

## Transcripción de la entrevista de Carlos Torres Vila

**Pregunta:** Buenos días, Carlos.

**Respuesta:** Buenos días, Esther.

**P:** Un año más tenemos la oportunidad de repasar contigo cómo ha sido el año 2025, y que nos cuentes cómo ves el año que acaba de empezar. 2025 marcó, de hecho, el inicio de un nuevo ciclo estratégico para BBVA, con nuevas prioridades y nuevos objetivos financieros y de negocio. ¿Cuál es tu balance del año?

**R:** Ha sido un año magnífico, que coloca a BBVA en nuestro mejor momento y aunque el entorno fue un entorno complejo, con tensiones geopolíticas, con guerra comercial, nuestras fortalezas estructurales y nuestra estrategia nos han llevado a tener un crecimiento extraordinario en el año, en todos los mercados, particularmente en España. Un crecimiento a 30 de septiembre, no hemos cerrado el año todavía, cercano al 8%. No veíamos cifras de crecimiento así en nuestro país desde hace casi 20 años. Y un crecimiento de los otros mercados, destaca también México, que es un país grande, pero en el que hemos tenido un crecimiento del 10%, un año más. Crecimiento en clientela, hemos añadido más de 11 millones de nuevos clientes en el año, un año más, y eso es fuente de crecimiento futuro.

Crecemos en inversión crediticia, crecemos en clientela. Ha sido un año excelente en rentabilidad, rentabilidad cercana al 20% un año más. Un año muy bueno en eficiencia también, en acumulación patrimonial para nuestros accionistas. Y luego destacaría, por último, la generación de capital, que ha llevado a una aceleración de la remuneración a nuestros accionistas. Todo esto se ha reflejado en la cotización de la acción que se ha más que duplicado en el año y que ha supuesto un retorno total para nuestros accionistas del 124% cuando sumamos también el valor de los dividendos que hemos pagado en el año. Y el valor total de BBVA, la capitalización bursátil ha alcanzado un récord histórico de 115.000 millones de euros. Además del buen desempeño, el año 2025 ha sido el año en el que hemos iniciado la ejecución del nuevo plan estratégico. Un plan que anticipa las tendencias que definirán el futuro y que está muy orientado al cliente, que permitirá a BBVA mantener el liderazgo en crecimiento y en rentabilidad a futuro.

**P:** Tras el desenlace de la operación con Banco Sabadell, ¿qué perspectivas tienes para BBVA en los mercados en los que está presente?

**R:** Bueno, tenemos un entorno que continuará siendo complejo. Hemos visto estos primeros días del año tensiones geopolíticas continuadas, pero las perspectivas son buenas en todos nuestros mercados. Perspectivas de crecimiento en España, donde prevemos crecer más que los competidores, especialmente en los segmentos más rentables, los de consumo y empresas. En Europa, donde tenemos la apuesta digital, en Italia y en Alemania, que está funcionando muy bien y que por supuesto continuará creciendo con fuerza. En México, con

el dinamismo que siempre tiene México y el crédito seguirá creciendo más que lo que crece el producto interior bruto. Turquía, que es un país relevante para nosotros y que a medida que continúa la normalización de la macroeconomía, aumentará su contribución a los resultados del grupo. Y por último, la región de América del Sur, que continúa siendo una región clave en la que también tenemos buenas perspectivas de crecimiento, a medida que se bancariza y también por la demografía. En resumen, prevemos crecimiento en todos los países y especialmente en algunos segmentos y actividades. Todo lo que tiene que ver con la financiación de la sostenibilidad. El ciclo de inversión en sostenibilidad es imparable y nos hemos marcado un objetivo ambicioso de canalizar 700.000 millones de euros en financiación sostenible del año 2025 al año 2029. Un objetivo muy, muy ambicioso, como digo. Y luego, en el segmento de empresas, donde con una asesoría especializada y una oferta integral, aprovechando nuestra globalidad, vamos a crecer en todos los países y vamos a crecer especialmente, ya estamos creciendo mucho, en la división de banca de inversión. En definitiva, perspectivas de crecimiento en todos los países, con foco especial en sostenibilidad y en el segmento de empresas.

**P: Otra de las prioridades del nuevo ciclo es la creación de valor. Hay que recordar que BBVA ha mantenido una atractiva remuneración al accionista en los últimos años. A día de hoy continúa acumulando un exceso de capital relevante y prevé seguir haciéndolo en el nuevo plan. ¿A qué se va a dedicar el excedente?**

**R:** La creación de valor y de capital es una de las prioridades estratégicas del nuevo plan, una prioridad extremadamente importante. Y lo que prevemos, en primer lugar, en cuanto a cuánto capital generaremos, la previsión es de 49.000 millones de euros hasta el año 2028, una cantidad muy importante. ¿A qué dedicaremos ese capital que generamos? La prioridad absoluta es financiar el crecimiento, el crecimiento del que hablaba antes, que es un crecimiento importante. Y eso prevemos, estimamos, que consumirá 13.000 millones de los 49.000. Los otros 36.000 millones los dedicaremos a remuneración a nuestro accionista.

Tenemos el firme compromiso de devolver a nuestros accionistas, de manera disciplinada, todo el capital excedentario por encima del 12%. Ya hemos comenzado este programa de remuneración al accionista con el pago del dividendo en noviembre pasado: 1.800 millones de euros (32 céntimos de euro por acción), que es el mayor dividendo a cuenta de nuestra historia. Y también con el programa de recompra de 1.000 millones de euros que finalizamos el año pasado, a finales del año pasado, y el programa de 1.500 millones de euros que está en curso actualmente. El primer tramo de un programa que, de hecho, es de 4.000 millones. En definitiva, tenemos un plan que generará capital y ese capital lo destinaremos, en primer lugar, a crecimiento orgánico y el excedente por encima de nuestro objetivo de capital a remuneración al accionista.

**P: BBVA ha sido pionero en inteligencia artificial y en la digitalización. ¿Cómo encara BBVA la revolución de la inteligencia artificial?**

**R:** Queremos liderar la banca en la era de la inteligencia artificial, igual que ya en el pasado BBVA lideró la transformación digital y hacia el móvil. Y vemos que la inteligencia artificial es

una realidad que cambia cómo tomamos decisiones, cómo trabajamos, cómo vivimos. Para eso hemos configurado una hoja de ruta en torno a ocho iniciativas que conectan a toda la organización. Blue, un asistente personalizado 24/7 para cada uno de nuestros clientes; el banquero IA, que apoya a todos nuestros banqueros en las labores que tienen que hacer, internas o de cara al cliente; IA en riesgos, para agilizar y mejorar la toma de decisiones; IA en procesos operativos o IA en desarrollo de software, para automatizar y ser más productivos, más eficientes; o el Alter Ego, que es un asistente para cada empleado que le acompaña siempre en su trabajo. Bueno, y otras iniciativas que componen este portafolio, esta cartera de ocho, esta hoja de ruta.

Un paso importante ha sido la firma de la alianza con OpenAI el año pasado, en 2025, a finales de 2025. Es una alianza estratégica que nos está permitiendo acelerar la ejecución de todas estas iniciativas, que lo que buscan es mejorar la propuesta hacia nuestros clientes y a la vez tener un modelo operativo más productivo, más eficiente. Se trata de liberar tiempo para dedicarlo a lo más importante: estar cerca de nuestros clientes y ofrecerles un mejor servicio.

**P: En un sector financiero tan competitivo y en el que los neobancos están irrumpiendo con fuerza, ¿cómo piensa diferenciarse del resto de entidades?**

R: La clave es adoptar una perspectiva radical de cliente, es decir, incorporar en todo lo que hacemos, de una manera radical, la perspectiva de cada cliente. Nuestro propósito, 'Acompañar tu voluntad de llegar más lejos', refleja bien que el cliente es el protagonista y, aunque siempre hemos tenido al cliente como foco de nuestra actuación, hemos aumentado la ambición y queremos pasar de pensar en el cliente a pensar como cada cliente. Y hay una diferencia sutil, pero muy importante en esto. Queremos ofrecer a cada cliente, primero, excelencia en cada interacción. Esto es muy importante: en cualquier canal y en cualquier momento. Excelencia en cada interacción. Y luego, una oferta personalizada, hiperpersonalizada, diría, y aquí la tecnología nos ayuda, y dirigida a ofrecerle lo que necesita en cada momento para llegar más lejos, para avanzar, para cumplir no solamente satisfacer sus necesidades, sino progresar, lo que cada cliente necesita. En definitiva, no innovamos por innovar; innovamos para mejorar la vida de las personas.

**P: Despues de un año intenso y lleno de retos, ¿con qué mensaje resumirías 2025 y cómo miras hacia delante?**

R: En resumen, 2025 ha sido un año de un magnífico desempeño y un gran comienzo a nuestro plan estratégico centrado en el cliente. Y todo esto ha sido posible gracias a las personas de BBVA, a su talento y a su compromiso. Y mirando hacia el futuro, tenemos un propósito claro, tenemos el plan, tenemos un equipo extraordinario. Continuaremos avanzando a pasos de gigante, innovando y mejorando la vida de las personas.

**P: Muchas gracias, Carlos.**

**R: Muchas gracias, Esther.**