además, es preciso profundizar en las reformas estructurales que flexibilicen la economía y permitan aflorar las capacidades empresariales y aprovechar los recursos humanos hoy condenados al desempleo.

Pese a la liberalización de los últimos años, todavía se detectan importantes rigideces, especialmente en el mercado de trabajo, cuyo buen funcionamiento no sólo es importante en épocas de recesión, sino también en las de expansión como la que estamos viviendo.

El elevado grado de apertura al exterior de nuestra economía, superior al 80% del PIB, va a ampliar las ventajas de nuestra pertenencia al euro. Pero también va a hacer especialmente necesario el control de la inflación para evitar la consiguiente pérdida de competitividad de nuestros productos. Por ello, debemos marcarnos como referencia la tasa de inflación de los países del núcleo europeo.

La consolidación fiscal ha sido uno de los mayores éxitos de la política económica. Pero la economía española ya ha alcanzado su máximo cíclico, los tipos de interés apenas tienen recorrido a la baja y se ha acometido una valiente reforma del IRPF, lo que dificultará la continuación de este sobresaliente proceso de reducción del déficit público. El Plan de Estabilidad presentado por el gobierno presenta un ambicioso objetivo de superávit fiscal para el año 2002, una meta explícita en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento firmado por los países de la Unión Europea y que debe ser aplaudido. La consecución de dicho objetivo es fundamental para afrontar los desafíos derivados del cambio demográfico en marcha.

## EL PROCESO DE CAMBIO EN EL SECTOR BANCARIO

Voy a referirme ahora al proceso de cambio acelerado que la banca está experimentando en todo el mundo. Y es que, quizás, el sector financiero sea el más afectado de todos los sectores económicos por esta etapa de profundas modificaciones. Se trata de un fenómeno que afecta absolutamente a todos los mercados, aunque resulta especialmente relevante en Estados Unidos y en Europa.

Los grandes movimientos de reestructuración que se están produciendo y que, sin duda, van a seguir produciéndose en el sector financiero son una respuesta a las profundas transformaciones que están teniendo lugar en los mercados. Transformaciones como el incremento incesante de la competencia, el mayor tamaño de los mercados y su progresiva internacionalización, la superior demanda de transparencia, el cambio en los hábitos de los consumidores, la aparición de nuevos productos y servicios, y otros muchos.

Pero, quizás, sean los incontenibles avances de la tecnología el principal motor del cambio. Gracias a ellos, los bancos pueden acumular cantidades ingentes de información; mucha más de la que jamás se hubiera podido pensar. Y, cada vez en mayor medida, esta información se puede transformar en conocimiento, y se puede aplicar al diseño de nuevos productos y a su oferta, dirigiéndola adecuadamente al cliente individual. Por otra parte, gracias a los avances tecnológicos, los canales de distribución van cambiando su peso relativo y, aunque en un proceso lento, esto hace que disminuya la relevancia de las oficinas bancarias tradicionales. Por ejemplo, hoy en el Grupo BBV hay ya más de 125.000 clientes que acceden a los servicios financieros por Internet, y estas cifras van a crecer con una velocidad de vértigo. Nuestros centros de servicio telefónico atienden más de un millón de llamadas y nuestros cajeros realizan 60 millones de transacciones cada año.

Todos estos factores determinan la necesidad de una consolidación del sector financiero. Porque, con más dimensión, las entidades podrán atender demandas crecientes con precios más competitivos y, por tanto, con estructuras de costos adecuadas. Podrán alcanzar determinados objetivos estratégicos como, por ejemplo, tener una presencia operativa en mercados más amplios; aumentar la base de clientela; incrementar la gama de productos; facilitar la realización de ventas cruzadas; posibilitar las inversiones necesarias en tecnología; o conseguir costes unitarios más bajos mediante economías de escala.

Como ustedes saben, el BBV ha mantenido esta teoría en el pasado y los hechos nos han ido dando la razón. Hemos sido y somos considerados como la entidad con ideas más claras sobre la dimensión, sobre la que hemos mantenido un discurso coherente a lo largo del tiempo. Y, no solo mantenemos la teoría, sino que, además, hemos llevado a la práctica estas ideas. Así, las numerosas adquisiciones de los últimos años nos han hecho aumentar claramente nuestro tamaño, y los recursos gestionados de la clientela hoy son dos veces y media los que manteníamos al comienzo del Programa 1000 Días, hace tan sólo cuatro años. Y, al mismo tiempo, nuestros costes se han reducido sustancialmente. Por ejemplo, en los últimos cinco años, el coste de tratar un cheque se ha reducido a poco más de la mitad. Y el coste de un apunte en cuenta a la tercera parte.



En todas estas ideas sobre el tamaño, no estamos solos. No hace más de dos semanas, podíamos leer un informe del Banco Central Europeo que también abogaba por una mayor dimensión de la banca. En el viejo continente, la fragmentación de los sistemas bancarios, el menor desarrollo de sus mercados y el fuerte potencial de los negocios de gestión de activos, respecto a Estados Unidos, configuran globalmente un contexto caracterizado por la falta de eficiencia. Y ello va a obligar, sin duda, a fuertes transformaciones, que el nacimiento del euro y la progresiva configuración de un espacio financiero uniforme van a posibilitar.

## **PERO EL TAMAÑO NO ES LO UNICO IMPORTANTE**

Pero, en nuestro negocio, hay otros factores, además del tamaño, que resultan críticos para transitar con ventaja por el nuevo contexto. Me voy a referir especialmente a dos de ellos, que considero absolutamente fundamentales para ser capaces de competir con éxito.

El primero de ellos viene integrado por una serie de factores intangibles, que constituyen una fuente muy clara de diferenciación estratégica. Me estoy refiriendo a aspectos como por ejemplo la marca, la reputación, el talento, los conocimientos, la organización, la tecnología de la información, y otros. Todos ellos han comenzado a tener, y cada vez con más fuerza, un peso extraordinario en la calificación global de una entidad financiera y son definitivos para el acceso a la clientela y para afrontar los nuevos retos. Al menos una parte de estos factores intangibles constituyen lo que se ha dado en llamar capital intelectual.

El otro tema importante que quería mencionar es la forma de aproximación, la manera de encarar cada negocio en cada país, que debe ser distinto en cada caso, porque las diferencias entre países siguen siendo importantes. Por lo tanto, aunque un banco esté preparado para actuar en los mercados globales, no debe dejar de aprovechar sus ventajas en los mercados locales. Tenemos que saber distinguir en cada momento qué aspectos son iguales y qué aspectos son diferentes entre unos países y otros para poder acomodar nuestras actuaciones y aprovechar nuestras ventajas en cada uno de los países. Es lo que hemos dicho ya en otras ocasiones, al referirnos a que somos a la vez globales y locales según en qué aspecto o negocio.

Al fin y al cabo, lo que cuenta es crear valor, ser capaz de añadir valor. El tamaño sólo, no basta. Por ejemplo, el hecho de ser grandes no ha servido a los bancos japoneses, que hace una década encabezaban los rankings de las entidades financieras de mayor tamaño, para convertirse en los mejores. Tampoco el tamaño ha servido para asegurar el éxito de la gestión a muchos bancos universales de Europa. O, por poner un ejemplo mucho más cercano, de los tradicionales 7 grandes bancos españoles, han quedado realmente, hoy en día, sólo dos. Y no son precisamente los que hace 12 años eran los más grandes.

## CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN

Por tanto, señores accionistas, hay que saber adaptarse al entorno cambiante y disponer de organizaciones flexibles que permitan una rápida respuesta a los constantes desafíos.

El profundo cambio de las condiciones en las que los bancos desarrollan sus actividades ha sido absolutamente radical y era difícil de imaginar hace apenas pocos años. Nos estamos moviendo, por ejemplo, en unos niveles de tipos de interés absolutamente insospechados hace poco tiempo. Sin embargo, en contra de lo que muchos hubieran podido prever, muchos bancos hemos conseguido mantener ritmos absolutamente satisfactorios de crecimiento de los beneficios, a pesar del estrechamiento de los márgenes de intermediación, que han pasado del 2,57% en 1994 a menos de 1,90% en 1998.

La conclusión que debemos extraer es clara: se han producido importantes cambios, pero lejos de haber constituido una amenaza para el desarrollo del negocio bancario, tales cambios han supuesto nuevas oportunidades para los bancos que han sabido prepararse y adaptarse adecuadamente.

Con el nuevo entorno del euro, seguirán produciéndose más y más cambios; las relaciones de fuerza entre las distintas entidades continuarán ajustándose; aparecerán nuevos actores en el escenario; algunos otros desaparecerán o verán minimizado su anterior protagonismo. La manera de sobrevivir y de conseguir mayores cuotas de liderazgo es, una vez más, saber anticiparse al futuro.

De lo que sí podemos estar seguros es de que el futuro no va a ser una simple extrapolación del pasado. Tenemos, por lo tanto, que utilizar nuestro talento y crear nuestro futuro.

## ALGUNAS RESPUESTAS ESTRATEGICAS DEL BBV

En el entorno económico y financiero que antes he dibujado, y en el contexto del sector al que me acabo de referir, vamos a comentar ahora brevemente algunas de las líneas de actuación básicas del Grupo BBV.

Nuestro objetivo último no puede ser otro que el de crear valor para el accionista de forma sostenida en el tiempo. Por supuesto, este es un objetivo genérico y válido en principio para la mayor parte de las empresas.

En nuestro caso, y para asegurar la consecución de este objetivo último definimos otros objetivos intermedios que, como Vds. saben, acostumbramos a cuantificar para cada ejercicio anual y que se refieren normalmente a la rentabilidad, la calidad de activos, la eficiencia y la productividad.

Finalmente, para la consecución de estos objetivos intermedios se definen diferentes líneas estratégicas, entre las que sólo voy a dedicar unos minutos a las que se refieren al mix de negocios y su diversificación geográfica. Tenemos muy claro que, en su secuencia temporal adecuada, España es nuestro mercado de origen y la base de nuestro negocio, Latinoamérica es nuestro actual mercado de crecimiento, y la Zona euro se va a convertir en nuestro nuevo mercado doméstico.

## ESPAÑA

En España, lo que perseguimos es robustecer nuestra favorable posición competitiva actual, definida por una cuota de mercado del 17% y una capacidad para generar resultados recurrentes que es la mayor del sector. El mercado nacional es lo que mejor conocemos y la continua mejora de nuestra posición es la vía más adecuada para asegurar la rentabilidad. Esto significa, con seguridad, un fuerte crecimiento interno, como estamos consiguiendo, y puede implicar la realización de adquisiciones e, incluso, fusiones.

Sobre este tema, quiero manifestar, que estamos abiertos a cualquier operación, siempre que se haga en condiciones adecuadas de valoración, mejore nuestra situación competitiva, y, por tanto, sea favorable para el accionista. Pero no se puede saber si estas condiciones llegarán a producirse en algún momento o no. Queremos tamaño, pero no de cualquier manera ni con mimetismo. Porque una buena fusión puede ser probablemente mejor que una adquisición, ya que da más potencial de tamaño. Pero una buena adquisición o, simplemente, el crecimiento interno son, sin duda, mejor que una mala o precipitada fusión.

## LATINOAMERICA

En Latinoamérica, como Vds. saben, nuestro modelo es el de exportar la forma de hacer banca, que en España nos ha permitido tener éxito. Y en estos países podemos tenerlo también, al disfrutar de ventajas competitivas.

En 1998 la principales compras han tenido lugar en Brasil, Chile y Puerto Rico y, con ellas, hemos completado el planteamiento básico que nos habíamos marcado como objetivo, habiendo invertido para ello 4000 millones de dólares en comprar bancos, gestoras de pensiones y compañías de seguros en los siete países más importantes del subcontinente.

Quiero destacar, especialmente, nuestra operación en Brasil, que se hizo en condiciones tendentes a minimizar el impacto de una hipotética crisis como la que luego se ha producido. En efecto, la recesión económica que en 1999 vivirá este país tendrá un escaso impacto sobre nuestra cartera de créditos, por la escasa relevancia de ésta tras el fuerte saneamiento llevado a cabo antes de la adquisición. Además, para acordar la compra, se consiguieron ayudas financieras inmunizadas contra una posible devaluación, que van a estar generando un margen financiero muy significativo durante cuatro años. Estas ayudas compensaban el fondo de comercio asumido pero, al haber amortizado de una sola vez éste último en 1998, nuestra cuenta de resultados de 1999 y años siguientes va a recoger sólo la parte positiva del impacto.

Por tanto, la de Brasil es una operación en la que esperamos un resultado muy favorable ya desde este mismo año.

Quiero reafirmar nuestra confianza en Latinoamérica. Hemos invertido allí porque estamos seguros del crecimiento futuro de esta región, a medio plazo, con independencia de coyunturas. Y, además, lo hemos hecho a precios razonables. En estas condiciones, y con el trasvase de nuestro modelo de banca, más un control riguroso del riesgo— como estamos haciendo—, más los saneamientos extraordinarios llevados a cabo, sobre todo cancelando fondos de comercio, no hay ninguna posibilidad de que fallemos.

Por ello, nuestra línea estratégica para el futuro es la de mejorar y ampliar nuestra posición actual, tanto por la vía del crecimiento orgánico como por la de adquisiciones. Estas últimas, las deberemos llevar a cabo cuando surjan oportunidades a precios atractivos, lo que en un mercado fluctuante como el latinoamericano nunca hay que descartar. El rating doble A del BBV, confirmado tras la revisión de finales del pasado año, y nuestro exceso de base de capital, nos capacitan para ello.

## EUROPA

Y, por último, Europa, un ámbito que cambia completamente nuestras referencias y que, en la medida en que se vaya convirtiendo en un espacio financiero más homogéneo, estoy seguro de que vamos a asistir a grandes transformaciones. Aunque, eso sí, poco a poco y quizás no de manera inmediata.

En 1998 el BBV ha dado un primer paso en su implantación europea con la entrada, a un precio muy favorable, en BNL, inversión que constituye, a la vez, una participación financiera y una apuesta estratégica, por la capacidad de mejora de esta entidad y por el posicionamiento que supone en el sector bancario italiano. Pero esto es sólo el inicio. Porque no me cabe ninguna duda de que, en el medio y largo plazo, una entidad como la nuestra va a realizar operaciones que sirvan para optimizar nuestra posición competitiva. Vamos a estudiar activamente todas aquellas operaciones que se nos presenten y las llevaremos a cabo sólo cuando cumplan con los requisitos de creación de valor que forman un eje fundamental de nuestra estrategia.

---

El nuevo escenario sólo está en sus comienzos y no es bueno precipitarse, aunque dentro de unos años estará irreconocible. Por eso vamos a actuar firmemente, sin prisas, pero sin pausas.

## PARA INVERTIR NECESITAMOS RECURSOS FINANCIEROS Y CAPACIDADES

Ya lo ven Vds., señores accionistas, estamos hablando de participaciones, compras, fusiones, operaciones todas ellas que, en definitiva, suponen un proceso de inversiones. Porque, un Grupo como el BBV tiene que mantener una alta tasa de inversión en negocios de crecimiento para asegurar la progresión de los beneficios.

Pero, nuestro Grupo es mucho más complejo y rico que el puro negocio bancario. Banca Privada, Banca de Inversiones, Intermediación bursátil, Custodia o Participaciones Industriales, por citar algunos, son campos de claro desarrollo dentro del conjunto de actividades que figuran en nuestra cartera de negocios. Aunque, quizás, el Área en el que vemos un mayor potencial de crecimiento es el de Gestión de Activos, entendida en sentido amplio, lo que incluye Fondos de Inversión, Fondos de Pensiones, Gestión de Patrimonios, Seguros, etc. Y no sólo en España y en Latinoamérica, sino también con una visión global.

Pero para invertir en todos estos negocios, no necesitamos sólo recursos financieros, necesitamos además, y yo diría que sobre todo, capacidades. Capacidades técnicas y especialmente capacidades humanas. De las primeras nos estamos dotando progresivamente. Las segundas son uno de nuestros puntos fuertes, que también reforzamos de forma continua.

Porque, la actividad básica que desarrollamos en el Grupo es la prestación de servicios financieros a nuestros clientes. Lo esencial de nuestro trabajo son las relaciones de las personas de nuestro Grupo con otras personas, con los clientes. Es decir, somos una empresa de personas para personas.

Por esta razón, la búsqueda de niveles de calidad y competitividad crecientes y sostenidos pasa por disponer de la excelencia en las personas que conforman el equipo humano. Y el Grupo BBV se siente orgulloso de las personas que lo componen, son ellas las que crean valor y son ellas nuestra única ventaja competitiva duradera dada su integración, motivación y compromiso con un proyecto empresarial ilusionante.

Por tanto, nuestra estrategia de recursos humanos no puede ser otra que la de aflorar de forma continua las capacidades latentes que existen, así como mantener un proceso permanente de dotación de nuevas capacidades que nos sirvan para afrontar los nuevos desafíos del entorno y del sector.

En definitiva, es crítico que el BBV tenga un plantel motivado y capaz. Nuestro equipo, sin duda alguna reconocido como el mejor de los bancos españoles, es la mejor prueba de que estamos desarrollando con éxito esta línea estratégica.

## **OBJETIVOS 99**

Quiero hacer también una mención al año en curso, al ejercicio 99.

Este año será el segundo de nuestro Programa Dos 1000 y, en él, nuestro objetivo no es otro que el de continuar superando las metas marcadas en este Plan trienal.

El año 1999 va a ser difícil como ya he comentado anteriormente. En España vamos a tener que afrontar el impacto negativo derivado de un menor nivel de los tipos de interés así como la pérdida de comisiones de cambio tras la irrupción del euro; y, en América, nos vamos a ver influenciados por el menor crecimiento de aquella región y por las devaluaciones de algunas divisas locales frente a la peseta (o el euro), que es la moneda en la que expresamos nuestros estados financieros.

Pero no sólo tenemos factores de presión en el año 99 sino que también tenemos factores positivos, como lo son el dinamismo de la economía española; los crecimientos de negocio que hemos presupuestado, y esperamos lograr o superar, que suponen una nueva ganancia de cuota de mercado, tanto en España como en América; las mejoras de gestión que nuestra probada capacidad nos va a deparar; y las consecuencias positivas del PRACTYCO, es decir, de nuestro plan de racionalización de costes. Además, siempre contamos con el enorme grado de saneamiento y adelanto de dotaciones y amortizaciones que hemos realizado ya en nuestro Grupo, y que reduce la presión sobre los próximos ejercicios.

A pesar de todo, tenemos que hacer un esfuerzo especialmente intenso para que el crecimiento del margen financiero en España vaya de menos a más a lo largo del año, hasta acabar con una tasa positiva de incremento en el conjunto del año. Por otra parte, la aportación al beneficio de nuestros bancos en América debe seguir también su ritmo creciente. Cabe recordar que algo parecido fue lo que dijimos en el pasado mes de septiembre, en plena crisis. Pocos nos creyeron pero se ha demostrado luego que teníamos razón. Y también ahora, estoy convencido de que va a continuar la trayectoria creciente del beneficio de nuestro negocio en América a pesar de la crisis.

Siguiendo la línea de otros años, el BBV quiere anunciar a sus accionistas unos objetivos públicos, en cuya consecución confiamos, salvo circunstancias sobrevenidas y adversas en el entorno. Es importante, a este respecto, resaltar que, desde el inicio del Programa 1000 Días, en 1995, hemos cumplido y rebasado los objetivos públicos en todos y cada uno de los ejercicios; lo que no es una norma generalizada en el sector. Creo que esto nos confiere credibilidad y nos hace merecedores de confianza.

Pues bien, estos objetivos para 1999 se cifran en un aumento del beneficio atribuido y del dividendo por acción, que se sitúen en el entorno del 20%. De momento, puedo decirles que los resultados del mes de enero han superado claramente estos objetivos.

Junto a éstos, también nos fijamos como objetivo, que la cotización en BcIlsa de nuestras acciones evolucione mejor que el promedio de nuestros competidores de referencia españoles y europeos, como lo viene haciendo en estos últimos años.

## CIERRE

Señores accionistas. Hemos definido, en este ya largo discurso, nuestra visión de la situación económica nacional e internacional, he señalado nuestras ideas acerca del entorno financiero, nuestra estrategia, nuestra política y nuestros compromisos. Quisiera terminar con una breve reflexión sobre lo que es el Grupo BBV, su identidad profunda, porque a veces las cifras, los rankings, las noticias no dejan ver lo que hay detrás, la cultura y la estructura de una empresa compleja.

Otros análisis simples o simplemente interesados, rescatan unos rasgos parciales de la realidad para configurar una imagen inexacta. Creo que ustedes, señores accionistas, saben perfectamente lo que es el BBV y me van a permitir que dedique los minutos finales a reflexionar sobre el ser, y no sobre el parecer, de esta casa en un ejercicio de transparencia e información oportunos en estos momentos de alguna confusión.

En primer término, somos un grupo multinacional.

Somos un Grupo que nació en el País Vasco hace 143 años, somos un banco español y una gran multinacional y nuestra filosofía es ser ciudadanos de cada una de las naciones, comunidades, ciudades, donde trabajamos. Madrileños en Madrid; castellanos en Castilla; vascos en el País Vasco; colombianos en Colombia o peruanos en Perú. En definitiva, universales y locales al mismo tiempo y siempre vigilantes en la primera línea de atención a las demandas y a las necesidades de una sociedad plural y abierta.

Somos un grupo independiente.

Aprovecho esta ocasión para reiterar, una vez más, nuestra vocación de independiente. Queremos depender sólo de nuestros accionistas y del mercado, de nuestros clientes y de la sociedad expresada en la opinión pública. Entendemos la independencia como libertad para elegir, en cada momento, el camino adecuado según nuestros criterios para cumplir con los objetivos que nos hemos propuesto. Entendemos por independencia el respeto mutuo y compartido de instituciones, de ámbitos políticos y sociales, de reglas de juego. La independencia para nosotros no es poder, sino servicio a la sociedad, la independencia es posibilidad de realizar nuestro negocio, no ponerlo a disposición de actuaciones coyunturales.

Pero para tener una organización internacional y para ser independientes necesitamos contar con un equipo profesional motivado, capacitado y honesto.

Un equipo que dé siempre, en las grandes cuestiones y en las pequeñas, una respuesta profesional, que no defraude, que esté a la altura de los retos y exigencias de la sociedad.

Y, finalmente, el hecho de estar hoy aquí, en Bilbao, en nuestra sede social, en el punto de partida de nuestro proyecto multinacional, me obliga, como he hecho en años anteriores, a expresar nuestra opinión sobre la situación del País Vasco.

Estamos viviendo una situación que invita tanto a la esperanza, por la tregua conseguida, como a la preocupación. Esperanza ante las posibles consecuencias de la paz, bien supremo de la convivencia democrática, y preocupación por el horizonte de enfrentamiento, de inestabilidad y de ruptura a los que los últimos acontecimientos pueden llevarnos.

Hay que confiar en los políticos, en su destreza y su prudencia. Ellos tienen el mandato de los electores para gestionar los asuntos públicos, pero quiero decirles que no están solos, tienen detrás la esperanza de toda la sociedad y el apoyo solidario, aunque también la exigencia, de todos los agentes sociales. Es la hora de todos. Los intereses políticos, económicos e históricos que están en juego obligan a que nadie se sienta ajeno. Políticos, empresarios, intelectuales, ciudadanos, en definitiva la sociedad, tienen que buscar el bien común. Que no es otra cosa que la paz, la prosperidad y la felicidad de la sociedad y de cada uno de sus miembros. Pero que, por encima de todo, es la convivencia pacífica y el respeto a las ideas de los demás. En esta tarea, el BBV no quiere ser solo testigo, sino también ciudadano solidario e integrador.

Señores accionistas, como Vds. han podido comprobar en la intervención del Vicepresidente y en la mía propia, tenemos un Banco con un gran ritmo de crecimiento y con una rentabilidad creciente, un banco que retribuye cada vez más a los accionistas y, sobre todo, un banco que vale ya en Bolsa más de cuatro billones y medio de pesetas. Esto equivale a un aumento de la cotización superior al 35% en el último año, y significa que se ha proporcionado al inversor una rentabilidad del 547% desde el comienzo del Programa 1000 Días, en 1995.

Este volumen de capitalización bursátil, que supone un multiplicador de 5,5 veces el valor contable, así como la cifra de nuestros beneficios, son la mejor medida de tamaño, por encima de las cifras de activos o de negocio que se emplean en alguna ocasión. Aunque, de todas formas, la diversificación de nuestra actividad en 35 países, con casi 5000 oficinas y con 70.000 empleados, también habla con elocuencia.

Todo ello, refleja una entidad con ideas claras y con una estrategia definida, un banco que sólo busca la rentabilidad para las inversiones que Vds., Señores accionistas, nos han confiado, ya que sus intereses son la única referencia que tomamos en consideración cuando trabajamos en esta Casa.