

## **Discurso Carlos Torres Vila – JGA 2020**

Señoras y señores accionistas, Egunónguztíoi eta, berrís eré, óngietórriak Bachár Nagúsi honétara, buenos días y bienvenidos a esta Junta General de BBVA de 2020.

### **[SLIDE 1]**

En primer lugar, me gustaría darles las gracias a todos por su asistencia, aquí en el Palacio Euskalduna o desde donde nos estén siguiendo por retransmisión en directo.

Y también por su comprensión ante las medidas que hemos adoptado, en línea con las recomendaciones de las autoridades, para la celebración de esta junta ante la situación de excepcionalidad generada por el coronavirus.

Para la celebración de esta Junta, BBVA ha seguido en todo momento las recomendaciones y medidas adoptadas por las autoridades sanitarias.

Y hemos hecho todo lo necesario para que ustedes y todos nuestros accionistas puedan ejercer sus derechos en esta junta general, facilitando al mismo tiempo, algo que es especialmente relevante dadas las circunstancias, la participación y el ejercicio del voto a distancia.

Todo ello está siendo posible gracias al extraordinario trabajo de todo el personal de apoyo, tanto del banco como de otras empresas colaboradoras y, en especial, del Palacio Euskalduna, a quienes quiero reconocer por su dedicación, esfuerzo y profesionalidad.

Dicho esto, y a pesar de estas circunstancias, es para mi un honor comparecer de nuevo ante ustedes para presentar los logros del año 2019, un año en el que una vez más hemos alcanzado unos excelentes resultados.

BBVA ha conseguido en 2019 el mayor beneficio atribuido sin singulares de la última década, y una rentabilidad que nos sitúa como líder en la industria financiera.

Antes de realizar mi exposición sobre estos resultados me gustaría repasar brevemente la evolución de BBVA en los últimos años, pues sin duda el buen desempeño es consecuencia de la estrategia que marcamos tiempo atrás.

### **[SLIDE 2]**

Como saben, en el año 2015 impulsamos una estrategia pionera, enfocada en la transformación de nuestro negocio hacia el mundo digital, anticipándonos a la competencia.

Si recuerdan, quisimos que toda nuestra actuación girara en torno a un propósito... poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Este propósito ha guiado y continúa guiando nuestra estrategia y todo lo que hacemos en nuestro día a día.

En 2015 también definimos 6 prioridades estratégicas que compartimos entonces y que hemos tenido muy presentes en estos años: la mejor experiencia del cliente, impulsar las ventas digitales, desarrollar nuevos modelos de negocio, optimizar la asignación de capital, liderazgo en eficiencia y el mejor equipo.

Las conocen bien porque las hemos repasado recurrentemente en juntas de años pasados.

Y les he de decir que, echando la vista atrás, podemos ver todo lo que hemos conseguido en cada uno de esos frentes, una verdadera transformación.

**[SLIDE 3]**

Hoy la digitalización del negocio es tan importante que las ventas digitales suponen ya un 59% del total de las unidades, y un 45% del valor.

Es decir, que aproximadamente la mitad de nuestro negocio se genera ya digitalmente. Como pueden ver, hace 4 o 5 años la cifra rondaba el 10% o el 15%.

Una transformación extraordinaria del negocio, de cómo operamos, de cómo se relacionan los clientes con BBVA.

**[SLIDE 4]**

Lo apreciamos igualmente al ver la evolución de clientes que se relacionan con nosotros a través de canales digitales, que se ha multiplicado por dos desde 2015.

Y también los que lo hacen a través del móvil, que se han multiplicado por tres en este periodo.

Esto supone que actualmente, ya más de la mitad de nuestros clientes interactúan con nosotros a través del móvil y el 57% lo hacen de manera digital.

**[SLIDE 5]**

La digitalización del negocio nos ha permitido también crecer en clientes de una manera muy notable.

Tenemos hoy casi 9 millones de clientes activos más que los que teníamos en el año 2015.

Y lo que es más importante para nosotros, los clientes están más satisfechos con los productos y servicios de BBVA.

Somos líderes en prácticamente todos los mercados en los que tenemos presencia en el índice de recomendación neta, *Net Promoter Score*, del que también he hablado en juntas precedentes

Y además nuestros clientes son más fieles, lo cual se refleja en una menor tasa de fuga de clientes. Ésto es el porcentaje de clientes que dejan de ser activos, porcentaje que es ahora un 17% menor que en 2015.

Todo esto es, sin duda, resultado de nuestra mejor propuesta de valor en todos los canales.

Entre los digitales destaca nuestra aplicación móvil en todos los países, y que en España ha sido reconocida como la mejor del mundo por tercer año consecutivo por la consultora tecnológica de gran prestigio Forrester. Y este año, nuestra aplicación móvil en Turquía es de nuevo la segunda de este ranking.

Además, a medida que nuestro modelo de desarrollo de soluciones es cada vez más global, como el de las compañías digitales líderes, todos nuestros clientes en todas las geografías se benefician de una experiencia más homogénea, de las mejores soluciones.

Por eso, también en 2019, hemos evolucionado en todo el mundo a una sola marca, BBVA, un nombre que define nuestras raíces, nuestro origen aquí en Bilbao hace más de 160 años, y que ahora usamos en todos los países, con nuestra renovada imagen de marca que se aprecia bien en este video .

#### **[SLIDE 6]**

Como ven, por lo expuesto hasta ahora la transformación de BBVA y la digitalización de nuestro negocio ha sido extraordinaria.

Y como consecuencia de ello hemos también mejorado notablemente nuestros resultados financieros, por encima, además, de nuestros competidores.

Gracias al incremento en número de clientes y la mejora de nuestros procesos consecuencia de la digitalización hemos afianzado nuestra posición de liderazgo en términos de eficiencia.

La eficiencia la medimos con la relación costes dividido por ingresos, cuanto más bajo sea el ratio, mejor es la eficiencia. Hemos mejorado esa relación de 52% a 48,5%, mientras que la competencia se sitúa casi en 64%.

#### **[SLIDE 7]**

Además, nuestra rentabilidad sobre el patrimonio tangible ha aumentado hasta cerca del 12%. También en esto a la cabeza del sector financiero, tanto a nivel nacional como entre las mayores entidades europeas. Los competidores se sitúan en una media del 7%.

En definitiva, la transformación de nuestro negocio es una realidad que a día de hoy ya está dando grandes frutos: crecimiento en ventas digitales, más clientes, que se relacionan más con nosotros y son más fieles porque están más satisfechos, una sola marca global que nos refuerza como BBVA, y liderazgo en eficiencia y rentabilidad en la industria financiera.

**[SLIDE 8]**

Pero no nos conformamos, queremos repetir y agrandar el éxito mirando a futuro, en los próximos años.

Y, por eso, en 2019 tras una profunda reflexión del equipo directivo y del consejo, hemos concretado nuestra estrategia futura, para anticiparnos de nuevo.

Una estrategia que construye sobre la digitalización para amplificar su impacto en nuestros clientes y en la sociedad, en línea con nuestro propósito, con un papel clave de las personas que conforman nuestros equipos, así como de los datos y de la tecnología.

Como hicimos en 2015, hemos definido ahora seis nuevas prioridades estratégicas.

**[SLIDE 8b]**

Las dos primeras son “Mejorar la salud financiera de nuestros clientes” y “Ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible”.

Estos son los dos ejes principales de nuestra propuesta de valor: ayudar a nuestros clientes con sus finanzas, ayudar a nuestros clientes a ser sostenibles.

**[SLIDE 9]**

Empiezo por la salud financiera.

Ayudar a nuestros clientes con sus finanzas significa adelantarnos a sus problemas, simplificar la gestión de su dinero, ayudarles a tomar las mejores decisiones en su vida y en sus negocios.

Es ahondar en lo que venimos trabajando, con funcionalidades como Programa tu cuenta, que permite crear reglas automáticas de gestión del dinero o las alertas inteligentes para tener todo bajo control, cuando llega un recibo inusual o más alto de lo esperado.

Y ahora además nuestros clientes pueden conectar sus cuentas de otras entidades para que en un solo sitio y de un sólo vistazo puedan gestionar todas sus finanzas y disfrutar de las funcionalidades de nuestra aplicación.

Y podría dar muchos más ejemplos, porque gracias a las nuevas tecnologías, podemos hacer cosas que eran impensables hace sólo unos años...

**[SLIDE 10]**

Tenemos también funcionalidades que van más allá de la gestión diaria de las finanzas y que nos permiten apoyar a nuestros clientes en eventos y momentos clave en la vida, como la compra de una casa, la planificación del ahorro de cara a la jubilación, o los gastos ante la llegada de un nuevo hijo, o en otros momentos más puntuales, como unas vacaciones o un viaje.

En definitiva, ayudarles en su vida, en su negocio.

**[SLIDE 11]**

Pero nuestra estrategia no sólo busca amplificar nuestro impacto en la vida y negocio de nuestros clientes, sino en la sociedad en su conjunto.

Por eso, nuestra segunda prioridad estratégica es “ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible” apoyando un desarrollo económico inclusivo.

Sin duda, la lucha contra el cambio climático es una disrupción a la que empresas y sociedad nos tendremos que adaptar muy rápidamente.

El cambio en valor económico que están experimentando ya distintas actividades, sectores y activos va a ser de enorme magnitud en muy poco tiempo, incluso mucho antes de que los riesgos del cambio climático se materialicen.

Por eso, todas las empresas tenemos que tener un plan de transición hacia un modelo de negocio más sostenible, porque hay enormes riesgos, y enormes oportunidades.

Y nosotros nos dedicamos precisamente a aprovechar oportunidades de inversión y a gestionar los riesgos asociados, y ahora es imprescindible que la lente de la sostenibilidad se aplique en todas nuestras decisiones.

En primer lugar, dando ejemplo en nuestro propio impacto directo. Desde este mismo año 2020 somos neutros en emisiones de CO2 derivadas de nuestra actividad directa y de nuestros viajes. Además como anunciamos durante la Cumbre del Clima celebrada el pasado diciembre en Madrid, hemos establecido un precio interno a las emisiones de CO2 que incentive la reducción de emisiones por parte de todas las áreas y negocios de BBVA.

En segundo lugar y mucho más importante, también queremos reducir las emisiones indirectas, es decir las de nuestros clientes. Hemos sido uno de los primeros cinco bancos en el mundo en asumir el compromiso de alinear progresivamente nuestros flujos de financiación para que sean compatibles con un calentamiento global del planeta no superior a 1,5°C que es el objetivo del Acuerdo sobre el Clima de París.

**[SLIDE 12]**

Para conseguirlo, resulta primordial que nuestros clientes lleven a cabo su propia transición hacia una economía baja en carbono, que gestionen los riesgos y aprovechen la oportunidad, porque hacerlo requerirá inversiones significativas en el corto plazo en casi todas las industrias.

No es algo exclusivo de las grandes empresas o de determinados sectores, también han de hacerlo las pequeñas y medianas empresas, que están cada vez más integradas en cadenas de proveedores.

En BBVA vamos a ayudar y a acompañar a nuestros clientes empresariales en sus planes de transición.

Obviamente, con financiación. Como saben, en 2018 aprobamos nuestro Compromiso 2025 para movilizar 100.000 millones de euros en financiación sostenible. En los dos primeros años hemos conseguido movilizar ya 30.000 millones y esto es un enorme avance.

Y es que seguimos siendo uno de los bancos más activos en la emisión de bonos verdes y sociales y líderes en préstamos certificados sostenibles.

Pero también queremos ofrecer a nuestros clientes soluciones de asesoramiento, ayudar a las empresas en la preparación de sus planes de transición.

Y proporcionar a PYMEs y particulares una alternativa sostenible para todos nuestros productos, algo que ya será realidad en España este año.

En definitiva, en BBVA somos conscientes del destacado papel del sector financiero en esta transición ecológica.

Como ya dije el año pasado en esta misma junta, creemos firmemente que el futuro de la banca es financiar el Futuro, con mayúsculas.

**[SLIDE 13]**

Además de la vertiente medioambiental, nuestra visión de la sostenibilidad se extiende también a lograr un desarrollo económico inclusivo.

Por eso, en el año 2019, BBVA destinó más de 100 millones de euros a programas sociales, logrando un impacto positivo en más de 11 millones de personas.

Y esto sin olvidar la importante labor de nuestras fundaciones.

Conocen ustedes bien, la Fundación BBVA y su actividad en los ámbitos económico, educativo, cultural y científico, incluyendo los prestigiosos Premios Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento.

Pero destaca también la labor que hace la Fundación BBVA México, con iniciativas como los programas de becas, 315.000 becas de estudios para niños y jóvenes en 2019 o el programa de Reconstrucción de Escuelas, que ha permitido que 16.000 niños vuelvan a sus aulas, que fueron destruidas por los terremotos que tuvieron lugar en México en 2017.

Y es asimismo especialmente destacable la labor de ayuda al desarrollo de la Fundación Microfinanzas BBVA, en particular a través de microcréditos a emprendedores de bajos recursos.

Estamos muy orgullosos de que la OCDE la haya reconocido recientemente como la segunda iniciativa privada más importante del mundo en contribución al desarrollo, siendo líder en Europa y América Latina.

Y qué mejor que un vídeo para ilustrar la excepcional labor de esta fundación..

**[SLIDE 15]**

Les he hablado ya de las dos primeras prioridades estratégicas; las dos siguientes son: “Crecer en clientes” y “Buscar la excelencia operativa”.

**[SLIDE 16]**

“Crecer en clientes” es clave para acelerar el crecimiento rentable, queremos llegar a más clientes.

Para ello tenemos que estar donde están nuestros clientes.

Y los clientes están cada vez más en canales digitales. Lo vemos en nuestros propios canales, nuestros clientes en España acuden a nuestras oficinas en promedio una vez al mes, mientras que aquellos que interactúan con nosotros a través de canales digitales lo hacen una vez cada dos días. Es decir, 15 veces más.

Y además de nuestros propios canales digitales, podemos crecer desde canales digitales ajenos. Por eso estamos desarrollando acuerdos con terceros que nos permitan ofrecer nuestros productos y servicios a un universo mayor de clientes, como hemos hecho con Uber en México para poder ofrecer nuestros servicios a sus 500.000 conductores.

**[SLIDE 17]**

Nuestra cuarta prioridad es “buscar la excelencia operativa”.

Aspiramos a ofrecer la mejor experiencia a un coste eficiente, y por eso apostamos por un modelo de relación sencillo y escalable, con todos los productos y servicios disponibles de manera digital en autoservicio (DIY). Así nuestros gestores, la red comercial, se pueden centrar en las tareas y segmentos de mayor valor.

La excelencia operativa implica también poner foco en una robusta gestión de todos los riesgos.

Con un especial énfasis en la gestión de los riesgos no financieros, apoyándonos en la automatización y el desarrollo de modelos de inteligencia artificial.

Sin olvidar la optimización en la asignación del capital, factor clave en el actual entorno de exigencias regulatorias.

**[SLIDE 18]**

Las dos últimas prioridades son los cimientos, la base sobre la que trabajar en todas las anteriores, los ingredientes clave: las personas, es decir el equipo que conforma BBVA, y los datos y la tecnología.

**[SLIDE 19]**

El equipo es el elemento sin duda clave para el éxito de BBVA o de cualquier organización.

Queremos el mejor equipo, el más comprometido, un equipo guiado por nuestro propósito, un equipo que vive los valores y los pone en práctica en su día a día:

El cliente es lo primero, somos empáticos, somos íntegros y resolutivos;

Pensamos en grande, no solamente siendo ambiciosos, sino rompiendo moldes, sorprendiendo al cliente, el elemento de innovación; y por último,

Somos un solo equipo, confiamos el uno en el otro, estamos comprometidos con el proyecto, somos BBVA.

Nos hemos transformado ya mucho internamente, hemos evolucionado nuestra manera de hacer las cosas, para ser una organización mucho más ágil, más dinámica, y con menos silos. Somos ya más de 33.000 personas trabajando en la metodología 'agile' que permite una asignación de recursos mucho más eficiente.

Hemos visto ya mejoras apreciables en los índices de compromiso y satisfacción del equipo en todo el mundo, que seguiremos potenciando, como también seguiremos impulsando la inclusión y la diversidad, no sólo de género sino también de procedencia, formación y generacional, porque estamos convencidos de que nos hace mejores como empresa y como sociedad.

**[SLIDE 20]**

La última prioridad son los datos y la tecnología, porque estamos en la era de los datos, fuente clara de valor en cualquier actividad.



Gracias a los datos y a la tecnología potenciaremos las prioridades anteriores, es decir, crearemos mejores soluciones para nuestros clientes, creceremos más, atrayendo a más clientes, seremos más eficientes, potenciaremos la labor de nuestros equipos.

En definitiva, los datos y la tecnología son los grandes facilitadores para lograr nuestros nuevos objetivos.

**[SLIDE 21]**

Estas son las nuevas prioridades en las que vamos a trabajar en los próximos años.

En resumen:

Mejorar la salud financiera de nuestros clientes, ayudándoles a gestionar sus finanzas

Ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible, apoyando un desarrollo económico inclusivo.

Creer en clientes, apoyándonos en los canales digitales para lograr un crecimiento rentable en los segmentos más atractivos.

Buscar la excelencia operativa, a través de procesos automatizados y sencillos... manteniendo nuestro enfoque en el control interno, la gestión de los riesgos y la optimización del uso de nuestro capital.

El mejor equipo y el más comprometido, impulsando el compromiso y desempeño de todos los que formamos BBVA para alcanzar nuestro propósito.

Y por último, los datos y tecnología, como palancas clave para tener éxito en nuestra estrategia.

Como ven, tenemos un gran proyecto y tenemos las ideas claras para lograr hacerlo realidad.

**[SLIDE 22]**

Por último, quiero repasar brevemente en mi exposición las principales cifras de los resultados del 2019 que, como apuntaba al principio de mi intervención, han sido excelentes y que después explicará más en detalle nuestro Consejero Delegado.

Como decía anteriormente, este año hemos conseguido el mayor resultado atribuido sin singulares de los últimos 10 años.

Una cifra de 4.830 millones de euros, que supone un incremento del 2,7% frente al resultado del ejercicio anterior.

**[SLIDE 22b]**

Estos excelentes resultados los hemos obtenido en un entorno macroeconómico muy complejo.

En 2019, se produjo una desaceleración de la economía global, motivada por diferentes eventos: conflictos geopolíticos, también tensiones comerciales que llevaron a un debilitamiento del comercio internacional, la inversión y la actividad industrial, y, todo ello, en un entorno de bajos tipos de interés, y con una desaceleración estructural en China, bajo crecimiento en Europa y una desaceleración cíclica en los Estados Unidos.

Todo ello llevó a que la economía global creciera un 3,1% en 2019, el crecimiento más bajo registrado desde 2009 y con un comportamiento peor al esperado en muchas de las geografías en las que estamos presentes.

Para el año 2020, nuestra estimación inicial era de una mejoría a lo largo del año del crecimiento global hasta el 3,2% motivada por la relajación de las tensiones comerciales, y mejores datos de producción a nivel global.

Sin embargo, el entorno económico global se ha visto afectado negativamente por el impacto del coronavirus. A corto plazo, la incertidumbre ante el rápido crecimiento de los contagios en numerosos países, y las medidas de cuarentena llevarán a una reducción de la demanda a nivel global, así como disrupciones relevantes en las cadenas de suministro.

Todos estos factores, junto con el reciente desplome del precio del petróleo, se han traducido en fortísimas caídas en los mercados de capitales globales, y en una elevada volatilidad.

Todavía es pronto para estimar el impacto económico en los próximos trimestres, aunque BBVA Research estima que incluso en un escenario de recuperación en V, el crecimiento global podría reducirse en torno a medio punto del PIB en 2020.

Las políticas públicas, sobre todo ayudas fiscales y laborales enfocadas, como las que se empiezan a poner en marcha, serán fundamentales para mitigar el impacto económico, evitando problemas de liquidez en las empresas y canalizando las ayudas a los colectivos vulnerables más afectados por la caída de demanda o la imposibilidad de llevar a cabo su trabajo.

**[SLIDE 23]**

Volviendo a los excelentes resultados del año, me gustaría destacar que mantenemos el liderazgo en rentabilidad frente a nuestros competidores.

La rentabilidad sobre el capital, sobre el patrimonio tangible, el ROTE, se sitúa en el 11,9% en 2019, frente al 7,0% de media del grupo de competidores europeos.

Mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio, el ROE, ha sido de 9,9% en el año, frente al 5,9% de los competidores.

También es muy relevante nuestra sólida posición de capital, pues el ratio “Core Tier I” se incrementó en 40 pbs en el año hasta el 11,74%, en la parte alta de nuestro rango objetivo del 11.5%-12%, lo cual pone de manifiesto nuestra capacidad de generación de capital de forma orgánica.

**[SLIDE 24]**

Por otro lado, el patrimonio tangible por acción incluyendo dividendos se incrementó en un 11,5% en el año.

En relación con el dividendo, en línea con nuestra política de retribución al accionista, proponemos la distribución de un dividendo complementario de 16 céntimos de euro por acción a pagar en abril de este año, lo que lleva el dividendo del año a 26 céntimos de euro por acción (sumando los 10 céntimos del dividendo a cuenta pagado en octubre).

En caso de aprobación, supondrá un payout del 36% del beneficio excluyendo el deterioro del fondo de comercio de nuestra filial en Estados Unidos.

**[SLIDE 25]**

2019 también ha sido un año con profusión de noticias en España sobre el caso Cenytt, al que me refiero ahora brevemente.

Desde su inicio, y en todo momento, hemos seguido las prioridades que fueron fijadas por el Consejo: el esclarecimiento de los hechos, la plena colaboración con la Justicia y la adopción de medidas.

Ahora hay que dejar que la Justicia haga su trabajo. Nosotros seguiremos actuando con total determinación y diligencia, colaborando con la Justicia en el esclarecimiento de los hechos, bajo el liderazgo del Consejo de Administración, cuyos miembros no tienen conexión alguna con el caso.

Ya para cerrar, y antes de dar paso al Consejero Delegado, que ampliará la información sobre los resultados del año, me gustaría comentar de nuevo sobre la situación que estamos viviendo derivada del incremento de contagios por coronavirus en todo el mundo y en España en particular.

En este contexto, lo más relevante es que todos estemos muy coordinados, autoridades, supervisores, empresas, sindicatos y el conjunto de la sociedad, tanto para contener la epidemia como para mitigar el impacto social y el impacto económico de las medidas adoptadas.

Porque todos podemos contribuir. Y por eso quiero aprovechar para apelar también a la responsabilidad personal que todos tenemos de seguir las indicaciones, y en la medida que no sea imprescindible, quedarnos en casa.

Así es como lo estamos haciendo en BBVA. Por un lado, en cuanto a la contención de la epidemia, estamos fomentando el trabajo remoto entre nuestros empleados de los servicios centrales en España. Ya tenemos más de 9.000 personas trabajando desde casa.

Asimismo, para los empleados que por la naturaleza de su actividad no puedan teletrabajar, hemos facilitado la flexibilización de horarios y días de trabajo, para que aquellos que lo necesiten puedan adaptarse a sus necesidades familiares.

De cara a clientes todos nuestros canales permanecen operativos, pero lógicamente en estas circunstancias cobran más protagonismo los digitales que permiten realizar toda la operativa sin desplazarse.

Por otra parte, estamos apoyando a todos nuestros clientes, particulares y empresas, en estos momentos de dificultad. En concreto, para pymes y autónomos tenemos líneas de disposición inmediata por un total de 25 mil millones de euros.

En cuanto a BBVA, a pesar de la incertidumbre existente, que se ha reflejado en caídas importantes en los mercados y en el precio de nuestra acción, partimos de una buena posición de rentabilidad, de capital y de liquidez para afrontar las dificultades asociadas a esta crisis.

Tenemos un banco sólido, con una estrategia diferencial. En los últimos años hemos conseguido grandes logros con nuestro enfoque en la digitalización, y en 2019 hemos conseguido el mayor beneficio atribuido de la última década.

Para los próximos años hemos definido una nueva estrategia con la que seremos capaces de anticiparnos de nuevo, y amplificar los excelentes resultados de la digitalización.

Señores accionistas, gracias por su apoyo constante, que nos impulsa a seguir dando cada día lo mejor de nosotros.

Quiero que se sientan tan orgullosos como yo de pertenecer a este gran proyecto que es BBVA.

Muchas gracias. Eskérrik ásko