

UNA ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CRECIMIENTO RENTABLE





● UNA SÓLIDA ESTRATEGIA (2002 - 2005)

En 2002, BBVA afrontó una nueva etapa con optimismo, confianza y ambición respecto al futuro. Esta nueva etapa se asentaba sobre tres ejes fundamentales: la gestión de la diversidad, el crecimiento y el valor. Todo ello, sin olvidar dos referencias permanentes para el Grupo: el cliente y la innovación.

2003 fue el año del fortalecimiento de los fundamentales del Grupo. Para afrontar un escenario global complejo, el estrechamiento de los márgenes y el impacto de la apreciación del euro sobre los resultados de los negocios latinoamericanos del Grupo, BBVA optó por reforzar la gestión y control de los riesgos y la eficiencia. Asimismo, se implantaron una nueva estructura organizativa y un innovador modelo de equipo directivo, se aprobaron un nuevo código de conducta y un ambicioso plan de formación y se fijó como objetivo situar a BBVA a la vanguardia del buen Gobierno Corporativo.

Todas estas actuaciones facilitaron que en 2004 los fundamentales del Grupo experimentaran un avance significativo al que contribuyeron todas las unidades. Los exigentes objetivos de crecimiento orgánico establecidos para el ejercicio fueron ampliamente rebasados, superándose las expectativas del mercado y logrando un resultado récord para el Grupo. Al mismo tiempo, se avanzaba en iniciativas de crecimiento no orgánico: BBVA lanzó una OPA sobre el 100% de las acciones de BBVA Bancomer que aún no le pertenecían, anunció la adquisición de Hipotecaria Nacional en México (incorporada en enero de 2005) y adquirió en Estados Unidos entidades especializadas en segmentos objetivo, como Laredo National Bancshares (incorporado en mayo de 2005) y Valley Bank (diciembre de 2004).

En 2005, inmerso en una dinámica de crecimiento, BBVA ha alcanzado un nuevo beneficio récord, 3.806 millones de euros, combinando con éxito su estrategia de crecimiento orgánico –más de 94 proyectos de crecimiento en marcha– con su estrategia de crecimiento no orgánico, en la que se encuadran la oferta pública de adquisición (OPA) sobre Banca Nazionale del Lavoro (BNL) y la compra de Granahorrar en Colombia.

Después de varios años en su accionariado y con un conocimiento profundo de la compañía, BBVA decidió lanzar la OPA sobre BNL para poner en va-

lor su participación, lo que se podía lograr de dos formas: adquirir BNL al precio fijado en la OPA, para integrarla en el Grupo y transformarla, o vender la participación a un precio atractivo.

Tras el análisis de la situación creada, primero por la operación de Unipol y, ya en 2006, por el anuncio de la oferta de BNP Paribas, BBVA ha decidido que genera mayor valor para sus accionistas desprendiéndose de su participación en el banco italiano. Al precio de 2,9525 euros por acción anunciado por el banco francés BNP Paribas, BBVA conseguiría unas plusvalías cercanas a 600 millones de euros.

Por otro lado, en octubre de 2005 BBVA anunció la compra de Granahorrar en Colombia, adquisición que sitúa a BBVA como líder del mercado hipotecario del país, a la vez que supone la incorporación de una amplia base de clientes.

En definitiva, el balance de la nueva etapa iniciada en 2002 ha sido muy positivo, configurando a BBVA como una alternativa de inversión en la cual el crecimiento ha sido la nota dominante durante este período, al tiempo que se conjugaba una óptima combinación rentabilidad-riesgo.

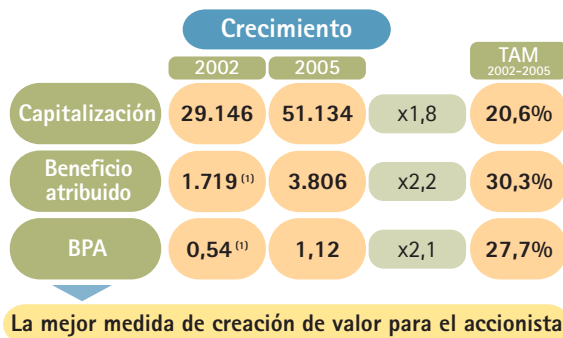
BBVA, una entidad en constante crecimiento

El crecimiento, uno de los principales ejes de la estrategia del Grupo, ha tenido su primer reflejo en los importantes incrementos de la actividad: el volumen de negocio de BBVA, es decir, la suma de los créditos y los recursos de clientes, asciende al cierre de 2005 a 625.500 millones de euros, 1,4 veces la magnitud alcanzada al 31-12-02, gracias a la buena evolución de la actividad en las tres áreas de negocio: Banca Minorista España y Portugal, Banca Mayorista y de Inversiones y América.

Este crecimiento de actividad se ha ido trasladando al beneficio atribuido del Grupo, de tal forma que, si en 2004 BBVA presentó los mejores resultados de su historia, el sólido ritmo de crecimiento registrado durante 2005 ha permitido cerrar este último ejercicio con un nuevo beneficio récord: 3.806 millones de euros, cifra que multiplica por 2,2 la lograda en el año 2002.

A su vez, el beneficio por acción, la medida más apropiada para analizar la creación de valor, se ha elevado en 2005 a 1,12 euros, lo que significa más que doblar los 0,54 euros obtenidos en 2002. Todo lo anterior ha incidido en el fuerte aumento de la capitali-

En este proceso de transformación, BBVA ha dado un salto adelante



(1) Pre-NIIF.

zación bursátil del Grupo en el período considerado, que al cierre del año 2005 se sitúa en 51.134 millones de euros, frente a los 29.146 millones del 31-12-02.

BBVA: a la cabeza en rentabilidad

El crecimiento experimentado por BBVA en los últimos años ha sido compatible con la consecución de una elevada rentabilidad. Hoy BBVA es, entre las grandes entidades financieras, la entidad más rentable de la Unión Europea, con un ROE (rentabilidad sobre recursos propios) que ha alcanzado en el ejercicio 2005 el 37,0%.

Todo ello ha sido posible gracias a los avances logrados por BBVA en sus competencias de gestión: la gestión de redes de distribución, con fuertes incrementos de la productividad comercial en los principales mercados en que opera el Grupo, la gestión de la eficiencia, en la que BBVA es una clara referencia, y la gestión de los riesgos crediticios y estructurales.

BBVA: incremento de la productividad

La gestión de las redes comerciales es una de las fortalezas de BBVA. A través de ellas se produce el contacto con el cliente, a quien el Grupo sitúa como el centro de su actividad y con quien busca mantener una relación bilateral fluida, transparente y duradera. Para ello BBVA, que emprendió hace años la segmentación de redes, ha diseñado múltiples productos innovadores y ha dotado a los equipos de gestión de las herramientas, conocimientos y habilidades necesarias para satisfacer de forma eficiente todas las necesidades de la clientela. Fruto de estos esfuerzos, en 2005 el número medio de productos vendidos por cada gestor ha aumentado un 33,9% en el segmento minorista en España y un 41,8% en

México. Una excelente posición que BBVA está determinado a mejorar, en pos de la satisfacción de sus clientes, verdaderos artífices de los logros del Grupo.

BBVA: el primer banco en eficiencia de la Eurozona

En el ejercicio 2005, BBVA ha registrado un ratio de eficiencia, medida que relaciona los costes (incluidas amortizaciones) con los ingresos operativos, del 46,7%, lo que le sitúa a la cabeza de los grandes bancos de la zona euro por eficiencia y como una de las entidades de referencia a nivel mundial.

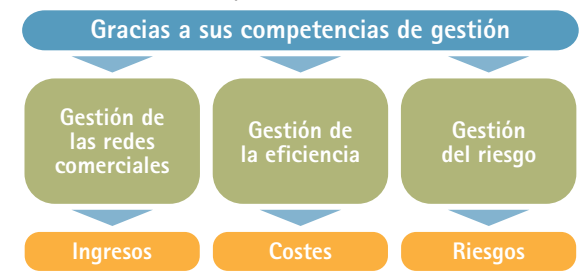
BBVA: un excelente perfil de riesgo

El Grupo ha sabido combinar el crecimiento con una gestión eficiente de los riesgos, que BBVA considera como una competencia básica para facilitar una generación estable y continua de valor para los accionistas.

Fruto de esta acertada gestión, BBVA ha conseguido que, al cierre del año 2005, el ratio de mora del Grupo se sitúe en mínimos históricos, un 0,94%, y el ratio de cobertura en máximos, con un 252,5%. Hay que tener en cuenta además que el 95% de los activos del Grupo están situados en países *investment grade*, y que BBVA gestiona muy activamente los riesgos estructurales (tipos de cambio, tipos de interés, reputacional, etc.). Todos estos factores apoyan la elevada calificación otorgada a BBVA por las principales agencias de *rating*: AA- por parte de Standard & Poor's y Fitch y Aa2 por parte de Moody's.

Por último, se ha de destacar que BBVA ha conseguido en estos años un modelo de crecimiento autofinanciable, que genera el suficiente capital para retribuir de forma importante a sus accionistas y afrontar tanto un fuerte crecimiento orgánico como operaciones de crecimiento no orgánico, manteniendo en todo momento unos sólidos ratios de capital.

BBVA presenta la rentabilidad más elevada de la Unión Europea, un 37%



● COMPROMISOS CUMPLIDOS

BBVA es hoy un grupo más eficiente, rentable y solvente. Un grupo que, además, ha cumplido con todos los compromisos que en 2002 asumió con sus grupos de interés: clientes, accionistas, empleados y sociedad en general. Compromisos que están en la base de la actual Cultura Corporativa del Grupo y que se han concretado en numerosas iniciativas.

Clientes

Las actuaciones en torno al cliente, verdadera piedra angular del negocio, han sido muy numerosas durante estos años: el Proyecto Cliente, iniciado en México y posteriormente extendido a otros países; el plan de Servicios Financieros en banca minorista, un innovador modelo de relación con el cliente basado en el asesoramiento y la personalización; el plan 400 o el plan Faro, que han contribuido a fortalecer la franquicia de banca mayorista; el lanzamiento de la Hipoteca Fácil, las Carteras Gestionadas de fondos o las Cuentas Claras, que constituyen otros tantos ejemplos de soluciones innovadoras y de utilidad para los clientes; o la atención a segmentos con alto potencial de crecimiento, como el colectivo hispano en Estados Unidos o la población inmigrante en España.

Accionistas

El compromiso de mejorar la confianza de los accionistas también se ha visto reflejado en diversas actuaciones: la defensa de sus intereses mediante operaciones de crecimiento no orgánico guiadas por criterios de creación de valor y foco estratégico, la aplicación de un Sistema de Gobierno Corporativo basado en los más altos estándares de transparencia y comportamiento ético o la adopción de un Código de Conducta, sin olvidar el mantenimiento de una política de dividendos crecientes.

Empleados

El camino recorrido por BBVA en estos años se debe en gran parte al compromiso de sus empleados con el proyecto común. Las actuaciones en este ámbito han sido muy numerosas: la nueva estructura del equipo directivo, la potenciación del desarrollo personal y profesional, el reconocimiento del mérito o la gestión de la diversidad como una ventaja competitiva.

Sociedad

En cada una de las sociedades donde BBVA desarrolla su actividad, el Grupo ha querido incrementar su aportación de valor a través de sus actuaciones en materia de responsabilidad corporativa, integradas en todas las áreas y actividades del Grupo, como un eje transversal que afecta a todas sus líneas de actuación.

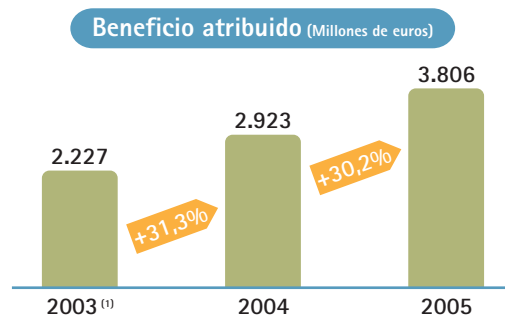
● HITOS 2005

En definitiva, en 2005 se ha completado un ciclo en el que BBVA ha mantenido una brillante trayectoria de crecimiento rentable, que tiene su máxima expresión en los resultados récord logrados en el ejercicio.

2005: un nuevo beneficio récord

Los resultados deben analizarse dentro del marco estratégico definido en 2002. En ese sentido, en 2005 se ha avanzado firmemente en las líneas de gestión anunciadas a comienzos del ejercicio, que han permitido continuar en la senda de crecimiento iniciada en los años anteriores, logrando el citado beneficio atribuido de 3.806 millones de euros, un 30,2% superior al de 2004 y que supone un nuevo máximo en los casi 150 años de existencia del Grupo.

BBVA cierra un nuevo ejercicio récord



Con aumento del 29,5% del beneficio por acción

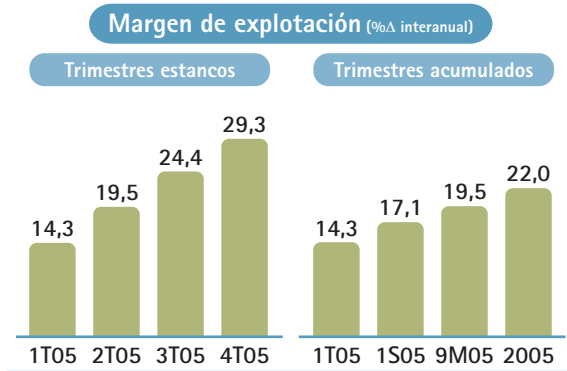
(1) Pre-NIIF.

Claves del ejercicio. Las claves de estos resultados récord se pueden resumir en:

- El mantenimiento de elevados ritmos de crecimiento de la actividad en todas las áreas de negocio, que se han trasladado a los ingresos, con fuertes y equilibrados incrementos en todas sus líneas.

- El positivo comportamiento del margen de explotación, que alcanza 6.823 millones de euros, un 22% más que en 2004, y es el factor determinante del crecimiento del beneficio, lo que muestra, un año más, la elevada recurrencia y calidad de los resultados del Grupo.
- Junto a ello, es de destacar la aceleración trimestre a trimestre de las tasas interanuales de incremento, tanto del beneficio como de todos los márgenes de la cuenta.

Tendencia ascendente durante todo el ejercicio



Crecimiento del dividendo. La creciente generación de resultados permite que el Grupo BBVA continúe con su atractiva política de remuneración al accionista, y por ello se propone un incremento del dividendo correspondiente al ejercicio 2005 hasta 0,531 euros por acción, un 20,1% más que en el ejercicio precedente.

Excelente comportamiento de las áreas de negocio. Los resultados del Grupo en 2005 se apoyan en una brillante evolución de las tres áreas de negocio.

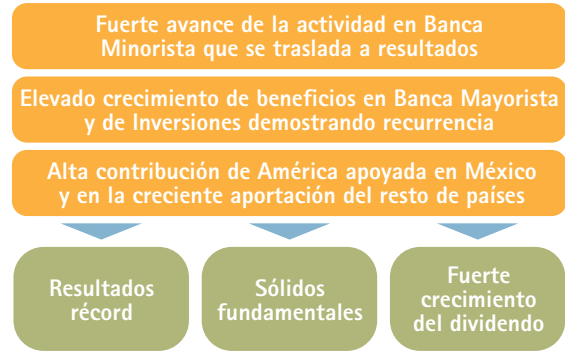
Banca Minorista España y Portugal ha vuelto a superar con éxito las metas establecidas. El dinamismo de la actividad comercial, con aumentos del 20% en créditos y del 10% en recursos de clientes, se ha trasladado a los resultados del área, cuyo beneficio atribuido asciende a 1.614 millones de euros, con un crecimiento del 13,1% sobre el ejercicio anterior.

Banca Mayorista y de Inversiones ha consolidado en 2005 su modelo de franquicia y ha cerrado un excelente ejercicio, con un beneficio atribuido de 592 millones de euros, superior en un 46,6% al obtenido en 2004, gracias a la solidez en los ritmos

de crecimiento de la actividad, a la recurrencia en los ingresos de Banca Corporativa y Banca de Instituciones y a la fortaleza mostrada por la unidad de Mercados.

América ha logrado un nuevo beneficio récord en 2005, 1.820 millones de euros, un 52,3% más que en 2004. Todas las unidades de negocio del área han registrado una evolución positiva en términos de resultados y actividad, siendo especialmente relevante el caso de México. En este país, el beneficio atribuido generado por los negocios bancarios, de pensiones y seguros ha aumentado un 56,7% hasta 1.350 millones de euros, cifra que representa el 74% del beneficio del área de América y el 35% del total del Grupo.

BBVA cierra otro ejercicio excelente



Adquisición de Granahorrar

En octubre de 2005, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras de Colombia anunciaba a BBVA como ganador en el proceso de subasta de Granahorrar, por un importe de 364 millones de euros. Esta operación permite a BBVA situarse como líder del mercado hipotecario de Colombia, reforzando su presencia en un país que ha entrado en una época de crecimiento y estabilidad.

Granahorrar es una de las entidades líderes en el mercado hipotecario colombiano, con una cuota de mercado del 15,2%. Cuenta con más de 130 oficinas, que complementan la actual red de 255 oficinas de BBVA Colombia. En el año 2004, Granahorrar registró un beneficio atribuido de 45 millones de dólares, con una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) del 20,9% y una morosidad del 3,2%.

Esta adquisición cumple los dos criterios básicos que BBVA viene aplicando en la evaluación de operaciones de crecimiento no orgánico: encaje en

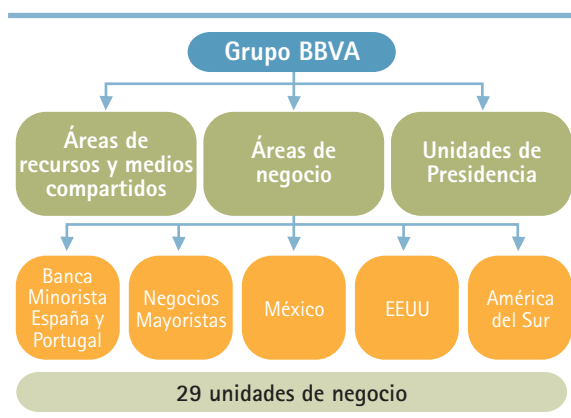
la estrategia del Grupo y creación de valor para el accionista desde el primer momento.

Nueva estructura organizativa

En diciembre de 2005, BBVA adoptó una nueva estructura organizativa, con el fin de impulsar el crecimiento del Grupo sobre la base de tres ejes de actuación: avanzar en la globalización del Grupo, reforzar la capacidad de decisión de las unidades de negocio y acelerar la transformación mediante la innovación en procesos y fuentes de valor.

La nueva estructura incluye tres tipos de áreas y unidades: negocio, recursos y medios compartidos y Presidencia. Las unidades de negocio, definidas como centros de creación de valor, tienen responsabilidad directa sobre su aproximación al mercado, su crecimiento y su cuenta de resultados. La diversidad y globalidad que caracteriza al Grupo en la actualidad ha aconsejado ampliar de tres a cinco las áreas de negocio, que desde enero de 2006 son las siguientes: Banca Minorista España y Portugal, Negocios Mayoristas, México, Estados Unidos y América del Sur.

Asimismo, se ha reforzado el Comité de Dirección, aumentando su número de 12 a 18 miembros e incorporando al mismo a cuatro responsables de unidades de negocio clave.



● BBVA AVANZA FIRME HACIA EL FUTURO

Mirando hacia el futuro, BBVA quiere seguir, como en el pasado, creciendo de manera rentable, y aspira a seguir consolidándose como una excelente alternativa de inversión.

En este sentido, la estrategia del Grupo pasa por continuar trabajando sobre dos dimensiones esen-

ciales en la creación de valor futura: el posicionamiento corporativo y el modelo de negocio.

Posicionamiento corporativo

BBVA gestiona activamente su portafolio de negocios. Desde el centro corporativo se ha definido un marco de referencia y, dentro del mismo, las 29 unidades de negocio del Grupo establecen sus propios planes de crecimiento. Planes que contemplan tanto el crecimiento orgánico como el no orgánico, y cuya evolución va configurando de manera dinámica el citado portafolio.

En los últimos años se han potenciado los negocios considerados clave para el Grupo. En este sentido, el capital económico asignado a las áreas de negocio ha pasado del 79% del total en 2002 al 83% en 2005. Este aumento refleja la mayor penetración en los mercados y negocios de alto crecimiento, en los cuales BBVA cuenta con un reconocido posicionamiento competitivo, tanto en el terreno de los negocios minoristas como en el de los mayoristas.

Negocios minoristas. BBVA tiene una importante presencia en los negocios minoristas en España y América.

El Grupo considera que España, que mantiene un amplio diferencial de crecimiento respecto a la Unión Europea, es aún un mercado con un alto potencial de crecimiento. En este mercado, el posicionamiento de BBVA se puede calificar de excelente, tanto en el ámbito de los clientes particulares, en el que ocupa una posición de liderazgo en todos los segmentos y líneas de negocio, como en el ámbito de las pymes, en el que, a través de una estrategia de diferenciación, ha consolidado su posición dominante en el mercado.

En cuanto a América, región que ha experimentado un importante desarrollo económico en los últimos años, las perspectivas que BBVA tiene sobre la región son también muy favorables. Diez años después de que BBVA realizara su primera adquisición en América –Banco Continental de Perú–, el Grupo cuenta con una sólida posición en todos aquellos países en los que está presente, gracias a su acertado modelo de negocio global, que se complementa con las especificidades propias de cada uno de los mercados.

México es un país clave en el desarrollo de la estrategia de BBVA en la región. La apuesta del

Grupo por México es firme, como lo muestran las inversiones realizadas en el año 2004. Asimismo, la acción BBVA ha comenzado a cotizar en agosto de 2005 en la Bolsa de México, convirtiéndose así en el primer grupo financiero europeo inscrito en el mercado bursátil mexicano.

La franquicia de BBVA Bancomer ha servido, además, de puerta de entrada al mercado de Estados Unidos, país en el que BBVA desarrolla tres grandes líneas de negocio: las transferencias de dinero, en las que Bancomer Transfer Services (BTS) es el líder del mercado con una cuota superior al 40%; los productos y servicios básicos para inmigrantes, a través de BBVA Bancomer USA; y los productos bancarios para las segundas generaciones y pymes, a través de Laredo National Bancshares.

Una propuesta de valor integral que aprovecha las ventajas competitivas de BBVA Bancomer, entre las que destaca la fortaleza de la marca entre la población mexicana a ambos lados de la frontera.

Negocios mayoristas. En estas actividades, BBVA dispone de un modelo de negocio apoyado en la franquicia que ha venido desarrollando durante los últimos años. En banca corporativa, BBVA es líder en España, siendo primer o segundo proveedor del 79% de las grandes corporaciones, y en América Latina ocupa el segundo puesto, el primero excluyendo Brasil. En el segmento de instituciones, BBVA ha sido históricamente y sigue siendo una verdadera referencia entre sus competidores. Asimismo, el Grupo ocupa posiciones de liderazgo en *trade finance* y *project finance*, negocios que BBVA está extendiendo a mercados emergentes.

En este sentido, Asia ofrece una clara oportunidad para exportar el modelo de franquicia del Grupo. BBVA se está aproximando a esta región de manera prudente pero decidida. Así, en mayo de 2005 se creó una nueva unidad de negocio, Banca Corporativa Asia, enmarcada dentro del Plan Asia, un proyecto de crecimiento de importancia estratégica para el área de Banca Mayorista y de Inversiones y para BBVA en su conjunto. Al cierre de 2005, el Grupo cuenta con presencia en Beijing, Tokio, Hong Kong y Shanghai.

Modelo de negocio

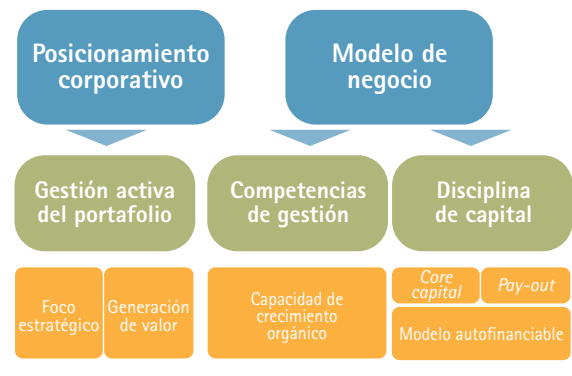
Junto con el posicionamiento corporativo, el modelo de negocio es la segunda de las dimensiones

esenciales para crear valor. BBVA cuenta, como se ha explicado anteriormente, con un probado modelo de gestión, que se apoya en las tres competencias o fortalezas de gestión del Grupo –la gestión de redes comerciales, la gestión de la eficiencia y la gestión de los riesgos–.

Estas fortalezas de gestión, que el Grupo ha exportado con éxito a su franquicia latinoamericana, explican el crecimiento orgánico experimentado por el Grupo en el pasado y son la base del crecimiento futuro.

Además, la gestión de su base de capital –*core capital* que se ha mantenido cercano al 6% y un nivel de *pay-out* próximo al 50% (47,3% en 2005)– ha permitido autofinanciar el crecimiento en los últimos años y remunerar adecuadamente a los accionistas a través del dividendo –la tasa de crecimiento anual del dividendo por acción en el período 2002-2005 asciende al 15,1%–.

BBVA se consolida como una excelente alternativa de inversión...



El modelo de negocio de BBVA garantiza el crecimiento futuro a través de las unidades de negocio. En ellas reside el valor y el conocimiento del mercado, constituyendo el verdadero centro de gravedad del Grupo. Cuentan con autonomía suficiente para gestionar su cuenta de resultados y decidir sobre sus planes de crecimiento, todo ello dentro del marco definido por el Grupo.

Pero, siendo importante el modelo de negocio, la ejecución es clave. Y, en este sentido, el Grupo BBVA cuenta con una organización estructurada, centrada en el desarrollo de su estrategia, orientada hacia los resultados y, sobre todo, cuenta con un gran equipo, por encima de las individualidades, que es la verdadera garantía de futuro.