

# Bankia

## **Junta General Extraordinaria de Accionistas**

José Ignacio Goirigolzarri

1 de diciembre de 2020

Muy buenos días señoras y señores accionistas.

En primer lugar, quiero reiterarles mi agradecimiento por su asistencia a esta Junta General, tanto a las personas que nos acompañan de forma presencial como a aquellos que nos siguen por vía telemática.

También me gustaría agradecerles su comprensión por las medidas que nos hemos visto obligados a tomar debido a la situación sanitaria en la que nos encontramos.

Esta es la undécima Junta desde la constitución de Bankia y como viene siendo habitual tiene lugar en Valencia, que es la ciudad en la que tenemos nuestra sede social y a la que nos sentimos especialmente cercanos.

Una cercanía que, sin lugar a dudas, seguiremos potenciando en el futuro.

Hoy nos reunimos con carácter extraordinario para someter a su aprobación la operación de fusión con Caixabank.

Tengo para mí que, si bien es cierto que todas las Juntas Generales que hemos celebrado a lo largo de nuestra historia han sido muy importantes, ésta que estamos celebrando en el día de hoy tiene una

especial transcendencia puesto que marca el hito más relevante de la historia de nuestra entidad.

Porque en el día de hoy, si ustedes señoras y señores accionistas así lo deciden, nuestra entidad pasará, junto a Caixabank, a conformar la mayor entidad financiera de nuestro país.

No les oculto que para este Consejo es una enorme satisfacción someter a su consideración esta operación.

Pues bien, mi objetivo en esta jornada es exponerles en profundidad la base de esta operación que hoy presentamos para su aprobación.

Para ello voy a dividir mi presentación en tres grandes apartados:

- El primero lo dedicaré al análisis del racional de la fusión, enmarcando la misma en el actual contexto económico.
- El segundo apartado lo dedicaré a la descripción de los detalles de la transacción.
- Y, en tercer lugar, acabaré compartiendo con todos ustedes los siguientes pasos a llevar a cabo supuesto que ustedes aprueben esta fusión, terminando con las conclusiones.

Quiero advertir, en primer lugar, que la información cuantitativa a la que haré referencia a lo largo de toda mi presentación es la que se

recoge en el proyecto de fusión así como la presentada en el Consejo de Administración en el momento en que se examinó la operación.

Esa es la razón por la que haré referencia a cifras del primer semestre del presente ejercicio.

En aquellos casos relevantes en los que contemos con información posterior, la iré compartiendo con todos ustedes a lo largo de la presentación.

En primer lugar, y antes de entrar en la operación en sí misma, me gustaría enmarcarla no sólo en el contexto económico actual, sino también en el contexto histórico de la trayectoria de Bankia.

Desde el año 2012 hasta nuestros días nuestra entidad ha transitado por distintos periodos en los que hemos ido adaptando nuestra estrategia a las necesidades de cada momento.

Me gustaría dividir estos años en tres etapas:

- La primera de ellas de 2012 a 2015, que estuvo marcada por nuestro Plan de Reestructuración.
- En la segunda etapa, que abarcaría los años 2016 y 2017, estuvimos concentrados en nuestro nuevo posicionamiento de relación con nuestros clientes y en el cambio de la dinámica comercial.

- Y una tercera etapa, desde el año 2018 hasta nuestros días, que, tras la integración de BMN, ha estado centrada en nuestra transformación digital y cultural para poder hacer frente a los nuevos desafíos del entorno.

A continuación, describiré brevemente los principales hitos de cada una de estas etapas.

Comenzando por la primera etapa que abarcaría los tres primeros años hasta finales del año 2015, el principal objetivo que nos planteamos entonces fue hacer de Bankia un proyecto viable y sostenible.

Y para ello, como bien recordarán todos ustedes, tuvimos que cumplir con el Plan de Reestructuración que nos impuso Bruselas como contraprestación a las ayudas recibidas.

Ese enorme esfuerzo se vio presidido por un cambio radical de nuestro Gobierno Corporativo, con el fin de dirigir el desarrollo de nuestro primer Plan Estratégico.

En este periodo conseguimos alcanzar todos los objetivos contemplados en nuestro Plan Estratégico, lo que nos permitió, además, cumplir con los requerimientos del Plan de Reestructuración con dos años de anticipación.

La verdad es que en aquellos momentos estábamos muy satisfechos con los resultados financieros, pero concluimos que, cara al futuro, debíamos modificar nuestra dinámica comercial con el fin de mejorar los niveles de satisfacción de nuestros clientes, donde teníamos un claro recorrido.

Y en este sentido, en el año 2016, tras llevar a cabo un profundo análisis estratégico y basándonos en los resultados de más de 100.000 encuestas y encuentros con clientes, cambiamos nuestro posicionamiento comercial, colocando al cliente, a sus necesidades y demandas, en el centro de todas nuestras decisiones.

Nos convertimos en una entidad más cercana, ofreciendo productos y servicios más sencillos, sin letra pequeña, más fáciles de entender.

En definitiva, pusimos toda nuestra organización al servicio del cliente.

Y como saben, y pueden ver en la pantalla, la respuesta fue impresionante.

Tan pronto como fuimos capaces de trasladar a nuestros clientes este nuevo posicionamiento, la calidad del servicio percibida se incrementó notablemente y con ella nuestra capacidad de atraer a nuevos clientes.

Con este nuevo impulso comercial, nos adentramos en una tercera etapa que ha abarcado los dos últimos años, y que para nuestra entidad ha supuesto un periodo de crecimiento y transformación, marcado por dos grandes retos a los que como sector nos hemos enfrentado y nos seguimos enfrentando.

En primer lugar, nos enfrentábamos a un reto de rentabilidad.

Como bien saben todos ustedes, señoras y señores accionistas, la rentabilidad de la banca europea no sólo es muy baja, sino que se encuentra, desde hace varios años, por debajo de su coste de capital, algo que para cualquier sector o empresa no es sostenible en el medio plazo.

La principal razón que explica esta situación es el nivel de tipos de interés que desde febrero de 2016, hace ya casi cinco años, se sitúan en terreno negativo; algo que sin duda pudo tener efectos positivos en un primer momento sobre las economías europeas, pero que está teniendo un efecto muy negativo sobre las cuentas de resultados de los bancos.

Y esta situación, lejos de normalizarse, como explicaré en unos minutos, tiene visos de prolongarse por un largo periodo de tiempo.

En segundo lugar, como sector nos enfrentamos a un enorme reto estratégico marcado por el cambio de hábitos de nuestros clientes a la hora de relacionarse con su entidad financiera, cambio que se

retroalimenta de una forma extraordinaria por la disrupción digital que cada vez se hace más palpable en nuestra vida diaria.

Situación que, por otro lado, están aprovechando nuevos jugadores que provienen principalmente del mundo tecnológico, y que aspiran legítimamente a beneficiarse de la disminución de las barreras de entrada para cambiar el *statu quo* del sector.

Pues bien, en respuesta a estos retos en Bankia hemos ido trabajando a lo largo de los últimos años en distintos planos:

Por un lado, a través del crecimiento no orgánico de nuestra entidad, cuyo hito más importante fue la fusión con BMN que ustedes, señoras y señores accionistas, aprobaron en Junta General el 14 de septiembre de 2017.

Y, por otro, a través de un enorme esfuerzo de transformación tanto digital como cultural de nuestra entidad.

Transformación digital que ha llevado a nuestra entidad a adaptar nuestro modelo de distribución multicanal a las nuevas necesidades de la clientela; y, entre otros muchos logros, a poner a disposición de nuestros clientes unos excelentes canales digitales ampliamente reconocidos tanto por los propios usuarios como por agencias de calificación externas.

En paralelo, hemos avanzado enormemente en nuestra transformación cultural, transitando hacia una organización más abierta, menos jerárquica, más flexible, con mayores grados de autonomía y con una fuerte apuesta por el talento y la meritocracia.

Todo ello con el único objetivo de adaptarnos rápidamente al cambiante entorno en el que nos movemos y, de este modo, ser capaces de satisfacer de forma más rápida y más eficiente las necesidades de nuestros clientes.

Por lo tanto, y como han podido ver, la entidad de la que ustedes, señoras y señores accionistas, son propietarios se ha transformado de una manera extraordinaria en los últimos años.

Transformación que, como pueden observar en los gráficos, nos ha llevado a convertirnos en la entidad más solvente, entre los grandes bancos de nuestro país, cuando partíamos en 2012, y tras recibir las ayudas públicas, del nivel mínimo requerido por los reguladores.

Tenemos una posición muy confortable en términos de liquidez.

Y nuestra actual ratio de morosidad está casi 10 puntos porcentuales por debajo del que teníamos en 2012.

Todo esto ha sido posible gracias al enorme esfuerzo desarrollado por todo el equipo de Bankia, que ha puesto el foco en el cliente y en el mercado a lo largo de todos estos años.

A día de hoy más del 43% de nuestros clientes nos recomiendan como principal entidad con la que trabajar, cuando en 2013 sólo lo hacían el 3%.

Y este reconocimiento se ha visto reflejado en una intensa mejora de nuestras cuotas de negocio, tanto en el mundo de banca de particulares como en la banca de negocios:

- En la pantalla se recoge el incremento de cuota en fondos de inversión que ha sido superior a 300 puntos básicos.
- Y estos crecimientos se repiten, tanto en la financiación al consumo como en el mundo de medios de pago.
- En el segmento de empresas, hemos incrementado nuestra cuota de financiación en 265 puntos básicos, hasta llegar a un 8,20%. Y hoy este negocio es un pilar fundamental para la generación de beneficios de nuestra entidad.

Esta es la enorme transformación que el banco del que ustedes son propietarios ha tenido a lo largo de estos años.

Como he comentado anteriormente, nosotros siempre hemos sido conscientes de lo retos que teníamos por delante en términos estratégicos y de rentabilidad. Y a ellos nos hemos venido enfrentando.

Sin embargo, estos retos se han visto acelerados de forma extraordinaria como consecuencia de la crisis económica y social provocada por la COVID-19.

Esta crisis, que está provocando un enorme dolor para muchos habitantes de nuestro planeta y que está golpeando de nuevo a nuestro país durante semanas, es, sin duda, uno de los retos más importantes que como sociedad hemos tenido que afrontar en los últimos años.

Esta crisis está dejando ya graves impactos en nuestra economía. Todavía hoy es difícil predecir hasta dónde llegará su efecto y su duración, pero es evidente que va a tener un coste enorme para nuestro PIB.

En la parte derecha de la pantalla pueden ver la variación del PIB de nuestro país y los distintos escenarios de recuperación que prevé el Banco de España.

Como pueden observar, en principio, a pesar de las medidas de apoyo a la economía que se han puesto en marcha, y siempre dependiendo del desarrollo de la pandemia, de acuerdo con el escenario central del Banco de España no recuperaremos el nivel de PIB anterior a su aparición hasta después del año 2022.

Esto, en sí mismo, ya tiene un impacto muy importante para un sector tan cíclico como es el sector bancario.

Pero, al mismo tiempo, esta situación ha modificado el entorno financiero. Hoy tal como pueden ver en la pantalla es evidente que vamos a tener tipos negativos en Europa por un largo periodo de tiempo.

De hecho, el mercado está descontando que no tendremos tipos positivos en el Área del Euro hasta mediados del 2027.

Paralelamente, hemos visto cómo la sociedad, nuestros clientes, han mostrado un intenso avance en la digitalización en estos meses, que es un rasgo que ha venido para quedarse.

Y ante un cambio tan rápido del entorno, el Consejo de Administración, que ya en el pasado había dedicado varias sesiones al análisis de la consolidación del sector en España y el posible papel que Bankia podía jugar, entendió que la anticipación era un factor estratégico clave.

Porque la anticipación en un momento de cambio abrupto del entorno permite:

- En un primer lugar, una mayor opcionalidad.
- Pero, además, hace que se pueda afrontar la integración desde una mayor fortaleza financiera.

Y en este proceso de anticipación siempre hemos tenido muy claro que el reto más importante que tenemos como banco es continuar apoyando a las familias y empresas de nuestro país, al mismo tiempo que preservamos nuestro balance y mejoramos nuestra rentabilidad, creando más valor para ustedes, señoras y señores accionistas.

Por ello el Consejo entendió que esta anticipación se debía concretar en la búsqueda de un socio con el que unidos consiguiésemos asegurar cuatro puntos clave.

- Un tamaño crítico para obtener economías de escala y así mejorar la eficiencia, disponiendo al mismo tiempo de una mayor capacidad de inversión en tecnología e innovación de forma sostenida.
- Una mayor robustez financiera, con un balance fuertemente provisionado y bien capitalizado, con el objetivo de poder afrontar con una mayor fortaleza las consecuencias de la crisis económica.
- En tercer lugar, alcanzar una rentabilidad sostenible, gracias a tener un *mix* de negocio equilibrado y con una fuerte capacidad de generar ingresos de fuentes diversificadas.
- Y siendo todo ello fundamental, no lo es menos que la consecución de estos objetivos se haga desde unos valores y

una cultura común, porque es la única forma de mitigar el riesgo de implementación que toda fusión conlleva.

Pues bien, creo que el proyecto de fusión que hoy les presentamos cumple todos estos objetivos.

En lo referente al objetivo de alcanzar un tamaño crítico, la entidad que nacerá tras la fusión entre Bankia y Caixabank se convertirá en el líder en el mercado español:

- Con un volumen de activos totales superior a los 660 mil millones de euros.
- Con unas cuotas de mercado alrededor del 25% en España.
- Y con la confianza de más de 20 millones de clientes, siendo, además, una entidad referente en productos de alto valor.

Si bien es cierto que nuestra entidad se convertirá en líder destacado en nuestro país, tanto en cuota de depósitos como de crédito, esta situación, como pueden ver en la pantalla, no es diferente a la realidad del sector en otros países europeos, donde el líder del mercado ostenta cuotas similares.

En lo referente al objetivo de alcanzar una mayor robustez financiera, y empezando por la calidad de nuestro balance, la nueva entidad nace con una gran fortaleza que se traduce en la menor ratio de

morosidad entre la gran banca española y en una de las mayores tasas de cobertura.

Y por lo que respecta a la solvencia, partimos de unos niveles muy holgados de capital que nos permitirán absorber los costes de reestructuración y ajustes financieros, previstos en 150 puntos básicos, alcanzando un nivel de capital proforma de máxima calidad en marzo de 2021 del 11,6%. O lo que es lo mismo, partiremos con un colchón de capital después de los ajustes y de la integración de más de 310 puntos básicos sobre el nivel regulatorio.

Y, por último, junto a la calidad del activo y la solvencia, partimos de una posición amplia de liquidez, con 128.000 millones en activos líquidos, lo que nos sitúa en una inmejorable posición para seguir financiando a empresas y familias.

En lo referente al tercer objetivo, que es el de alcanzar una rentabilidad sostenible, nos conduce al análisis de la generación de sinergias.

El nuevo proyecto parte adicionalmente con un valor muy diferencial, como es el hecho de contar con una plataforma de distribución única, tanto en extensión como en diversificación, y con una intención clara de ofrecer la gama más amplia de productos y servicios de alto valor.

Tendremos presencia en más de 2.200 municipios de nuestro país, en 290 de los cuales seremos la única entidad bancaria presente lo que se convierte en una apuesta clara por la cercanía al territorio y

en un firme compromiso, que hoy reiteramos, por la inclusión financiera.

En paralelo a esta presencia física, contamos con unas capacidades digitales de primer nivel, que ya hoy son utilizadas por más de 10 millones de clientes.

Gracias a este modelo de distribución y a la complementariedad de las redes de distribución de Bankia y Caixabank, estimamos que seremos capaces de generar unas sinergias totales con la operación, por un valor superior a los 1.000 millones de euros anuales.

Sinergias que se generarán en un doble plano.

Por un lado, aspiramos a generar 290 millones anuales, antes de impuestos, debido a los mayores ingresos que se generarán al implementar las mejores prácticas comerciales de ambas entidades.

Específicamente, pensamos que hay un gran potencial de generación de ingresos en la integración del negocio de seguros de vida así como en la extensión a los actuales clientes de Bankia de la oferta de ahorro y de protección de Caixabank.

Y, por otro lado, pretendemos alcanzar alrededor de 770 millones de euros anuales, antes de impuestos, a partir del año 2023 en ahorros de costes.

Sinergias, en ambos casos, que mejorarán nuestra ratio de eficiencia en casi 8 puntos porcentuales, pasando de una posición que nos sitúa en la media del sector en España a una situación muy ventajosa tanto respecto a la banca española como a la banca europea.

Gracias a todo ello, a la extensión del modelo de distribución, al aumento de ingresos y a la reducción de costes, conseguiremos impulsar de manera significativa la rentabilidad de la nueva entidad tanto en términos de beneficio por acción como en retorno sobre el capital.

Y aquí me gustaría detenerme unos minutos para compartir con todos ustedes, señoras y señores accionistas, en más detalle lo que este proyecto de fusión va a suponer, según las previsiones de los analistas y asumiendo la consecución de las sinergias que antes he comentado, para los actuales accionistas de ambas entidades.

En términos de beneficio por acción, la entidad combinada alcanzará en el ejercicio 2022, un nivel de 0,33 céntimos por acción lo que supone un 28% superior al nivel que obtendría Caixabank de forma independiente y casi un 70% superior al que obtendría Bankia.

De igual modo, en términos de rentabilidad sobre capital tangible o ROTE, la entidad combinada podrá alcanzar en 2022 un 8,2%. Un nivel muy superior, como pueden ver, al que alcanzarían las dos entidades de forma independiente.

Y esta mejora de la rentabilidad nos permitirá en el futuro la distribución de unos mayores dividendos en efectivo.

Por lo tanto, como han podido ver durante mi exposición, el proyecto de fusión que sometemos a su aprobación en el día de hoy contempla el nacimiento de una nueva entidad:

- Con un gran tamaño crítico.
- Con una gran calidad de balance.
- Y con un modelo de distribución único.
- Que, junto a las sinergias que se van a producir tras la integración, va a ser capaz de generar una mayor rentabilidad.

Pero todo proceso de integración conlleva cierto riesgo de ejecución. Integrar las redes de distribución, los servicios centrales, los sistemas de información, etcétera, no es una labor sencilla.

Y a este respecto creo que también contamos con dos grandes fortalezas.

En primer lugar, y como se pone de manifiesto en esta gráfica, ambas entidades tenemos una larga experiencia en procesos de integración. En los últimos 10 años, hemos integrado un gran número de entidades, alcanzando unos ahorros de costes superiores a los inicialmente anunciados.

En segundo lugar, ambas entidades compartimos unos valores y una cultura común. Aunque sobre este punto profundizaré en el capítulo de conclusiones, sí me gustaría destacar que, tanto Bankia como Caixabank, compartimos un modelo de gestión cuya prioridad es seguir mejorando la satisfacción de nuestros clientes, algo fundamental para poder seguir generando valor de una manera sostenible para todos nuestros *stakeholders*.

Además, compartimos también el compromiso de desarrollar nuestra actividad desde la responsabilidad con todos los grupos de interés.

Por lo tanto, señoras y señores accionistas, como han podido ver a lo largo de mi presentación, el proyecto que hoy estamos sometiendo a su consideración es, sin duda, la mejor respuesta a los retos a los que como sector nos vamos a seguir enfrentando en el medio plazo, al tiempo que generará un gran valor para los accionistas así como para el resto de *stakeholders*.

Y eso ha sido apreciado por el mercado, que reaccionó de forma inmediata tras el anuncio de la operación.

A cierre de la semana pasada, hemos tenido una revalorización del precio de nuestra acción del 45% respecto a la cotización que teníamos el día previo al anuncio de la operación, lo que significa un diferencial de más de 20 puntos porcentuales sobre el crecimiento que ha tenido el EURO STOXX Banks.

Y con esto paso a la segunda parte de mi presentación en la que profundizaré, en los términos de la operación financiera en sí.

La operación que hoy les estamos proponiendo se basa en un canje de acciones de 0,6845 acciones ordinarias de Caixabank por cada acción de Bankia, canje que contempla una prima sobre el valor de estas últimas que en un momento analizaré.

Tanto el proceso de *due diligence* que ambas entidades han realizado como el informe del experto independiente designado por el Registro Mercantil de Valencia, han concluido satisfactoriamente.

El proyecto de fusión fue aprobado por los Consejos de Administración de Bankia y Caixabank el pasado 17 de septiembre y, en el día de hoy, lo sometemos a la aprobación de todos ustedes, señoras y señores accionistas.

Igualmente, será sometido a aprobación en la Junta General de Caixabank este próximo jueves.

En este sentido, debo informarles que, en relación a la previsión recogida en el Artículo 39.3. de la Ley de Modificaciones Estructurales de las Sociedades Mercantiles, a día de hoy y desde el 17 de septiembre pasado, fecha de la aprobación del proyecto de fusión, no se han producido modificaciones importantes del activo o del pasivo.

Asimismo, les informo que tampoco se han producido en Caixabank modificaciones importantes del activo o del pasivo, de acuerdo con la información facilitada por esta entidad.

Una vez que ambas Juntas, si así lo deciden, aprueben el proyecto de fusión, se pedirá la aprobación a las distintas entidades regulatorias.

Tal y como les he comentado a lo largo de mi presentación, este proyecto supone una gran generación de valor para todos ustedes como accionistas actuales de Bankia.

Como apuntaba anteriormente, la ecuación de canje ofrecida de 0,6845 acciones de Caixabank por cada acción de Bankia supone una prima sobre la cotización de nuestra entidad el día del anuncio de la operación del 20%, o del 28% si tomamos la ecuación de canje media de los tres meses anteriores a dicho anuncio, que es el indicador más comúnmente utilizado.

Adicionalmente a esta prima que ya se recoge en la cotización de nuestra acción, como he comentado hace unos minutos, el consenso de analistas estima que en el año 2022 los accionistas de la actual Bankia se van a beneficiar de un incremento del beneficio por acción del 69%, en comparación con el beneficio que hubiésemos generado como entidad independiente.

En cuanto a la estructura accionarial, y como consecuencia del canje acordado, los antiguos accionistas de Caixabank representarán el

74,2% del capital de la nueva entidad combinada, mientras que los accionistas de Bankia representarán el 25,8%.

Y en cuanto a composición del accionariado, contaremos con una estructura donde Critería ostentará el 30% de las acciones, el FROB un 16%, los inversores institucionales representarán el 37%, y, por último, y esto es muy importante, contaremos con más de 750.000 accionistas minoristas que representan el 17% del capital.

Dicho eso, siempre he tenido para mí que la sostenibilidad de un proyecto en el tiempo pasa por tener un gobierno corporativo excelente.

Y creo que el gobierno corporativo de la nueva entidad que se ha propuesto, lo es.

Como pueden ver, el nuevo Consejo que se pone a consideración de las Juntas, estará compuesto por un tercio de consejeros provenientes de Bankia y dos tercios provenientes de Caixabank.

Por categorías, dentro de los 15 miembros que compondrán el nuevo Consejo habrá tres consejeros dominicales, dos representando a Critería y uno representando al FROB.

Por su lado, el 60% del Consejo estará compuesto por consejeros independientes.

Además, y esto también merece una especial atención, el 40% del Consejo estará compuesto por mujeres con una trayectoria profesional excelente.

Por lo tanto, creo que debemos estar orgullosos de contar con un Consejo de Administración compuesto por personas de reconocido prestigio, con una enorme experiencia y con un incuestionable compromiso.

Y, por último, hay tres aspectos que, por su importancia, me gustaría compartir con todos ustedes.

La sede social de la nueva entidad se mantendrá en la ciudad de Valencia, ciudad en la que ambas entidades ya la tenemos en la actualidad.

Desde el punto de vista operativo existirán dos sedes, una en Madrid y otra en Barcelona.

Y se conservará la marca Caixabank, marca que tiene un enorme valor histórico y un gran reconocimiento en el mercado.

Y con esto, paso ya a la última parte de mi presentación, donde compartiré con todos ustedes, brevemente, el calendario previsto del proyecto de fusión así como unas conclusiones finales.

En cuanto al calendario y a los próximos hitos del proyecto, tras la Junta que hoy estamos celebrando, dentro de dos días, en este mismo lugar, se celebrará la Junta de Caixabank.

Una vez que ustedes, señoras y señores accionistas, aprueben el proyecto en el día de hoy, y los accionistas de Caixabank hagan lo propio este jueves, avanzaremos en el proceso de petición de autorizaciones.

La decisión final es responsabilidad del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, que a su vez necesitará el informe previo, entre otros organismos, del Banco de España y del Banco Central Europeo así como de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Una vez que se reciban las autorizaciones, procederemos a realizar los trámites necesarios que nos permitan realizar el canje de fusión y, en consecuencia, la negociación de las nuevas acciones emitidas que tendrán los mismos derechos económicos y políticos que las que están en circulación.

Nuestra previsión es que esto se produzca a finales del primer trimestre del próximo año.

A partir de entonces comenzará el proceso de integración de las dos entidades, que culminará con la integración tecnológica que, en principio, está prevista para finales de 2021.

Y con esto, paso a compartir con todos ustedes unas breves reflexiones finales.

A lo largo de mi presentación he concentrado mi atención en las variables financieras del proyecto que hoy sometemos a su aprobación.

He compartido con todos ustedes que:

- Estamos ante la creación del mayor banco en España.
- Que este nuevo banco se configura con un balance muy sólido para enfrentarnos a un entorno que, sin duda, será muy exigente.
- Que la unión de ambas entidades dará lugar a una generación de sinergias que permitirá una rentabilidad muy superior a la que podrían alcanzar ambas entidades por separado.
- Y que, en consecuencia, es una operación que crea un gran valor para ustedes, que son los propietarios del banco.

Pero creo que, además, debemos profundizar en los aspectos intangibles de esta operación porque, como he comentado con ustedes en numerosas ocasiones a lo largo de estos años, personalmente yo les doy una enorme importancia.

Los intangibles no se recogen en los estados financieros, pero conforman el alma de una organización y son, sin duda, un motor decisivo.

Nosotros afrontamos este nuevo proyecto desde un propósito muy claro que es del de servir a la sociedad, apoyando a las familias y las empresas españolas, porque esto es, sin duda, la mejor contribución que podemos hacer a la recuperación socio económica de nuestro país.

Y lo hacemos con el convencimiento de que debemos desarrollar un modelo que acoja lo mejor de las dos entidades.

No se trata solo de sumar, sino de crear una franquicia que mejore las prácticas que hoy desarrollamos cada entidad por separado.

Y ello lo debemos hacer desde unos principios que, dado nuestro origen, compartimos y que deben ser potenciados más, si cabe, cara al futuro.

Principios que pueden declinarse desde los distintos grupos de interés.

- Porque en el nuevo banco continuaremos siendo conscientes de que los clientes son quienes justifican nuestra actividad y nuestro afán. Estamos convencidos de que manteniendo como lo haremos a nuestros clientes en el centro de nuestra estrategia,

vamos a ser capaces de brindarles un servicio más ajustado a sus necesidades, más cercano y más eficiente.

- Pero esto no será posible sin el compromiso de todo nuestro equipo. Somos muy conscientes de que, en un primer momento, como siempre sucede en un proceso de integración, nuestro equipo va a tener que pasar por un periodo de adaptación que no va a ser fácil. Pero estamos convencidos de que este proyecto, que se regirá por una cultura estrictamente meritocrática, generará para sus integrantes grandes oportunidades de desarrollo profesional en el futuro.
- La combinación de los puntos anteriores nos debe conducir a unos resultados que nos permitan retribuir el capital, crear valor para todos ustedes, señoras y señores accionistas, que son los propietarios del banco. Somos conscientes de que esta es una condición necesaria para la sostenibilidad de cualquier proyecto, y en ello estamos profundamente comprometidos.
- Pero conseguir niveles adecuados de rentabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente para la sostenibilidad en el tiempo de un proyecto.

Un proyecto, además, es sostenible en el tiempo si la sociedad quiere que exista, si ve su utilidad y su alineamiento con el interés general.

Y en nuestro nuevo proyecto esto se va a dar de forma natural, dados nuestros accionistas de referencia. Con la Fundación La Caixa, que tendrá en nuestros resultados la base para seguir desarrollando su extraordinaria obra social, y el FROB que, en definitiva, asegura que la rentabilidad de esta inversión beneficia a todos los contribuyentes españoles.

Y sobre estas bases, queremos emprender, si ustedes así lo aprueban, un proyecto que, desde la humildad siempre necesaria, tiene una enorme ambición.

La ambición de liderar el sistema bancario español en una etapa de enorme transformación como es la que vamos a vivir en los próximos tiempos.

Pero no quisiera terminar mi intervención sin una referencia a las personas que han hecho posible esta transformación de Bankia a lo largo de todos estos años.

En todas las Juntas he compartido con ustedes mi enorme orgullo de pertenencia al equipo de Bankia.

Nunca esas manifestaciones han sido una cláusula de estilo o una manera de hablar.

Cuando uno repasa, como lo hemos hecho hoy en la primera parte de la presentación, la enorme transformación del banco del que

ustedes son propietarios siempre surge la pregunta de cuál ha sido la razón, el motor de este enorme cambio.

Y yo siempre respondo de la misma forma, porque estoy convencido de que el factor más importante ha sido la transformación anímica de nuestro equipo.

Ella ha sido la que nos ha conducido hasta aquí, y es la que nos permite adentrarnos con satisfacción y autoconfianza en este nuevo proyecto que hoy presentamos ante ustedes.

Al equipo de Bankia le estoy agradecido por muchas razones, pero sobre todo por su ejemplo, el ejemplo que me ha dado a lo largo de todos estos años.

Ejemplo de obsesión por el servicio al cliente, de profesionalidad, compromiso y espíritu de adaptación y sacrificio.

De hacerlo, además, con unos valores y unos principios profundamente éticos y arraigados en su comportamiento.

Y, desde luego, quiero hacer una especial mención también a los miembros del Consejo de Administración.

Si hay algún caso de buen hacer en la labor de un Consejo en la dirección de una entidad, es, sin ninguna duda, nuestro Consejo.

A lo largo de estos años, los consejeros del banco del que ustedes son propietarios han dado un permanente ejemplo de dedicación, profesionalidad y de profunda independencia, y subrayo la profunda independencia.

Puedo asegurarles que todos y cada uno de ellos, los que están presentes y los que participaron en los primeros años de nuestra incorporación, han sido para mí, desde una crítica constructiva y leal, un apoyo permanente.

Por lo que una vez más quiero mostrarles mi reconocimiento y mi agradecimiento.

Y a todos ustedes, señoras y señores accionistas, que son los propietarios de Bankia, muchas gracias por su atención y por su confianza.