

Bankia

Junta General de Accionistas

José Ignacio Goirigolzarri

15 de marzo de 2016

Muy buenos días señoras y señores accionistas:

En primer lugar, quiero agradecerles su presencia en esta Junta General. Un año más, y esta es la quinta Junta que celebramos desde la constitución de Bankia, nos reunimos en Valencia, ciudad donde tenemos nuestra sede social. En el día de hoy, voy a estructurar mi presentación en cinco 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 de 2015, que hoy sometemos a su aprobación.

En tercer lugar, analizaré el cierre del Plan Estratégico 2012-2015, valorando la consecución de los objetivos que en su día nos fijamos.

Seguidamente, este año creo que es obligado hacer un análisis sobre la OPS de Bankia, la solución que hemos planteado y la respuesta que estamos teniendo a la misma.

Finalmente, compartiré con todos ustedes algunas reflexiones sobre el futuro de nuestra entidad, reflexiones que son las que nos están sirviendo de base para la confección de nuestro segundo Plan Estratégico.

Comenzando con los principales hitos de 2015, quiero destacar el pago del primer dividendo en la historia de Bankia, que se realizó el pasado 7 de julio, y que supuso un salto cualitativo en la evolución de nuestro banco. Como ustedes aprobaron en la Junta General del pasado año, el desembolso fue de 202 millones en metálico, lo que significó 1,75 céntimos por acción.

Por su lado, en noviembre de 2015 se llevaron a cabo los test de transparencia por parte de la EBA. En estos test se analizaron 105 bancos europeos, entre los que se encontraban 14 bancos españoles. El análisis se realizó a nivel de grupo, y BFA obtuvo un resultado sobresaliente, ya que alcanzó el primer puesto entre los seis principales bancos españoles en solvencia y en rentabilidad sobre capital regulatorio.

En el año 2015 se consolidó también el proceso de apertura de los mercados iniciado en 2014, y es para mí una gran satisfacción compartir con todos ustedes que en 2016 seguimos por el mismo camino. De hecho, y pese a la difícil coyuntura de los mercados que hemos tenido al comienzo del presente año, hemos emitido 2.000 millones en cédulas hipotecarias, con unas condiciones relativas francamente buenas. Esta apertura de los mercados, señoras y señores accionistas, era inimaginable la primera vez que nos reunimos. Y hace unos pocos días, la agencia Fitch elevó el rating de Bankia a grado de inversión. Esto, sin lugar a dudas, es un paso muy relevante en el reconocimiento externo de la fortaleza de nuestro banco.

Finalmente, y dentro de este primer apartado de mi intervención, quisiera hacer una referencia especial a nuestro gobierno corporativo, siguiendo lo dispuesto en la recomendación tres del Código de Buen Gobierno aprobado por la CNMV.

En primer lugar, quiero destacar que el Consejo de Administración de Bankia ha acordado someter a la aprobación de esta Junta General la modificación de los Estatutos Sociales y del Reglamento de la Junta General. La finalidad de esta modificación es adaptar estos textos corporativos a las reformas normativas y a las mejores prácticas de mercado. Asimismo, se ha procedido a modificar el Reglamento del Consejo de Administración, con el objeto de incorporar en el mismo determinadas recomendaciones del Código de Buen Gobierno. Así, se han adaptado a este fin aspectos referidos a:

- I. La composición, funciones y régimen de funcionamiento del Consejo
- II. El Estatuto del Consejero
- III. Los cargos en el Consejo y sus comisiones internas

De estas modificaciones se informará de manera más detallada en el punto decimosegundo del orden del día.

En todo caso, tienen ustedes a su disposición una información detallada de las referidas modificaciones de los textos corporativos en los informes elaborados al efecto por el Consejo de Administración, y que han sido publicados igualmente en la página web de la sociedad.

Por otro lado, el pasado año, el Consejo de Administración aprobó formalmente una serie de políticas corporativas que establecen las principales líneas de actuación, organización y estructura de la sociedad y de su grupo. Así, se aprobaron las políticas referentes a:

- I. Gobierno corporativo
- II. La selección de consejeros
- III. La selección y nombramiento de los miembros de la alta dirección
- IV. La política de dividendos
- V. También se ha definido la política de información, comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto
- VI. Y, finalmente, se ha aprobado una política de conflictos de intereses

En cuanto al grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, se ofrece una información detallada en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, que ha sido puesto a su disposición.

El balance global, señoras y señores accionistas, refleja el compromiso de Bankia con el buen gobierno, dado 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.

Además, en la presente Junta General, y por las especiales circunstancias de la creación de este Consejo, se somete a su consideración una renovación parcial del mismo, mediante el acuerdo de reelección de cuatro de sus miembros. La razón de esta propuesta es buscar un escalonamiento de vencimientos del mandato de los consejeros, ya que actualmente todos los miembros del Consejo terminaríamos nuestro plazo en la misma fecha. Esta propuesta, que coincide con las consideraciones que en su día nos hizo el BCE, pretende asegurar una adecuada renovación de nuestro órgano de gobierno. A la hora de elegir los consejeros propuestos para su renovación, el Consejo entendió que lo más adecuado era que fuesen propuestos los presidentes de las distintas comisiones. Y esa es la razón por la que se propone la renovación de doña Eva Castillo, don José Sevilla, don Javier Campo y don Joaquín Ayuso.

En este sentido, hubiera correspondido también renovar a don Alfredo Lafita, pero don Alfredo ha presentado su renuncia con efectos desde la conclusión de la presente Junta. Entendiendo perfectamente las razones personales del señor Lafita para su renuncia, no sería justo si no compartiese con todos ustedes la singular contribución que Alfredo Lafita ha realizado a este Consejo, en el que, además, ha ocupado los cargos de presidente del Comité de Auditoría y Cumplimiento, así como el de consejero coordinador. No me voy a extender en glosar sus aportaciones, porque sé que Alfredo lo prefiere así, pero sí quiero dejar constancia de que su contribución ha sido vital. Y lo ha sido por

su enorme conocimiento y experiencia, así como por su serenidad y buen criterio. Alfredo ha sido un ejemplo para todos nosotros, y una ayuda inestimable para mí como presidente, por lo que, en mi nombre y en el de todo el Consejo, quiero felicitarle por su desempeño y agradecerle su compromiso con Bankia.

Para cubrir la vacante de don Alfredo Lafita se somete a esta Junta el nombramiento de don Antonio Greño, con la calificación también de consejero independiente. Podrán comprobar por el currículum del señor Greño que tiene una rica y dilatada trayectoria profesional. El señor Greño cuenta con un amplio conocimiento y experiencia desarrollados en entidades financieras, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Si ustedes así lo deciden, no me cabe duda que don Antonio Greño contribuirá a la labor de este Consejo de forma sobresaliente.

De esta manera, 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 seríamos consejeros ejecutivos.

Todas estas iniciativas que hemos venido desarrollando en las distintas juntas se han visto valoradas por la encuesta realizada por ISS Governance Quickscore, firma internacional especializada en el análisis de gobierno corporativo. Esta firma ha otorgado a Bankia la máxima puntuación posible en el ranking que ellos elaboran. De hecho, nos ha calificado como la mejor entidad financiera española en términos de gobierno corporativo.

Les puedo asegurar, señoras y señores accionistas, que este Consejo tiene la absoluta determinación de continuar en esta línea de mejora, porque está convencido de que un gobierno corporativo excelente es indispensable para la sostenibilidad de nuestro proyecto.

Tal como les anunciaba, la segunda parte de mi presentación está dedicada a analizar los estados financieros del pasado ejercicio. Los resultados del año 2015 son, sin duda, muy satisfactorios, incluso considerando el impacto de la provisión por contingencias derivadas de la OPS, provisión a la que me referiré de forma detallada en el capítulo dedicado a esta operación. El beneficio atribuido del año asciende a 1.040 millones de euros, lo que supone un 39,2% más que el beneficio reportado en el ejercicio precedente. Este beneficio, de no haberse visto afectado por las contingencias de la OPS, habría ascendido a 1.224 millones de euros. Quiero destacar, porque es muy notable, que el resultado que hemos obtenido hace que seamos el banco con mayor beneficio en sus actividades en España.

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 del 6,4% en comparación con el año 2014, caída que se ha producido por el menor ingreso generado por la cartera de bonos de la Sareb. Excluyendo este concepto, y si nos fijamos únicamente en el negocio puramente bancario, el margen de intereses ha subido un 1,7%. Observamos que, trimestre tras trimestre, a lo largo del año, el margen no registra prácticamente variaciones. La razón principal de esta evolución reside en la aplicación de una estricta política de precios, con el fin de reducir nuestro coste de financiación. Esta mejora de los costes de financiación nos permite una evolución ascendente de los diferenciales de la clientela, en línea con las previsiones que teníamos y que compartí con todos ustedes en la Junta de Accionistas del pasado año.

En el capítulo de comisiones hemos tenido un descenso del 1%. Y esta evolución del margen de intereses y de las comisiones tiene su reflejo en el margen bruto, que registra una caída del 5,1%. Excluyendo el efecto de la

cartera de bonos de la Sareb, y centrándonos únicamente en el negocio bancario, el margen bruto habría subido un 0,8%. Esto es importante porque muestra la recurrencia en la generación de nuestros márgenes en un entorno de tipos de interés cero.

Por su lado, los gastos de explotación, que ya tuvieron una significativa caída en los ejercicios de 2013 y 2014, como consecuencia del extraordinario esfuerzo y sacrificio de toda nuestra organización, continúan mejorando y, para el conjunto del año, se sitúan un 4,8% por debajo de los gastos incurridos en el ejercicio precedente. Quiero compartir con todos ustedes, señoras y señores accionistas, que los tres consejeros ejecutivos hemos decidido renunciar a nuestra retribución variable por segundo año consecutivo. Entendimos que, en los momentos actuales, esta decisión era buena para la entidad y para su reputación. Y les puedo asegurar que, para nosotros, esto es prioritario, y es una muestra más de nuestro absoluto compromiso con el proyecto de Bankia.

Pero volviendo a la cuenta de resultados, y como consecuencia de lo anteriormente comentado, la evolución de nuestro margen antes de provisiones alcanza la cifra de 2.148 millones de euros, un 5,2% inferior a 2014 y que, una vez más, eliminando el efecto de la cartera de la Sareb, habría aumentado un 5,6%.

Con todo ello, se alcanza un resultado proforma, es decir, antes de la provisión por la OPS a la que antes hacía referencia, de 1.224 millones. Considerando el impacto en términos netos de la provisión por contingencias de la OPS, el beneficio atribuido de 2015 es, como comentábamos al principio, de 1.040 millones. Hasta aquí el repaso de la cuenta de resultados.

Todas estas cifras que hemos repasado han supuesto una clara mejora en los ratios de eficiencia, solvencia, liquidez y rentabilidad, lo que analizaré en el próximo apartado dedicado al cierre de nuestro primer Plan Estratégico.

Pasando, por tanto, a la tercera parte de mi presentación, quisiera compartir con todos ustedes, señoras y señores accionistas, los resultados obtenidos al cierre de nuestro Plan Estratégico 2012-2015. Como ustedes recordarán, en la Junta de 2013 analizamos en profundidad nuestro Plan Estratégico. En particular, desgranamos los objetivos que, por cierto, eran muy pormenorizados, que nos fijábamos entonces para el periodo del plan. Pues bien, hoy puedo decirles con gran satisfacción que hemos cumplido todos y cada uno de los objetivos que entonces nos propusimos. Por razones de tiempo, solo voy a analizar la evolución de los grandes capítulos.

El primer gran objetivo era la eficiencia. En el ratio de eficiencia, que en definitiva mide los costos en los que incurre un banco para generar 100 euros de ingresos, nos habíamos propuesto conseguir un valor por debajo del 45%. Pues bien, el ratio final que mostramos al cierre de diciembre fue del 43,6%, ya que durante el periodo del plan redujimos en más de 12 puntos nuestro ratio de eficiencia. Por tanto, cumplimos nuestro objetivo y, de hecho, puedo decirles que hoy somos el banco más eficiente de España.

El segundo objetivo hacía referencia a la liquidez, que en aquellos momentos era un tema de máxima preocupación. En este apartado nos pusimos dos metas a nivel de grupo: la primera fue generar 28.800 millones de liquidez en los tres años, objetivo que hemos cumplido de forma holgada ya que hemos generado 44.000 millones; la segunda meta, necesaria para cumplir la primera, era bajar el ratio de créditos sobre depósitos por debajo del 110%. Como ustedes pueden comprobar en la transparencia, la cifra final fue del 101,9%, con un descenso en los tres años de más de 18 puntos.

Nuestro tercer objetivo era la reducción de nuestros activos no estratégicos en el grupo por un importe de 50.000 millones, de los que 22.000 millones deberían venir por el traspaso de activos a la Sareb. Pues bien, a lo largo de estos tres años hemos llevado una política de desinversiones que nos ha

permitido reducir estos activos en más de 61.000 millones, con lo que mejoramos de forma notable la rentabilidad de nuestro activo.

Por su lado, nuestro ratio de mora, que alcanzó un pico durante este periodo del 14,6%, ha pasado al 10,8%, con una cobertura del 60%, que les puedo decir es la más alta de los seis grandes bancos españoles.

Como cuarto objetivo teníamos mejorar la capitalización. La ampliación de capital que recibió Bankia en el año 2012 como consecuencia de la ayuda de los contribuyentes tuvo como objetivo situar a nuestra entidad con un capital que cumpliera los mínimos regulatorios. Esto en términos de capital *fully loaded*, y ruego perdonen el término pero es como se conoce en nuestra regulación, nos situó en un 6,82%, muy cerca de los mínimos regulatorios exigidos. Entonces era evidente que el mercado iba a requerir mejores niveles de capitalización, por lo que uno de nuestros objetivos prioritarios era generar capital de forma orgánica. De hecho, nos propusimos generar 5.400 millones de capital en el período del plan para el conjunto del Grupo BFA-Bankia. La realidad ha sido que hemos sido capaces de generar 6.800 millones, y ello a pesar de que hemos debido provisionar 4.000 millones para los híbridos y la OPS, cantidades que, lógicamente, no estaban previstas. Esto nos permite hoy presentar el nivel de solvencia más alto entre los seis grandes bancos españoles, con un *fully loaded* del 12,26% a diciembre del año pasado.

Y como resultado de todo esto, llegamos al quinto objetivo, el de rentabilidad sobre fondos propios. Como pueden observar en la pantalla, hemos alcanzado una rentabilidad sobre fondos propios del 9% o, si excluimos las provisiones por la OPS, del 10,6%, frente al objetivo de conseguir un ratio en el entorno del 10%. En este capítulo también podemos decir que somos el banco con mayor rentabilidad sobre fondos propios entre los seis grandes bancos españoles. Y hasta aquí el repaso al cumplimiento de los grandes objetivos de nuestro Plan Estratégico.

Como resultado de todo esto, hoy podemos decir que somos el único banco europeo que ha conseguido los objetivos de un plan de reestructuración, con dos años de anticipación. De hecho, a 31 de diciembre del año 2015, éramos, dentro del grupo de los seis grandes bancos españoles, el banco con:

- ✓ mejor eficiencia
- ✓ mayor nivel de capitalización
- ✓ mayor rentabilidad sobre fondos propios
- ✓ y mayor beneficio atribuible en las operaciones en España

Podemos decir, en consecuencia, que los excelentes resultados obtenidos en 2015 han sido el colofón del cumplimiento de todos los objetivos de nuestro Plan Estratégico. Hoy contamos con un banco sólido, que genera unos potentes resultados recurrentes, y ello nos conduce a proponerles a todos ustedes el reparto del segundo dividendo de la historia de nuestro banco. Por ello, el Consejo propone el reparto de 302,3 millones de euros en dividendos, lo que significa 2,625 céntimos por acción.

Este dividendo, señoras y señores accionistas, es un 50% superior al que ustedes aprobaron en la Junta del año pasado, lo que, no les oculto, para este Consejo es un motivo de enorme satisfacción. Además, estos resultados que hemos ido obteniendo a lo largo del plan han sido valorados muy positivamente por el mercado durante todo este periodo, ya que Bankia, desde la capitalización que tuvimos en mayo del año 2013, ha sido la entidad que mejor comportamiento ha tenido en bolsa entre los seis grandes bancos españoles. Como pueden comprobar en la transparencia, tanto en el año 2015, como en el período anterior, Bankia ha tenido el mejor comportamiento entre sus competidores. Y, de hecho, en el conjunto del periodo el precio de la acción se ha incrementado un 73% más que la media de los otros cinco grandes bancos españoles.

Paso ahora al cuarto punto de mi presentación, en el que quisiera detenerme unos minutos para realizar un análisis sobre la OPS, la solución que hemos planteado y la respuesta que estamos teniendo a la misma. En este tema me gustaría hacer una reflexión previa para enmarcar nuestra actuación.

En primer lugar, me gustaría recordar algo que hemos venido diciendo desde la primera Junta General que celebramos en el año 2012 y que lo hemos repetido muchas veces. Una OPS es una de las operaciones mercantiles más reguladas y reglamentadas. En el caso de Bankia intervinieron siete supervisores, cuatro bancos de inversión y cuatro firmas de auditoría. Además, y dentro del proceso de instrucción que se está desarrollando en la Audiencia Nacional, los responsables del Banco de España, la CNMV y el auditor externo, en sus testificaciones, defendieron la regularidad del proceso, y tengan en cuenta que asistieron como testigos y, por tanto, con obligación de veracidad. Es cierto que también existen dos informes de dos peritos judiciales que contradicen esta idea. Pero, frente a ellos, existen otros informes periciales y, además, el FROB envió un documento a la Audiencia Nacional posicionándose sobre el tema, a lo que hay que añadir las respuestas del Banco de España dando la interpretación de la regulación en diversas materias. Esta ha sido la base de la posición de este Consejo, ya que, como es bien conocido, ninguno de nosotros pertenecíamos entonces al mismo.

Desde esta información, nosotros, como gestores, teníamos que seguir criterios de estricta profesionalidad y, al mismo tiempo, debíamos actuar en defensa de los intereses de nuestros accionistas, que, además, mayoritariamente son los contribuyentes españoles. En consecuencia, hemos defendido la regularidad de la salida a bolsa en las distintas instancias civiles. Paralelamente, decidimos, por las mismas razones, presentar recursos de casación ante el Tribunal Supremo, recursos que entendíamos estaban bien fundamentados en derecho. Pero nuestra posición no ha sido considerada por el Tribunal Supremo y, además, las sentencias emitidas son muy importantes porque constituyen jurisprudencia. Ante esta nueva situación, hemos decidido

modificar la estrategia procesal que hemos seguido hasta ahora, y ello sin perjuicio de que los órganos de gobierno analizarán y, en su caso, adoptarán, las medidas oportunas tendentes a la conservación de las acciones procesales que pudieran corresponder a Bankia en defensa y salvaguarda de los derechos y del interés de la sociedad frente a terceros.

Esta modificación de nuestra estrategia tiene las mismas referencias que siempre han guiado nuestras actuaciones: nuestro criterio de profesionalidad y la defensa de los intereses de nuestros accionistas y, por tanto, de los contribuyentes. Pero, antes de entrar en las características de nuestra nueva estrategia procesal, quiero recordarles que, paralelamente, y como gestores prudentes que somos, durante estos últimos años hemos ido dotando provisiones en nuestros estados financieros en función de las contingencias que estábamos vislumbrando. Lo hicimos el año pasado, cuando provisionamos 780 millones de euros. Y entonces compartimos con todos ustedes que seguiríamos la evolución de los acontecimientos para adecuar dicha provisión. A lo largo del año 2015 vimos que el número de demandas se iba incrementando fuertemente y que los tribunales las estaban considerando en porcentajes superiores al 90%. En consecuencia, decidimos, y lo comunicamos en diciembre, incrementar nuestra provisión hasta 1.840 millones, es decir 1.060 millones adicionales, que son los que se recogen en los estados financieros que acabamos de presentar. Esta decisión se tomó bajo el acuerdo de reparto de las provisiones entre Bankia y BFA en una proporción de 40% – 60%, recayendo en Bankia la primera pérdida. Esta decisión, tomada en diciembre, nos ha permitido hacer frente, desde el punto de vista financiero, a la modificación de nuestra estrategia procesal de cara a los pequeños inversores.

Nuestra nueva estrategia se puede resumir en una solución que es gratuita, sencilla, rápida (luego daré unos datos para que vean la velocidad de respuesta) y absolutamente transparente, en virtud de la cual estos inversores recibirán el nominal y un interés compensatorio del 1% anual. En este sentido,

soy consciente de que algunos inversores han recibido nuestra oferta cuando ya habían comenzado la judicialización de su asunto. A ellos les invito a que, en su caso, vayan a nuestras oficinas para entender bien el proceso, porque me consta que ha habido mensajes confusos que no responden a la realidad. Insisto, nuestro proceso es gratuito, transparente y, tomada la decisión por el cliente, cuenta con un abono inmediato del importe. Por su lado, a los abogados que están defendiendo a esos pequeños inversores les ruego que, de acuerdo con los principios deontológicos exigibles, informen a sus clientes sobre la alternativa propuesta por Bankia de forma fidedigna, como me consta que muchos están haciendo. De hecho, les puedo adelantar que con un número significativo de despachos ya hemos llegado a acuerdos sobre unos 10.000 casos judicializados, con el fin de preservar el mejor interés de los pequeños inversores. En todo caso, la aceptación de nuestra oferta por parte de los pequeños inversores está siendo excelente. Consideren ustedes que el plazo para presentar solicitudes comenzó el 18 de febrero. Pues bien, a 11 de marzo se habían presentado 125.415 solicitudes. De ellas, 76.443, es decir el 61%, estaban ya liquidadas el pasado viernes. El plazo medio de gestión de las solicitudes está siendo de 9,3 días. Esta liquidación supone un importe de 358 millones de euros. Como pueden ver, estas cifras muestran dos cosas: en primer lugar el extraordinario grado de aceptación de nuestra oferta a los pequeños inversores; en segundo lugar, la capacidad de respuesta y velocidad de los equipos de Bankia en todo el proceso de liquidación. Esto nos permite cumplir con lo que nos comprometimos y anunciamos.

Y con esto llego al último apartado de mi presentación. No les quiero ocultar que este Consejo, y todo el equipo de Bankia, está muy satisfecho por los resultados de nuestro Plan Estratégico, resultados que, en aquella Junta de 2013, hace tan sólo tres años, parecían utópicos e irrealizables. Pero, durante estos años ha habido momentos muy complejos y muy duros, con grandes sacrificios y esfuerzos personales. Detrás de estos resultados está todo el equipo de Bankia, porque estos resultados son el producto del trabajo de todo el equipo de Bankia, un equipo que ha sabido sacrificarse, que ha sabido

adaptarse y que ha madurado profesionalmente a lo largo de todo ese período. Estos resultados, en definitiva, señoras y señores accionistas, son el sumatorio de compromisos de las personas que trabajan en Bankia, a los que desde aquí quiero felicitar por sus resultados y agradecer su dedicación, en mi nombre y en nombre de todos los miembros de este Consejo. Pero desde esta satisfacción y legítimo orgullo, somos conscientes de que tenemos grandes retos por delante. Somos muy realistas, y sabemos que el próximo Plan Estratégico va a discurrir en un entorno muy complejo. La complejidad de este entorno se puede resumir en cuatro puntos.

Desde el punto de vista regulatorio, todo el sector financiero va a verse muy afectado con nuevos requerimientos en términos de capital, lo que pondrá mayor presión en la rentabilización del mismo. Además, la regulación nos va a condicionar, nos está condicionando ya, el diseño de productos, los modos de comercializarlos. Esto lo hemos visto en los últimos tiempos y será todavía más cierto en el futuro, lo que, sin duda, nos exigirá también un gran esfuerzo de adaptación en nuestros procesos.

En segundo lugar, el sector en su conjunto se encuentra ante un entorno de tipos de interés históricamente bajos, lo que va a significar una mayor dificultad para lograr incrementar los ingresos. Esto, lógicamente, supondrá una presión adicional sobre nuestra rentabilidad. A ello hay que sumar el proceso de desapalancamiento de la economía española, que tendrá como consecuencia un discreto crecimiento de los saldos de créditos.

Además, los hábitos y exigencias de nuestros clientes están cambiando, y este cambio se retroalimenta con una transformación tecnológica cuya velocidad es extraordinaria y su efecto incierto. Pero lo que sí está claro es que toda esta evolución reduce las barreras de entrada a nuevos competidores en nuestro sector, nuevos competidores que quieren romper las estructuras competitivas, el statu quo actual. Todos estos cambios suponen que el sector bancario estará sometido a fuertes tensiones estratégicas, a las que se deberá responder con

grandes dosis de innovación, grandes dosis de innovación para asegurar un excelente servicio al cliente basado en una gran eficiencia. Todo ello se adereza, a día de hoy, con evidentes incertidumbres macroeconómicas.

Estos, señoras y señores accionistas, son los retos a los que nos debemos enfrentar en el futuro, retos que son comunes para todo el sector bancario europeo. Frente a estos retos, creo también que en Bankia contamos con algunas fortalezas significativas.

En primer lugar, y como hemos visto, contamos con un balance muy sólido, muy bien capitalizado y una eficiencia excelente. Esto es muy importante porque la solidez de balance y la eficiencia serán las variables clave en esta dura etapa que tenemos por delante. En las dos tenemos la mejor posición entre nuestros competidores.

En segundo lugar, hoy somos un equipo mucho más maduro. Durante estos años hemos crecido profesionalmente de una forma cualitativa, hemos tenido que gestionar situaciones de gran complejidad y lo hemos hecho con éxito. Esto, y lo digo desde la humildad, nos aporta una clara ventaja competitiva. Esto es lo que me permite afirmar que, para nosotros, los cambios suponen una buena noticia, porque los cambios generan oportunidades. Siempre he tenido para mí que los cambios deben ser bienvenidos por aquellos equipos, como el de Bankia hoy, que se entienden competitivos, que tienen la ilusión y la ambición por llegar a nuevas metas, porque el cambio a nosotros nos abre nuevos horizontes y nos da la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente y desarrollando nuestro proyecto.

En tercer lugar, este entorno no nos coge desprevenidos. Llevamos muchos meses preparando nuestro nuevo Plan Estratégico, con planes de acción muy concretos. Por tanto, creo que tenemos enormes retos por delante, pero que contamos con la preparación necesaria para afrontarlos. Y, como acabo de

resaltar, llevamos muchos meses trabajando en el desarrollo que va a tener el banco en el medio plazo.

Nuestro objetivo en este segundo Plan Estratégico es mantener nuestro liderazgo en eficiencia, solidez de nuestro balance y rentabilidad dentro de los grandes bancos españoles. Para ello, hemos decidido que nuestro Plan Estratégico ponga su foco en el cliente, en escuchar al cliente, entender sus necesidades y ofrecerle la mejor combinación del mercado en términos de un servicio excelente con un precio muy competitivo. Somos conscientes de que esto nos va a exigir un tremendo esfuerzo de adaptación, porque las necesidades y hábitos del cliente están cambiando y lo harán más en el futuro. Somos conscientes también de que la diferenciación respecto a nuestros competidores se debe basar en una forma de hacer, porque cualquier producto es fácilmente copiable. Para ello, nosotros pretendemos que nuestra principal ventaja competitiva sea la alineación de nuestro equipo con las necesidades de nuestros clientes. Solo lo conseguiremos si, al final de nuestro Plan Estratégico, nuestros clientes entienden que nosotros somos un banco cercano, sencillo y transparente. Este es el posicionamiento al que aspiramos, y esto debe ser así en todos los aspectos de nuestra actividad, desde el diseño de productos que pretendemos sea sencillo de entender, transparente y sin letra pequeña, hasta la configuración de nuestros canales virtuales o, en fin, en el diálogo con nuestros clientes. Sabemos que no es fácil, que conllevará un gran esfuerzo e imaginación y que nos exigirá tiempo, pero estamos decididos a que así sea, porque es la forma de ser útiles a nuestros clientes. Porque la sostenibilidad de nuestro proyecto pasa por que nuestros clientes entiendan que les somos útiles, que les facilitamos la vida.

Con este objetivo, en los primeros pasos de nuestro segundo Plan Estratégico queríamos comenzar con fuerza, mostrando el tipo de acciones que queremos desarrollar a lo largo de estos años. Así, el 11 de enero propusimos una acción que tiene las características que perseguimos. Cualquier persona que tenga domiciliada su nómina en Bankia no pagará comisiones. Así de sencillo y así

de transparente. Los primeros que queríamos que se beneficiasen eran los clientes actuales, los que ya han depositado su confianza en nosotros y a los que les estamos muy reconocidos. Por ello, remitimos 2,4 millones de comunicaciones a nuestros clientes que tenían entonces sus ingresos domiciliados. Y la verdad es que la respuesta está teniendo un gran brío.

En el mes de febrero, 23.790 nuevos clientes decidieron comenzar relaciones con Bankia, un 66% más que en idéntico mes del año anterior. El número de tarjetas de crédito en el mes se ha incrementado en 45.199. Esto, para que tengan una referencia, supone multiplicar por 2,8 el incremento del parque de tarjetas que tuvimos hace un año. Y, en fin, durante este periodo el número de nóminas y pensiones domiciliadas en Bankia se ha incrementado en 23.905. Es sólo el principio, es muy indiciario, pero nos anima a seguir por este camino. Y en este camino, nuestro propósito es desarrollar un conjunto de acciones consistentes y coherentes con la idea de que nuestros clientes tengan de Bankia esa idea clara de cercanía, sencillez y transparencia.

Les puedo asegurar, señoras y señores accionistas, que para conseguir los objetivos que nos hemos propuesto contamos con un gran equipo. Porque el equipo de Bankia es un equipo muy profesional, muy comprometido y con una enorme ilusión. Yo suelo decir que lo más importante en una compañía no está registrado en los balances. Lo más importante de un banco es su equipo, su profesionalidad, su ambición y su ilusión. Pues bien, yo les aseguro, señoras y señores accionistas, que Bankia cuenta con todo ello, y lo digo desde el gran orgullo de pertenecer a este equipo. Somos muy realistas, sabemos los retos que tenemos por delante y lo ambicioso de nuestros objetivos, pero tenemos un alto nivel de compromiso, compromiso con nuestros clientes, porque les estamos muy agradecidos por su confianza y porque somos muy conscientes de que son ellos los que justifican nuestra existencia. Y compromiso con todos ustedes, señoras y señores accionistas, compromiso con el claro mandato de gestionar Bankia desde la profesionalidad para crear valor, que es, además, el medio para devolver las ayudas a los contribuyentes.

Lo que les puedo asegurar en mi nombre, y en nombre de todo el equipo de Bankia, es que por falta de ganas, ambición, trabajo e ilusión esto no va a quedar.

Muchas gracias por su atención.