

Bankia

Junta General de Accionistas

José Ignacio Goirigolzarri

10 de abril de 2018

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

En primer lugar, quiero volver a agradecerles su presencia en el día de hoy.

Esta es la octava Junta que celebramos desde la constitución de Bankia. Un año más, nos reunimos en Valencia, ciudad en la que, como todos ustedes saben, tenemos nuestra sede social desde nuestro nacimiento.

En esta ocasión voy a estructurar mi presentación en tres 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.

Seguidamente, este año pondré un especial foco en el análisis de nuestro nuevo Plan Estratégico para el periodo 2018-2020.

Y, finalmente, concluiré mi presentación con un capítulo de conclusiones.

Después de mi intervención, nuestro consejero delegado analizará con profundidad las cuentas del año.

Por mi parte solo recalcarles que el beneficio recurrente del ejercicio ascendió a 816 millones de euros, que tras el cargo de los gastos de fusión quedó establecido en 505 millones de euros.

Como consecuencia, les estamos proponiendo a todos ustedes, señoras y señores accionistas, un reparto de dividendos de 340 millones de euros, con lo que la

suma de los dividendos de los últimos cuatro años ascendería a 1.160 millones de euros.

El año 2017 comenzó para nosotros con una buena noticia, ya que, en el mes de febrero, la agencia de calificación crediticia Standard & Poor's revisó al alza nuestro rating.

Esto para nuestra entidad fue un paso decisivo, ya que supuso que todas las agencias que nos cubren nos dieran el grado de inversión, por primera vez desde mayo de 2012.

Además, el pasado viernes, y esto también fue una muy buena noticia, S&P comunicó una nueva mejora en nuestra calificación. Nuestro rating actual es ya Triple B.

En el mes de junio, como todos ustedes recordarán, anunciamos los términos de nuestra fusión con BMN, operación que fue aprobada por todos ustedes, señoras y señores accionistas, en la Junta General extraordinaria celebrada en este mismo lugar, el pasado 14 de septiembre.

Y, finalmente, durante el mes de diciembre, se sucedieron dos hitos que pusieron de manifiesto el progresivo proceso de normalización de nuestra entidad.

Por un lado, el FROB, a través de BFA, vendió en el mercado un 7% del capital de Bankia, avanzando así en el proceso de privatización de la entidad.

Esta venta se produjo entre grandes inversores institucionales y alcanzó un importe de 818 millones de euros, con una sobredemanda de 2,3 veces. Tras la operación, la participación de BFA en Bankia asciende a un 61% del capital.

Además, a final del pasado año concluimos con éxito el Plan de Reestructuración que firmó el Reino de España con la Comisión Europea en noviembre del año 2012.

Este hito fue de una gran importancia ya que, desde el uno de enero, no tenemos las restricciones de negocio que nos imponía el Plan, lo que nos pone en un plano de igualdad con nuestros competidores, y nos ofrece claras oportunidades de crecimiento. Sobre este tema, volveré posteriormente.

Finalmente, y dentro de este primer apartado de mi intervención, y siguiendo lo dispuesto en la recomendación 3 del Código de Buen Gobierno aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, quisiera informar a continuación a las señoras y señores accionistas sobre los **aspectos más relevantes del Gobierno Corporativo** de la sociedad y, en particular, de los cambios acaecidos desde la anterior Junta General Ordinaria.

- Desde entonces, se ha procedido a **modificar el Reglamento del Consejo de Administración** en dos ocasiones:
 - La primera tuvo lugar en marzo de 2017, a fin de constituir la Comisión de Seguimiento y Supervisión del Proceso de Fusión Bankia y BMN.

De dicha modificación del Reglamento del Consejo ya se informó en la Junta General Extraordinaria celebrada en septiembre de 2017.

- Y la segunda ocasión tuvo lugar en enero de 2018 para, precisamente, una vez culminado el proceso de fusión entre Bankia y BMN en todos sus aspectos, proceder a extinguir la referida Comisión.

De esta modificación se informará de manera más detallada en el punto décimo del orden del día.

- En relación con el proceso de fusión entre Bankia y Banco Mare Nostrum, D. José Sevilla y D. Antonio Ortega, dada su condición de **consejeros ejecutivos** de la sociedad, y yo mismo, en mi condición de presidente, pusimos en conocimiento del Consejo de Administración nuestra decisión de **abstenernos de participar en todas las deliberaciones y votaciones relativas al proceso de fusión**, tanto en la fase preliminar de estudio y análisis, como en la posterior toma de decisiones.

La razón era que los tres somos miembros al mismo tiempo del Consejo de Administración de BFA, entidad en la que el FROB tiene un 100% del capital.

En este sentido, tres de las reuniones del Consejo de Administración celebradas en el ejercicio 2017 fueron convocadas y presididas por el **consejero independiente coordinador**, D. Joaquin Ayuso, al deliberarse y votarse cuestiones relacionadas con dicho proceso, y a ellas asistieron y votaron exclusivamente los consejeros independientes.

- Continuando con el proceso de fusión con BMN, y como he señalado anteriormente, en marzo de 2017 se constituyó la **Comisión de Seguimiento y Supervisión del Proceso de Fusión Bankia y BMN**, que

tenía facultades de información, asesoramiento y propuesta. Y en particular, su función esencial era la de realizar un seguimiento y supervisión continuado del proceso de fusión de Bankia y BMN tanto en su fase preliminar de estudios y análisis previos como, en su caso, de toma de decisiones.

La comisión estuvo formada exclusivamente por cuatro consejeros independientes, concretamente:

- Por el consejero independiente coordinador y presidente de la Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable, D. Joaquín Ayuso, que actuó de presidente de la misma.
- Por el presidente del Comité de Auditoría y Cumplimiento, D. Antonio Greño.
- Por la presidenta de la Comisión de Retribuciones, D. Eva Castillo, y
- Por el presidente de la Comisión Consultiva de Riesgos, D. Javier Campo.

La Comisión celebró un total de 12 reuniones en los 10 meses que estuvo constituida. Una vez culminado el proceso de fusión de Bankia y BMN, el Consejo de Administración acordó extinguir la Comisión.

- Asimismo, desde la anterior Junta General Ordinaria de Accionistas, se han **revisado y actualizado**, además del propio sistema de Gobierno

Corporativo de Bankia, **diversas políticas corporativas** con la finalidad de introducir en ellas las últimas modificaciones derivadas de la normativa legal, así como para incluir recientes recomendaciones emanadas de los organismos supervisores.

Destaca la **modificación de la política de selección de consejeros** de Bankia para acoger la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno, que promueve el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

- Con el objeto de asegurar una **adecuada renovación de los miembros del Consejo de Administración**, durante el ejercicio 2017 se culminó el proceso de renovación parcial de los miembros del Consejo de Administración iniciado en el ejercicio anterior.

Asimismo, la Junta General Extraordinaria celebrada en septiembre de 2017, acordó **fijar en 12 el número de miembros del Consejo de Administración**, así como el **nombramiento de un nuevo consejero, D. Carlos Egea**, con la categoría de “Otro consejero externo”.

Posteriormente, en enero de 2018, el Consejo de Administración acordó su designación como Consejero “Ejecutivo”, pendiente de su inscripción en el registro de altos cargos del Banco de España.

En octubre de 2017 se produjo una vacante en el Consejo de Administración como consecuencia de la **renuncia presentada por el consejero independiente D. Álvaro Rengifo**, a quien desde aquí, en mi

nombre y en el nombre de todo el Consejo, quiero agradecerle su dedicación, compromiso y aportación a nuestro banco, a lo largo de todos estos años.

En consecuencia, la Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable, puso en marcha el **proceso de búsqueda y selección para la cobertura de dicha vacante** teniendo, en este proceso de selección, un papel preferente el cumplimiento del principio de diversidad.

- Paralelamente, se han introducido mejoras, tanto formales como de fondo, en la **página web corporativa**.

Los cambios tienen la finalidad de facilitar el acceso a la información y asegurar la transparencia, en cumplimiento de la normativa vigente y de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno.

- En cuanto al **grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno**, se ha ofrecido información detallada al respecto en el Informe Anual de Gobierno Corporativo relativo al ejercicio 2017, que ha sido puesto a disposición de las señoras y señores accionistas.

El balance global refleja el compromiso de Bankia con el Buen Gobierno, dado que, de las 64 recomendaciones de dicho Código, Bankia cumple de manera íntegra con todas y cada una de las recomendaciones que le son de aplicación.

Y es que como les he venido comentando a lo largo de todas las Juntas Generales que hemos ido celebrando, para este Consejo es un objetivo

clave contar con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo. Entendemos que un proyecto excelente solo puede ser sostenible si se basa en un excelente gobierno corporativo. Y si eso es siempre así, lo es de manera especial en el caso de Bankia, dada la estructura de nuestro accionariado.

Plan Estratégico 2018-20

Y con esto paso al segundo punto de mi intervención que, como les anunciaba, lo centraré en un análisis en profundidad de nuestro Plan Estratégico.

Resulta evidente que en nuestro proyecto, con la finalización del Plan de Reestructuración y la fusión de BMN, comenzamos una nueva etapa.

Cuando uno mira al pasado, y repasa la evolución de la situación de Bankia que hemos ido compartiendo a lo largo de las ocho Juntas que hemos celebrado, creo que podemos decir con orgullo que hemos culminado una etapa de transformación radical de nuestro banco.

A lo largo de estos años hemos cumplido todos los objetivos que nos impusimos en nuestro Plan Estratégico, así como los que se derivaban del Plan de Reestructuración.

En estos casi seis años hemos ido compartiendo con todos ustedes los cambios de visión, foco y prioridades que hemos ido asumiendo.

Desde una visión más interna y reestructuradora, a una estrategia enfocada al mercado y al cliente, que culmina con los excelentes resultados de nuestro posicionamiento que lanzamos a comienzos del año 2016.

Hoy tangibilizamos el comienzo de una nueva etapa, una etapa de crecimiento. Y para esta nueva etapa nos hemos dotado de un Plan Estratégico que será nuestra hoja de ruta para los tres próximos años.

En esta nueva etapa nos vamos a enfrentar a un entorno que está cambiando a una gran velocidad y a él nos debemos adaptar. Pero quiero adelantarles que en este proceso de adaptación nosotros mantendremos unos cimientos firmes que son los valores y principios que nos han traído hasta aquí.

Unos valores bien definidos y que están, además, bien asentados. Y les puedo asegurar que seguiremos manteniendo el convencimiento de que ningún objetivo, ni la consecución de ningún resultado puede justificar la transgresión de nuestros valores.

Nuestro compromiso con los valores y con un Gobierno Corporativo excelente son pilar fundamental para lograr nuestro principal objetivo de este Plan Estratégico, que no es otro que el de ser el mejor banco de España.

Y ser el mejor banco de España significa ser el banco más rentable, más eficiente y más solvente dentro de los grandes bancos españoles.

Pero somos conscientes de que esta visión y estos objetivos financieros, no podemos alcanzarlos si no es a través de un modelo de Gestión Responsable.

Nuestro modelo de Gestión Responsable se fundamenta en cuatro pilares clave que son:

- Un excelente Gobierno Corporativo, que marque todas nuestras líneas de actuación.
- Un equipo comprometido con el proyecto y con los valores del banco
- Nuestra aportación y compromiso con la sociedad española
- y, por supuesto, unos clientes satisfechos que son la base de nuestro negocio y la justificación de nuestro proyecto.

Para lograr este objetivo de ser el mejor banco de España, tenemos tres palancas fundamentales en los próximos años:

- Continuar desarrollando nuestro posicionamiento
- Utilización de la tecnología para proporcionar a nuestros clientes un servicio excelente y eficiente, y
- Continuar con una sólida gestión de riesgo.

A continuación, voy a desarrollar cada uno de estos capítulos.

Cuando lanzamos nuestro posicionamiento en enero del año 2016, teníamos tres objetivos principales:

- Por una parte, mejorar la satisfacción de nuestros clientes.
- Por otra, necesitábamos incrementar la base de nuestra clientela después de haber llevado a cabo un importante proceso de reestructuración de nuestra red comercial.
- Y, en tercer lugar, teníamos un objetivo claro de mejorar la rentabilidad del banco potenciando la venta de productos de mayor valor añadido.

El lanzamiento de nuestro nuevo posicionamiento fue un movimiento estratégico muy importante, ya que incidió no solo en nuestra aproximación comercial, sino que afectó también a nuestros procesos y nuestra organización.

El lanzamiento supuso también una importante inversión, y no les oculto que podía haber dudas sobre si era posible una diferenciación respecto a nuestros competidores, basada en el posicionamiento, en un sector como el bancario.

Dos años y medio después podemos afirmar con rotundidad que el posicionamiento nos ha permitido una clara diferenciación tanto en el segmento de particulares, como en el de empresas.

Permítanme que comience por el mundo de particulares.

Desde la implementación de nuestro posicionamiento hemos constatado cómo el índice de satisfacción de nuestros clientes pasó de unos niveles del 80% en el 2015 hasta el 90% que alcanzamos en diciembre de 2017.

Y, lo que es también muy importante, conseguimos incrementar de manera muy significativa la tendencia de captación de nuevos clientes. En el segundo semestre del año 2017 tuvimos un incremento de nuestra base de clientes de 90.120.

Estos resultados también fueron igualmente positivos en banca de negocios. Así, en banca de empresas, el NPS pasó de un nivel del 38% en 2015 hasta un nivel de 52% en el año 2017. De hecho, a diciembre de 2017 el índice de satisfacción de nuestros clientes con su oficina de empresas se situaba por encima del 95%.

Además, el porcentaje de las empresas españolas que trabajan con Bankia pasó de un 35% en el año 2015 al 37,5% en el año 2017, incrementándose el número de clientes en cerca de un 19% en este periodo.

Y estos crecimientos en niveles de satisfacción y de clientes son la base para el establecimiento de nuestros objetivos para el año 2020:

- En el segmento de particulares, nuestro objetivo para 2020 es incrementar el número de clientes en un 5%, lo que traducido a valores absolutos, representa incrementar nuestro número de clientes en 400.000.
- Y este objetivo de incremento de clientes, se tiene que producir de la mano de una mejora en nuestros niveles de satisfacción hasta el 92%, desde el 90% que comentaba que nos situábamos a finalizar el año 2017.

- En el mundo de banca de negocios, tenemos el objetivo de incrementar el número de clientes en un 20%, y aunque parezca un objetivo ambicioso, en realidad es solo ligeramente superior al crecimiento que comentaba anteriormente de cerca del 19% que hemos visto en el periodo 2015-2017.
- En términos de satisfacción en empresas, nuestro objetivo es mantener el alto grado de satisfacción actual que ya se sitúa en un 95%.

En base a estos objetivos de crecimiento del número de clientes y de la satisfacción de los mismos, aspiramos a fuertes crecimientos de cuota de mercado en productos de inversión crediticia.

En la transparencia pueden observar nuestras aspiraciones de cuotas de mercado en nueva producción de hipotecas, préstamos a empresas y préstamos de consumo.

El crecimiento de cuotas y de volúmenes de negocio en estos productos es una de las bases fundamentales del crecimiento proyectado del margen de intereses del banco para el año 2020.

Al igual que en productos de activo, nuestro posicionamiento, como ya hemos visto en los dos últimos años, es la principal palanca para incrementar la venta de productos de alto valor añadido, generadores de comisiones.

Y en la transparencia pueden observar nuestros objetivos en términos de crecimiento de cuotas de mercado en productos clave para los próximos años

como son los fondos de inversión, los medios de pago o la comercialización de seguros.

Ahora bien, un servicio excelente, para que sea sostenible en el tiempo, exige un alto nivel de eficiencia, que solo es posible lograr a través de una utilización adecuada de las posibilidades que nos da la tecnología.

Nosotros tenemos una visión global del impacto de la tecnología.

Por una parte, la tecnología ha tenido y continuará teniendo un impacto muy significativo en los procesos.

Y es que la tecnología en los últimos años donde ha tenido una mayor repercusión en términos de eficiencia ha sido en los ahorros de procesos operativos en oficinas.

Sirva como ejemplo, que desde el año 2014 en Bankia, a través del rediseño de todos nuestros procesos, hemos conseguido ahorrar un 55% del tiempo que empleábamos en las oficinas en abrir una cuenta corriente. Y similares porcentajes de ahorro son predicables en todos nuestros procesos.

Y esta eficiencia en los procesos basada en la tecnología continuará en los próximos años a través de la aplicación de nuevas herramientas, y muy en especial de la inteligencia artificial.

Pero como decía, nosotros tenemos una visión global de la tecnología y es evidente que la tecnología está teniendo un impacto muy significativo en los hábitos de nuestros clientes.

Y, es una realidad que la sociedad, gracias a esta revolución tecnológica, es cada vez más digital.

Me gustaría compartir con todos ustedes algunos datos:

- En Bankia el número de clientes que usan canales *online* habitualmente, se ha multiplicado por 1,5 desde 2014.
- El 21% de los clientes que ha realizado la contratación de algún producto en diciembre de 2017, lo ha hecho a través de compras *online*.
- Y a estos datos, hay que añadir que la utilización del móvil representa ya 2/3 partes del uso de utilización de nuestros canales digitales.

Sin embargo, me gustaría destacar también que, aunque este proceso de digitalización es claro y evidente, la realidad de los bancos es más complicada, porque tenemos distintos tipos de clientes con hábitos distintos y a todos ellos debemos dar un servicio excelente.

Así, si bien todos los datos de digitalización que he comentado son ciertos, me gustaría comentarles otros datos que ponen de manifiesto que vivimos una realidad multicanal:

- Porque, paralelamente, el 40% de nuestros clientes se relacionan en exclusiva con las oficinas y cajeros automáticos.

- Si bien es cierto que nuestros clientes son cada vez más digitales, siguen utilizando la oficina. De hecho, el 80% de nuestros clientes usaron las oficinas, además de otros canales, en los últimos 12 meses. Cifra muy parecida a los datos del mercado que, según un estudio de Inmark, se sitúa en el 84%.
- Además, del total de clientes que mencionaba anteriormente que realizaron compras *online*, casi la mitad de ellos (42%) también han realizado compras de producto en oficinas en este período.

Por lo tanto, tenemos una realidad mucho más complicada que la simple “digitalización” de nuestros canales. Tenemos clientes con distintos hábitos y a todos ellos les tenemos que ofrecer un servicio excelente.

Esta es nuestra realidad que, además, no es estática porque los clientes van cambiando sus hábitos, de manera continuada.

Y finalmente no debemos olvidar un dato que se deriva de todos los estudios de mercado y es que la satisfacción de nuestros clientes se incrementa de manera notable cuando tienen a una persona de referencia en la entidad.

Esta es la situación a la que nos enfrentamos. Una situación compleja que afecta a toda la estructura de nuestros canales de distribución.

Responder a esta complejidad es probablemente el reto estratégico más importante al que nos enfrentamos los gestores bancarios.

Para responder a este reto en Bankia hemos segmentado, tal como pueden ver en la transparencia, a nuestros clientes en función de su nivel de digitalización y su nivel de personalización derivado de la vinculación que tienen con el banco.

Así, y a modo de ejemplo, para aquellos clientes de mayor vinculación que quieran un servicio más tradicional, les seguiremos atendiendo a través de un gestor en oficinas.

Por su lado, y para aquellos clientes que prefieren relacionarse con un gestor de forma remota, lanzamos hace dos años el servicio de 'Conecta con tu Experto'. Hoy tenemos más de 500 gestores que atienden a más de 600.000 clientes con unos altísimos niveles de satisfacción.

En clientes de menor vinculación, también ofrecemos un servicio diferenciado. Atendiéndoles en nuestras oficinas ágiles o de forma remota desde un servicio que lanzamos el pasado año, el 'Servicio Más Valor' que, sin ninguna duda, tendrá una gran proyección.

¿Cuál será el peso de estas cuatro alternativas en el futuro? Pues no lo sabemos, eso lo decidirán nuestros clientes.

Nosotros de lo que nos hemos dotado es de un esquema muy flexible, que lo iremos adaptando a los cambios de hábitos de nuestros clientes. La flexibilidad y la rapidez de ejecución y respuesta serán aquí los puntos estratégicos clave.

Me gustaría resaltar este matiz que es importante, porque creo que desde los bancos no podemos cambiar la forma de actuar de la sociedad.

No por lanzar una nueva app podemos convertir a nuestros clientes en digitales, sino que desde los bancos, lo que tenemos que hacer es ir adaptando nuestros modelos de distribución a la evolución de la sociedad y a las necesidades de nuestros clientes.

Para lo que debemos desarrollar procesos crecientemente sofisticados de escucha activa y, lógicamente, desarrollar una enorme capacidad de respuesta a los cambios que se vayan produciendo.

Paralelamente hemos avanzado de forma muy significativa para incrementar el número de clientes personalizados porque, como les decía anteriormente, el nivel de satisfacción de la clientela muestra un gran crecimiento cuando el cliente tiene una persona de referencia en el banco.

Para ello hemos invertido de manera muy importante. Inversión dirigida a mejorar la información que nuestros gestores tienen de sus clientes, así como a mejorar nuestro análisis de propensiones de consumo de nuestros clientes a través de un uso masivo de *big data*.

Ello nos ha conducido a que, con mejoras constantes del nivel de satisfacción, un gestor en el mundo de particulares hoy esté dando un servicio excelente a cerca de 900 clientes, cuando hace tres años este número no llegaba a 300.

Esto nos ha permitido duplicar el número de clientes personalizados en nuestro banco. Hoy el 50% de nuestros clientes tienen un gestor personal a su servicio.

Y esto ha tenido un impacto contundente en nuestra productividad comercial. Mientras en el año 2012 un gestor comercializaba como media mensual 18 productos, y en 2014, 25, hoy esta cifra está por encima de los 40.

Y este es un camino sobre el que seguiremos profundizando en el futuro, y en el que la ayuda de la tecnología será, sin duda, clave.

Paralelamente, desde el año 2015 estamos invirtiendo fuertemente en nuestros canales *online*. De hecho, hoy podemos decir que nuestros canales *online* son tan buenos como los de nuestros mejores competidores.

Y esto nos permite aspirar a un fuerte crecimiento de clientes digitales en el horizonte de este plan. Nosotros pensamos que en el año 2020 dos tercios de nuestros clientes utilizarán los canales digitales de forma habitual. Es decir, dos millones de clientes más de los que los utilizan en la actualidad. Y, en consecuencia, pensamos que para ese mismo año el 35% de nuestras ventas serán digitales.

Para ello, en nuestro Plan Estratégico tenemos prevista una inversión de más de 1.000 millones en tecnología para los próximos tres años. De esta inversión, un 51,7% estará dedicada a la transformación de los procesos y canales, es decir, a la digitalización del banco.

Todo lo anterior debe redundar en un incremento en la eficiencia de nuestros procesos y en una clara mejora de la eficacia de nuestro modelo de distribución. Lo que tendrá indudablemente un impacto en la mejora de la eficiencia global del banco.

Porque nosotros somos una empresa dedicada a la distribución y, para nosotros la eficiencia es una de las palancas más importantes para generar una rentabilidad sostenible.

En este sentido, pretendemos mejorar nuestro ratio de eficiencia actual que es del 54%, hasta situarlo por debajo del 47% en el año 2020.

Pero, finalmente, no debemos olvidar que nosotros somos un banco y que gestionamos riesgo. Y esta gestión es otro de los pilares clave de nuestro Plan Estratégico.

En el horizonte de este plan, nuestra idea es que la prima de riesgo se sitúe a niveles similares a los actuales, en el entorno de los 24 puntos básicos.

Y eso debe ser compatible con una fuerte reducción de nuestros activos improductivos. Nuestro objetivo es que nuestra tasa de mora se sitúe por debajo del 4% al finalizar este plan y el conjunto de nuestros activos improductivos representen menos del 6%, cifras que como pueden observar en la transparencia, son la mitad de nuestros niveles actuales.

Hasta aquí las principales hipótesis en las que se basa nuestro Plan Estratégico.

Como han podido comprobar, señoras y señores accionistas, tenemos unos objetivos muy ambiciosos. Pero creo sinceramente que siendo ambiciosos son alcanzables y ello por dos razones:

- En primer lugar, porque estas cifras están soportadas en unos planes de acción muy detallados, profundos y muy realistas.
- En segundo lugar, porque contamos con un magnífico equipo para llevarlas a cabo.

Un equipo que ha demostrado en el pasado una extraordinaria profesionalidad y compromiso, y que además ha ido creciendo en términos profesionales, se lo puedo asegurar, de forma extraordinaria.

La resolución de los grandes retos a los que nos hemos tenido que enfrentar en el pasado nos ha obligado a un enorme esfuerzo. Esfuerzo que no solo se ha traducido en resultados a corto plazo, sino que ha derivado, además, en el enriquecimiento personal y profesional de todos nosotros.

Y es por ello por lo que yo, siendo muy consciente de las dificultades y retos que tenemos por delante, me gustaría transmitirles mi confianza en que seremos capaces de conseguir los objetivos propuestos.

Y mi confianza no es una confianza hueca, sino que se basa en mi conocimiento de las enormes capacidades del equipo de Bankia, equipo al que me honro en pertenecer.

Si conseguimos estas metas, Bankia, el banco del que ustedes son propietarios, será en el año 2020 una franquicia que:

- ✓ Tenga un beneficio en el entorno de los 1.300 millones.
- ✓ Con un ROE ya en el doble dígito.
- ✓ Un banco con un ratio de eficiencia cercana al 45%.
- ✓ Y con un balance muy sólido en términos de calidad de activo y capitalización.

Y, además, a lo largo de estos años mantendremos nuestra capacidad de generar capital de forma orgánica, lo que repercutirá en la retribución que ustedes, señoras y señores accionistas, percibirán en el horizonte del plan.

Para ello, el Consejo decidió la política de fondos propios y retribución al accionista para los tres próximos ejercicios.

En síntesis, y en el horizonte de este plan, la retribución a todos ustedes tendrá una doble vía:

- ✓ Por un lado, mantendremos en efectivo, un *payout* ordinario en el periodo entre el 45% y el 50%.
- ✓ Adicionalmente, distribuiremos el exceso de capital que supere el 12% de capital *fully loaded*, y que vayamos generando a lo largo del plan.

A través de estas dos vías, en el Consejo creemos que estaremos en disposición de distribuir a lo largo del período del plan una cantidad superior a los 2.500 millones de euros.

Para ponerlo en perspectiva, 2.500 millones de euros suponen el 20% del valor de capitalización actual de Bankia.

Esto es a lo que aspiramos. Este es nuestro objetivo y también nuestro compromiso.

Como habrán podido comprobar, y con esto paso al último capítulo de mi intervención, nosotros somos muy conscientes de las dificultades que debemos gestionar y de los retos a los que nos debemos enfrentar. Pero honestamente creo que tenemos ideas claras sobre cómo hacerlo, tenemos un Plan Estratégico bien diseñado y unos planes de acción muy elaborados que lo sustentan.

Además, tenemos un gran equipo de alta profesionalidad, con un gran orgullo de pertenencia y un fuerte compromiso con el proyecto. La combinación de todos estos factores me hacen estar muy optimista sobre la consecución de los objetivos de este plan.

Pero para conseguirlo el año 2018 va a ser decisivo. Y va a ser decisivo porque previsiblemente el nivel de tipos de interés no tendrá cambios como para afectar positivamente a nuestra cuenta de resultados del ejercicio. Pero sobre todo será decisivo porque el ejercicio actual va a ser clave en nuestro proceso de integración de BMN.

Respecto al proceso de integración de BMN puedo decirles con gran satisfacción que tres meses después de recibir las últimas autorizaciones el proceso está muy avanzado.

En primer lugar, contamos con el acuerdo de más del 90% de los representantes sindicales sobre el ERE, a los cuales quiero agradecer desde aquí su responsabilidad y espíritu de diálogo.

A día de hoy hemos concluido prácticamente con el proceso de cierre de oficinas que anunciamos con la fusión.

También a día de hoy, ya contamos con una única marca en todas nuestras oficinas, habiendo finalizado el proceso de sustitución de rótulos y cartelería en las antiguas oficinas de BMN.

Además, el día 19 de marzo realizamos el proceso de integración de nuestras plataformas informáticas.

Un proceso de integración de sistemas es un tema de enorme complejidad técnica y humana.

Desde el punto de vista técnico y para que se hagan ustedes una idea, en el caso de BMN ha supuesto la instalación de más de 22.000 dispositivos en oficinas. Así, por ejemplo, se han instalado 4.250 PC's ó 3.200 escáneres y tabletas.

Se han intercambiado 67.000 ficheros correspondientes a la información de más de 1,7 millones de clientes con nueve millones de contratos, lo que representa 30 terabytes de información.

Para tener una referencia de lo que significa este volumen de información, les diría que equivale a 30.000 copias de la enciclopedia británica. Si imprimiéramos esa información, el volumen de papel necesario equivaldrá a la necesidad de talar 1,5 millones de árboles.

Desde el punto de vista humano, un proceso de integración exige un esfuerzo de adaptación extraordinario, porque para las personas que trabajan en las oficinas integradas, es como si les cambiaran de puesto de trabajo, como si le modificaran todos los procesos y prácticas en su día a día.

Para adaptarnos a este reto, nuestro equipo en las oficinas integradas ha recibido 259.000 horas de formación y cuentan con el apoyo de 770 compañeros desplazados de otros territorios del banco, grandes conocedores de los sistemas que estamos implantando.

Este es el primer impacto de un proceso de integración, impacto que puedo decirles con satisfacción ha sido magníficamente gestionado por nuestros equipos en las oficinas integradas. Han dado un ejemplo de gran profesionalidad y compromiso que desde aquí quiero agradecer muy sinceramente.

Pero la integración de sistemas es solo el primer paso de un proceso de integración.

A partir de aquí, en los próximos meses, debemos avanzar con un gran sentido de urgencia en la integración cultural y en la unificación de nuestros sistemas de gestión de forma que nuestro servicio sea excelente y homogéneo en todos nuestros puntos de venta. Esta es la mejor manera para que nuestros clientes sientan la ventaja de la fusión que para nosotros es el objetivo más importante.

También en este aspecto estoy muy esperanzado porque a lo largo de estos meses he podido comprobar que se está dando una integración entre los equipos de la antigua Bankia y BMN de manera natural y fluida, lo que es clave. Porque en las fusiones, como en todos los aspectos en la vida, la actitud de las personas es lo que marca la diferencia.

Nada más, con esto termino.

Como habrán podido comprobar esta Junta General es muy especial. Es claramente la tangibilización de un cambio de etapa.

Terminamos una etapa de la que nos sentimos muy orgullosos y comenzamos otra nueva caracterizada por el crecimiento.

Una nueva etapa que abre grandes oportunidades para todos los componentes de nuestro equipo, equipo que, les puedo asegurar, tiene en la creación de valor para todos ustedes su objetivo más importante. Porque, además, sabemos que es el modo de devolver las ayudas a los contribuyentes.

Este Consejo y todo el equipo de Bankia les estamos muy agradecidos por su confianza. Corresponder a esa confianza es nuestro objetivo y nuestro compromiso.

Muchas gracias por su atención.