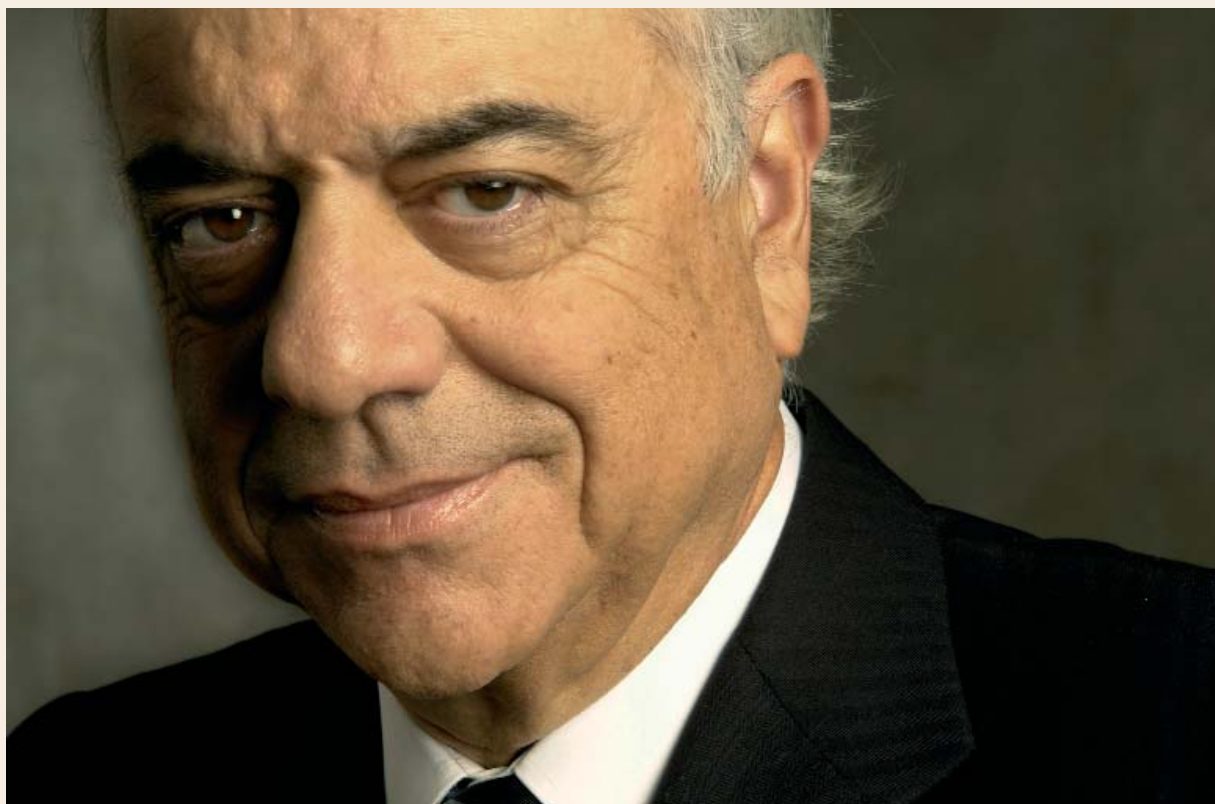


## CARTA DEL PRESIDENTE



Estimado accionista:

2005 ha sido un año excelente para BBVA. Hemos alcanzado un beneficio atribuido de 3.806 millones de euros, cifra un 30,2% superior a la del año 2004 y que constituye un nuevo máximo histórico de nuestro Grupo.

Y lo que es aún más significativo: el beneficio por acción, que es la mejor medida del valor que BBVA crea para los accionistas, aumentó el 29,5%.

De esta forma, BBVA ha prolongado y reforzado en 2005 su trayectoria de crecimiento renta-

ble: hemos acelerado el crecimiento de la actividad en todos nuestros negocios; hemos incrementado aún más nuestra rentabilidad; y hemos reforzado aún más nuestros fundamentos: la recurrencia y calidad de nuestros resultados, nuestra eficiencia y nuestro perfil del riesgo. Todo ello es lo que nos va a permitir continuar creando valor de forma consistente en el futuro.

La clara progresión de nuestros resultados, y las sólidas expectativas que tenemos para el futuro, permiten incrementar de forma muy notable la re-

muneración de nuestros accionistas. De hecho, el Consejo de Administración propone a la Junta General de Accionistas un dividendo correspondiente al ejercicio 2005 de 0,531 euros por acción, un 20,1% superior al del año anterior y que supone, también, la cifra más alta jamás pagada por el Grupo. Con este aumento, la tasa media de crecimiento del dividendo por acción en 2002-2005 se situaría en el 15,1% anual.

Nuestros crecientes beneficios en 2005 se apoyaron en fuertes ritmos de actividad en todas nuestras áreas de negocio, que dan como resultado aumentos del 26% en la inversión y del 22% de los recursos del conjunto del Grupo. A su vez, ese aumento de la actividad se ha reflejado en fuertes incrementos de los ingresos, con aumentos del 17% del margen de intermediación y del margen ordinario, y del 22% del margen de explotación.

En suma, estamos presentando resultados de muy alta calidad, basados en el crecimiento sostenido de los ingresos más recurrentes.

Con ello, BBVA en 2005, ha consolidado su posición como el banco más rentable entre los grandes grupos financieros de la Unión Europea, con una rentabilidad de los recursos propios (ROE) del 37%, más de 15 puntos por encima de la media de nuestros pares.

Y hemos conseguido combinar esta rentabilidad con unos fundamentos extraordinariamente sólidos. En 2005 hemos seguido mejorando nuestra eficiencia en 190 puntos básicos, hasta situarla en el 46,7%, también la mejor entre los grandes grupos financieros del área euro, y 13 puntos porcentuales mejor que la media de éstos.

Al tiempo, BBVA ha continuado mejorando su perfil de riesgo, con un nuevo descenso de la morosidad de 19 puntos básicos, hasta situarla en el 0,94%, y un aumento de la cobertura de 33 puntos porcentuales, hasta el 252%. En ambas variables, que definen la solidez de nuestro balance, tenemos también una posición de liderazgo entre los grandes grupos europeos.

BBVA ha tenido, pues, un magnífico 2005, que nos sitúa en una posición fuerte de cara al futuro. Esa fortaleza es el resultado del acierto de una estrategia, ejecutada de manera coherente y sistemática, y de un proceso continuo de transformación y mejora. Un proceso que continúa en marcha, cada vez con más impulso, y que nos proyecta con fuerza para este año 2006 y los siguientes.

En estos últimos años, a partir de 2002, BBVA ha sido pionero en la transformación de su Gobierno Corporativo, siguiendo los estándares internacionales más exigentes y avanzados.

Hemos renovado nuestra cultura corporativa, que se basa en claros y estrictos principios éticos, en la orientación de toda la organización al cliente, en el compromiso con todos nuestros grupos de interés, y en el impulso de la innovación.

Hemos transformado también nuestro modelo de gestión del equipo directivo, para hacerlo más abierto y menos burocrático, y elevar el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidad de nuestros equipos humanos, aprovechando al máximo sus capacidades.

Y abordamos el año 2006 con una nueva estructura organizativa. En síntesis, se han ampliado de tres a cinco las áreas de negocio: Banca Minorista

**“Estamos presentando resultados de muy alta calidad, basados en el crecimiento sostenido de los ingresos más recurrentes.”**

en España y Portugal, Negocios Mayoristas, México, América del Sur y Estados Unidos. Al mismo tiempo, se ha reforzado el Comité de Dirección, aumentando el número de sus integrantes de 12 a 18 e incorporando a los responsables de unidades de negocio claves.

Con ello, queremos impulsar la globalización del Grupo, reforzar la capacidad de decisión de las unidades de negocio y acelerar el proceso de transformación en marcha, dando un mayor impulso a la innovación.

El proceso de transformación que BBVA está llevando a cabo nos ha permitido dar un gran salto adelante. Tal y como nos propusimos, BBVA ha crecido fuertemente: el volumen de negocio ha aumentado un 40% entre 2002 y 2005.

Pero, sobre todo, BBVA ha crecido de manera rentable. En esos mismos años, BBVA ha más que doblado su beneficio atribuido. Y, lo que es más significativo, e importa verdaderamente a nuestros accionistas, BBVA ha más que doblado el beneficio por acción, que ha pasado de 0,54 euros en 2002 a 1,12 euros en 2005. Esto supone que el beneficio por acción ha aumentado cada año a una tasa media del 27,7%, muy superior al 23,8% de la media de los grandes bancos de la Unión Europea.

Estas cifras han impulsado fuertemente al alza el valor del Grupo en el mercado. La capitalización en Bolsa de BBVA se ha duplicado desde diciembre de 2002 hasta el día de hoy.

Y no sólo hemos crecido, sino que también hemos puesto bases muy sólidas para el crecimiento futuro.

En estos años, hemos ampliado nuestra base geográfica, construyendo una posición de claro li-

derazgo en el mercado financiero de México, iniciando nuestra expansión en Estados Unidos y reforzando nuestra presencia en Asia.

En términos de negocio, hemos lanzado proyectos de futuro muy importantes para los segmentos *underserved* en Estados Unidos y para los inmigrantes en España. Y estamos liderando el relanzamiento del negocio hipotecario en Latinoamérica, fortaleciendo nuestras posiciones en este mercado en países como México o como Colombia, donde en 2005 adquirimos Granahorrar, una entidad líder, con una cuota de mercado de más del 15%. Y estamos reforzando nuestra posición en negocios como *trade finance* o *project finance*.

En este año 2006, queremos prolongar esta trayectoria de fuerte crecimiento rentable. Hemos definido un marco preferencial de crecimiento, y, en este marco, las 29 unidades de negocio del Grupo han puesto en marcha 94 planes de crecimiento. Planes que contemplan tanto el crecimiento orgánico como el no orgánico. Pero este último siempre bajo dos premisas muy claras: que encaje en nuestra estrategia y que cree valor.

En la operación de BNL hemos podido demostrar nuestra coherencia con estos principios. En 2005, decidimos lanzar una OPA sobre BNL, para poner en valor nuestra participación en ese banco, de casi el 15%. Este objetivo podía conseguirse, bien adquiriendo BNL al precio establecido por BBVA, bien vendiendo la participación a un precio adecuado. Finalmente, tras el anuncio de la oferta del grupo francés BNP, valoramos que la forma de generar más valor para nuestros accionistas era vendiéndola al precio de 2,9525 euros por acción

“En este año 2006,  
queremos prolongar esta trayectoria  
de fuerte crecimiento rentable.”

ofrecido por el grupo francés, con lo que BBVA genera plusvalías cercanas a 600 millones de euros y libera importantes recursos de liquidez y capital para abordar otros proyectos rentables.

En negocios minoristas, BBVA se basa en dos regiones sobre las que apalancar su reconocida capacidad en la gestión de redes: España y América. Y dentro de esta última, México es un país clave. En todas estas áreas y países, 2006 va a ser otro año excelente para crecer.

En Estados Unidos estamos articulando una propuesta integral de valor, que aprovecha las ventajas competitivas de la marca BBVA Bancomer entre la población de origen mexicano, pero que pretende extenderse a toda la población hispana y, finalmente, al conjunto del mercado estadounidense.

En negocios mayoristas, BBVA tiene un modelo basado en la franquicia. Tanto en España como en Latinoamérica (excluido Brasil), BBVA es líder en banca corporativa. Y es también líder global en *trade finance* y *project finance*, negocios que nos están sirviendo de cabeza de puente para entrar en otros mercados. Entre ellos, Asia, la región de más rápida expansión del mundo, y con vínculos crecientes con Latinoamérica, ofrece una clara oportunidad para BBVA.

Y para impulsar todos estos planes de crecimiento, contamos con nuestro esfuerzo continuo de transformación, que se orienta por dos referencias muy claras: por un lado, nuestra aspiración de ofrecer cada vez mejores soluciones a nuestros clientes, como vía para la creación sostenida de valor. Por otro, un esfuerzo continuo de innovación para distinguirnos de nuestros competidores en la industria

financiera global. BBVA tiene en marcha un Plan Estratégico de Innovación, que ya ha producido importantes resultados en este año, en términos de productos, de procesos y de acceso a nuevos mercados.

Pero esto es sólo la punta del iceberg. Un iceberg que va a emerger gradualmente en este año 2006 y los siguientes, en sus tres grandes líneas de actuación: innovación en nuestros negocios actuales; aplicación de nuevas tecnologías en beneficio de nuestros clientes; y nuevos modelos de negocio que atiendan las nuevas demandas de una sociedad en cambio acelerado.

En 2005, BBVA ha reforzado aún más su posición como uno de los mejores bancos del mundo por productividad, por rentabilidad y por creación de valor para sus accionistas.

Éste es el resultado de una estrategia acertada en su diseño y aplicada de forma sistemática y constante. Y de un esfuerzo de mejora continua, de transformación y de innovación orientada al cliente.

Nuestro objetivo es convertirnos en unos pocos años en una de las muy pocas entidades de referencia de la industria financiera global del siglo XXI. Estamos en el camino para lograrlo. Y estoy convencido de que en 2006 vamos a dar nuevos pasos que nos acerquen a esa meta, en beneficio de nuestros accionistas, y también de nuestros clientes, nuestros empleados y las sociedades en las que desarrollamos nuestro trabajo.

27 de febrero de 2006

Francisco González Rodríguez

