

Bankia

Junta General de Accionistas

José Ignacio Goirigolzarri

24 de marzo de 2017

Muy buenos días, de nuevo, señoras y señores accionistas.

En primer lugar, quiero volver a agradecerles su presencia en el día de hoy. Un año más, y esta es la sexta Junta que celebramos desde la constitución de Bankia, nos reunimos en valencia, ciudad en la que, como ustedes saben, tenemos nuestra sede social. En esta ocasión voy a estructurar mi presentación en cuatro grandes apartados.

En el primero, repasaré los hitos más importantes del pasado ejercicio, con especial atención a los avances más relevantes en el gobierno corporativo del banco. En segundo lugar, examinaremos los estados financieros del 2016 que hoy sometemos a su aprobación, así como las operaciones de capital que se recogen en el orden del día. Seguidamente, este año creo que es obligado dedicar un apartado a la situación del posible proceso de fusión con BMN. Finalmente, compartiré con todos ustedes algunas reflexiones sobre la situación actual de nuestra entidad, así como sobre sus perspectivas futuras.

1. PRINCIPALES HITOS DE 2016.

Comenzando por los principales hitos del año 2016, quiero destacar que durante el mes de enero se empezaron a implantar las primeras medidas del nuevo posicionamiento que analizaré con detenimiento en el último punto de mi presentación. En febrero abrimos el proceso de restitución de la OPS. El proceso, que ya analizamos en la pasada Junta General, estuvo abierto durante tres meses, *del 18 de febrero hasta el 18 mayo*, periodo en el que se reintegró un total de 707,2 millones de euros a la práctica totalidad de los accionistas del tramo minorista. Hoy les puedo decir, señoras y señores accionistas, que con aquella decisión calculamos que nos hemos ahorrado unos gastos, entre intereses y abogados, de cerca de 400 millones de euros.

El 31 de marzo se realizó el pago del segundo dividendo en la historia de Bankia, lo que supuso la reafirmación de la normalización de nuestra política de retribución al accionista. Como ustedes aprobaron en la Junta General del pasado año, el desembolso ascendió a 301 millones de euros en metálico.

Por su lado, en julio se llevaron a cabo los test de stress por parte del banco central europeo cuyo objetivo era analizar el nivel de solvencia de cada entidad. En estos test se analizaron 53 bancos europeos, entre los que se encontraban los seis principales bancos españoles. El resultado de nuestro grupo fue excelente. De hecho, presentamos el mejor ratio de solvencia entre los bancos españoles, en la hipótesis de un escenario muy adverso para la economía europea y española.

Por su lado, en el mes de septiembre, y eso para nosotros fue un gran motivo de orgullo, Bankia fue seleccionada para incorporarse al índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI), lo

que supone el reconocimiento de nuestro banco como una de las empresas más sostenibles del mundo.

Para aquellas personas que no estén familiarizadas con este índice, decirles que fue creado en 1999 y su objetivo es destacar, entre las empresas de mayor capitalización bursátil, aquellas que públicamente son reconocidas como líderes en sostenibilidad. Es, sin duda, el índice de sostenibilidad más importante del mundo. Ese índice lo componen, a nivel mundial, 316 empresas, de las cuales 18 son españolas. De las 316 empresas, solo hay 27 bancos, de los que diez son europeos y sólo tres son españoles.

Creo, por tanto, que la inclusión de Bankia en este índice es un motivo de reconocimiento a los grandes avances que hemos realizado en estos años en gobierno corporativo, cercanía a la sociedad y gestión sostenible, de los que estamos, como decía anteriormente, muy satisfechos. Porque, señoras y señores accionistas, tengo para mí que solo las empresas gestionadas de forma responsable serán capaces de generar valor de forma consistente.

En diciembre, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea dictaminó que el importe satisfecho por las cláusulas suelo que se declarasen nulas se debería restituir con carácter retroactivo. En nuestro caso, solo el tres por ciento de nuestra cartera hipotecaria tenía cláusulas suelo, cuyos efectos, desde la perspectiva de la liquidación de intereses, los habíamos suprimido en verano del año 2015.

Tras la sentencia, decidimos abrir un proceso de gran sencillez y transparencia para restituir a todos los clientes afectados el impacto retroactivo de estas cláusulas. Pensamos que tomar esta decisión e implantarla con gran rapidez era la decisión correcta, porque tenía la misma lógica que la que tomamos con la OPS. Y eso era así porque alineaba los intereses de nuestros clientes, a los que les ofrecemos una solución rápida, transparente y gratuita, con los intereses de todos ustedes, señoras y señores accionistas, al evitarnos cuantiosos gastos judiciales.

Este proceso fue operativo a partir del 3 de febrero y puedo decirles que, a fecha de 21 de marzo, hemos recibido un total de 33.000 solicitudes, de las cuales ya hemos liquidado 25.000, por un importe de 127 millones de euros.

También en febrero de este año, la agencia de calificación crediticia Standard & Poor's ha revisado al alza los ratings a corto y a largo de Bankia, asignándoles, además, una perspectiva "positiva". Esto significa que Bankia vuelve a tener grado de inversión por primera vez desde mayo de 2012. No se les oculta, señores y señoras accionistas, que alcanzar el grado de inversión es un paso decisivo en el proceso de normalización, que emprendimos en el año 2012.

Y la importancia de esta revisión ha tenido efectos inmediatos, puesto que a primeros del mes de marzo Bankia hizo una emisión de deuda subordinada a 10 años, por valor de 500 millones de euros, donde obtuvimos una fuerte sobredemanda por parte de los inversores (más de 10 veces el volumen ofrecido) y con excelente diferencial.

Este interés de los mercados por nuestro papel, señoras y señores accionistas, era inimaginable la primera vez que nos reunimos y muestra el reconocimiento externo de nuestra solvencia y fortaleza como banco.

Finalmente, y dentro de este primer apartado de mi intervención, quisiera hacer una referencia especial a nuestro gobierno corporativo, de acuerdo con la recomendación tres del código de buen gobierno aprobado por la CNMV. Con este objetivo, haré un análisis de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular, de los cambios acaecidos desde la anterior Junta General ordinaria.

En primer lugar, quiero destacar que Bankia dispone de un sistema de gobierno corporativo aprobado por el Consejo de Administración y que está inspirado en nuestros cinco valores corporativos que definimos ya en el año 2012 y que les recuerdo son los de integridad, profesionalidad, compromiso, cercanía y orientación al logro.

Este sistema de gobierno está integrado por un conjunto de normas y procedimientos internos. En particular, estatutos, reglamentos y políticas, cuya finalidad esencial es el desarrollo rentable y sostenible de nuestra actividad, y la creación de valor a largo plazo, teniendo en cuenta que la entidad tiene una amplia base accionarial institucional y minorista.

Con esta perspectiva, el Consejo aprobó el año pasado diversos cambios estatutarios y reglamentarios para adaptar su normativa al nuevo código de buen gobierno de las sociedades cotizadas; a las modificaciones de la ley de sociedades de capital introducidas por la ley de auditoría de cuentas, y por la ley de fomento de la financiación empresarial.

Así, desde la pasada Junta General se ha procedido a modificar el reglamento del Consejo de Administración, con el fin de incorporar un requisito de tenencia de acciones para los miembros del Consejo, como forma de alinear sus intereses con los de los accionistas. De esta modificación se informará de manera más detallada en el punto decimoquinto del orden del día.

Por otro lado, el año pasado se ampliaron las atribuciones de la figura del consejero independiente coordinador, más allá de las funciones que legalmente tiene asignadas. Tras la renuncia presentada por D. Alfredo Lafita como consejero y, por consiguiente, como consejero independiente coordinador, el Consejo de Administración acordó en marzo de 2016, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, designar para dicho cargo a D. Joaquín Ayuso. El nombramiento recibió el visto bueno de todos los organismos supervisores.

En 2016 también se atribuyeron nuevas competencias a la Comisión de Nombramientos en la gestión de la política de responsabilidad social corporativa y de los riesgos de carácter no financiero. Esta comisión pasó a denominarse Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable.

Asimismo, se introdujeron mejoras, tanto formales como de fondo, en la página web corporativa. Los cambios facilitan el acceso a la información y aseguran la transparencia, en cumplimiento de la normativa vigente y de las recomendaciones del código de buen gobierno.

Con el objeto de asegurar una adecuada renovación de los miembros del Consejo de Administración, la Junta General del pasado año acordó una renovación parcial de su composición, por la que se reeligió a un consejero ejecutivo y a tres consejeros independientes.

Con la finalidad de continuar con dicho proceso, hoy se propone a esta Junta una segunda renovación parcial de los cargos. Las reelecciones de consejeros propuestas afectan a dos consejeros ejecutivos: D. Antonio Ortega Parra y a mí mismo. Y, también, se somete a la aprobación de la Junta General de accionistas la reelección de los siguientes consejeros independientes: D. Jorge Cosmen; D. José Luis Feito; D. Fernando Fernández; y D. Álvaro Rengifo. Todas las reelecciones son, en su caso, por el plazo estatutario de cuatro años.

De esta manera, atendiendo a las mejores prácticas de gobierno corporativo, el Consejo de Administración de la sociedad continuaría integrado por 11 consejeros, de los cuales ocho tendrían la categoría de consejeros independientes y los otros tres de ejecutivos.

En cuanto al grado de cumplimiento de las recomendaciones del código de buen gobierno, se ha ofrecido información detallada en el informe anual de gobierno corporativo, que ha sido puesto a disposición de las señoras y señores accionistas. El balance global refleja que, de las 64 recomendaciones de dicho código, Bankia cumple de manera íntegra todas y cada una de las recomendaciones que le son de aplicación.

Dicho todo lo anterior, les puedo asegurar, señoras y señores accionistas, que este Consejo mantiene el compromiso de que nuestro banco cuente, permanentemente, con las mejores prácticas de buen gobierno. Esto es, para nosotros, un objetivo absolutamente prioritario, porque entendemos que solo desde un gobierno corporativo excelente se puede crear un proyecto que cree valor de forma sostenible.

2. ANÁLISIS FINANCIERO

Y con esto paso a la segunda parte de mi presentación, que estará dedicada a analizar los estados financieros del pasado ejercicio, así como las operaciones de capital que se recogen

en el orden del día. El beneficio atribuido del año asciende a 804 millones de euros, lo que supone un 22,7% menos que el beneficio reportado en el ejercicio precedente. Excluyendo la contribución que tuvo el City National Bank a las cuentas del año 2015, la caída en el beneficio atribuido de 2016 es de un 8,4%.

Mi objetivo en los próximos minutos es profundizar en el análisis de cada una de las grandes líneas de la cuenta de resultados. En cualquier caso, tienen ustedes el detalle completo de los estados financieros en la documentación que está a su disposición.

Comenzando por el margen de intereses, se observa una caída en comparación con el año 2015, del 18,1%. Esta disminución se produjo en gran medida por los menores ingresos generados por las carteras de bonos y, en especial, de los bonos de la Sareb, así como por el efecto de la disminución del euríbor. Y la caída del euríbor es la principal razón para la disminución del rendimiento de nuestra inversión, que no pudo ser compensada por la fuerte reducción del coste de nuestros depósitos, derivada de una excelente gestión de precios. Obsérvese, en todo caso, que en el cuarto trimestre hemos quebrado la tendencia de caída de nuestro margen bruto de clientes, donde creemos que ya estamos encontrando un suelo cara al ejercicio 2017.

En el capítulo de comisiones, hemos tenido un descenso del 11,4% con respecto al año pasado, en parte debido a nuestra estrategia de posicionamiento a la que me referiré posteriormente.

Por su lado, los gastos de explotación, que ya tuvieron una significativa caída en los tres ejercicios anteriores como consecuencia del extraordinario esfuerzo y sacrificio de toda nuestra organización, tuvieron también en el año 2016 un descenso del 3,1%.

La política de contención en los costes sigue siendo una de nuestras prioridades, política que cobra todavía más importancia en un contexto como el actual, donde todavía no prevemos una mejora sustancial en nuestra línea de ingresos. Este descenso de los gastos generales no compensa la menor aportación de los ingresos, por lo que nuestro ratio de eficiencia se situó en el 48,9%. En todo caso, es importante señalar que, al igual que ocurrió el pasado año, Bankia es el banco más eficiente dentro de las seis grandes entidades españolas.

En el año 2016, nuestra tasa de mora se situó, por primera vez en la historia de Bankia, por debajo del 10%. Esta excelente gestión del riesgo supuso una disminución de nuestras provisiones de un 35,1%. En la cifra de provisiones se incluye un cargo neto de 65 millones de euros para completar una prudente valoración de las contingencias por las cláusulas suelo.

Y, como consecuencia de todo lo anterior, el beneficio atribuido de 2016 es, como comentábamos al principio, de 804 millones de euros.

En términos de rentabilidad sobre recursos propios hemos alcanzado un ROE del 6,7%, cifra que subiría hasta el 7,3% si no hubiésemos dotado el importe destinado a la provisión por las cláusulas suelo.

Aunque en términos interanuales nuestro ROE ha empeorado en relación al año 2015, seguimos comparando muy bien con respecto a nuestros competidores, puesto que seguimos siendo el banco más rentable entre los seis mayores bancos españoles en sus actividades en España.

Gracias a estos resultados hemos generado 76 puntos básicos de capital, lo que eleva nuestro ratio de capital fully loaded hasta el 13,02%, un nivel de solvencia que nos permite seguir siendo el banco, entre los seis grandes bancos españoles, con mayor nivel de capitalización.

Como pueden ver en la transparencia, la generación de capital acumulada desde el año 2012 ha sido de 620 puntos básicos o, lo que es lo mismo, de 6.157 millones de euros de capital, y ello a pesar de que hemos tenido que provisionar en el conjunto del grupo BFA-Bankia más de 4.900 millones de euros para híbridos, OPS y cláusulas suelo.

Esta capacidad de generación de capital, y esto es muy importante, nos ha hecho avanzar en el ranking de solvencia de las grandes entidades españolas desde la última posición en la que nos encontrábamos en 2012, tras haber recibido las ayudas públicas, cuya finalidad era que cumpliésemos los requisitos regulatorios mínimos, hasta la actualidad, en la que somos el banco con mayor nivel de solvencia.

Por todo ello, y como resumen, podemos decir que, a pesar de las dificultades a las que nos hemos enfrentado durante este ejercicio, Bankia ha sido capaz de generar 804 millones de euros de beneficio atribuido.

Y es un enorme orgullo poder compartir con todos ustedes que el banco del que son propietarios es el banco más eficiente, más rentable y más solvente de entre los seis grandes bancos en sus actividades en España. De este modo, hoy contamos con un banco sólido, que genera unos potentes resultados, lo que nos permite generar capital de forma recurrente.

Y esta es la razón que nos conduce a proponerles a todos ustedes el reparto del tercer dividendo en metálico de la historia de nuestro banco. Para este Consejo es una gran satisfacción poder proponerles el reparto de 317 millones de euros en dividendos, lo que significa 2,756 céntimos por acción. Este dividendo, señoras y señores accionistas, es un 5% superior al que ustedes aprobaron en la Junta del año pasado.

Pero antes de entrar en el siguiente punto de mi presentación, y tal como les había anunciado, me gustaría compartir con todos ustedes las razones por las que estamos proponiendo una reducción de capital y un *contrasplit* de acciones.

Quiero adelantarles que ninguna de estas propuestas afecta al patrimonio neto, al valor contable del banco del que ustedes son propietarios.

En primer lugar me gustaría recordarles que, como consecuencia de las operaciones de saneamiento de nuestro banco en los años 2012 y 2013, tenemos una estructura de fondos propios muy atípica, muy volcada en capital y con una escasa dotación de reservas voluntarias. Esta estructura es muy diferencial respecto a la de nuestros competidores. Y esto hace que el precio de la cotización esté muy cerca del nominal de la acción. Esto es importante porque si el precio de cotización de una acción está cercano al nominal de la misma, resta de flexibilidad a la gestión de nuestros fondos propios. Flexibilidad tanto a efectos de posibles emisiones de capital, como de emisiones de títulos conocidos como AT1 a los que nos obliga la nueva regulación de capital, conocida como MREL.

Esa es la razón por la que proponemos reducir el nominal de nuestra acción desde los 0,8 euros actuales a 0,25 euros. Y, para ello, se realiza una reducción de capital de 6.334 millones de euros que pasan a reservas voluntarias, las cuales, a su vez, se incrementan en 512 millones por el traslado de reservas legales, por lo que, al final del proceso, las reservas alcanzan los 7.857 millones de euros, y el capital queda establecido en 2.879 millones de euros.

La segunda operación es la denominada *contrasplit*, que, en definitiva, es una agrupación de acciones. En nuestro caso, la propuesta es agrupar cuatro acciones antiguas en una acción nueva. Dado que con la operación de reducción de capital la acción pasaba a tener un nominal de 0,25 euros, el nominal de la nueva acción será de un euro.

La razón para hacer esta operación es que el precio de cotización de la acción será mayor, lo que permite limitar la volatilidad y variabilidad del precio en el mercado. De hecho, hay inversores que no invierten en acciones de compañías con un precio de cotización inferior a un euro, ya que modificaciones de precio muy bajas en términos absolutos tienen un impacto demasiado relevante en términos relativos. Y ello, lógicamente, no es bueno para la liquidez de nuestra acción.

Estas son, señoras y señores accionistas, las razones que nos han impulsado a proponerles estas operaciones de capital, las cuales, como han podido comprobar, no afectan al patrimonio del banco del que son ustedes propietarios.

3. BMN

Paso ahora al tercer punto de mi presentación, donde me gustaría informarles del estado del proceso de la posible fusión con BMN. Quisiera compartir con todos ustedes los antecedentes y la situación actual del proceso.

El pasado 28 de septiembre, el FROB anunció, a través de un hecho relevante, la puesta en marcha de las medidas necesarias para analizar la reordenación de sus participaciones en entidades de crédito, esto es, en Bankia y en BMN.

Derivado de esta decisión, contrató a dos asesores financieros para que analizaran las mejores alternativas, con el fin de maximizar su valor en estas participadas.

Más recientemente, el 15 de marzo, a través de otro hecho relevante, el FROB anunciaba que, tras recibir una declaración de interés por su participación en BMN, optaba como mejor alternativa por la fusión de esta entidad con Bankia. A partir de este punto, nosotros, como Consejo de Administración, nos podemos empezar a plantear la operación como una alternativa cierta. A lo largo de estos meses he comentado en numerosas ocasiones que una posible fusión entre Bankia y BMN tenía sentido industrial. Y lo tiene porque, además de la posibilidad de generar sinergias, existe una gran complementariedad de redes y mercados atendidos.

Como saben ustedes, en los mercados naturales de BMN, significativamente Murcia, Baleares y Granada, nuestra presencia es muy escueta, como consecuencia de la reestructuración a la que nos vimos obligados por las condiciones del *term sheet* firmado por la Comisión Europea y el Gobierno español. Pero, como también he comentado en numerosas ocasiones, las operaciones, además de tener sentido industrial, deben tener sentido financiero.

Para que una operación tenga sentido financiero se deben definir unas condiciones que aseguren que la operación crea valor para todos los accionistas. Es cierto que en esta operación el FROB, y así lo ha manifestado públicamente, no tiene conflicto de interés alguno, ya que sus participaciones en Bankia y BMN son muy similares.

Dicho lo anterior, el Consejo de Bankia deberá analizar la operación con especial tutela sobre los intereses de los accionistas minoritarios. De hecho, puedo comprometerme ante todos ustedes, en mi nombre y en el nombre de todo el Consejo de Administración, que la defensa de los intereses de los accionistas minoritarios será absolutamente prioritaria en la definición de las condiciones de la operación, como no puede ser de otra manera. Porque, además, es la mejor manera de que Bankia valga más, y poder así devolver las ayudas a los contribuyentes. De hecho, y para evitar cualquier posible conflicto de intereses, los consejeros independientes tendrán un papel clave en este proceso.

Definida así la cuestión, debemos hacer en los próximos meses un ejercicio muy riguroso y profesional para analizar la operación y proponerles, en su caso, una alternativa que cumpla con los requisitos arriba establecidos. En ese caso, convocaríamos una Junta Extraordinaria en la que analizaríamos, como siempre hacemos, con toda profundidad y transparencia las condiciones de la operación. Hasta entonces, señoras y señores accionistas, debemos trabajar con rigor, y es lo que haremos en los próximos meses. Tienen ustedes nuestro compromiso más absoluto.

4.- RETOS

Volviendo de nuevo a nuestro banco, y con ello llego al último punto de mi presentación, quisiera compartir con ustedes que, en mi opinión, el ejercicio 2016 ha sido clave desde el punto de vista estratégico. En la segunda parte del año 2015, cuando estábamos cerrando el último ejercicio de nuestro plan estratégico, nuestra reflexión nos condujo a la conclusión de que, siendo un gran éxito lo que habíamos conseguido, debíamos dar un salto cualitativo para mejorar nuestra dinámica de clientes e incrementar los niveles de satisfacción y cercanía a nuestros clientes reales y potenciales.

Pensamos entonces que esta era la mejor forma de incrementar nuestra presencia, nuestras cuotas de mercado, especialmente en aquellos productos de mayor valor añadido..., lo que en el medio plazo es la condición necesaria para incrementar nuestros ingresos y asegurar una rentabilidad excelente y sostenible. En definitiva, concluimos que debíamos buscar un nuevo posicionamiento de Bankia en el mercado. Para ello, realizamos un enorme trabajo de escucha de nuestros clientes. Y concluimos que debíamos transformar todo nuestro banco para conseguir que, a medio plazo, nuestra clientela, al pensar en Bankia, pensara en un banco cercano, sencillo y transparente.

Recuerdo que el año pasado compartí con todos ustedes esta visión. Recuerdo también que les comenté que la acción que acabábamos de lanzar, quitando las comisiones a aquellos clientes que tuviesen su nómina o pensión domiciliada, no era sino el primer paso de un largo camino. Y eso era así porque nuestro propósito era, y es, pivotar todo nuestro plan estratégico en conseguir este nuevo posicionamiento.

Pues bien, el año 2016 ha sido decisivo porque hemos realizado un gran avance y los resultados que estamos consiguiendo, señoras y señores accionistas, nos hacen estar enormemente esperanzados cara al futuro. Las actuaciones que hemos emprendido en el año 2016 las podríamos resumir en tres grandes apartados.

En primer lugar, adecuar nuestra relación con los clientes a los principios de sencillez y transparencia. Y esto afecta a nuestros productos y condiciones, así como a decisiones que puedan ser sobrevenidas. Si el año pasado compartía con todos ustedes la decisión de quitar las comisiones a aquellos clientes que tuviesen su nómina o pensión, durante este año hemos continuado poniendo en práctica las lecciones que se derivan de la escucha de clientes.

Así, tomamos similares decisiones para el colectivo de los autónomos; para aquellos clientes digitalizados, lanzando la Cuenta On, sin comisiones, y, más recientemente, lanzando, para aquellos clientes que domicilien su nómina con nosotros, una hipoteca que, además de tener un tipo de interés muy competitivo, no tiene comisiones, ni obliga, y esto es muy diferencial respecto a las prácticas de nuestros competidores, a la contratación de productos adicionales.

Les puedo asegurar, señoras y señores accionistas, que en los próximos meses seguirán viendo actuaciones continuadas buscando esa sencillez y transparencia que demandan nuestros clientes.

Pero, como les adelantaba, estos mismos principios de sencillez y transparencia los hemos aplicado a la resolución de dos hechos sobrevenidos muy importantes: la OPS y las cláusulas suelo. En ambos casos, tomamos decisiones muy rápidas, con soluciones sencillas, transparentes y gratuitas para nuestros clientes, y, lo que es más importante, con una implantación rápida e impecable.

Decisiones que, por otra parte, estaban totalmente alineadas con el interés de todos ustedes, señoras y señores accionistas, como comenté en el primer punto de mi presentación. La línea está trazada y por ella seguiremos, porque el impacto de estas acciones en nuestra dinámica de clientes y niveles de satisfacción e imagen han sido inmediatos.

No quiero alargarme ni llenarles de números, porque creo que esta transparencia es suficientemente significativa. En ella se recoge la evolución del nivel de satisfacción de nuestra clientela. Son estudios muy representativos porque recogen la opinión de una muestra de 60.000 clientes cada año. Observen ustedes como, en los primeros años, los niveles de satisfacción cayeron de forma muy abrupta, hasta encontrar un suelo en el segundo semestre del año 2013. Pero observen también la recuperación posterior y muy en especial el gran salto que el índice muestra en el primer semestre del año 2016 y que se confirma en el segundo. Observen, en fin, que el índice de satisfacción de nuestros clientes ya es hoy superior al que teníamos en el año 2012, y nuestro objetivo es que siga mejorando. Objetivo que, señoras y señores accionistas, creemos que es posible y alcanzable porque tenemos una clara planificación de las acciones que debemos llevar a cabo.

El segundo vector de actuaciones está en adecuar nuestros canales de distribución y nuestra relación con los clientes al principio de cercanía. La escucha a nuestros clientes nos muestra que el nivel de satisfacción de la clientela se incrementa en 16 puntos sobre 100 si el cliente tiene en el banco una persona de referencia, un gestor que sea proactivo y le ofrezca posibles soluciones financieras a sus necesidades. Cada cliente requiere ser atendido y asesorado de una manera diferente y nuestro reto es entender qué necesidad tiene cada uno y hacerle una propuesta personalizada.

Aunque históricamente en la banca estas aspiraciones de relación proactiva con el cliente siempre han existido, lo cierto es que en Bankia estamos haciendo un gran esfuerzo de asignación de clientes a las personas de nuestros equipos, con una asistemática de actuación bien estructurada y planificada.

Para que se hagan una idea, y aunque llevamos años trabajando en este sentido, en el año 2016 teníamos 1.800.000 clientes con un gestor personal asignado. Pues bien, nuestro

objetivo es que, en un periodo de tres años, los incrementemos hasta 3,3 millones, es decir, multipliquemos prácticamente por dos nuestros clientes personalizados. Pero, lógicamente, esta relación debe adecuarse a los hábitos y necesidades de los clientes y, muy en particular, a los clientes con mayores exigencias de utilización de canales virtuales. Porque la realidad es que la relación de los clientes con nosotros es cada vez más multicanal.

Sirvan dos cifras como ejemplo. A finales del año 2016 el 37,6% de nuestros clientes tenían con nosotros una relación de multicanalidad, frente al 31,5% del año anterior. Hoy el 30,2% de todas, y subrayo todas, las operaciones del banco las realizan nuestros clientes por móvil.

Esta realidad nos obliga a segmentar la propuesta de gestión personalizada con los clientes. Así, para aquellos clientes que prefieren tener una relación virtual con su gestor, lanzamos el servicio de 'Conecta con tu experto'. Es un servicio gratuito por el que el cliente cuenta con un gestor asignado personalmente con el que puede relacionarse de forma virtual. Nosotros lanzamos 'Conecta con tu experto' en el año 2015 y, de nuevo, sin pretender llenarles de números, pueden ver la enorme expansión de este servicio. Hoy hay 300.000 clientes servidos por 'Conecta con tu experto' y nuestra previsión es que en el año 2019 tengamos un millón de clientes. Clientes, y me importa significarlo, que tienen unos gestores de la máxima cualificación, porque son profesionales de Bankia que atienden a los clientes en otro canal, pero con el mismo nivel de profesionalidad y rigor. Hoy son 300 personas las asignadas a 'Conecta con tu experto', y nuestra pretensión es que en el año 2019 se acerquen a 1.000. De nuevo, la respuesta de nuestra clientela está siendo excepcional, ya que su nivel de satisfacción con este servicio es del 91,5%, que representa el nivel más alto en Bankia.

Aquí también puedo asegurarles que tenemos claros planes de acción para seguir profundizando en las líneas fijadas. Así, por ejemplo, si en el año 2016 redefinimos nuestra web pública, nuestra APP y nuestra oficina de internet de empresas, en el presente ejercicio lanzaremos una nueva web privada, además de continuar las mejoras en el resto de facilidades.

Ahora bien, repasadas las características que deben tener nuestros productos por un lado, y las relaciones con nuestros clientes por otro, paso al tercer vector que antes les anunciaba.

En este proceso de reflexión que les comentaba anteriormente, también llegamos a la conclusión de que, si queríamos ser percibidos como un banco cercano, sencillo y transparente, teníamos que aspirar a tener una organización y unos procesos cercanos, sencillos y transparentes.

Esa es la razón por la que el año pasado definimos un plan para los próximos tres ejercicios en el que todas las unidades de nuestros servicios centrales tienen planes de acción perfectamente detallados para trabajar en base a esos valores que se recogen en nuestro posicionamiento. Además, todas las unidades de los servicios centrales tienen objetivos y

seguimiento de la calidad percibida por sus clientes respectivos, sean éstos externos o internos. Pero donde el salto resulta más plástico es en la digitalización de todos nuestros procesos internos.

Este es un proyecto que comenzamos en el año 2015 y que tenemos previsto culminar en el verano del presente ejercicio, aunque, lógicamente, esta será una tarea permanente, porque la realidad siempre se muestra perfectible y debemos adaptarnos permanentemente a las nuevas facilidades tecnológicas.

Pues bien, aquí los resultados que estamos obteniendo son espectaculares. Dado que no les quiero llenar de números, observen las reducciones de tiempos administrativos en oficinas, en productos tan típicos como abrir una cuenta corriente, conceder un crédito hipotecario o comercializar una tarjeta. En todos los casos estamos hablando de ahorros de casi el 50%.

Esto es clave porque, cara al cliente, se incrementa la rapidez y, por tanto, la calidad de servicio percibido y porque, además, libera a nuestros equipos de tareas administrativas para poder ofrecer esa cercanía y personalización a los clientes de los que hablaba en el punto anterior.

Comprenderán ustedes, señoras y señores accionistas, que para todos estos avances la incorporación de la tecnología es crítica. Aunque a mí no me suele gustar hablar de la tecnología, porque la tecnología es un medio, y prefiero hablar de los fines que son los clientes y su servicio, sí he de decirles que, en este avance de nuestro posicionamiento, no estamos ahorrando esfuerzos ni inversión en todo lo relacionado con la tecnología e innovación. Esfuerzo internos, pero también de conocimiento y colaboración con ese mundo tecnológico que existe ahí fuera y que es un hervidero de ideas y soluciones.

Pues bien, también en este campo estamos avanzando y es un orgullo haber creado la primera incubadora de *fintech* en España, junto a nuestros socios de Innsomnia, y haberla ubicado, además, precisamente aquí, en Valencia, que es la ciudad en la que tenemos nuestra sede social. Ya hoy tenemos 14 *startup* en nuestro recinto en La Marina, y estos días estamos en el proceso de selección para incorporar *startup* internacionales, proceso en el que, por cierto, estamos teniendo un gran éxito, ya que, de momento, hemos recibido 46 solicitudes.

Todo esto, señoras y señores accionistas, es lo que hemos venido realizando en el desarrollo de nuestro posicionamiento en los últimos meses. Y como les decía los primeros resultados están siendo ciertamente esperanzadores.

Si hasta ahora les he hablado de la evolución de índices de satisfacción, a similares conclusiones llegamos si hablamos en términos de actividad. Les voy a poner algunos ejemplos. Nosotros teníamos como un objetivo aspiracional incrementar nuestra capacidad de atracción de nuevos clientes, hasta alcanzar los 20.000 nuevos clientes al mes. Pues bien,

el año pasado captamos 264.000 nuevos clientes, lo que representa un incremento del 37% respecto al año anterior.

El número de nóminas domiciliadas en el banco se incrementó el pasado año en 172.000, un 7%. Nuestra cuota en crédito al consumo pasó del 4,17% al 4,84%, porque mientras el mercado creció a un 13% nosotros lo hicimos a un 31%. El número de tarjetas de crédito creció en 280.000, lo que supuso multiplicar por 3,5 la cifra de crecimiento alcanzada en 2015. La capacidad de comercialización de nuestro equipo, señoras y señores accionistas, está incrementándose de una forma extraordinaria.

Detrás de estos datos que hemos mostrado hay mucho esfuerzo y mucho trabajo, y detrás de este trabajo están las personas de nuestro equipo, del equipo de Bankia. Un equipo que ha tenido una transformación profesional y anímica extraordinaria. Una transformación profesional porque, durante estos años, hemos tenido que enfrentarnos a enormes retos, y eso nos ha supuesto un gran salto en términos de madurez y profesionalidad como personas y como equipo. Y una transformación anímica porque hemos visto lo que somos capaces de hacer, nuestra capacidad para construir un proyecto excelente que es de todos porque entre todos lo estamos construyendo.

Aunque somos muy realistas con los retos que tenemos por delante, creo que tenemos unas fortalezas competitivas diferenciales y eso me hace mirar al futuro con gran optimismo. Tenemos una situación de solvencia, eficiencia y rentabilidad que nos sitúan a la cabeza de los seis grandes bancos de España, como vimos en el segundo punto de la presentación. Tenemos ideas claras y accionables sobre lo que debemos hacer en el futuro a corto, medio y largo plazo. Ideas que pivotan sobre nuestro posicionamiento y que, ya en el primer año, nos han dado unos resultados extraordinarios en términos de dinámicas de cliente, índices de satisfacción y evolución de cuotas de mercado. Tenemos, además, una capacidad de implementación demostrada. Y estamos en el último año de nuestro plan de reestructuración, lo que significa que, a lo largo de este año, nos veremos liberados de las limitaciones de actividades que tenemos impuestas por el *term sheet*, lo que nos permitirá competir, por fin, en un plano de igualdad con nuestros competidores, y esto es sinónimo de crecimiento.

Tenemos, como he dicho antes, un equipo de personas, del que me honro en formar parte, que está desarrollando un proyecto al que estamos orgullosos de pertenecer. Un proyecto que está dirigido por un Consejo, al que quiero agradecer su compromiso y ayuda, de la máxima cualificación profesional e independencia, y que ha marcado una dirección en la cual los qué son importantes, pero los cómo decisivos. Un Consejo que ha definido con claridad que ningún resultado ni la consecución de ningún objetivo puede justificar la transgresión de nuestros valores y nuestros principios. Un Consejo y un equipo que tienen claro que su misión es desarrollar una gestión profesional y meritocrática, con el objetivo de crear valor

para todos ustedes, señoras y señores accionistas, que es, además, la mejor forma de devolver las ayudas a los contribuyentes.

Este es nuestro objetivo y también nuestro compromiso. Y les puedo asegurar, como ya lo hice el año pasado, que por falta de ganas, ilusión, compromiso y trabajo, esto no va a quedar.

Muchas gracias por su atención.