

→ Informe Anual 2000 El ejercicio 2000 en BBVA



BBVA es un grupo internacional muy diversificado, con una fortaleza creciente en los negocios bancarios tradicionales de banca al por menor, banca mayorista y gestión de activos y banca privada. Además, cuenta con una cartera de participaciones industriales e inmobiliarias de enorme calidad en la que se encuentran las principales empresas españolas, cuya excelente gestión ha asegurado tradicionalmente un importante flujo de ingresos recurrentes. Reflejo de la decidida apuesta del Grupo por rentabilizar todas aquellas ini-

ciativas de negocio que ofrece la utilización de la más moderna tecnología, en 1999 se creó el área de E-Business que, en el ejercicio 2000, ha desarrollado ya numerosos proyectos.

Todas las áreas de negocio y de apoyo de BBVA se encuentran en un proceso de constante transformación y optimización como consecuencia de la puesta en práctica del Programa E-evolución, que supone un instrumento decisivo para asegurar el liderazgo del Grupo en un contexto que evoluciona hacia cotas crecientes de globali-



e-corner



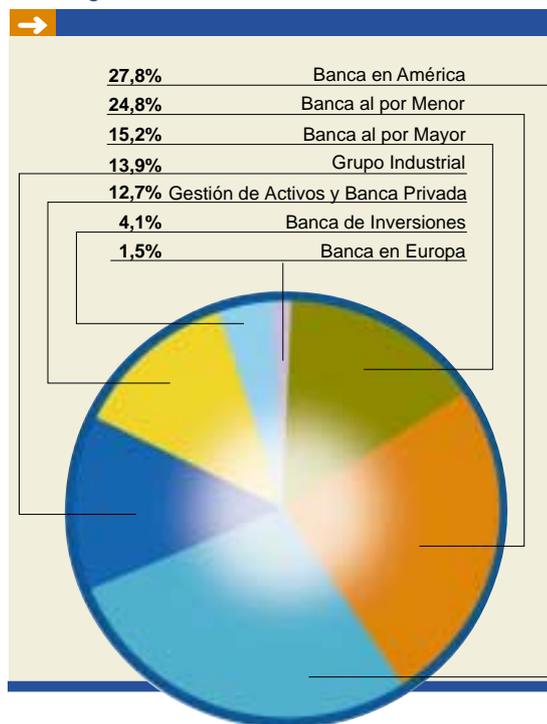
zación y en el que la tecnología es una palanca clave para crear valor de forma sostenida.

La actividad desarrollada por el Grupo queda reflejada en los estados financieros de las diferentes áreas de negocio. Debido al rápido y eficaz proceso de integración llevado a cabo durante el año 2000, que ha supuesto una significativa racionalización operativa, las áreas de negocio han experimentado cambios y simplificaciones en su perímetro. La información correspondiente a 1999 se ha modificado consecuentemente para permitir comparaciones homogéneas.

- **Banca al por Menor** recoge la actividad de particulares, comercios y pequeñas empresas, así como la más especializada de financiación de ventas de productos de consumo e industriales efectuada a través de Finanzia.
- **Banca al por Mayor** gestiona el negocio de los segmentos de grandes empresas (Banca Corporativa), pequeñas y medianas empresas (Banca de Empresas) e instituciones (Banca Institucional y BCL).
- **Banca de Inversiones** incorpora las actividades de tesorería y mercado de capitales en España y en el extranjero, así como el negocio de intermediación en mercados de valores.
- **Gestión de Activos y Banca Privada** reúne los negocios de banca privada y de las gestoras de fondos de inversión y de pensiones en Europa y América.
- **Banca en América** comprende el negocio bancario desarrollado en once países de Latinoamérica a través de la red de bancos filiales, cuya gestión se sirve de una plataforma tecnológica común y de un mismo modelo de negocio.

Los estados financieros de esta área difieren de los de BBVA América –utilizados en el desglose contable entre América y ex América en el Informe Financiero– en que,

Distribución por áreas del margen de negocio en 2000



- aparte de determinados aspectos técnicos, no incluyen los correspondientes a las gestoras de pensiones del Grupo en Latinoamérica.
- **Banca en Europa** desarrolla el negocio bancario a través de la red propia en el Continente y gestiona diversas participaciones en entidades financieras.
 - **Grupo Industrial** engloba la actividad relacionada con las participaciones industriales e inmobiliarias.
 - **Seguros** recoge la actividad aseguradora del Grupo. Sus resultados se hallan incorporados en diferentes áreas, básicamente, en Banca al por Menor y Banca en América en función de la localización de las compañías que realizan dicha actividad.
 - **E-Business** engloba el conjunto de negocios en la nueva economía. Dada su reciente creación, sus resultados aún no son significativos y figuran en el apartado Resto.
- Por último, el capítulo de Saneamientos extraordinarios y Resto recoge básicamente las provisiones y cargos de esta naturaleza realizados

Aportación de las áreas de negocio al beneficio atribuido

(Millones de euros)

	2000	1999	Δ%
→ Banca al por Menor	626	571	9,7
Banca al por Mayor	447	415	8,0
Banca de Inversiones	170	226	(24,5)
Gestión de Activos y Banca Privada	387	287	35,1
Banca en América	264	184	43,1
Banca en Europa	74	25	179,1
Grupo Industrial	1.167	783	48,9
→ SUBTOTAL	3.135	2.491	25,8
→ Saneamientos extraordinarios y Resto	(903)	(745)	21,1
→ BENEFICIO ATRIBUIDO	2.232	1.746	27,9

por el Grupo. De éstos, cabe destacar, por su mayor importe, las amortizaciones de fondos de comercio, los saneamientos corporativos realizados en América, así como otras dotaciones a fondos especiales.

Se incluyen también en este apartado los beneficios generados en la venta de participaciones no asignadas a los negocios y los estados financieros de determinadas áreas de apoyo y de E-Business y, en general, todas aquellas partidas que no corresponden estrictamente a las áreas de negocio.

Los estados financieros por áreas de negocio, que sintetizan la actividad y los resultados obtenidos por el Grupo BBVA en cada una de ellas, constituyen un instrumento clave para su control y seguimiento y para su gestión estratégica en el medio y largo plazo. Su elaboración descansa en criterios contables y de gestión sólidos y coherentes, tanto conceptual como temporalmente.

Dichos criterios son aplicados a todas las unidades y subunidades que componen el Grupo, evitando la incorporación de actividades sin el suficiente nivel de desglose que dificulten su identificación y seguimiento, y garantizando la coherencia de las cifras representativas de las áreas con los estados financieros del Grupo.

Los criterios utilizados se revisan y mejoran de forma constante. La imputación de recursos

propios a los diversos negocios se realiza a través de un sistema mixto que tiene en cuenta los criterios de consumo de capital definidos por Banco de España, pero que los ajusta en función de la naturaleza de cada área. Durante el ejercicio 2000 se ha desarrollado el marco conceptual para aplicar al modelo un sistema basado en el consumo de Capital Económico, considerando los diferentes riesgos que afectan a los negocios (riesgo de crédito, de mercado y operacional). De esta forma, en 2001 el modelo incorporará una imputación de capital más acorde con las características y riesgos propios de cada negocio y, por tanto, más representativa de las verdaderas necesidades de financiación de los mismos.

El esquema de tasas de transferencia a las que se retribuye o cobra la financiación adicional soportada por las diferentes áreas descansa en un sistema combinado, en el que determinadas operaciones a largo plazo tienen asignadas tasas específicas según las condiciones de mercado para dichos plazos, y el resto se referencia a tipos de mercado a corto plazo. Este sistema también será perfeccionado en 2001 con el objeto de lograr una mayor discriminación de masas y una imputación más eficiente del riesgo de interés a los gestores efectivos del mismo.

Por último, los gastos y costes que soporta el Grupo son distribuidos en su totalidad entre las diferentes áreas de negocio y de apoyo.

Cuenta de resultados *(Millones de euros)*

	Banca al por Menor			Banca al por Mayor			Banca de Inversiones		
	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	2.102	1.997	5,3	913	777	17,5	188	202	(7,1)
Comisiones	1.212	1.075	12,7	263	245	7,4	141	165	(14,4)
MARGEN BÁSICO	3.314	3.072	7,9	1.176	1.022	15,1	329	367	(10,4)
Operaciones financieras	34	31	12,1	55	65	(15,4)	81	124	(34,6)
MARGEN ORDINARIO	3.348	3.103	7,9	1.231	1.087	13,3	410	491	(16,5)
Gastos de personal	(1.197)	(1.203)	(0,5)	(269)	(259)	3,8	(106)	(113)	(6,1)
Otros gastos administrativos	(641)	(650)	(1,3)	(104)	(114)	(9,3)	(68)	(63)	7,3
Amortizaciones de inmovilizado	(113)	(108)	4,7	(17)	(13)	34,4	(9)	(6)	46,0
Otros productos y cargas	(38)	(28)	34,3	(7)	(8)	(5,4)	-	-	-
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	1.359	1.114	22,0	834	693	20,3	227	309	(26,4)
Puesta en equivalencia	7	3	139,6	4	4	12,1	-	-	-
MARGEN DE NEGOCIO	1.366	1.117	22,4	838	697	20,3	227	309	(26,4)
Plusvalías y resultados extraordinarios	-	59	(100,5)	50	60	(17,1)	(5)	-	-
Saneamiento crediticio	(216)	(79)	175,0	(160)	(63)	152,7	(8)	2	-
Otros resultados	(70)	(118)	(40,6)	66	41	63,4	49	27	77,0
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	1.080	979	10,3	794	735	8,2	263	338	(21,9)
Impuesto sobre sociedades	(374)	(333)	12,3	(244)	(228)	6,9	(70)	(91)	(23,1)
BENEFICIO CONSOLIDADO NETO	706	646	9,3	550	507	8,8	193	247	(21,5)
Intereses minoritarios	(80)	(75)	6,1	(103)	(92)	12,6	(23)	(21)	10,9
BENEFICIO ATRIBUIDO	626	571	9,7	447	415	8,0	170	226	(24,5)
ROE (%)	35,0	34,1		24,2	23,7		32,4	46,9	

Balance *(Millones de euros)*

	Banca al por Menor			Banca al por Mayor			Banca de Inversiones		
	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%
Inversión crediticia	50.518	45.947	9,9	50.559	45.860	10,2	371	641	(42,1)
Cartera de valores	67	93	(28,1)	3.383	2.631	28,6	21.452	26.163	(18,0)
Resto activos	10.786	6.762	59,5	8.778	6.537	34,3	72.946	58.720	24,2
• Activos líquidos	620	1.558	(60,2)	3.650	3.000	21,6	29.138	32.712	(10,9)
• Posiciones inter-áreas	8.330	3.497	138,2	4.251	2.534	67,8	37.717	23.522	60,3
• Inmovilizado	704	500	40,8	96	95	0,9	42	43	(2,0)
• Otros activos	1.132	1.207	(6,1)	781	908	(14,0)	6.049	2.443	147,6
TOTAL ACTIVO / PASIVO	61.371	52.802	16,2	62.720	55.028	14,0	94.769	85.524	10,8
Acreeedores y empréstitos	41.971	38.486	9,1	18.432	16.019	15,1	10.390	8.495	22,3
Resultados del periodo	706	646	9,3	550	507	8,8	193	247	(21,5)
Fondos propios imputados	3.624	3.262	11,1	4.065	3.367	20,7	885	950	(6,9)
Resto pasivos	15.070	10.408	44,8	39.673	35.135	12,9	83.301	75.832	9,9
• Pasivos líquidos	2.182	3.478	(37,3)	11.345	10.662	6,4	65.840	63.030	4,5
• Posiciones inter-áreas	11.113	4.121	169,7	21.611	19.186	12,6	11.667	9.412	24,0
• Otros pasivos	1.775	2.809	(36,8)	6.717	5.287	27,0	5.794	3.390	70,9

(1) No coincide con BBVA América del desglose contable al no incluir las gestoras de pensiones en Latinoamérica

POR ÁREAS DE NEGOCIO

Gestión de Activos y Banca Privada			Banca en América (1)			Banca en Europa			Grupo Industrial		
2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%
162	109	48,6	3.554	2.311	53,8	61	37	65,1	62	124	(49,5)
963	741	30,0	908	538	68,7	20	16	24,4	1	9	(91,5)
1.125	850	32,4	4.462	2.849	56,6	81	53	52,6	63	133	(52,5)
22	61	(64,1)	309	251	23,0	2	-	-	350	87	301,2
1.147	911	26,0	4.771	3.100	53,9	83	53	55,1	413	220	87,4
(234)	(213)	10,3	(1.553)	(999)	55,5	(38)	(38)	0,8	(16)	(22)	(26,8)
(182)	(153)	18,8	(1.349)	(863)	56,3	(25)	(20)	26,4	(6)	(3)	119,6
(45)	(37)	21,1	(333)	(206)	61,4	(7)	(6)	2,9	(4)	(3)	16,7
-	(1)	-	16	(92)	-	-	(1)	-	(6)	(30)	(81,4)
686	507	35,3	1.552	940	65,0	13	(12)	-	381	162	134,1
12	5	141,5	(22)	(1)	-	68	45	49,1	381	133	186,7
698	512	36,3	1.530	939	62,9	81	33	135,4	762	295	157,7
(12)	(6)	84,1	(275)	(197)	39,9	(2)	(3)	(22,8)	1.049	818	28,1
(10)	(1)	-	(663)	(466)	42,2	(10)	(4)	128,7	(1)	4	-
(1)	1	-	(50)	(30)	68,8	-	(2)	-	(396)	(30)	-
675	506	33,6	542	246	119,5	69	24	168,2	1.414	1.087	29,9
(142)	(107)	32,5	(44)	50	-	12	7	71,3	(203)	(272)	(25,5)
533	399	33,9	498	296	67,9	81	31	148,0	1.211	815	48,3
(146)	(112)	30,8	(234)	(112)	108,6	(7)	(6)	15,3	(44)	(32)	35,9
387	287	35,1	264	184	43,1	74	25	179,1	1.167	783	48,9
72,4	73,7		15,0	13,9		44,7	18,9		53,6	51,4	

Gestión de Activos y Banca Privada			Banca en América (1)			Banca en Europa			Grupo Industrial		
2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%	2000	1999	Δ%
2.358	1.907	23,7	39.597	20.758	90,8	1.901	1.476	28,8	216	125	72,7
1.304	1.193	9,3	43.131	11.187	285,6	1.197	937	27,7	6.087	6.165	(1,3)
7.386	6.430	14,8	26.817	14.159	89,4	1.905	984	93,7	2.791	1.627	71,6
6.587	5.795	13,7	15.527	9.948	56,1	1.587	728	118,0	423	370	14,3
20	197	(89,6)	1.428	237	-	-	-	-	-	-	-
334	174	91,4	4.101	1.965	108,7	100	95	6,1	1.082	475	127,7
445	264	68,1	5.761	2.009	186,8	218	161	35,5	1.286	782	64,6
11.048	9.530	15,9	109.545	46.104	137,6	5.003	3.397	47,3	9.094	7.917	14,9
6.146	5.799	6,0	67.229	30.861	117,8	2.436	1.616	50,7	176	261	(32,3)
533	399	33,9	498	296	67,9	81	31	148,0	1.211	815	48,3
1.163	935	24,4	6.357	3.533	79,9	347	277	25,2	2.596	1.684	54,2
3.206	2.397	33,6	35.461	11.413	210,7	2.139	1.473	45,5	5.111	5.157	(0,9)
2.573	2.161	19,1	23.393	7.867	197,4	1.457	861	69,3	3	1.375	-
121	-	-	-	-	-	491	486	0,9	4.375	3.148	39,0
512	236	114,6	12.068	3.546	240,4	191	126	55,3	733	634	15,8

→ Banca al por Menor

Es el área responsable de gestionar el negocio precedente de los segmentos de particulares, comercios y pequeñas empresas en España. Incorpora, asimismo, la actividad de BBVA Finanzia, unidad especializada en la financiación de ventas de productos de consumo e industriales.

Banca al por Menor gestiona un volumen de negocio de 8,4 billones de pesetas en inversión y de 14 billones en recursos y proporciona servicio a 14,7 millones de clientes, de los que 14 millones son clientes particulares y 700.000 pequeñas empresas y comercios. BBVA es líder del mercado con cuotas del 22% en particulares, 20% en comercios y 33% en pequeñas empresas.

En Banca al por Menor, el Grupo compite en el mercado siguiendo 3 principios básicos:

- Una fuerte orientación al cliente, donde la calidad de servicio y los procesos de atención y venta están diseñados teniendo en cuenta sus expectativas.
- Una estrategia de diferenciación por servicio, primando el diseño y la promoción del producto sobre el precio.
- Una concepción y configuración del negocio minorista como un negocio de distribución, en el cual el mix de canales y su eficiencia son claves.

En el marco del Proyecto CRE®, estos principios se han traducido en el ejercicio en los siguientes ejes básicos de actuación:

- Marca única
- Innovación y crecimiento
- Transformación del modelo de distribución
- Liderazgo en banca *on line*
- Desarrollo de sinergias de distribución

Un aspecto clave del año 2000 ha sido la implantación de la **marca única BBVA** para todos

los bancos del Grupo y la integración en una única plataforma tecnológica de la red de oficinas. Estos procesos se han realizado teniendo como eje fundamental al cliente, que ha podido seguir desarrollando con plena normalidad sus operaciones. La marca única va a permitir al Grupo no sólo incrementar el negocio, sino hacerlo con la mayor calidad e innovación de productos y servicios del mercado.

Como hitos claves de estos procesos destacan los siguientes:

- Extensión de la marca BBVA a los bancos filiales: Catalana, Comercio y Alicante, con la consiguiente integración de las estructuras de gestión y dirección territorial.
- Reordenación de la red de oficinas.
- Unificación de las estructuras centrales y territoriales, y de las unidades de apoyo a la red de oficinas.
- Unificación de las plataformas tecnológicas a nivel de oficinas y de los sistemas de información y gestión de clientes para configurar un modelo único de dirección de red y gestión de clientes.
- Instalación de rótulos y escaparatismo en 3.600 puntos de venta con la marca BBVA.
- Unificación de productos.

La **innovación en productos** estratégicos de mayor valor añadido y de alta calidad es fundamental para lograr captar nuevos clientes y para intensificar las relaciones con los que ya lo son. A lo largo del año 2000 se han desarrollado gran número de actuaciones comerciales que han permitido alcanzar fuertes incrementos en los volúmenes de negocio.

En el ejercicio, la inversión crediticia ha aumentado un 10%, mientras que del lado de los recursos totales de clientes es de destacar el crecimiento del 42% en ahorro a plazo –que ha supuesto un incremento de cuota de un punto por-

En Banca al por Menor, BBVA es líder del mercado con cuotas del 22% en particulares, 20% en comercios y 33% en pequeñas empresas



centual hasta el 8,5%-, la continuada ganancia de cuota del área en fondos de inversión, que se sitúa ya en el 19%, y la consolidación del liderazgo en el mercado de previsión a largo plazo, con una cuota del 19,7% en planes de pensiones individuales.

Entre los nuevos productos y servicios lanzados en el ejercicio destacan los siguientes:

- “BBVA para el comercio”, mediante el que se han captado 40.000 nuevos clientes, y “Soluciones BBVA”, para la financiación de operaciones de pequeño importe, también dirigido al segmento de comercios.
- “Hipoteca Blue Joven”, con condiciones especiales y vencimiento hasta 40 años, la “Cuenta Vivienda Blue Joven”, y esquemas de financiación de bienes de consumo, estudios y viajes. Estos nuevos productos completan el programa “Blue Joven”, diseñado específicamente para jóvenes de edades comprendidas entre 15 y 25 años. El rotundo éxito de este programa queda reflejado en el número de jóvenes adheridos, 1,2 millones, en la cuota del 13,4% alcanzada en este segmento, así como en el crecimiento del 118% del número de Tarjetas Blue Joven emitidas.
- “BBVA Éxito”, fondo de inversión que sólo incluye fondos españoles premiados por la calidad de su gestión y que se ha convertido en el de mayor crecimiento en España en el



año 2000 al captar 235.000 millones en 6 meses.

- “BBVA Max”, nueva modalidad de depósito estructurado que incorpora opciones sobre tipos de interés y que permite obtener una mayor rentabilidad sin asumir riesgos de pérdida del principal. La buena acogida del producto ha permitido la captación de 100.000 millones de pesetas en el ejercicio.
- “Rentas BBVA”, seguro financiero que ofrece al tomador una renta vitalicia, con las características de alta rentabilidad, importantes minoraciones fiscales en función de la edad del cliente y recuperación del principal del seguro por los herederos.
- “Libretón BBVA”, del que se han realizado en el año dos campañas del ahorro, con el éxito acostumbrado. Con 5 millones de “Libretones”, este producto es el de mayor éxito en la historia del sistema financiero español.
- En financiación al consumo, BBVA es la entidad con mayor cuota del sistema (12,5% y 675.000 operaciones en vigor, sin considerar Finanzia). Es de destacar que, en un contexto de tipos al alza, se ha logrado ganar cuota de mercado y preservar los márgenes del negocio. A ello ha contribuido una adecuada segmentación de la clientela y la puesta en marcha de centros especializados en el tratamiento de prescripción de operaciones, que

han captado más de 40.000 clientes en el año, así como las promociones específicas realizadas para adquisición de vehículos dentro del “Creditón”.

- “Hipoteca 100%”, que financia la totalidad del valor de la tasación o compra; la “Hipoteca Fácil”, que permite adaptar el pago de las cuotas a las necesidades del prestatario, ampliar o reducir el plazo del préstamo y aplazar el pago de hasta 2 cuotas al año; y la ya citada “Hipoteca Blue Joven”.

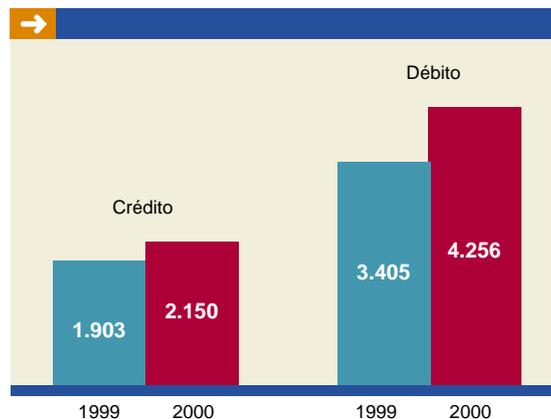
BBVA es la entidad líder en el mercado hipotecario en España, tanto en vivienda libre como en vivienda protegida, con un volumen de créditos superior a 5 billones de pesetas y una cuota de mercado, sobre bancos y cajas, en torno al 15%. El Grupo tiene asimismo una relevante presencia en el negocio promotor, importante por el propio negocio directo y por el inducido a través de la subrogación del adquirente final, al que se atiende mediante una estructura especializada que ha logrado un aumento de la inversión superior al 35%.

- Acuerdos específicos con el Ministerio de Agricultura, para conceder créditos subvencionados por el ICO y canalizar ayudas de la Unión Europea. También se han firmado nuevos acuerdos para la financiación de maquinaria agrícola, mejorando los ya existentes con fabricantes e importadores.

En lo que se refiere a medios de pago, en los últimos meses del año se procedió a extender la tarjeta “Nova” –primera tarjeta bancaria de pago aplazado puro– a toda la red BBVA. Con más de 250.000 tarjetas de este tipo, BBVA ocupa una posición muy destacada en el segmento más rentable en medios de pago. Además, a finales del año se procedió a lanzar la “Tarjeta

Tarjetas de crédito y débito

(Miles de tarjetas)



Platinum”, con límites de crédito a medida del cliente, los mejores seguros del mercado y ventajas adicionales relacionadas con viajes y ocio.

Con estas iniciativas, el número de tarjetas de crédito BBVA se sitúa en más de 2,1 millones, con una cuota de mercado del 13,5% y un crecimiento interanual del 13%, superior a la media del sector. El Grupo es asimismo líder en tarjetas de débito, con 4,3 millones de unidades, una cuota del 14,7% y un crecimiento del 25%, que supera también ampliamente el experimentado por el conjunto del mercado.

El Grupo BBVA se encuentra inmerso en una profunda **transformación del modelo de distribución**, cuyo objetivo consiste en optimizar el mix de canales utilizados, mediante una configuración flexible que permita anticiparse a las necesidades de los clientes y a la evolución del mercado.

Los cajeros automáticos y la banca telefónica absorben las operaciones más sencillas (disposición de efectivo, transferencias, solicitud de saldos, actualizaciones, etc.). En el año 2000, el 65% de las disposiciones de efectivo se realizaron en BBVA a través de la red de cajeros automáticos, compuesta por 4.151 unidades al 31-12-00. El número de operaciones realizadas en los mismos durante el ejercicio ha sido de 143 millones, lo que supone un incremento del 26,7% con relación al año anterior. En banca telefónica, el incremento del número de usuarios que realizan operaciones de forma habitual alcanzó el 54,2%. El número de llamadas recibidas se situó en torno a 7 millones, un 40% más,

mientras que las llamadas emitidas –ligadas al desarrollo de actuaciones comerciales específicas– fueron más de 4 millones.

Los canales *on line* (internet, televisión digital y telefonía móvil) se utilizan preferentemente para la realización de operaciones sencillas, obtener información y adquirir productos estandarizados. A través de internet se realizaron en el ejercicio 21 millones de operaciones, cifra que multiplica por tres las efectuadas en 1999.

Con el desplazamiento de las operaciones transaccionales hacia los canales automáticos, la oficina acentúa su especialización en el asesoramiento y la venta. La función de la oficina se apoya en: 1) la segmentación de los clientes en nueve grupos con herramientas de gestión, productos y canales de comercialización específicos, 2) gestores personales que prestan un servicio personalizado y a la medida para los clientes que aportan mayor valor, 3) avanzadas herramientas de gestión (*customer relationship management*) orientadas a la visión integral del cliente desde una óptica multicanal y que permiten adecuar la oferta de productos y servicios a sus necesidades.

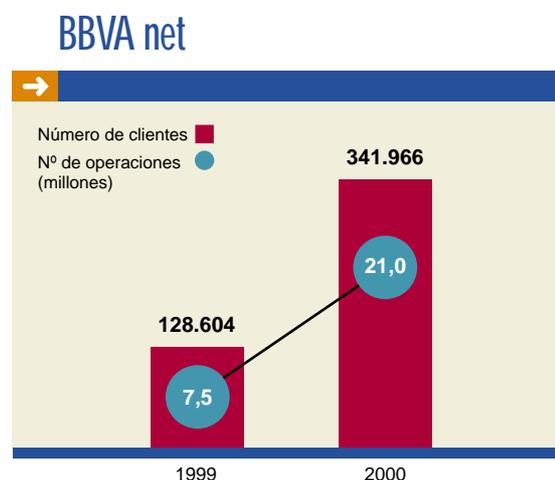
El modelo de "Oficina 2000", que empezó a implantarse en 1999, asegura la máxima personalización y atención al cliente. Este modelo es ya operativo en 1.833 puntos de venta de BBVA y se terminará de implantar en su totalidad en el ejercicio 2001. El espacio físico de la oficina se configura con zonas independientes de atención personalizada y de banca automática, incorpora nuevas funciones orientadas a la gestión y la venta y herramientas de gestión adecuadas a cada segmento de clientela. Además, para familiarizar a los clientes con los nuevos servicios *on line* de la entidad, en estas oficinas se está incorporando un e-corner, disponible ya en 730 de ellas.

Al igual que en la banca tradicional, BBVA tiene entre sus objetivos estratégicos consolidar su liderazgo en **banca on line**. Para ello, se han puesto en marcha planes de actuación orientados a incrementar nuestra ya importante presencia, así como a facilitar el acceso de los clientes a los nuevos servicios, tanto a través de canales ya con peso específico en la actualidad: cajeros automáticos, banca telefónica e internet, como por otros con futuro muy prometedor: TV por satélite y móvil.

Se está potenciando el uso de banca por internet, con el objetivo de ser la primera entidad en número de clientes. Al término del ejercicio, 342.000 clientes utilizaban el servicio BBVA net, cifra que supone un incremento del 166% sobre el año anterior y una cuota de mercado del 20%.

En el año 2000 se han puesto en funcionamiento los siguientes canales de acceso:

- "BBVA net plus", servicio que permite acceder a través de internet a los principales mercados financieros del mundo en tiempo real, compra-venta de valores intradía, asesoramiento telefónico por especialistas en inversiones y realización de todo tipo de operaciones.



Con el Programa “Conect@ Clientes”, que facilita a los clientes el acceso a los nuevos canales, BBVA revalida su liderazgo en banca *on line*



- “BBVA móvil” es un servicio de banca a distancia por teléfono móvil que permite realizar operaciones similares a las de “BBVA net plus” a través de la tecnología Wap. Actualmente, el 34% de los accesos a través de teléfonos móviles a páginas financieras de la web se realiza a través de BBVA.
- “Canal BBVA” permite obtener información sobre los productos contratados en BBVA y realizar operaciones a través de televisión digital.
- Productos y servicios “clic-e”, de distribución exclusiva a través de canales *on line*, con valor añadido específico y la mayor comodidad de contratación para el cliente.
- “BBVA Clic & Cash”, sistema dirigido a facilitar pagos de reducido importe por internet mediante un monedero electrónico Visa Cash. Adicionalmente, permite acceder a las cotizaciones en tiempo real por medio de teléfonos móviles Wap.

Las **sinergias de distribución** o e-distribución consisten en poner a disposición de los clientes nuevos productos y servicios relacionados con la nueva economía. El primer paso en este sentido ha consistido en el lanzamiento del programa “Conect@ Clientes”, que facilita a los clientes el acceso a internet y a los canales digitales BBVA al proporcionar los equipos (ordenador personal, teléfono móvil Wap y televisión digital) y su fi-

nanciación en condiciones muy ventajosas.

BBVA Finanzia. Es el banco del Grupo especializado en la financiación de ventas de productos de consumo e industriales. Comercializa sus productos a través de acuerdos de colaboración con fabricantes y distribuidores. Además, actúa como unidad gestora de productos de tarjeta *cobranded*, *renting* de equipos o automóviles y financiación al consumo, todos ellos comercializados a través de la red BBVA. Con motivo del proceso de integración y de reordenación de negocios en el Grupo, en el año 2000 se ha ampliado el perímetro de negocio de Finanzia y sus sociedades; por ello, las comparaciones con el ejercicio anterior se realizan sobre un proforma homogéneo.

BBVA Finanzia se estructura en tres áreas básicas de actividad: financiación al consumo y tarjetas de crédito, automoción y equipos industriales. En el año 2000 la cifra de facturación se ha elevado a 325 millardos de pesetas y la cartera de créditos a 280 millardos, con crecimientos del 19% y del 30%, respectivamente. La cartera de clientes se situaba al cierre del ejercicio en 1.788.000 particulares y 14.300 empresas.

En la división de equipamiento, incluida la financiación de inventarios, la facturación se elevó a 96 millardos de pesetas, con un incremento del 16% respecto al ejercicio anterior.

En automóviles, la cifra de facturación ascendió a 76 millardos, con aumento del 2% –pese a que en el mercado las matriculaciones descendieron–. La cartera de créditos se incrementó un 26%, hasta 140 millardos. La flota de vehículos gestionada por las compañías de *renting* se eleva a 17.200 unidades.

La división de consumo y tarjetas de crédito, con una facturación de 141 millardos de pesetas, ha registrado un crecimiento del 31% respecto al ejercicio precedente. En el año, la actividad de tarjetas obtuvo la certificación ISO 9002.

En lo que se refiere a la actividad internacional es de destacar la consolidación de los negocios en Portugal, donde se alcanza ya un volumen de inversión de 29 millardos de pesetas y una facturación de 12 millardos, y la entrada en Argentina al adquirir el 30% de Credilogros, entidad especializada en la financiación al consumo.

Resultados. La intensa actividad desplegada en todos los ámbitos por el área durante el ejercicio 2000 ha tenido como consecuencia la generación de unos brillantes resultados, más si se consideran las dificultades derivadas de los procesos de integración de equipos, sistemas y marcas llevados a cabo durante el año.

Los fuertes crecimientos experimentados por las variables más representativas: margen de intermediación, comisiones y resultados de operaciones financieras, y la eficaz contención de gastos han contribuido a que el margen de explotación alcance 1.359 millones de euros, con un significativo aumento del 22% respecto a 1999.

El avance del margen de intermediación en un 5,3% se ha basado tanto en el dinamismo de la actividad como en la positiva evolución de los diferenciales con la clientela.

En lo que se refiere al crecimiento del negocio, destaca el incremento en torno al 20% de la

inversión con garantía real (excluida la VPO) –apoyado en la comercialización de nuevos y atractivos productos, como los ya mencionados “Hipoteca 100%”, “Hipoteca Fácil” e “Hipoteca Blue Joven”–, y el aumento, superior al 40%, experimentado por los depósitos a plazo.

El diferencial de clientela ha registrado una recuperación de cerca de 20 puntos básicos entre el primer trimestre del ejercicio y el cuarto, y ha sido especialmente intensa en el segundo semestre. Esta evolución incidirá de forma positiva sobre el margen de intermediación en el ejercicio 2001.

Sin considerar el margen derivado del negocio de VPO, cuyos activos tienen unas características específicas para su reprecación que tienden a retardarla, el margen de intermediación del área habría crecido aún más intensamente, hasta casi un 10%.

El resto de componentes del margen básico muestra también un comportamiento sobresaliente. Destaca el crecimiento de casi un 13% de las comisiones, hasta totalizar más de 1.200 millones de euros, con notable aumento de la aportación del negocio de seguros, superior en 30 millones de euros a la de 1999, los ingresos derivados de las colocaciones de acciones realizadas (Telefónica Móviles) y las comisiones de fondos de inversión y pensiones, que crecen cerca del 8% sobre el año anterior.

Los gastos de explotación se reducen casi un 1%, con descensos tanto en gastos de personal como en generales. El ratio de eficiencia mejora sensiblemente en relación al pasado año y se sitúa en el 54,9%.

Los resultados extraordinarios se reducen respecto a 1999, básicamente, por el menor volumen de enajenaciones, mientras que el saneamiento crediticio aumenta significativamente como consecuencia de las exigencias derivadas de

la nueva normativa de Banco de España, y motiva que el crecimiento del beneficio atribuido se sitúe en el 9,7%. El ROE mejora 90 puntos básicos y alcanza el 35% en el ejercicio.

→ Banca al por Mayor

El área de Banca al por Mayor agrupa las actividades que el Grupo desarrolla con empresas e instituciones. BBVA cuenta para ello con tres estructuras comerciales diferenciadas y autónomas, tanto en gestión como en red de oficinas, que ofrecen a los clientes atención especializada y personalizada: Banca de Empresas gestiona el negocio con las pequeñas y medianas empresas con actividad en España; Banca Corporativa Global trabaja con los grandes grupos empresariales nacionales y extranjeros; finalmente, BBVA atiende a las instituciones mediante Banca Institucional y Banco de Crédito Local.

El enfoque de negocio, común a todas las unidades del área, se basa en el establecimiento de relaciones globales y duraderas con los clien-

tes, a través del gestor de relación (director de cuenta o gestor de empresas) encargado de la coordinación con los distintos especialistas de producto para atender de forma eficaz las necesidades de los clientes. Además de servicios específicos de banca electrónica, cada una de las unidades del área dispone de un canal permanente de comunicación e información con la clientela a través de la página en internet de BBVA.

En el año 2000 se ha realizado la integración bajo una única estructura y marca de todas las unidades de los bancos fusionados y se ha avanzado notablemente en la adaptación del área a los desafíos planteados por la nueva economía, manteniendo la máxima calidad de servicio. Según los más prestigiosos estudios independientes, BBVA sigue siendo líder en España en los segmentos a los que da servicio Banca al por Mayor: grandes corporaciones, empresas e instituciones. Este liderazgo se extiende también al factoring, la financiación del comercio internacional y la banca electrónica.

Posición de BBVA en Banca al por Mayor en España



Al cierre del ejercicio, el área de Banca al por Mayor gestionaba una inversión crediticia de 8,4 billones de pesetas y unos recursos de 3,1 billones, con crecimientos en relación al año anterior del 10,2% y 15,1%, respectivamente.

Banca Corporativa Global finalizó en los primeros meses de 2000 las tareas de integración de las unidades especializadas en grandes corporaciones en España y en el exterior (Nueva York, Londres, París, Milán y Hong Kong). Ello dio paso a la implantación del Programa Transform@, cuyo objetivo es la adaptación de los modelos de gestión y de las herramientas tecnológicas utilizados por los directores de relación a los nuevos requerimientos de la clientela, derivados de la creciente internacionalización y globalización de las actividades comerciales. En esta línea, se ha procedido a la creación de una oficina exclusiva para clientes con una importante actividad comercial internacional, fundamentalmente en Europa y América, y al lanzamiento del Proyecto Banca Corporativa Global & América.

Banca Corporativa Global ofrece soluciones innovadoras en el ámbito de la economía digital y proporciona servicios de máxima calidad en asesoramiento, tanto de renta fija como de renta variable, y en operaciones de mercados de capitales, en los que la unidad de Clientes Globales ha ocupado un papel muy destacado en los principales mandatos tanto de empresas españolas como internacionales.

El servicio proporcionado por la unidad de Clientes Globales, con la que BBVA actúa como *partner* para las empresas multinacionales con necesidades globales, se ha reforzado mediante una mayor articulación con los servicios prestados por las bancas corporativas locales en los países donde opera el Grupo.

Banca Corporativa Global ha mantenido su liderazgo en sistemas de *cash management*, ofre-

ciendo soluciones regionales para la gestión financiera y de tesorería de las empresas multinacionales. En este sentido, se ha lanzado el *Cash Management Ibérico*, que facilita a los clientes la gestión unificada de todas las cuentas en España y Portugal. Se ha participado en foros para multinacionales sobre Cash Management Pan-europeo en Dublín y Latinoamericano en Miami, y patrocinado el X Foro de Asset, centrado en la Nueva Economía y la Función Financiera.

Según estudios de mercado de reconocido prestigio, la cuota de penetración de BBVA entre las grandes empresas es del 91% y es considerado banco líder en España por el 67% de ellas. Al 31-12-00, el volumen de inversión de Banca Corporativa Global es de 3,7 billones de pesetas, con un incremento anual del 22,8%, y los recursos de clientes ascienden a 1,1 billones de pesetas, con un aumento del 44%.

Banca de Empresas es la unidad especializada en atender a las pequeñas y medianas empresas a través de una red de 254 oficinas que presta servicio a más de 100.000 empresas. Gestiona una inversión de 2,5 billones de pesetas, y unos recursos de 700.000 millones de pesetas, con crecimientos del 9,3% y del 8,7%, respectivamente, sobre el año anterior.

La capacidad comercial y la contrastada calidad de servicio de la entidad y sus gestores de empresas, han convertido a BBVA en la entidad con mayor cuota de penetración en el segmento, un 34%, y en primer proveedor de servicios financieros del 16% de las pymes españolas.

En el ejercicio se ha realizado la adaptación del modelo "Oficina 2000" de banca de empresas y perfeccionado el acceso a información de gestión de clientes, lo que ha servido para mejorar la calidad en todas sus vertientes. Los avanzados sistemas de banca electrónica para empresas, junto con los servicios de banca tradicional y

de banca de inversiones, especialmente en materia de fusiones y adquisiciones, configuran una completa oferta de productos y servicios específicamente dirigida a este segmento.

Asimismo, se han desarrollado campañas de marketing de toda la gama de productos y servicios, entre las que cabe señalar las de exteriorización de compromisos por pensiones de empresas para adecuarse a la nueva legislación, así como del *Host Corporate Desk*, oficina de enlace que facilita que la clientela en España pueda abrir cuentas en otras entidades del Grupo en el extranjero y en bancos con los que BBVA mantiene alianzas o acuerdos (grupo Trans-European Banking Services y Crédit Lyonnais).

BBVA ha sido la primera entidad financiera española que, con carácter individual, ha realizado una operación de titulización sobre su cartera de préstamos a pequeñas y medianas empresas. El importe de 150.000 millones de pesetas se va a destinar a ampliar la línea ICO de financiación de proyectos de inversión empresarial.

BBVA publica trimestralmente la revista "Actúa", dirigida a 120.000 clientes empresariales, que contiene las últimas novedades en gestión empresarial, facilidades al exportador, nueva economía, servicios financieros y tecnología. Asimismo, Banca de Empresas ha participado como expositor en numerosos foros empresariales, en España y el exterior, a los que han asistido más de 70.000 directivos.

Banca Institucional presta servicios especializados a las entidades y organismos del sector público –central, autonómico y local–, así como a instituciones afines del sector privado –sanidad, asociaciones, colegios profesionales, etc.–. Cuenta con más de 6.000 clientes a los que atiende a través de una red de 30 oficinas. Al término del ejercicio gestionaba una inversión total de 815.000 millones de pesetas y una cifra de recur-

sos de 960.000 millones, con incrementos anuales del 18,3% y del 6,8%, respectivamente.

El Grupo BBVA es líder en España en este segmento, con una cuota sobre el sector bancario superior al 65% tanto en créditos como en recursos y una presencia muy relevante en los convenios de colaboración financiera con la Administración General del Estado adjudicados por concurso público.

La amplia gama de productos y servicios ofrecida por el Grupo, permite a Banca Institucional poner a disposición de sus clientes las propuestas más adecuadas a sus necesidades de cobros y pagos, financiación, inversión y coberturas especializadas, así como la instrumentación más eficiente en base a las nuevas tecnologías de información.

Banco de Crédito Local (BCL). Es una entidad especializada en la financiación a largo plazo a las Administraciones Públicas Territoriales –comunidades autónomas, corporaciones locales, y sus organismos y sociedades dependientes–. Su red de 15 oficinas gestionaba al 31-12-00 un volumen de inversión crediticia de 1,4 billones de pesetas, cifra que representa una cuota de mercado del 25% y sitúa a BCL en clara posición de liderazgo en el sector de las Administraciones Territoriales.

Como consecuencia de la revisión de los términos de la colaboración accionarial en BCL de BBVA y Dexia, suscrita por Argentaria en 1998, en el mes de noviembre se alcanzó un acuerdo para la adquisición por BBVA del 40% de Dexia en BCL, con lo que BBVA posee actualmente el 100% de BCL.

BCL ofrece una gama completa de productos de alto valor añadido dirigida específicamente al sector institucional, incluyendo servicios de banca de inversiones, intermediación de flujos y

BBVA se sitúa en primera posición en todos los segmentos de Banca al por Mayor: corporativa, empresas e instituciones



banca electrónica (“BCL Cash”). Asistencia en Gestión Tributaria, S.A. (Afina), sociedad participada al 85%, presta servicios de asesoramiento y colaboración en la gestión de la recaudación de tributos. Afina es pionera en la prestación de estos servicios a través de internet. En el año 2000 se ha adjudicado más del 50% de los concursos para la prestación de servicios en los que ha participado.

Bajo el principio de autonomía en la gestión financiera, BCL sigue ampliando y diversificando sus fuentes de financiación con el fin de mejorar su estructura y optimizar su coste. En este contexto, BCL realizó en junio la primera titulación de préstamos a ayuntamientos efectuada en Europa y la operación de titulización de mayor volumen llevada a cabo hasta la fecha en España. Con un importe total de 1.205 millones de euros, el fondo “BCL Municipios I FTA” se divide en dos series, la clase A (1.145 millones de euros) cuenta con la calificación AAA de la agencia Moody’s, lo que permite su utilización como garantía, entre otras, en las operaciones de política monetaria del Banco Central Europeo.

Resultados. Las cifras de cierre de ejercicio han confirmado la muy positiva evolución del área a lo largo del año. Los crecimientos en todos los márgenes han sido excepcionales, y tienen su origen en el aumento de casi el 18% experimentado por el margen de intermediación.

Los resultados de las diferentes unidades han sido consistentes con el resultado global del área, lo que consolida aún más las posiciones de liderazgo que mantienen en sus respectivos segmentos de mercado.

Banca de Empresas ha aumentado su inversión en un 9,3% en un entorno de mercado especialmente difícil. La eficaz gestión llevada a cabo en relación con la evolución de los tipos de interés ha permitido aumentar los diferenciales obtenidos. Así, el diferencial de la inversión aumenta más de 20 puntos básicos a lo largo del año sin afectar al ritmo de crecimiento de la actividad. La adecuada combinación de ambos factores (volumen y precio) ha determinado un crecimiento del 13% del margen de intermediación respecto a 1999 y que las comisiones alcancen casi los 170 millones de euros, con comportamientos destacados en las generadas por efectos, riesgos de firma y moneda extranjera.

La eficaz contención de los gastos ha permitido situar el incremento del margen de explotación en el 16% y superar los 380 millones de euros.

Banca Corporativa ha registrado un ejercicio particularmente brillante, con fuertes incrementos en actividad y resultados. La inversión aumenta el 23% y los recursos de clientes un 44%, mientras que el margen de intermediación y el de explotación lo hacen en más del 50% y el beneficio atribuido en un 23%. Estos resul-

tados se asientan en la intensa actividad desarrollada a lo largo del ejercicio por todas las unidades de negocio, tanto en el ámbito doméstico como en el internacional. En este último, destaca la notable superación del presupuesto por la práctica totalidad de las unidades, con lo que el beneficio atribuido del negocio internacional alcanza 65 millones de euros, casi un 40% más que en 1999. Igualmente positiva ha sido la evolución de los márgenes del negocio doméstico, al aumentar un 48% el margen de intermediación y un 41% el margen de explotación.

La contención de costes en el ejercicio permite situar el ratio de eficiencia de Banca Corporativa en el 25%, con una mejora de casi 700 puntos básicos respecto a 1999.

El resto de unidades del área han seguido tendencias similares a las de Banca de Empresas y Banca Corporativa, con superación de las previsiones y niveles de actividad y resultados en clara expansión.

El beneficio atribuido total obtenido por el área de Banca al por Mayor crece un 8% y el ROE se eleva hasta el 24,2%, con un avance de 50 puntos básicos en comparación con el correspondiente al ejercicio anterior.

→ Banca de Inversiones

En el área de Banca de Inversiones se encuadran las actividades desarrolladas por el Grupo en tesorería, mercados de capitales y mercados de valores, tanto en España como en el extranjero.

En el primer ejercicio completo tras la creación de BBVA se han unificado las distintas líneas de negocio de Banca de Inversiones. El Banco de Negocios Argentaria se ha integrado en BBVA; asimismo, se han integrado las sociedades

de valores en España y Portugal y los sistemas especializados de tesorería.

Se ha constituido Altura, sociedad participada al 50% por BBVA y Carr Futures, compañía de *brokerage*, subsidiaria al 100% de Crédit Agricole Indosuez. Altura nace como *broker-dealer* global, para la prestación de servicios de intermediación financiera en mercados organizados de futuros y opciones de tipos de interés, renta variable, materias primas y divisas.

Dentro del área de **tesorería**, BBVA ocupa el primer puesto en el mercado español de renta fija privada (con una cuota del 23%), en el mercado de divisas (35% de cuota), y en el mercado de derivados sobre tipos de interés a corto plazo, (OIS), (30% de cuota). En España, BBVA es uno de los creadores de mercado de deuda pública más activo y tiene también una posición destacada en los principales mercados europeos.

En el año, se ha alcanzado un elevado nivel de especialización en productos estructurados, que se ha reflejado en una mayor competitividad en precios y en una mayor calidad en la cobertura de riesgos de los clientes.

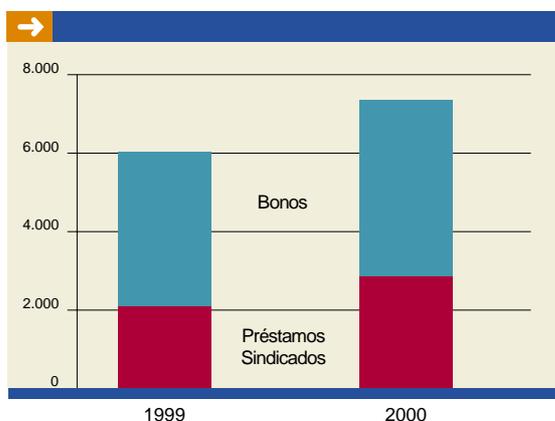
Desde la unidad de **originación de mercado de capitales**, el Grupo ha participado en numerosas operaciones de sindicación de préstamos, emisión de bonos, titulización de activos y financiación estructurada, tanto para residentes como para no residentes.

BBVA figura como primera entidad española en el ranking internacional de directores de emisiones de renta fija en el año 2000 elaborado por la revista *International Financing Review (IFR)*.

BBVA ha asegurado un importe total de 7.400 millones de euros para entidades españolas, de los que 3.000 millones corresponden a préstamos sindicados, con un incremento del 45% respecto al año anterior, y 4.400 millones a

Originación en Mercado de Capitales

Volúmenes asegurados en el mercado doméstico
(Millones de euros)



emisiones de bonos, con un crecimiento interanual del 10%.

En préstamos sindicados, BBVA ha participado en un centenar de operaciones de carácter doméstico e internacional. Cabe resaltar el préstamo de 8.000 millones de euros a Telefónica para financiar la obtención de la licencia de móviles de tercera generación en Alemania y el crecimiento del 122% del volumen asegurado en Latinoamérica, hasta 1.352 millones de dólares.

En el mercado de bonos, BBVA ha participado en 155 emisiones, con un incremento sustancial de la actividad en el área internacional. Entre las operaciones más relevantes figuran las emisiones de 1.500 millones de euros de Repsol YPF y de 1.000 millones de Telefónica. En deuda subordinada, BBVA ha dirigido también emisiones internacionales por más de 2.000 millones de euros.

Por otro lado, BBVA ha liderado la financiación a Comunidades Autónomas, siendo creador de mercado en las subastas de la Generalitat de Catalunya y de la Junta de Andalucía. En conjunto, ha participado en 30 operaciones de subasta o emisión, con un volumen total de 505 millones de euros.

En el año 2000, el Grupo ha realizado tres operaciones de titulización de activos denominados en euros por un volumen total de 3.218 millones: "BBVA-1 FTA", por 1.113 millones; "BCL Municipios I FTA", por 1.205 millones, y "BBVA-2 FTPYME ICO", por 900 millones.

En operaciones de financiación estructurada de proyectos y adquisiciones, BBVA se ha consolidado como la entidad española de referencia, tanto en el mercado doméstico como internacional. En financiación de adquisiciones, BBVA ha asegurado operaciones en España por un importe cercano a 2.500 millones de euros, entre las que destacan el préstamo concedido a SACYR e Iberpistas, destinado a la adquisición de Autopista Vasco Aragonesa (AVASA), por 760 millones y la financiación de 240 millones otorgada a la compañía cervecera Mahou para la compra de San Miguel. En financiación de proyectos, BBVA ha dirigido un total de 7 operaciones en España y 10 en el mercado internacional. Merecen ser destacadas la financiación de los dos tramos de la M-45 (Madrid) y de la Autopista del Noroeste de Murcia, por ser las primeras operaciones de "peaje en sombra" realizadas en España; la financiación de la mayor operación de estas características en Portugal, por 160.000 millones de escudos; y la mayor financiación de autopistas realizada en Chile (Ruta 5), por 350 millones de dólares.

La actividad de *corporate finance* incluye la prestación de servicios de asesoramiento financiero a empresas, fusiones y adquisiciones. En el año 2000, BBVA ha asesorado 20 operaciones, 7 de ellas internacionales, entre las que destacan la fusión de Azucarera Ebro Agrícolas con Puleva, (1.645 millones de euros) y el asesoramiento estratégico al grupo Abengoa en la adquisición e integración de Befesa y su posterior ampliación de capital (393 millones de euros).

BBVA ha liderado en el año 2000 el **mercado de valores** en España, al intervenir en operaciones que representan el 95% del volumen total. Destacan, por el peso que han alcanzado los tramos españoles minorista e institucional, las ampliaciones de capital de BBVA (3.014 millo-

nes de euros) y de BSCH (3.375 millones), y la salida a bolsa de Telefónica Móviles (3.300 millones). BBVA ha actuado como coordinador global en 6 operaciones por importe superior a 1,5 billones de pesetas, que suponen un 60% del mercado. En el mercado internacional, BBVA ha participado en 11 operaciones de colocación de acciones, por un importe de 41.195 millones de euros, entre las que destacan las de Deutsche Telekom, Deutsche Post, KPN y Vivendi Environment.

El Grupo, a través de su sociedad de valores y bolsa, **BBVA Bolsa**, ocupa la primera posición en el mercado, con un volumen de contratación bursátil de 29,1 billones de pesetas en el año 2000, y una cuota del 16,4% de la contratación total. Asimismo, BBVA Bolsa es uno de los líderes en contratación en Latibex, el nuevo mercado español de valores latinoamericanos en euros.

En el ejercicio, BBVA Bolsa ha reforzado sus equipos de análisis y se ha convertido en miembro de algunas bolsas europeas, a través de su inclusión en el sistema de contratación Xetra para el mercado alemán y del nuevo Euronext, nacido de la fusión en el último trimestre del año de las bolsas de París, Bruselas y Amsterdam. Con ello, el Grupo proyecta consolidarse como canalizador destacado de la inversión española hacia bolsas europeas.

Resultados. Como se ha señalado, durante el ejercicio 2000 se ha realizado una intensa labor de integración de equipos, sistemas y unidades en el área de Banca de Inversiones, con el objeto de disponer de una base sólida y eficiente en un plazo récord, a partir de la cual desarrollar la enorme potencialidad del negocio. Además de la labor organizativa, básica en un área como ésta, la pura actividad comercial y de mercado ha sido intensa en el año, como demuestran las actuacio-

nes referidas y las elevadas cuotas que alcanza el Grupo en las diferentes líneas de negocio.

Precisamente, esta mayor actividad ha permitido contrarrestar, en buena parte, la ausencia de los resultados extraordinarios que el área contabilizó en 1999 debido a operaciones no repetibles (cartera de emergentes, originación extraordinaria en renta fija, emisiones de preferentes, nuevas salidas a bolsa, etc.).

El ejercicio ha estado marcado además por una pronunciada volatilidad en los mercados, tanto nacionales como internacionales, con el consiguiente riesgo en la toma de posiciones, lo que ha hecho más destacable la capacidad de actuación del área dentro de los límites asignados.

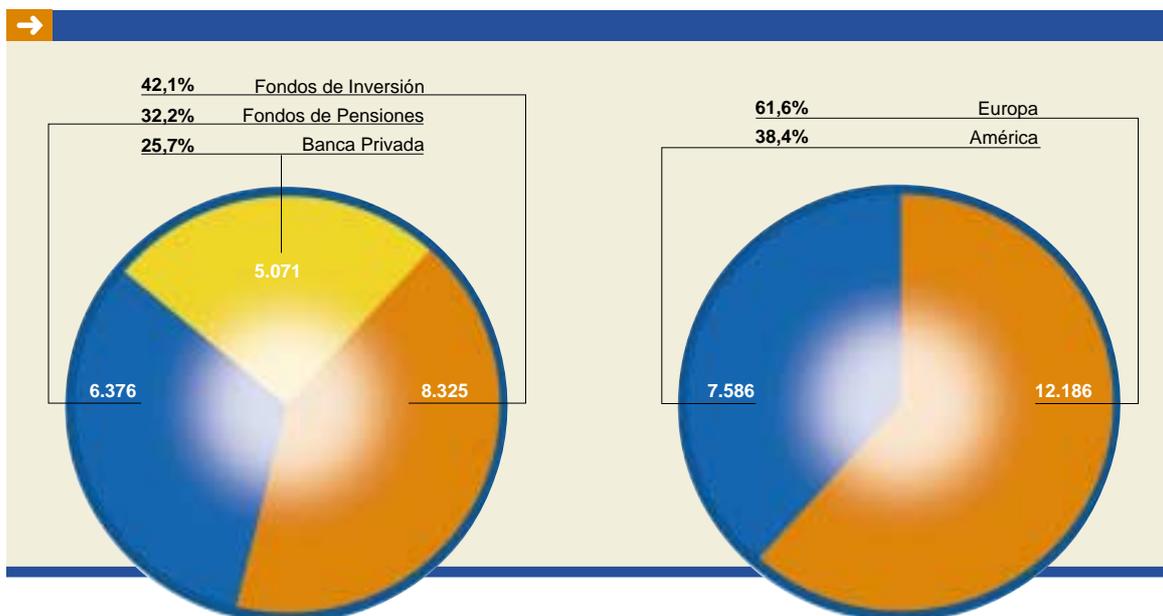
Pese a la importante incidencia negativa del conjunto de factores señalado, la gestión realizada en el área ha permitido limitar el descenso del margen ordinario, que se ha situado en 410 millones de euros. Por su parte, los gastos de explotación reflejan la positiva reordenación acometida durante el año, y descienden más de un 1%. Con todo ello, el beneficio atribuido obtenido en el ejercicio se sitúa en 170 millones de euros.

→ Gestión de Activos y Banca Privada

El área de Gestión de Activos y Banca Privada, cuya actividad consiste en la gestión de fondos y carteras de clientes, principalmente en España y Latinoamérica, ha mostrado un fuerte ritmo de crecimiento, pese a la evolución de los mercados financieros en el ejercicio.

Dentro del área, la unidad de Gestión de Activos administra los recursos de clientes individuales, institucionales y corporativos, en tanto que la unidad de Banca Privada gestiona las carteras y patrimonios de clientes con elevado patrimonio, ofreciendo un asesoramiento individuali-

Distribución de los recursos gestionados (Millardos de pesetas)



zado y una gestión integral altamente cualificada. Por su parte, la unidad de Depositaria y Custodia presta servicios de custodia y administración de valores a las instituciones de inversión colectiva y a inversores extranjeros en títulos españoles.

En el año 2000 ha concluido satisfactoriamente el proceso de integración de las gestoras de fondos de inversión y de pensiones, de los negocios de banca privada en España, Suiza y Miami, de las oficinas de representación en Latinoamérica, así como de la unidad de Depositaria y Custodia. Este proceso ha supuesto la integración del equipo humano, de los modelos de gestión y de las plataformas tecnológicas, y la unificación de los productos y servicios que se ofrecen ya bajo la marca BBVA. La adopción de una única marca ha supuesto unificar y homologar 330 fondos de inversión y de pensiones, con un volumen de activos superior a 50.000 millones de euros.

En paralelo con la integración de los negocios se ha procedido a la reingeniería de los procesos y a la implantación de las mejores prácticas de las antiguas gestoras BBV Gestinova y Argentaria Gestión, dando como resultado mejoras en la eficiencia y en los estándares de calidad. Fruto del compromiso del Grupo con la

prestación de servicios de la mayor calidad, se han revisado todos los procesos, revalidándose para la totalidad de las actividades las certificaciones ISO obtenidas en años anteriores. En el año 2001 se pondrá en marcha un proyecto dirigido a la implantación de nuevos modelos de gestión de reconocido prestigio internacional como el Global Investment Performance Standards (GIPS) y el Modelo Europeo de Calidad de la EFQM.

Los niveles de actividad y de resultados alcanzados en el primer año de vigencia del Proyecto CRE@ en el área de Gestión de Activos y Banca Privada han sido muy positivos. Los recursos totales gestionados han experimentado un crecimiento interanual del 15,7% y se sitúan al cierre del año en 19,8 billones de pesetas, de los que 14,7 billones corresponden a fondos de inversión y pensiones y 5,1 billones a carteras de clientes. Adicionalmente, el Grupo administra 24 billones de pesetas de instituciones de inversión colectiva y de inversores extranjeros.

En el año 2000 BBVA ha reforzado su posición competitiva en los mercados en los que opera. En España, continúa en primera posición en gestión de fondos de pensiones, lidera el negocio de sociedades de inversión mobiliaria de capital

variable (SIMCAV) y ocupa la segunda posición en fondos de inversión por patrimonio y número de partícipes. En Latinoamérica es también líder destacado en administración de fondos de pensiones y tiene una excelente posición en el negocio de fondos de inversión.

El negocio de **Banca Privada** integra las actividades de BBVA Privanza en España, Portugal, Jersey, Suiza y Gibraltar, y las sucursales en Miami y Gran Caymán.

Los recursos gestionados al cierre del año ascienden a 5,1 billones de pesetas, con un incremento anual del 34,2%, que se concentra en la gestión de carteras y en SIMCAV's. Cabe señalar, además, la creciente aportación de los bancos de América Latina a esta línea de negocio.

En España, BBVA Privanza continúa siendo el líder indiscutible en el mercado. Durante el año ha intensificado el ritmo de expansión de su actividad, al alcanzar cerca de 1,7 billones de pesetas en recursos gestionados, con un incremento del 10,7%. Al cierre del ejercicio, se administraban cerca de 1.500 estructuras societarias, con un patrimonio total de 860 millardos de pesetas. Según los últimos datos de CNMV, BBVA Privanza tiene una cuota del 26,6% en SIMCAV's y gestiona 213 de las 1.212 sociedades registradas.

Es de destacar el importante avance que ha supuesto la adecuación de la información y gestión de las carteras discrecionales a la nueva normativa de la CNMV, que exige un detalle más exhaustivo en la contratación e información sobre el perfil de riesgo de los inversores y sus preferencias por tipo de activos.

La unidad integrada por los negocios del Grupo en Andorra (Banc Internacional D'Andorra-Banca Mora) gestiona más de un billón de pesetas en recursos de clientes, con un crecimiento anual del 6,4%. Al igual que en ejercicios anteriores, los mayores incrementos co-

rresponden a fondos de inversión y carteras gestionadas.

El Grupo Banc Internacional-Banca Mora ha obtenido en el ejercicio la verificación Global Investment Performance Standards (GIPS) sobre información pormenorizada del rendimiento de las inversiones, promovida por la Association for International Management & Research (AIMR), con lo que pasa a formar parte del reducido grupo de entidades de todo el mundo que han conseguido cumplir los exigentes requisitos de esta norma internacional.

En el negocio de **Gestión de Activos**, el Grupo BBVA mantiene una posición muy sólida en España y en Latinoamérica. A cierre del año el patrimonio total gestionado ascendía a 14,7 billones de pesetas en fondos de inversión y pensiones, con un crecimiento anual del 10,5%.

En fondos de inversión, el patrimonio gestionado era superior a 8,3 billones de pesetas. En España, BBVA administraba 6,5 billones, con un descenso en el año del 9,4 %, inferior al 11,2% registrado por el conjunto del mercado. Con el nuevo aumento de cuota de 42 puntos básicos logrado en el ejercicio, ésta se sitúa ya en el 21,3%, lo que pone de manifiesto el éxito de la integración de las redes comerciales y la reforzada capacidad de comercialización de los productos de marca única BBVA.

El Grupo BBVA está presente, igualmente, en el negocio de fondos de inversión en el extranjero, a través de sus filiales en Portugal, Andorra, Luxemburgo y en los principales países latinoamericanos. En conjunto, gestiona un patrimonio superior a 1,8 billones de pesetas, con un incremento interanual del 58,5%. De este importe, 1,4 billones son administrados por las gestoras en Latinoamérica, en donde la incorporación del Grupo Financiero Bancomer ha fortalecido notablemente la cuota de mercado del Grupo en la re-

Pensiones en Latinoamérica



	Patrimonio (millones de \$)	Cuota de mercado	Posición
Argentina	3.977	19,5%	2º
Bolivia	2.405	100,0%	1º
Chile	11.301	31,8%	1º
Colombia	2.270	24,6%	1º
Ecuador	8	10,3%	2º
El Salvador	235	52,1%	1º
México	5.512	22,8%	1º
Panamá	90	25,0%	1º
Perú	685	25,2%	3º
TOTAL	26.483	28,5%	1º



gión y eleva hasta el 23,9% la cuota en México. Las cuotas en otros países son las siguientes: Argentina, 14,4%; Chile, 5,1%; Colombia, 7,0%; Perú, 28,0%; y Venezuela, 28,0%.

En fondos de pensiones, BBVA es líder indiscutible en España y Latinoamérica. Gestiona ya un patrimonio total de 6,4 billones de pesetas, un 28,2% más que el pasado año y presta servicio a más de 10,5 millones de partícipes. Para el desarrollo de este negocio, de importancia estratégica para el Grupo, cuenta con tres gestoras de planes de pensiones en España y una importante presencia en los principales países de Latinoamérica.

En España, el volumen de patrimonio bajo gestión en planes y fondos de pensiones se eleva a 1,6 billones de pesetas, lo que supone una cuota del 23,7%, en tanto que en número de partícipes se superan los 950.000. En planes individuales se administran cerca de 841 millardos de pesetas, con un crecimiento del 7,1% y una cuota de mercado del 20,2%. En las modalidades de empleo y asociado se gestionan 779 millardos, un 19,1% más que en 1999, con una cuota del 28,3%, según los últimos datos publicados.

En Latinoamérica, donde continúa ampliando su negocio de previsión, BBVA gestionaba al 31-12-00 un patrimonio superior a 4,7 billones de pesetas perteneciente a más de 9,6 millones de afiliados. La cuota global de mercado en patrimonio es del 28,5%.

La unidad de Pensiones América sigue aumentando su importancia por los resultados aportados al área y al conjunto del Grupo. A lo largo de los últimos años BBVA ha realizado inversiones estratégicas en los países donde se han privatizado los sistemas de pensiones y sigue analizando nuevas oportunidades de crecimiento en los países donde ya está presente y en aquellos otros donde está previsto privatizar los sistemas públicos, aportando su *know-how* y experiencia como entidad de referencia en la región en este negocio.

Con la incorporación al Grupo de Afore Bancomer, la administradora de pensiones más importante de México, se refuerza apreciablemente la posición de BBVA en el mercado de pensiones latinoamericano. Afore Bancomer gestiona un patrimonio de 3.890 millones de dólares, que representa una cuota de mercado del 22,8%, perteneciente a 2,8 millones de afiliados. El beneficio neto obtenido desde su incorporación al Grupo se ha situado en 38 millones de dólares. Esta operación es de suma importancia estratégica, ya que el sistema mexicano muestra un crecimiento muy superior al del resto de los países de la región y sus perspectivas son aún más favorables.

En Chile, el Grupo administra, a través de Provida, un patrimonio de 11.300 millones de dólares. En un entorno de gran competencia,

BBVA ocupa el primer puesto en banca privada, así como en gestión de fondos de pensiones en España y Latinoamérica, con cuotas del 23,7% y del 28,5%, respectivamente



Provida ha logrado mantener su clara posición de liderazgo en el mercado, con cuotas del 31,8% en patrimonio y del 40,5% en afiliados. El beneficio obtenido en el ejercicio 2000, 56 millones de dólares, representa el 34% del total del sector.

El Grupo Consolidar es el más importante de Argentina en el negocio de previsión (pensiones y seguros de retiro, salud y accidentes). AFJP Consolidar administra cerca de 4.000 millones de dólares en fondos de pensiones, equivalente a una cuota de mercado del 19,5% y se mantiene sistemáticamente en el primer puesto del ranking por rentabilidad. Sus índices de aportación por afiliado se sitúan muy por encima de los de otras gestoras comparables y del promedio del mercado. El beneficio neto, 35 millones de dólares, crece un 25% respecto al año anterior.

En El Salvador se han integrado las gestoras Porvenir, Máxima y Previsión para dar lugar a AFP Crecer, que se sitúa en el primer puesto del ranking de pensiones obligatorias en el país, con cuotas del 52% en patrimonio y del 58% en afiliados. Otros hechos relevantes han sido la adquisición de Colpatría y su fusión operativa con AFP Horizonte Pensiones y Cesantías en Colombia, así como la venta de las participaciones en Colfondos (Colombia) y Siembra (Argentina).

Las medidas de contención del gasto y la implantación del Programa EFYCO en las gestoras latinoamericanas han constituido un rotundo éxi-



to y han contribuido notablemente a la mejora de la eficiencia en todas ellas. Los ahorros derivados de las referidas fusiones realizadas en Colombia y El Salvador y de las mejoras tecnológicas en todas las gestoras propiciarán nuevos avances en términos de eficiencia.

La unidad de **Depositaría y Custodia** presta servicios de depositaria de valores a instituciones de inversión colectiva (IIC) y de custodia de valores a inversores institucionales no residentes. A precios de mercado, el importe de los activos custodiados asciende a 24 billones de pesetas, de los que 14 billones, un 16,1% más, corresponden a depósitos de valores de no residentes y 10 billones a fondos de instituciones (IIC).

BBVA es la primera entidad financiera de España y de Latinoamérica que ingresa como miembro del Global Straight Through Processing Association (GSTPA), que agrupa a las instituciones más representativas de los mercados de valores mundiales, para promover el procesamiento automático de las transacciones internacionales de valores.

Para alcanzar el liderazgo en el negocio de depositaria y custodia, mediante la diferenciación tecnológica y la calidad en el servicio, BBVA ha puesto en marcha el Proceso de Transformación de Valores, proyecto que implica la redefinición de la plataforma tecnológica de la unidad para prestar el servicio de valores tanto a otras unida-

des del Banco como a clientes residentes y no residentes.

Resultados. La fuerte expansión del negocio ha tenido un claro reflejo en la cuenta de resultados del área. El margen básico, en el que se incorporan los ingresos por comisiones, crece por encima del 32%, en tanto que el margen de explotación se incrementa más de un 35%.

Este excelente comportamiento de los márgenes más representativos refleja la positiva evolución de las diferentes unidades que componen el área, en especial, de Pensiones América, región donde el Grupo es líder destacado. De los resultados de esta unidad es de destacar la excelente evolución de las comisiones, que anotan un crecimiento superior al 42% y que han contribuido a que el beneficio atribuido se sitúe en 84 millones de euros, más del doble que el del año precedente. La incorporación de Afore Bancomer ha impulsado los resultados de la unidad, pero incluso sin considerar esta sociedad los resultados siguen siendo brillantes: las comisiones crecerían más del 11% y el beneficio atribuido un 82%. Además de la expansión del negocio, en Pensiones América es destacable la profunda racionalización de costes llevada a cabo, que ha permitido recortar los gastos de explotación más del 10%, en términos homogéneos, y lograr ganancias significativas de eficiencia.

En España, BBVA es también líder destacado en el negocio de gestión de pensiones, que ha generado un beneficio atribuido de 12 millones de euros, una vez realizada la imputación de los resultados correspondientes a otras áreas, básicamente a Banca al por Menor. El ratio de eficiencia en esta línea de negocio es del 24,3%, con un avance de más de 400 puntos básicos en el año.

En el negocio de fondos de inversión en España se ha logrado una significativa ganancia de cuota de mercado y un incremento del beneficio atribuido próximo al 19%, hasta 91 millones de euros.

Banca Privada muestra asimismo una evolución muy favorable, con un crecimiento de la inversión crediticia en torno al 40% y del 34% en recursos gestionados. El Grupo es líder destacado en el mercado español en diversas líneas de actividad, como la de SIMCAV's gestionadas. El ratio de eficiencia se mantiene en cotas excepcionales, por debajo del 25%, con una mejora de más de 300 puntos básicos respecto a 1999. El beneficio obtenido, 163 millones de euros, sitúa el ROE de esta unidad en un nivel muy elevado.

Finalmente, la unidad de Depositaria y Custodia, además de intensificar durante el año 2000 su diferenciación cualitativa en el mercado, ha conseguido un notable crecimiento en todos los márgenes de su cuenta de resultados. El margen de explotación y el beneficio atribuido han crecido por encima del 50%, situándose este último en 37 millones de euros.

Las evoluciones de las diferentes unidades encuadradas en el área dan lugar, en conjunto, a un beneficio atribuido de 387 millones de euros, cifra que supone un incremento interanual superior al 35%. El ROE se sitúa en un nivel muy elevado, por encima del 72%, mientras que el ratio de eficiencia es del 36,3% y mejora en casi 400 puntos básicos respecto de 1999.

→ Banca en América

Esta área comprende el negocio bancario desarrollado en Latinoamérica por el Grupo BBVA, a través de un conjunto de entidades financieras que operan en once países y que son gestionadas de forma coordinada siguiendo el modelo

de negocio del Grupo. Estas entidades tienen una posición destacada en sus respectivos sistemas financieros, con una cuota de mercado relevante y una imagen de marca de elevada notoriedad.

Al término del ejercicio 2000 el área gestiona unos activos totales superiores a 18 billones de pesetas y una base de más de 20 millones de clientes, atendidos a través de una red de 4.300 oficinas bancarias y una plantilla próxima a los 65.000 empleados. La cuota de mercado en depósitos de BBVA en la región es del 10%, que se eleva al 16,1% al excluir Brasil. En créditos, la cuota es del 9,3% y, sin Brasil, 14,4%.

Para América Latina en su conjunto, el año 2000 ha sido de clara recuperación desde un punto de vista macroeconómico. Se estima un crecimiento del PIB del 4,1% frente al marcado carácter recesivo del ejercicio anterior. México, Chile y Brasil se han caracterizado por una mayor expansión económica, mientras que, en sentido contrario, ha destacado Argentina que cerró el año con un crecimiento negativo.

Sin embargo, la referida recuperación económica sólo se ha reflejado hasta ahora en los resultados bancarios de modo parcial, por las razones siguientes: a) los crecimientos del PIB se han visto favorecidos por el sector exterior y no tanto por la demanda interna, que es la variable más sensible para las entidades bancarias; b) la reducción de las tasas de inflación y la evolución de los tipos de cambio se han traducido en descensos de los tipos de interés en muchos países, con el consiguiente estrechamiento de los diferenciales de negocio, y c) en algunos países los saneamientos han continuado siendo muy elevados.

Para BBVA, el año 2000 ha sido un ejercicio de fuerte impulso de su franquicia bancaria latinoamericana. Desde la perspectiva de posicionamiento en la región, destaca la toma de control

de Bancomer y su fusión con la filial del Grupo BBVA en México, que ha dado lugar a BBVA Bancomer, el mayor grupo financiero de México. La nueva entidad nace con una cuota del 30% en el mercado bancario mexicano y en una excelente posición para incrementar significativamente sus niveles de rentabilidad y eficiencia sobre la base de un balance recapitalizado y saneado.

Para reforzar la posición del Grupo en algunos países, ya a comienzos de 2001, BBVA ha anunciado la intención de formular sendas ofertas públicas de adquisición sobre el 32% de las acciones de BBVA Banco Francés y el 14% de las de BBVA Banco Ganadero, para alcanzar el 100% de participación en ambas entidades. La oferta sobre BBVA Banco Francés se realizará mediante el canje de 2 acciones de BBVA por cada 3 de Banco Francés. En el caso de BBVA Banco Ganadero, la oferta supone un desembolso en efectivo de 86 pesos colombianos por cada acción.

A principios de año se lanzó el Proyecto CRE@ de Banca en América que comprende 40 planes de trabajo comunes. Además, cada entidad ha desarrollado su propio Proyecto CRE@, con exigentes objetivos de transformación y de incremento de la rentabilidad y la eficiencia.

Las prioridades de gestión se han centrado en el ejercicio 2000 en tres ejes básicos:

- Mejora de la calidad del riesgo. La tasa de mora ha descendido a lo largo del año y se han incrementado los ya elevados niveles de cobertura de los saldos dudosos. Todos los bancos del Grupo en América muestran indicadores de calidad del crédito más favorables que los correspondientes a sus respectivos sistemas bancarios. Asimismo, se ha seguido avanzando en la implantación de herramientas de detección anticipada de riesgos problemáticos sobre la base de la Plataforma Unificada de Sistemas.

Banca en América

Posición de mercado por países

	CRÉDITOS		DEPÓSITOS	
	Ranking	Cuota de mercado (%)	Ranking	Cuota de mercado (%)
Argentina	2º	6,9	2º	9,2
Brasil	12º	0,6	12º	0,7
Colombia	3º	7,5	3º	7,3
Chile	6º	5,5	6º	5,3
México	1º	29,4	1º	30,4
Panamá	5º	4,4	6º	5,0
Paraguay	8º	3,6	9º	3,9
Perú	3º	13,6	3º	19,0
Puerto Rico	4º	9,8	4º	8,9
Uruguay	6º	7,5	6º	7,8
Venezuela	3º	17,9	2º	18,4
→ TOTAL	2º	9,3	2º	10,0
→ TOTAL (sin Brasil)	2º	14,4	1º	16,1

- Control de costes. A través del Programa EFYCO (Eficiencia y Costes), implantado en todos los bancos del Grupo en América, se ha conseguido una caída anual de los gastos de explotación del 2%, en términos homogéneos.
- Incremento de los ingresos por comisiones. El lanzamiento en la segunda mitad del año del Plan de Mejora de Resultados (PMR) se dirige específicamente al logro de este objetivo, aun cuando sus resultados se recogerán básicamente en 2001.

En lo que se refiere a la infraestructura tecnológica, cabe destacar la finalización de la implantación de la Plataforma Unificada de Sistemas (excepto en Chile, próximo a completarse, y en el nuevo BBVA Bancomer) y el comienzo de una segunda fase de desarrollos tecnológicos uniformes para los distintos países. Deben mencionarse, asimismo, los desarrollos llevados a cabo en banca *on line*, que sitúan a las entidades del Grupo a la cabeza de sus correspondientes mercados a este respecto.

El grupo bancario de BBVA en Latinoamérica culmina el ejercicio 2000 en excelentes condiciones para obtener un elevado rendimiento de las inversiones realizadas en los últimos años: con una elevada solidez financiera, un modelo de negocio implantado y una avanzada infraestructura de sistemas común. Este conjunto

de ventajas competitivas deberá permitir un significativo crecimiento de los beneficios en los próximos dos ejercicios del Proyecto CRE@.

Resultados. Como advertencia previa, conviene señalar que en estos resultados totales del área Banca en América no se incluyen los de las gestoras de pensiones en Latinoamérica, que figuran en el área de Gestión de Activos y Banca Privada.

Las diferentes líneas de la cuenta de resultados del área han experimentado un crecimiento realmente significativo, con aumentos espectaculares en todos los márgenes y en el beneficio atribuido. Aunque en la base de esta potenciación está la constitución del Grupo Financiero BBVA Bancomer, hay que resaltar también la muy positiva evolución experimentada por el resto de unidades del área, en un año en el que se han sentado las bases para lograr un crecimiento aún más intenso en próximos ejercicios.

El incremento de los resultados del área, sin considerar la aportación de México, se ha concentrado en las líneas representativas del negocio de mayor recurrencia. Así, el margen de intermediación crece un 12,5% hasta un importe próximo a 2.100 millones de euros, con una clara intensificación además a lo largo del año, como demuestra el hecho de que el margen generado en el último trimestre ha sido un 12,4% superior a la media de los tres primeros.

Las comisiones también han experimentado un comportamiento satisfactorio. Excluyendo México, crecen un 21% y alcanzan 546 millones de euros, con aumentos significativos en la práctica generalidad de los países, aunque especialmente destacables en Venezuela, Argentina, Perú y Colombia.

El descenso de los resultados por operaciones financieras, motivado por los beneficios extraordinarios contabilizados en 1999 en Brasil,

como consecuencia de las turbulencias cambiarias que tuvieron lugar en dicho ejercicio, determina un crecimiento del margen ordinario sin México del 9,1%. El margen de explotación se incrementó un 11,4%, debido a la eficiente política de contención de costes aplicada en todos los países, mientras que los saneamientos extraordinarios realizados constituyen una base muy sólida sobre la que cimentar los resultados futuros.

La incorporación de Bancomer al Grupo redimensiona tanto cualitativa como cuantitativamente la cuenta de resultados del área. Los principales márgenes se sitúan, en valores absolutos, claramente por encima de los de cualquier otra área de negocio. El beneficio atribuido crece más del 43% y el ROE avanza más de 100 puntos básicos en el año, hasta situarse en el 15%.

Evolución por países. Se analizan a continuación los desarrollos más relevantes de cada uno de los bancos del Grupo en Latinoamérica y de los entornos en los que operan. Los comentarios acerca de su evolución en el año se refieren a los estados financieros expresados en divisa local, aunque con un formato uniforme, y con criterios contables locales. En el apartado de Información Complementaria de este Informe Anual se presentan los estados financieros que aquí se comentan.

Argentina: BBVA Banco Francés. El nuevo gobierno argentino inauguró su mandato con reformas tributarias y un fuerte recorte de gastos. El lento proceso de reactivación económica y el clima pre-electoral han postergado decisiones de inversión y retrasado la recuperación del PIB, que se estima caerá en 2000 en torno al 0,4%.

Pese a este contexto económico poco favorable, el sistema financiero ha continuado dan-

do muestras de la solidez alcanzada tras las profundas reformas estructurales de los años 90.

Para BBVA Banco Francés, quinto banco del país y segundo de los privados, el año 2000 ha sido un ejercicio de crecimiento y consolidación en el que ha reducido la distancia con sus más inmediatos competidores. El Banco ha profundizado en su modelo de gestión, articulando su estrategia sobre cinco pilares: ampliación de la cobertura geográfica y canales de atención, oferta de productos y servicios diferenciada por segmentos, mejora continua de la eficiencia, implantación de la cultura del riesgo en toda la Organización y énfasis en la calidad.

Todas las líneas de negocio han registrado crecimientos superiores a los del sector. La cuota de mercado en depósitos de clientes se ha elevado en el año en 159 puntos básicos hasta el 9,2%. Continúa mejorando la estructura de financiación, al aumentar el peso de los recursos de bajo coste, que representan ya el 81% del total. En inversión crediticia, y pese al estancamiento del sector, se logra también elevar la cuota en 36 puntos básicos, hasta el 6,9%. En un año de recesión, el estricto control del riesgo ha permitido una mejora sustancial en la calidad crediticia.

La positiva evolución del beneficio tiene su origen en el favorable comportamiento de los resultados recurrentes y en la menor necesidad de saneamientos por la mejora en la calidad de la cartera. El margen de explotación ha crecido un 51%, fruto del control de los gastos, del aumento de las comisiones en un 8% y del incremento del margen de intermediación en un 15%, debido a la expansión del negocio con clientes y a la evolución de los tipos de interés.

El beneficio neto de 180 millones de pesos obtenido en el ejercicio representa un au-



mento del 89% sobre el año anterior y supone un incremento de la rentabilidad sobre recursos propios del 11,4% al 17,9%.



Brasil: BBVA Brasil. La mejora de los fundamentos macroeconómicos de Brasil durante el año 2000 ha estimulado el flujo de inversiones extranjeras, en especial el procedente de España y Estados Unidos. La esperada reactivación se ha reflejado en un crecimiento del PIB de alrededor del 3,9% y en un importante impulso de la actividad industrial que crece en torno al 6,5%. En los bancos comerciales, la principal característica del año ha sido la notable recuperación de la actividad crediticia, apoyada en la reducción del tipo de interés básico y en la consolidación del nuevo régimen de cambio fluctuante.

BBVA Brasil logra un crecimiento del 143% en inversión crediticia, aunque sobre bases aún modestas, al que ha contribuido de forma especial el éxito del “HiperCrédito BBVA”. Esta notable expansión del crédito no ha supuesto, sin embargo, un relajamiento en la política de control del riesgo, al contrario, el índice de mora se ha reducido hasta el 2,5%, con una cobertura del 196%.

La evolución de los recursos gestionados ha sido también muy satisfactoria, con un crecimiento superior al 40% en el año y una importante contribución de los fondos de inversión,

cuyo volumen total aumenta más del 80%, debido al lanzamiento del “HiperFundo BBVA”.

Con la finalización del plan de apertura de 200 oficinas, la red de BBVA Brasil se situará en 410, con el siguiente detalle por segmentos: 369 oficinas de banca comercial, 31 de banca de empresas, 2 de banca corporativa y 8 de banca personal. Adicionalmente, hay que añadir 47 puestos de asistencia bancaria y 430 cajeros automáticos. Pese a este fuerte incremento de la capacidad de distribución, la plantilla se ha reducido a 4.778 empleados.

El intenso crecimiento del negocio de BBVA Brasil se ha traducido en un incremento del margen financiero del 34%; sin embargo, el beneficio neto, 68 millones de reales, ha descendido respecto al ejercicio anterior, a causa de los elevados ingresos obtenidos en 1999 por el proceso de devaluación del real.

Colombia: BBVA Banco Ganadero. Colombia cierra el año 2000 con una incipiente recuperación económica, liderada por el sector exportador, con una tasa de inflación controlada en torno al 9% y con tipos de interés a la baja. No obstante, persisten factores desestabilizadores como el elevado nivel de desempleo y la débil situación del sector financiero, cuya evolución en el año se ha caracterizado por el descenso de la inversión crediticia y el escaso dinamismo de los

La incorporación de Bancomer fortalece de forma decisiva la franquicia latinoamericana de BBVA



recursos de clientes derivado de la menor capacidad de ahorro.

Sin embargo, los depósitos de BBVA Banco Ganadero han crecido un 18% en términos interanuales, apoyados especialmente por los depósitos a la vista y de ahorro, modalidades en las que se ha incrementado la cuota de mercado en 39 puntos básicos, hasta el 7,3%. En cuanto a la inversión, la prioridad ha sido la contención crediticia, objetivo que se ha logrado sin ceder cuota, que se sitúa en el 7,5%. La gestión de la calidad del riesgo, con un importante nivel de recuperaciones y un notable esfuerzo en saneamientos, sitúa al Banco como una de las entidades con mayor tasa de cobertura del sector.

Con el fin de fortalecer patrimonialmente la entidad, durante el tercer trimestre se ha llevado a cabo un programa de capitalización de 570 millones de pesos, a través del cual BBVA ha elevado su participación hasta el 85,6%.

Al igual que otros competidores locales, el Banco ha acusado en sus resultados los efectos de la crisis, que ha dado lugar al descenso del margen de explotación hasta los 47 millones de pesos. Entre los aspectos más positivos cabe destacar el incremento de las comisiones en un 23%, tras la puesta en marcha del Plan de Mejora de Resultados, y el buen comportamiento de los gastos de explotación, que caen más de un 12%.



Los resultados se han visto afectados por el proceso de revisión especial de la cartera realizado en el año con objeto de establecer coberturas más elevadas con criterios muy conservadores. Adicionalmente, se han realizado otros cargos extraordinarios,

entre los que destaca el cargo especial de reestructuración para cubrir el plan bianual 2000-2001 de reducción de plantilla. El conjunto de factores mencionado ha provocado un resultado negativo de 429 millones de pesos en el ejercicio.

En resumen, 2000 ha sido un año de saneamiento en BBVA Banco Ganadero, anticipándose a la recuperación del sector financiero.

Chile: BBVA Banco BHIF. La economía chilena ha experimentado en el año 2000 un crecimiento en torno al 5,5%, en fuerte contraste con el retroceso de 1999. En la primera mitad del año, el aumento de la demanda interna no se vio acompañado del incremento de la inversión y el empleo, no cumpliéndose, por tanto, las expectativas de crecimiento del consumo. Así, la reactivación de la inversión se ha retrasado hasta el segundo semestre y se espera que se acelere en el año 2001.

En el ejercicio, el Banco ha consolidado su estructura comercial de acuerdo con los estándares del Grupo, se ha creado la unidad de banca corporativa y se ha completado el proceso de

apertura de nuevas oficinas, hasta totalizar una red de 84.

La expansión comercial se ha traducido en un aumento del 20,6% de la inversión crediticia, una de las tasas de crecimiento más altas del sistema. Esta notable evolución se ha visto favorecida por el positivo comportamiento del crédito al consumo, cuya cuota aumenta en 110 puntos básicos, hasta 6,4%, gracias al éxito de "El Crédito". De igual forma, "El Hipotecón" se ha convertido en la alternativa preferida en crédito hipotecario, absorbiendo el 5,9% del mercado, lo que ha supuesto un incremento de 130 puntos básicos de cuota desde su lanzamiento en agosto de 1999. El crecimiento de la inversión ha sido compatible con una rigurosa política de admisión y seguimiento del riesgo, que ha permitido mantener estable la calidad de la cartera.

La expansión y la política comercial aplicada han favorecido la generación de ingresos. Además del crecimiento del margen de intermediación en un 8%, es destacable el moderado aumento de los gastos generales, a pesar del proceso de expansión y reorganización llevado a cabo por la entidad durante los dos últimos ejercicios. El beneficio neto de BBVA Banco BHIF ha aumentado un 62% con respecto al año anterior y supera los 14 millardos de pesos chilenos.

México: BBVA Bancomer. Durante el año 2000, la economía mexicana ha experimentado un comportamiento sobresaliente, superando las previsiones más optimistas. El PIB creció por encima del 7%, la tasa más alta de los últimos 18 años y con una inflación próxima al 9%, frente al 12,3% de 1999.

BBVA Bancomer nace en julio de 2000 como el grupo financiero líder en México, situándose en el primer puesto del ranking en todos los segmentos de negocio, con participaciones de mer-

cado en el entorno del 30%, más de 9 millones de clientes, una red comercial de más de 2.300 oficinas y más de 4.000 cajeros automáticos. BBVA Bancomer es, además, líder indiscutible en el mercado de bancaseguros, pensiones y administradoras de fondos para el retiro, negocios de elevado crecimiento y rentabilidad.

BBVA Bancomer ha puesto en marcha un completo Programa de Integración que concluirá en diciembre del año 2001 y que supondrá la integración de todas las oficinas en la Plataforma Unificada de Sistemas. Poco después de la fusión se unificaron las redes de oficinas de BBVA México, Bancomer y Banca Promex (entidad adquirida por Bancomer) y se estableció una estructura única de dirección.

Asimismo, se ha procedido a unificar la gama de productos, y se ha llevado a cabo una intensa campaña comercial del producto estrella de ahorro del Grupo BBVA, "El Libretón", a través de la nueva red. Al cierre del ejercicio este producto contaba con 6 millones de clientes.

En noviembre se dio a conocer la nueva imagen de marca, que adopta el color azul y la marca Bancomer, mediante una campaña de comunicación masiva. A partir de su lanzamiento se ha iniciado el cambio de imagen en toda la red del Grupo. En diciembre se había cubierto ya más de la mitad de oficinas y se espera concluir el cambio en abril de 2001.

Los incrementos de negocio alcanzados desde la creación de BBVA Bancomer confirman el logro de uno de los principales objetivos del Programa de Integración, mantener a las áreas comerciales enfocadas al negocio y sin distracciones derivadas del proceso de fusión.

Los beneficios obtenidos por BBVA Bancomer durante el segundo semestre del 2000 muestran ya un importante crecimiento en tér-

minos homogéneos. El margen financiero se incrementó por encima del 12%, con un aumento de los ingresos totales superior al 30%, y comienzan a materializarse ya los primeros ahorros de costes derivados de la integración.

La reorganización financiera del grupo y la aportación de nuevos recursos a la entidad durante el proceso de fusión han supuesto un profundo saneamiento del balance, cubriéndose el 100% de las contingencias derivadas de la crisis del sector bancario de 1994. Con ello, BBVA Bancomer se sitúa en una posición privilegiada para beneficiarse de la favorable evolución económica prevista en México y de la esperada reactivación del crédito.

El beneficio neto obtenido en México, con la aportación de Bancomer sólo desde su incorporación a los estados consolidados del Grupo, asciende a 1.079 millones de pesos mexicanos.

Panamá: BBVA Panamá. La economía panameña ha sufrido una desaceleración en su tasa de crecimiento, del 3,8% en 1999 al 1,8% en el año 2000.

La fusión del Banco Exterior y del Banco Bilbao Vizcaya Panamá ha dado lugar a la creación de BBVA Panamá, tercer banco panameño por patrimonio y quinto por activos.

El Banco se ha introducido en el año en el crédito al consumo, única línea de negocio en la que todavía no estaba presente, siendo también muy activo en créditos sindicados. En lo que se refiere al pasivo, los recursos han aumentado más que en el sistema, hasta alcanzar una cuota de mercado del 5%.

El beneficio neto de BBVA Panamá se sitúa en 18 millones de dólares, con un crecimiento del 10% sobre el ejercicio precedente, lo que ha permitido alcanzar un ROE del 20,2%. El incremento del beneficio procede fundamentalmente

del aumento, superior al 13%, del margen de intermediación.

Paraguay: BBVA Paraguay. La economía de Paraguay continúa aquejada de importantes debilidades estructurales, con un elevado peso del sector primario, escaso desarrollo del sector financiero y fuerte endeudamiento externo. Tras la recesión de 1999, en el año 2000 se ha mantenido el estancamiento de la actividad económica, con un crecimiento del PIB del 1%. La inflación ha sufrido un importante repunte al situarse en torno al 12%, frente al 5,4% de 1999.

BBVA Paraguay ha centrado su actividad en este ejercicio en la captación de recursos, que registran un crecimiento superior al 30%, lo que ha supuesto una ganancia de cuota de 66 puntos básicos, hasta el 3,9%.

La inversión crediticia ha aumentado un 32%, impulsada por la actividad con grandes empresas, de bajo riesgo, lo que ha permitido mantener una elevada calidad de la cartera, con una tasa de mora del 2,5%, frente al 15% del conjunto del sector.

El beneficio obtenido, 14 millardos de guaraníes, supone un ligero retroceso frente al del ejercicio anterior, como consecuencia del aumento de las provisiones para insolvencias y del estrechamiento generalizado de los diferenciales de clientes. Sin embargo, la conservadora política de precios aplicada y la diversificación de la base de clientes se han traducido en una recuperación del margen financiero en los últimos meses del año.

Perú: BBVA Banco Continental. El crecimiento de la economía peruana en torno al 3,5% en el año 2000 se explica por la evolución del sector primario. La inflación se ha situado cerca del 3,7% ante la menor presión de la de-



manda interna. El pobre comportamiento del sector real ha sido la causa principal del deterioro de la calidad crediticia en el sistema bancario, en el que se observa una caída del crédito del 3% y un incremento de la tasa de mora hasta el 11%. Para aliviar la situación, el Estado ha puesto en marcha el Programa de Consolidación Patrimonial del Sistema Financiero.

En este entorno, BBVA Banco Continental ha aplicado una rigurosa política de concesión de créditos y control del riesgo, lo que no ha impedido lograr una nueva ganancia de cuota en créditos hasta el 13,6%. La entidad presenta mejores indicadores de calidad que sus principales competidores y mantiene una cobertura del 137% de la cartera vencida.

El Banco ha seguido fortaleciendo su presencia en el mercado de depósitos, ganando 179 puntos básicos de cuota durante el año, con lo que ésta asciende al 19,0%. Destaca la actividad en depósitos a plazo con la campaña de relanzamiento del "Superdepósito", producto líder del mercado, que consolida su segundo puesto en el ranking, con una cuota del 22,5% en este tipo de depósitos. Asimismo, se ha dado un fuerte impulso en otras áreas de negocio, apoyándose en la capacidad de distribución de la red de oficinas: Continental Fondos, segunda gestora del país en fondos de inversión, por patrimonio y partícipes, continúa ganando cuota



de mercado, hasta el 28%, con la mejor relación rentabilidad-riesgo en todos sus productos; Continental Bolsa amplía también significativamente su participación en el mercado bursátil, al incrementar su cuota del 10,8% en 1999 al 29,6% en el 2000, con lo que se sitúa a la cabeza del sector.

Los resultados de la entidad se han visto afectados por un entorno económico poco favorable. No obstante, el margen básico aumenta un 14,2%, con un positivo comportamiento del margen de intermediación y de las comisiones derivado de la implantación del Plan de Mejora de Resultados. La reducción de gastos generales en un 2,6% ha favorecido el crecimiento en más de un 17% del margen de explotación. Estos positivos resultados recurrentes se han visto contrarrestados, sin embargo, por los elevados saneamientos realizados para mantener la cobertura de los saldos dudosos por encima del 100%. En consecuencia, el beneficio del año sufre un recorte notable hasta los 23 millones de soles.

Puerto Rico: BBVA Puerto Rico. Durante el año 2000, BBVA Puerto Rico ha modificado su estructura societaria mediante la creación de una compañía tenedora de acciones bancarias, adaptándose así a la Ley Gramm-Leach-Bliley que moderniza los servicios financieros, elimina las barreras tradicionales de la banca en Estados



Unidos y facilita su entrada en sectores financieros tradicionalmente no bancarios.

Bajo su nueva estructura, BBVA Puerto Rico ha iniciado la diversificación de su actividad y ha entrado en nuevos segmentos hasta ahora restringidos, como la intermediación de activos financieros –con la adquisición de la compañía local The Capital Markets–, el negocio de valores y el de seguros.

Además de la reorganización llevada a cabo, el Banco ha sido muy activo comercialmente. "El Libretazo", lanzado en el último trimestre de 1999, ha permitido cumplir el objetivo de 100 millones de dólares y 35.000 cuentas al cierre de 2000. En el segmento de crédito al consumo, "El Creditazo" ha absorbido el 10% de los nuevos créditos personales concedidos en el sistema. BBVA Puerto Rico se ha consolidado en 2000 como la principal entidad bancaria en financiación de automóviles, negocio que representa un tercio del total de préstamos bancarios en Puerto Rico, gracias a la adquisición de la cartera de uno de los principales bancos del país. Simultáneamente al crecimiento de la actividad crediticia, se ha reducido la mora en cerca de 100 puntos básicos, situándose en el 2,5%.

El aumento del margen de intermediación en un 19%, junto con la reactivación de las comisiones durante los últimos meses gracias a la implantación del Plan de Mejora de Resultados



y al adecuado control de los gastos en un año de fuerte expansión de la actividad, explican el crecimiento próximo al 21% del margen de explotación. El beneficio neto de BBVA

Puerto Rico, que se eleva a 28 millones de dólares, con un incremento anual del 24%, refleja la expansión del Banco en los últimos dos años, tanto por crecimiento orgánico como por la incorporación de nuevos negocios.

Uruguay: BBVA Banco Uruguay. Durante 2000 el PIB se contrajo por segundo año consecutivo, con una caída próxima al 2%. La demanda interna se mantuvo débil y las exportaciones presentaron un escaso crecimiento, al tiempo que el déficit fiscal permaneció en niveles elevados.

El proceso de fusión de Banco Francés Uruguay y BEX Uruguay, finalizó en octubre de 2000. La entidad resultante, BBVA Banco Uruguay, ocupa el tercer puesto del ranking de bancos privados del país por patrimonio y el sexto por depósitos. El nuevo banco tiene por objetivo lograr una posición de liderazgo en banca comercial como ya ha alcanzado en banca privada y banca corporativa.

El proceso de reorganización derivado de la fusión, lejos de ralentizar la actividad, ha favorecido el incremento del negocio, impulsado también por la apertura de cuatro nuevas sucursales en Montevideo.

El crecimiento ha sido especialmente notable en depósitos de clientes, que con un incremento próximo al 20%, permite alcanzar una cuota de mercado del 7,8%. La actividad crediticia se ha centrado en sectores de bajo riesgo, grandes empresas y banca corporativa.

El éxito de la reorganización se refleja también en la cuenta de resultados; el beneficio obtenido en el año se sitúa en 69 millones de pesos uruguayos.

Venezuela: BBVA Banco Provincial. La situación macroeconómica de Venezuela ha mejorado notablemente en el año 2000. El PIB crece en torno a un 3,2%, en contraste con la caída de 1999, apoyado por el aumento de las exportaciones. No obstante, la actividad productiva interna no ha mostrado indicios de reactivación hasta la segunda mitad del ejercicio. La menor depreciación de la moneda durante el año ha sido decisiva en el descenso de la inflación desde el 20% en 1999 al 13,5% aproximadamente en 2000.

En el mes de diciembre se ha hecho efectiva la fusión por absorción de Banco de Lara por parte de BBVA Banco Provincial. Esta absorción supone incorporar 51 oficinas a la red de distribución bajo una misma identidad corporativa y finalizar el año con 430 agencias y 1.000 cajeros automáticos en las principales localidades del país.

A pesar del estricto control del riesgo, la inversión crediticia ha aumentado hasta alcanzar una cuota de mercado del 17,9%. El Banco ocupa el segundo puesto en depósitos, con una cuota del 18,4%.

El margen financiero de Banco Provincial evoluciona con los tipos de interés, por lo que desciende ligeramente, pero es absolutamente destacable el aumento del 32% de las comisiones, favorecido por la implantación del Plan de

Mejora de los Resultados. El incremento de la productividad y de la eficiencia derivado de la renovación tecnológica y de la puesta en marcha del Programa EFYCO de racionalización de costes ha permitido un aumento moderado de los gastos de personal y generales, 1,2%, muy inferior a la inflación. En consecuencia, el margen de explotación crece casi un 6%, si bien el mayor esfuerzo en saneamientos provoca el descenso en un 13% del beneficio neto, que se sitúa en 75 millones de bolívares.

→ Banca en Europa

La tremenda fortaleza de BBVA le sitúa en una posición ventajosa de cara a la transformación a la que está abocado el sector bancario europeo y en la que el Grupo tiene voluntad de participar de forma activa.

El área de negocio de Banca en Europa tiene como misión principal ampliar la presencia del Grupo en los mercados del sur de Europa, básicamente, Portugal, Francia e Italia, sin descartar, en modo alguno, su participación en otros mercados de la zona.

El Grupo BBVA gestiona participaciones en entidades financieras y desarrolla, además, el negocio bancario a través de redes propias en varios países.

Al cierre del ejercicio 2000, las participaciones bancarias más significativas de BBVA en Europa consistían en el 9,93% de Banca Nazionale del Lavoro y en el 3,82% de Crédit Lyonnais, entidad en la que se ha producido un ligero incremento en la participación como consecuencia de la salida del núcleo duro de la entidad del Crédit Commercial de France (CCF).

Adicionalmente, el área gestiona la participación en Wafabank, tercer banco de Marruecos, que se ha incrementado desde el 6,96% en 1999

al 8,15% al término del ejercicio 2000. En este país, BBVA posee una filial que presta servicio a las empresas españolas operantes en el país.

En Bruselas BBVA dispone de 4 oficinas, cuya actividad se centra en las relaciones con las diversas instituciones y organismos de la Unión Europea, de la que es el principal banquero español, así como en el servicio a la colonia española y al segmento de funcionarios y diplomáticos.

En Portugal, en donde el Grupo opera en todos los segmentos de negocio mediante una red de 118 oficinas, se ha procedido en el ejercicio a la integración del negocio bancario y de las sociedades financieras de BBV y Argentaria. En el ejercicio, se ha alcanzado un acuerdo con Axa para distribuir productos financieros a través de su red de 100 agentes. Asimismo, se ha adquirido el negocio de la financiera Efisa (leasing y consumo), 21.000 millones de escudos, y se alcanzó un acuerdo con Crédit Lyonnais para adquirir su subsidiaria de Portugal por 25 millones de euros, operación que se materializará a comienzo de 2001. Crédit Lyonnais Portugal aportará al Grupo un volumen de negocio de 110.000 millones de pesetas.

BBVA Portugal. BBVA Portugal obtuvo en el ejercicio un beneficio antes de impuestos de 11 millones de euros, con un crecimiento del 52% con respecto al año precedente, fruto del proceso de expansión llevado a cabo y de la incorporación de nuevos negocios en los últimos años. El margen de explotación se ha duplicado, impulsado por el crecimiento de la actividad y el fuerte aumento de las comisiones.

La ampliación de la base de clientes en un 26% ha tenido un claro reflejo en las cifras de negocio, al aumentar la inversión crediticia en más de un 70% y el volumen de depósitos en un 42%. Con un balance extraordinariamente sa-

neado, la tasa de mora de BBVA Portugal se sitúa en mínimos históricos y se mantiene una elevada cobertura de los saldos dudosos.

La estrategia de crecimiento seguida en Portugal en todas las áreas de negocio, se ha visto potenciada con el lanzamiento en el ejercicio del servicio de banca *on line* (BBVA.pt) y del reforzamiento del *call center*, Linha BBVA, lo que configura una completa estructura de distribución multicanal.

Resultados. Tanto el negocio *retail* como los resultados obtenidos de las participaciones estratégicas del área, han experimentado una muy positiva evolución durante el año 2000.

Por lo que respecta al negocio realizado a través de redes propias, los incrementos de los márgenes más representativos han sido intensos. Así, tanto el margen de intermediación como el margen ordinario han crecido a tasas superiores al 20% y el beneficio atribuido es casi 9 millones de euros superior al obtenido el año precedente.

A estos resultados ha contribuido el éxito de la intensa actividad comercial y de los acuerdos alcanzados por el Grupo en Portugal y en otros países. Como consecuencia de todo ello, la inversión crediticia se incrementa en más de un 28%, con un positivo comportamiento en las principales líneas, como el negocio hipotecario a particulares que crece un 24% o la financiación a empresas, que lo hace por encima del 13%. Por su parte, los recursos de clientes aumentan más de un 50%, con ganancias de cuota en los diferentes mercados y una penetración de productos cada vez más intensa.

Por otro lado, las participaciones bancarias mantenidas en el área han generado unos resultados por puesta en equivalencia de 68 millones de euros, un 49% más que en 1999, cifra que se

Distribución sectorial de la cartera de participaciones

(Valor de mercado al 31-12-00)

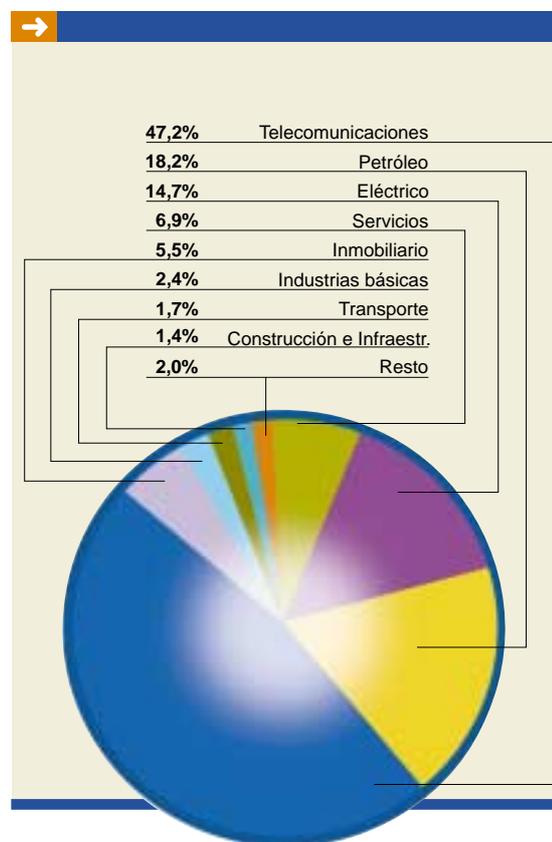
eleva hasta 90 millones al agregar los dividendos percibidos de estas participadas, y han contribuido significativamente a que el margen de negocio del área más que se duplique en el año. Una vez más se pone de manifiesto lo acertado de las inversiones efectuadas por el Grupo, cuyos retornos contribuyen a rentabilizar los costes de las adquisiciones en un plazo muy corto.

→ Grupo Industrial

El Grupo Industrial es la unidad responsable de la gestión de la cartera de participaciones industriales e inmobiliarias. Su objetivo consiste en obtener una rentabilidad consistente en el largo plazo, dada su naturaleza de actividad plurianual, que supere el coste del capital invertido.

Los criterios que se siguen en la gestión de las participaciones industriales e inmobiliarias son los siguientes: presencia en empresas pertenecientes a sectores de futuro; búsqueda de socios adecuados, con reconocida capacidad de gestión; inversiones líquidas que faciliten la materialización de plusvalías cuando finaliza el proyecto industrial de presencia en la sociedad; rotación de las inversiones y participación en un número adecuado de compañías que permita compatibilizar la necesaria concentración con el equilibrio entre sectores y empresas.

Al 31-12-00 la cartera de participaciones del Grupo alcanza una cifra cercana a 1,3 billones de pesetas a valor contable y está integrada por 158 sociedades. Su valor de mercado es de 1,8 billones, por lo que las plusvalías latentes superan el medio billón de pesetas. Un 90% de las mismas corresponden a la cartera cotizada y el resto a la cartera no cotizada. A mediados del mes de febrero el volumen de plusvalías potenciales supera los 700.000 millones de pesetas.



El sector de mayor significación dentro del Grupo Industrial es el de telecomunicaciones, que representa el 47,2% de los 1,8 billones de pesetas de valor de mercado de la cartera al término del ejercicio, seguido del de petróleo, con un 18,2% y del eléctrico con un 14,7%. A continuación figuran, con un peso menor, el de servicios y el inmobiliario, con un 6,9% y un 5,5%, respectivamente. BBVA es accionista principal o de referencia en las empresas más relevantes de cada sector: Telefónica, Repsol YPF, Iberdrola, Acerinox, Corporación IBV, Metrovacesa, Iberia, Hispasat, etc.

Entre las operaciones de inversión llevadas a cabo en el año 2000, hay que destacar por su importancia la adquisición del 1,4% de Terra-Lycos, operación que cobra especial relevancia en el contexto de la alianza suscrita con Telefónica. Además, y dentro de los negocios relacionados con internet, considerados de interés

estratégico, se han destinado 4.000 millones de pesetas a la toma de participación en nuevas sociedades entre las que destacan Travelprice, Venturepark, Workcenter, People Com y Mobile Channel.

Del lado de las desinversiones, merecen ser subrayadas las ventas del 6,8% de Sogecable, del 0,6% de Carrefour, del 33,8% de AVASA y del 14,1% de Gamesa en su salida a bolsa.

En la cartera inmobiliaria, la inversión del Grupo en 74 sociedades asciende a 89.000 millones de pesetas y cubre los principales sectores (residencial, oficinas, centros comerciales y logística). La cifra de negocio (ventas más alquileres) de estas sociedades, de acuerdo con la participación en las mismas, es de 93 millardos de pesetas.

Dentro del "Plan de la Vivienda", en el año 2000 se han comercializado 382 viviendas, con un volumen de ventas superior a 8.300 millones de pesetas. Desde su lanzamiento en 1994 se ha superado la cifra de 3.400 viviendas vendidas, con 650.000 m² de superficie construida y una facturación aproximada de 110.000 millones de pesetas. En este ejercicio se ha vuelto a realizar, por parte de AENOR, la auditoría del sistema de calidad de esta actividad (certificado de calidad ISO 9002, obtenido en 1998) obteniéndose cero 'no conformidades' por segundo año consecutivo.

En el sector no residencial, se ha realizado la desinversión en diversos activos 'maduros', entre los que destaca la enajenación de varias parcelas en Madrid y en Sevilla, que ha reportado plusvalías por importe de 10.500 millones de pesetas.

A través de Grubargés (grupo hotelero participado en un 33,3%), se ha formalizado la compra de 2 hoteles en el área del Pacífico (Barceló Huatulco y Barceló Ixtapa) y la adqui-

sición a la multinacional Starwood de una cadena hotelera en EE.UU. Con estas nuevas adquisiciones Grubargés gestiona ya 7.829 habitaciones en un total de 30 establecimientos (18 en EE.UU., 9 en España y 3 en México), con un volumen de facturación superior a 33.500 millones de pesetas.

La presencia de BBVA en Metrovacesa se ha incrementado en el año 2000, hasta alcanzar el 28,1%, fruto del intercambio de participaciones con Gesinar, que ha permitido, además, incorporar en Metrovacesa activos valorados en 41.000 millones de pesetas y una amplia capacidad de gestión inmobiliaria (tasaciones, subastas, gestión de fondos e intermediación).

En Desarrollo Urbanístico Chamartín se ha continuado avanzando en la gestión del Proyecto con las Administraciones Públicas para definir un Acuerdo Marco de Gestión, así como en el Marco Contractual con RENFE.

En el año 2000 se vendieron en España cerca de 5.000 activos improductivos por importe de 45.700 millones de pesetas, lo que ha permitido reducir el stock en 20.500 millones hasta situarlo en 50.700 millones, con un nivel de provisión del 54%. En los tres últimos años las ventas de activos improductivos han superado los 300 millardos de pesetas.

Resultados. Durante el ejercicio 2000 el área ha continuado con su tradicional dinamismo y eficaz gestión.

Entre las operaciones más significativas que han determinado los resultados de la unidad de Participaciones Industriales en el ejercicio, caben ser destacadas las ya mencionadas de Sogecable, Carrefour y AVASA. Estas y otras enajenaciones de participadas han contribuido a que los resultados por operaciones financieras alcancen 350 millones de euros,

frente a 87 millones en 1999, y a que los resultados extraordinarios asciendan a más de 971 millones de euros, un 29% más que el año anterior.

Los resultados obtenidos por puesta en equivalencia por esta unidad se elevan a 361 millones de euros y triplican los alcanzados en 1999, lo que pone de manifiesto, una vez más, tanto la calidad de la cartera de participadas, como la capacidad de gestión de la misma. Esta capacidad permite generar unas significativas plusvalías mediante una rotación eficaz de la cartera y, a la vez, obtener unos resultados recurrentes en constante crecimiento. Adicionalmente, cabe señalar la amortización acelerada y voluntaria del fondo de comercio de Terra, por un importe de 310 millones de euros.

La unidad inmobiliaria, por su parte, ha generado unos resultados por puesta en equivalencia de 20 millones de euros, un 43% más que en 1999, y ha realizado plusvalías por enajenación y venta de proyectos y propiedades por importe de 63 millones de euros, con un crecimiento del 15% respecto al año anterior.

El beneficio atribuido del conjunto del área se eleva a 1.167 millones de euros, con un incremento del 48,9% respecto al ejercicio anterior, lo que determina una mejora del ROE de 220 puntos básicos, hasta situarse en el 53,6%.

→ Seguros

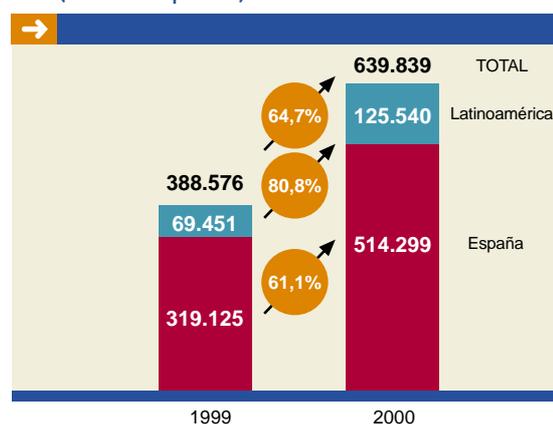
Esta área, creada en 1999, es la encargada de gestionar y desarrollar el negocio asegurador del Grupo a través de un total de 32 sociedades, entre compañías de seguros, corredurías y agencias. BBVA tiene una posición accionarial de control en 28 sociedades, además de contar con participaciones significativas no mayoritarias en

3 proyectos empresariales del sector y una participación financiera en Finaxa. En el transcurso de 2000, se ha producido la fusión por absorción de BBVA Vida y Pensiones (antes Argentaria Vida y Pensiones) por BBVA Seguros (antes Euroseguros). A finales del ejercicio se acordó la venta de la participación del 30% que se tenía desde 1992 en el holding asegurador Axa Aurora.

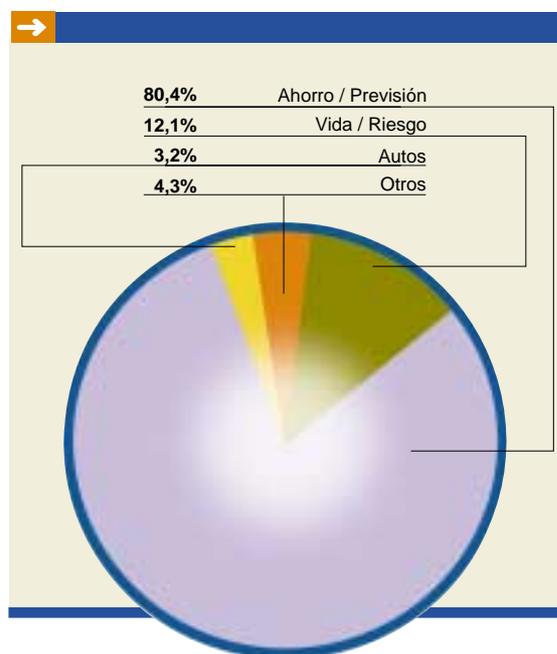
Al cierre del ejercicio 2000 las primas de seguros emitidas suman 640 millardos de pesetas, cifra que supera en un 65% la del año anterior. Este crecimiento sería del 55% de excluirse el negocio asegurador aportado en el segundo semestre por Bancomer en México. En el ejercicio, el área de Seguros ha obtenido un beneficio atribuido de 18.315 millones de pesetas, un 30,4% más que en 1999.

En España y Andorra, BBVA cuenta con 9 sociedades entre aseguradoras, corredurías y agencias. De ellas, destacan BBVA Seguros y Direct Seguros. La primera opera en los ramos de vida, hogar y previsión social colectiva y distribuye sus productos básicamente a través de las redes ban-

Evolución de las primas (Millones de pesetas)



Distribución de las primas totales por ramos



carias del Grupo, mientras que Direct Seguros es una compañía de venta de seguros de automóvil, por canal telefónico e internet, participada al 50% con el grupo asegurador francés Axa.

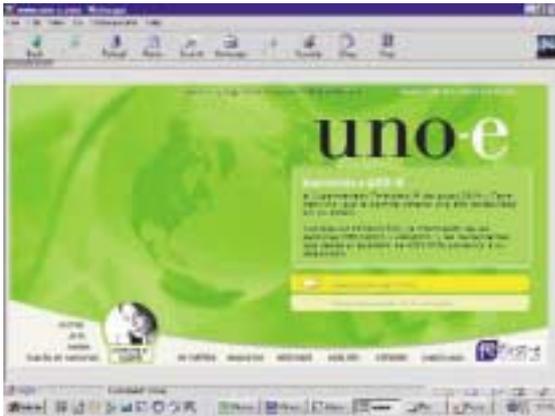
BBVA Seguros lidera el mercado español de bancaseguros, tanto por beneficios como por primas, con una cuota del 18,1% en seguros de vida. Esta compañía asegura más de 2,1 millones de pólizas de vida y hogar; ha emitido primas por importe de 508.490 millones de pesetas, y gestiona recursos por importe superior a 1,1 billones de pesetas. Con un aumento del patrimonio en *unit linked* del 120%, superior al 93% del mercado, encabeza el ranking de aseguradoras con una cuota del 16,5%.

La integración en España bajo la marca única BBVA de las antiguas redes de Catalana, Comercio, Argentaria y BBV ha supuesto la cancelación de los acuerdos de distribución de productos de terceros existentes entre Catalana y Plus Ultra, Comercio y Axa, y Argentaria y Royal Sun Alliance, con lo que en 2001 la red del Grupo en España sólo comercializará productos de compañías de seguros propias.

Latinoamérica constituye la zona de expansión natural de la actividad de seguros del Grupo, con importantes sinergias con el negocio bancario y con el de pensiones, en el que BBVA es líder en la región. El Grupo gestiona un total de 19 sociedades de seguros, cuya distribución por países es la que sigue: Argentina (4), Brasil (2), Chile (2), Colombia (2), México (6) y Venezuela (3). El volumen total de primas emitidas en la zona se eleva a 125.540 millones de pesetas. La incorporación al Grupo de Seguros Bancomer, primera compañía de México en bancaseguros, sitúa a BBVA en posición de liderazgo en el negocio asegurador de dicho país. Entre los planes inmediatos del Grupo figura contar con actividad aseguradora propia también en Puerto Rico, El Salvador y Perú.

Dado el potencial de crecimiento del mercado de seguros de riesgos personales, modalidad en la que el canal de bancaseguros concentra en España un 80% de la nueva producción de seguros de vida, la estrategia del Grupo se orienta a desarrollar al máximo este canal tanto en España como en América Latina. Para ello, en América se está reorientando el modelo asegurador actual desde un modelo plural, basado en compañías de seguros generales, a otro centrado en bancaseguros, que permite aprovechar más eficientemente la notable capacidad de distribución de productos de seguros a través de oficinas bancarias y de administradoras de pensiones.

En el ejercicio 2001 el área tiene previsto reforzar la capacidad de prescripción de las redes bancarias, a través de la comercialización de nuevos productos de seguros de vida y accidentes dirigidos al segmento de previsión colectiva empresarial y a particulares. Además, estos últimos podrán contratar en oficinas bancarias BBVA, seguros de automóvil de Direct Seguros.



→ E-Business

Esta área de negocio tiene por objeto extender la posición de liderazgo de BBVA en las actividades tradicionales a las nuevas oportunidades de negocio que genera el avance tecnológico. BBVA actúa en el mercado en dos grandes áreas: en la prestación de servicios financieros de banca *on line* y en comercio electrónico.

E-Banking. Los servicios de banca *on line* para particulares proporcionados en España, básicamente, a través de BBVA net, contaban con 342.000 clientes al 31-12-00, frente a 129.000 un año antes, con un incremento del 166%. La cuota de mercado es del 20%. En Latinoamérica, en donde todos los bancos del Grupo ofrecen servicios de banca *on line*, el número clientes superaba la cifra de 450.000.

Adicionalmente, BBVA dispone de Uno-e (www.uno-e.com), el primer banco por internet lanzado en España. Con Uno-e, el Grupo ha dado un paso decisivo para diversificar sus capacidades de distribución de servicios y productos financieros y complementar la acción comercial de las restantes áreas de negocio.

Uno-e constituye una pieza de alto valor estratégico para el Grupo BBVA, ya que asegura una presencia destacada en banca interactiva en España, línea de negocio con enormes perspectivas de crecimiento, y representa una vía idónea para ganar en experiencia y alcanzar el dominio

de las posibilidades de negocio que proporciona internet.

Al cierre del año 2000, Uno-e contaba en España con casi 52.000 clientes y gestionaba un volumen de 26.130 millones de pesetas en depósitos, cifras que reflejan la positiva aceptación de la fórmula de negocio elegida. En menos de un año, Uno-e se ha consolidado como una de las marcas líderes y de mayor notoriedad en banca *on line* en España. En el año 2001, Uno-e tiene entre sus objetivos en España, incrementar su base de clientes e impulsar la venta cruzada de productos. El actual plan de negocio prevé alcanzar el *break-even* en 2003.

El eje de la oferta de Uno-e gira en torno al concepto de 'supermercado financiero, al distribuir fundamentalmente productos de otras entidades financieras con el objetivo de facilitar al usuario la toma de decisiones de inversión.

En la actualidad, Uno-e ofrece ya en España los siguientes productos: una cuenta corriente de alta remuneración y totalmente transaccional, dos elementos que, combinados, han revolucionado el mercado financiero español, depósitos de alta rentabilidad y sin comisiones, una decena de productos referenciados en euros, dólares y libras esterlinas, un 'supermercado de fondos de inversión' con productos de una docena de proveedores tanto nacionales como internacionales, tarjetas de crédito y débito, un buscador de créditos hipotecarios y amplios contenidos informativos sobre la evolución de los mercados. En un futuro

próximo Uno-e ampliará su oferta al incorporar la operativa de valores *on line*, seguros y fondos de pensiones.

La permanente interactividad con los clientes permite conocer con mayor precisión sus necesidades de naturaleza financiera y segmentar la oferta; asegura un servicio de alta calidad y sienta las bases de una relación de negocio duradera y fructífera. Esta relación directa, 24 horas al día, siete días a la semana, se realiza a través de la propia web de Uno-e, del centro de atención telefónica y de una red de agentes que opera en las principales ciudades del país.

En el ejercicio, Uno-e siguió avanzando en el desarrollo de su plan estratégico. BBVA y Terra –promotores del proyecto Uno-e– y enba plc –cabecera de First-e Group, entidad que opera en banca por internet en Alemania y el Reino Unido– anunciaron meses atrás su intención de integrar ambos proyectos para crear el Grupo UnoFirst, el primer proveedor de servicios financieros por internet de carácter global. Esta operación está todavía pendiente de las necesarias autorizaciones administrativas.

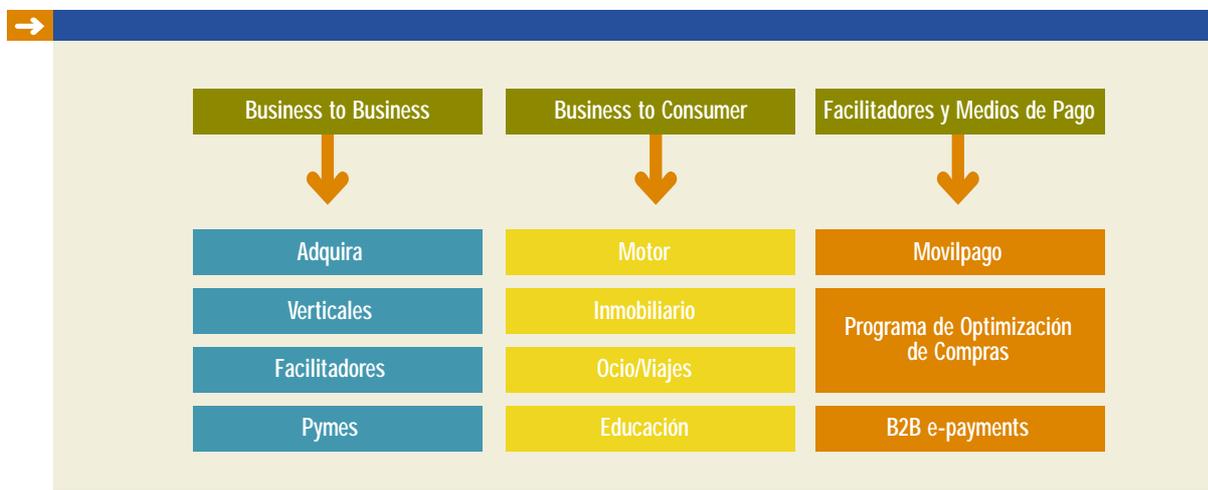
E-Commerce. BBVA ha creado la sociedad BBVA e-commerce, S.A. Su objetivo consiste en la promoción y explotación de iniciativas de comercio electrónico entre empresas (*Business to Business*), entre empresas y particulares (*Business to Consumer*), así como de nuevos medios de pago y facilitadores de comercio electrónico. La alianza con el Grupo Telefónica constituye una ventaja importante en el desarrollo de proyectos en esta línea de actividad.

Los negocios de comercio electrónico *Business to Business* constituyen una línea de actuación prioritaria. En la actualidad se articulan en torno a compañías en las que BBVA y Telefónica participan junto, en su caso, a otros socios.

El objetivo compartido por BBVA y Telefónica consiste en constituir el proyecto líder de comercio electrónico entre empresas en el Sur de Europa y Latinoamérica, con iniciativas tanto en el ámbito de mercados horizontales, como verticales y facilitadores.

Adquira es la iniciativa para la creación de un mercado electrónico horizontal, dedicado a proveer soluciones de comercio electrónico para

Iniciativas de BBVA e-commerce



bienes y servicios indirectos. Adqira prevé incorporar en el accionariado, además de Telefónica y BBVA, a socios locales de primer orden en cada zona geográfica, entre los que se encuentran Repsol e Iberia.

Como segunda línea de actuación, se están creando y desarrollando portales verticales en los sectores con mayor potencial: construcción, hoteles, distribución, restaurantes y transportes. Entre ellos destaca HotelNetB2B, portal vertical del sector hotelero y turístico en el que participan los principales grupos hoteleros (Sol Meliá, Barceló Hoteles, Iberostar, AC Hoteles, y catorce grupos más).

En una tercera línea de actividad, la de facilitadores, ofrecerá servicios de catalogación, subastas, plataformas financieras para mercados, y soluciones de ASP.

En el marco del negocio *Business to Business* se está desarrollando un portal para pequeñas y medianas empresas cuyo lanzamiento se prevé para el primer semestre de 2001. Se trata de una iniciativa de BBVA y TPI para ayudar a las py-

mes en el campo del comercio electrónico, mediante la creación de un mercado para productos y servicios no indirectos.

En los negocios *Business to Consumer* (comercio electrónico entre empresas y particulares) BBVA e-commerce, junto con otras áreas de BBVA y en colaboración con Terra-Lycos, está orientando sus esfuerzos a la creación de varios portales que pretenden acumular una oferta global para configurarse como un actor líder:

Motor: este portal actuará como consolidador de la oferta y demanda de productos y servicios relacionados con el sector del motor. A su vez, el portal servirá de herramienta operativa para concesionarios, distribuidores, agentes logísticos y fabricantes que la utilizarán para transaccionar entre sí de manera más eficiente.

Inmobiliario: aprovechando la destacada posición de BBVA en el sector inmobiliario (agentes de la propiedad inmobiliaria, promotores, etc.), BBVA e-commerce está desarrollando un portal inmobiliario que verá la luz en el primer semestre de 2001 y que cubrirá de forma integral

Iniciativas B2B



Presencia en mercados horizontales, verticales y servicios de valor añadido con vocación regional en Iberoamérica

todas las necesidades del proceso de compra-venta de la vivienda.

Ocio/Viajes: BBVA e-commerce ha identificado el sector del ocio y viajes como uno de los campos en los que puede configurar una iniciativa líder, aprovechando las capacidades del Grupo BBVA, entre las que merece mencionarse BBVA Ticket.

Educación: BBVA e-commerce tiene en proyecto participar en una iniciativa de formación a través de Internet.

El tercer gran bloque de iniciativas de BBVA e-commerce es el de **facilitadores y nuevos medios de pago**.

BBVA y Telefónica Móviles han constituido al 50% la sociedad Movilpago, cuyo objetivo es configurar el teléfono móvil como uno de los medios más idóneos para la realización de pagos y transferencias de forma sencilla, rápida y segura para la compra presencial, e-commerce y m-commerce.

El Programa de Optimización de Compras BBVA (VISA Purchasing) tiene como principal objetivo descentralizar los procesos de compra y simultáneamente centralizar los de facturación. BBVA es pionero en la oferta de esta solución a empresas y administraciones públicas y el único que, al día de hoy, tiene programas funcionando.

B2B e-payments consiste en la adaptación del Programa de Optimización de Compras a internet para convertirse en el medio de pago más idóneo para transacciones B2B. En un primer momento se enfocará a portales de e-procurement, pero su vocación es la utilización también en sectoriales.

→ Saneamientos extraordinarios y Resto

Una buena parte de los saneamientos extraordinarios realizados en el ejercicio, además de los resultados generados por las áreas de apoyo, como COAP, medios e inmuebles y los correspondientes

a E-Business se encuentran contabilizados en este capítulo. No obstante, algunos saneamientos extraordinarios, como la dotación al fondo de estabilización para la cobertura de insolvencias o la amortización del fondo de comercio de la participación en Terra, han sido asignados a las áreas de negocio correspondientes para proporcionar una imagen más fiel de los resultados de las mismas.

Los principales conceptos considerados como saneamientos extraordinarios y que figuran en este capítulo son los siguientes: amortizaciones de fondos de comercio –278 millones de euros–, dotaciones corporativas a fondos especiales –110 millones–, otros cargos extraordinarios por saneamientos de autocartera y diferencias de cambio en posiciones estructurales –215 millones–, saneamientos corporativos realizados en América –153 millones– y dotaciones para la cobertura de riesgo país –27 millones–.

Adicionalmente, se incluyen aquí también otros conceptos como los gastos derivados del proceso de fusión, el coste de las aportaciones extraordinarias por la externalización de pensiones o la contrapartida de los ingresos por actividades sinérgicas realizadas por las áreas de negocio. El importe conjunto de todos estos conceptos es de 500 millones de euros.

Los beneficios obtenidos en la venta de participaciones no asignadas a los negocios, como Alliance Capital Management L.P., o las gestoras de pensiones Siembra y Colfondos, figuran igualmente registradas en este capítulo y ascienden a 460 millones de euros.

Por último, los resultados de las áreas de apoyo y de E-Business, así como el efecto fiscal correspondiente a las operaciones y conceptos señalados y los minoritarios, detraen 80 millones de euros. Así, en total, el conjunto de conceptos recogidos en este capítulo minora el beneficio atribuido del Grupo en 903 millones de euros.

→ Otras áreas y actividades

Recursos Humanos. En el año 2000 se han realizado numerosas actuaciones en las áreas de gestión de plantillas, formación, relaciones laborales y comunicación interna, como consecuencia de la confluencia de los procesos de integración operativa y de marcas, del ajuste de estructuras, de la puesta en marcha de nuevas aplicaciones y plataformas tecnológicas y del desarrollo de nuevos negocios.

Las necesidades de adecuación de la plantilla a los requerimientos específicos de cada área de negocio o de apoyo y a la nueva dimensión del Grupo, y la voluntad de situar a los profesionales más capacitados en los puestos adecuados, han supuesto el desarrollo de tres procesos básicos: cambio funcional, reubicación y desvinculación.

El proceso de cambio funcional está asociado a la reconversión de determinados perfiles profesionales, de modo que en las nuevas funciones, especialmente en el ámbito de las redes comerciales, se disponga de los conocimientos necesarios para garantizar la mejor calidad de servicio a los clientes.

El proceso de desvinculación se orienta a gestionar las salidas de la organización de aquellas personas que, fundamentalmente por edad, han finalizado su carrera profesional. Relacionado con éste, el proceso de reubicaciones tiene por objeto atenuar los desequilibrios funcionales y geográficos.

La formación, vinculada a las políticas de adecuación, ha constituido un instrumento esencial para alcanzar mayores niveles de eficiencia a corto plazo. Pero, además, la formación es imprescindible para desarrollar las competencias individuales de las personas, de modo que puedan acceder a los puestos de trabajo disponibles en la

organización (concepto de empleabilidad), y para asegurar la competitividad del Grupo a medio y largo plazo.

El concepto de formación corporativa se asienta en BBVA en tres ejes básicos:

- La formación gerencial, que tiene como objetivo la transmisión de la estrategia corporativa y de la cultura de empresa y el desarrollo de las capacidades gerenciales de los directivos.
- La formación técnica o de producto se orienta a dar respuesta a las necesidades de las áreas y a la consecución de sus objetivos de negocio y de calidad de servicio.
- La formación individual, cuyo objetivo es actualizar y reforzar las capacidades de las personas para su mejor desempeño y desarrollo profesional.

En el año 2000, el número total de horas de formación ha sido de 1,7 millones. La formación individual es la que ha experimentado un mayor incremento, y dentro de ésta, la formación a distancia, como consecuencia de los avances tecnológicos en su distribución y personalización.

Los planes E-ducación y Govern@, que forman parte del Programa Transform@, tienen por objeto difundir los conocimientos sobre la nueva economía en todos los niveles de la organización. En estos programas formativos de desarrollo propio en colaboración con las más prestigiosas escuelas de negocios han participado, hasta el momento, el consejo de administración, el comité de dirección, la alta dirección y los primeros grupos de los siguientes niveles directivos. Está previsto que el programa alcance a un total de 3.450 directivos.

Asimismo, se ha desarrollado, dentro del campus virtual BBVA, un módulo formativo específico sobre la nueva economía, "*Business online*", cuyo objetivo fundamental es proporcio-

→ CAPITAL INTELECTUAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



El Grupo BBVA aplica un modelo de gestión del conocimiento, sistematizado, totalmente orientado a las necesidades del negocio, y que hace uso de las nuevas tecnologías para extender sus ventajas con la mayor rapidez y eficiencia. La introducción de los conceptos de “medición del capital intelectual” y de “gestión del conocimiento” en la gestión del Grupo aporta:

- Un modelo que asume la creciente relevancia del conocimiento y la información como fuentes de creación de valor y que desarrolla procedimientos para identificar los conocimientos relevantes y en los que hay que invertir.
- Una serie de herramientas que favorecen la creación de valor a partir del conocimiento, a través de: 1) la accesibilidad a la información necesaria para incrementar los niveles de productividad y de calidad, 2) la conectividad entre personas, equipos y países, que mediante el aprendizaje y el trabajo conjunto permiten innovar y abordar con éxito proyectos complejos, 3) la reutilización del conocimiento, al crear

mecanismos para explicitar el saber-hacer individual y convertirlo en saber-hacer colectivo, mediante su difusión.

La gestión del conocimiento es crucial para un grupo de las características de BBVA: a) multinacional, con importantes flujos de conocimiento, b) de considerable tamaño, con enormes posibilidades de reutilizar y optimizar ideas, c) intensivo en servicios de valor añadido, cuya competitividad se basa en las personas, d) intensivo en la utilización de la tecnología, de la que depende la productividad de los procesos, y e) que aspira a participar de forma proactiva en su propia transformación y en la del sector financiero.

El conocimiento es una de las fortalezas de BBVA, entendido no sólo como el conjunto de competencias y capacidades de las personas individualmente consideradas (capital humano), sino entendido además como las competencias y capacidades colectivas (capital estructural) orientadas a la creación de relaciones valiosas con los clientes (capital relacional).



Indicadores de Capital Humano

→	1998	1999	2000
Nº de empleados	86.349	88.556	108.082
• en España	37.847	37.052	33.733
• en América	46.387	49.286	72.314
• en el resto del mundo	2.115	2.218	2.035
Edad media de la plantilla	43,0	42,8	42,6
Diversidad hombres/mujeres	71/29	70/30	69/31
Contratación de personal especializado	340	291	136
Nº de personas promocionadas	2.868	3.503	3.787
% del personal formado en calidad (acumulado)	12,0	14,1	14,2
% de personas en sistema de dirección por objetivos	56,3	58,4	64,2
% de personas con retribución variable	54,9	65,1	73,0
% medio retribución variable/total	5,5	6,4	8,5
% medio de participación en concursos corporativos	17,5	24,6	34,0
Índice de rotación externa no deseada	0,23	0,29	0,57
Índice de absentismo	2,4	2,5	2,6
% de horas de formación sobre jornada laboral	2,1	2,6	2,9
Directivos incorporados a planes de entrenamiento en otros países (a)	–	–	275
Nº de directivos formados en nueva economía (a)	–	–	344
Nº cursos a través de C@mpus BBVA (a)	–	–	31

(a) Sólo aplicable a partir de 2000

Los avances en la medición del capital intelectual y en la gestión del conocimiento comprenden en el Grupo un conjunto de programas experimentales en las áreas de negocio y en el ámbito corporativo, y el desarrollo de una plataforma integrada de todas las iniciativas de gestión de la información y el conocimiento. Con ello se persigue dar adecuada respuesta a algunos de los

principales retos estratégicos del Grupo, entre los que cabe mencionar:

- El de la anticipación y la innovación, para mantener el éxito alcanzado por el Grupo.
- El de la búsqueda de sinergias corporativas, que hagan de la globalización una verdadera ventaja competitiva.
- El de la mejora de la eficiencia, para optimizar el uso de todos

los recursos de que dispone la organización, entre ellos, la información y el conocimiento, contando para ello con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

- El reto de aflorar las capacidades de las personas y de retener el talento para consolidar y mantener un equipo humano competitivo.

Indicadores de Capital Estructural

→	1998	1999	2000
Nº de certificaciones ISO obtenidas	36	48	71
Nº de reconocimientos externos de calidad (EFQM)	–	1	3
Nº de proyectos de calidad desarrollados	92	90	95
Nº de procesos revisados (durante el ejercicio)	30	32	57
Índice de satisfacción de clientes internos			
• en oficinas	7,3	7,1	7,4
• en estructuras intermedias	7,7	7,7	7,5
Disponibilidad del teleproceso (%)	99,5	99,6	99,5
Nº de accesos a sistemas de información corporativos	764.881	929.782	1.276.598
Nº de proyectos en marcha del Programa Transform@ (a)	–	–	110
Nº de personas conectadas desde el domicilio a sistemas corporativos (Plan Conect@) (a)	–	–	28.500

(a) Sólo aplicable a partir de 2000

Indicadores de Capital Relacional

→	1998	1999	2000
Índice de satisfacción de los clientes de la red comercial	72,0	73,0	76,2
Nº de oficinas	7.226	7.491	8.946
• en España	4.495	4.336	3.864
• en América	2.531	2.945	4.865
• en el resto del mundo	200	210	217
% de implantación del nuevo modelo de oficina (Oficina 2000) (b)	–	18,6	47,4
% de plantilla en puestos de gestión y front-office	94,7	95,0	97,0
% de plantilla en puestos de back-office	5,3	5,0	3,0
Nuevos canales (España)			
• nº de llamadas atendidas por canal telefónico (millones)	3,0	4,9	6,9
• nº de clientes dados de alta en internet (BBVA net)	73.000	128.604	341.966
• nº de cajeros automáticos	3.823	4.231	4.151
Nº de países donde opera el Grupo	36	37	37
Índice de notoriedad espontánea de la nueva marca BBVA (a)	–	–	8%
Nº de clientes adheridos al plan Blue Joven (acumulado) (b)	–	548.703	1.198.215

(a) Sólo aplicable a partir de 2000

(b) Sólo aplicable a partir de 1999

nar y dar a conocer los cambios que se están produciendo en los negocios por el desarrollo de la economía digital.

El campus BBVA (C@mpusbbva.com), con 31 cursos disponibles al 31-12-00, es un centro de formación virtual que facilita formación personalizada mediante documentación electrónica. El acceso puede realizarse a través de la intranet (e-spacio BBVA) y del portal de empleados en internet (MiBBVA.com).

Para potenciar las habilidades de los empleados del Grupo en el uso de las nuevas tecnologías, se ha lanzado el Plan Conect@, que facilita al personal de BBVA la adquisición en condiciones muy ventajosas de un ordenador personal con conexión a internet. Dicho Plan ha tenido un éxito importante en España, ya que se han adherido al mismo 28.500 empleados.

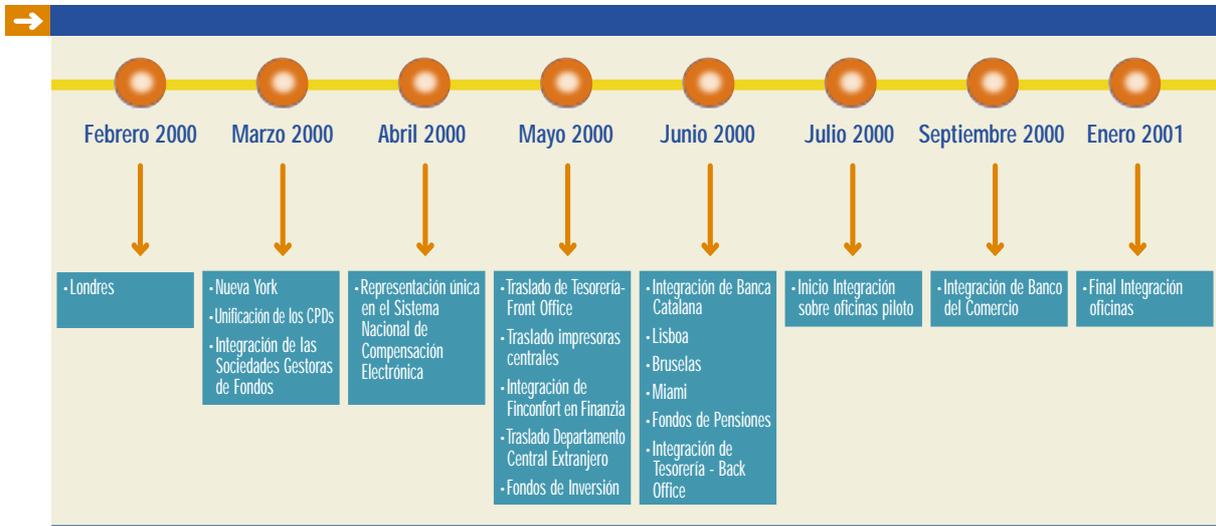
En el ámbito de las relaciones laborales es de singular transcendencia el acuerdo de exteriorización de los compromisos de pensiones, que ha permitido aunar las voluntades de todas las par-

te involucradas y anticiparse a la legislación de aplicación a este respecto.

El papel de la comunicación interna ha sido fundamental en el proceso de integración. Los medios corporativos de comunicación interna se han orientado a reforzar los aspectos más críticos de la estrategia corporativa, tanto a través de los medios habituales (intranet, BBVA Buenos Días, Actividad, Crónica y Canal BBVA) como a través de acciones específicas para determinados procesos como: IntegraDos (para el proceso de integración), Crónica e-evolución (para los Programas E-evolución y Transform@) y el Plan Revir (para difundir el conocimiento sobre la nueva economía y las ventajas de interactuar en la red).

Sistemas y Operaciones. El año 2000 ha sido especialmente intenso en el área de Sistemas y Operaciones. A la exigente tarea de llevar a cabo la integración de los sistemas en una única plataforma BBVA, se han sumado otras actividades, no menos complejas, como la unificación de los

Calendario de integración de los Sistemas



Desde enero de 2001, todas las oficinas del Grupo en España operan en una única plataforma tecnológica



Centros de Proceso de Datos en España y las integraciones de Banca Catalana y Banco del Comercio. La experiencia acumulada por nuestros equipos de trabajo en este tipo de operaciones a lo largo de los últimos años, tanto en España como en Latinoamérica, han permitido superar con éxito las evidentes dificultades de estos procesos.

Entre julio y finales de 2000 se llevó a cabo la integración de más de 1.300 oficinas, un 80% de la red origen Argentaria, y el resto se ha integrado en enero de 2001, culminando así el proceso de integración en una única Plataforma Operativa BBVA de toda la red de oficinas en España antes de la primavera de 2001, fecha inicialmente comprometida para ello.

La integración ha sido un proceso fundamental para mantener la posición de liderazgo de BBVA, al asegurar la eficacia y la atención al cliente con sistemas únicos y plenamente interconectados. En este sentido, cobra especial relevancia la obtención en el ejercicio del Certificado de Calidad AENOR, según norma UNE-EN ISO 9001 (2000) para el Centro de Proceso de Datos en España, lo que unido a la certificación previamente obtenida para la Central de Operaciones, configura una fábrica operativa de alta calidad.

Para seguir liderando el mercado financiero en el futuro, el Grupo BBVA ha reafirmado su apuesta por la permanente innovación tecnológica y, en el marco del Proyecto CRE@, ha puesto



en marcha el Programa Transform@. Su objetivo es hacer de internet la palanca para transformar todos los ámbitos de la gestión y las operaciones de BBVA. Sistemas y Operaciones y la unidad de Banca Corporativa Global han sido elegidas áreas piloto del programa.

El Programa Transform@ supone la construcción, en primer lugar, de una infraestructura técnica y organizativa homogénea capaz de soportar la transformación de los procesos internos y de negocio a través de la intranet "e-espacio BBVA" y del proyecto NACAR.

La intranet "e-espacio BBVA" es la herramienta básica para la transformación interna. En la actualidad está ya instalada la arquitectura de servidores, la infraestructura de sistemas, los esquemas organizativos y los procedimientos y estándares. Al cierre del ejercicio 2000 la Red IP (necesaria par la interconexión vía intranet/internet) permite la conectividad de 30.000 empleados en España, estando prevista la cobertura total en el primer trimestre de 2001.

El Proyecto NACAR (Nueva Arquitectura de Canales de Acceso Remoto) desarrollará, a su vez, la herramienta básica para la transformación de los procesos de negocio. Su principal objetivo es independizar la aplicación de oficinas de la plataforma hardware, software y periferia, mediante la migración del aplicativo actual de oficinas a Java, y convertir la nueva aplicación en

portable universal, utilizable en canales alternativos, bancos en América, etc.

Para conseguir la adaptación rápida de todo el colectivo de empleados y directivos a la nueva economía se han puesto en marcha numerosos proyectos en el ejercicio. Los más relevantes son los siguientes: Conect@, C@mpus, MiBBVA, E-ducación, Gobiern@, y E-quipamiento y Teletrabajo (dotación a determinados colectivos de terminales y equipos portátiles de la más avanzada tecnología).

Con la finalidad de mejorar drásticamente la calidad, la eficiencia y el tiempo, el Programa Transform@ contempla asimismo el rediseño de los procesos internos. En esta línea, en el ejercicio quedó finalizada la unificación y centralización de funciones de los Centros Administrativos Regionales (CAR's) y de los diferentes *Help Desk* Operativos Internos en la Central de Operaciones. Asimismo, se ha definido la nueva metodología para la reingeniería de los Procesos de Diseño y Desarrollo del Software, implantada íntegramente en intranet.

El Programa Transform@ implica igualmente la transformación de los procesos con clientes y proveedores para avanzar en la operativa *on line* y en la automatización general del Banco (*Straight Through Processing* -STP-), lo que ha de permitir mejorar la eficiencia al desviar transacciones operativas a canales de bajo coste y optimizar la relación con nuestros proveedores.

Entre los numerosos proyectos abordados en el ejercicio, los más significativos son los siguientes: a) nueva web corporativa BBVA (<http://www.bbva.es>) y la web de Finanzia, (<http://www.finanzia.es>), b) BBVA net plus, que proporciona un amplio abanico de operativa financiera y de asesoramiento en mercados financieros, c) BBVA net office, con nuevas funcionalidades, d) BBVA Clic & Cash, que reemplaza a

los antiguos SIETE y Argentaria Cash, con rediseño tecnológico completo, e) televisión interactiva, donde se han potenciado los servicios disponibles en canales de televisión digital, f) SinfoDBM, data warehouse para una mejor gestión comercial de las bases de clientela del Grupo, g) E-corner, potente puesto de acceso a BBVA net para su utilización por los clientes, instalado ya en 370 de las 739 oficinas previstas, y h) E-migra para agilizar la migración de transacciones a dispositivos de autoservicio y otros canales de bajo coste.

Para llevar a cabo los complejos desarrollos que implica el Programa Transform@, BBVA ha establecido una serie de acuerdos estratégicos con firmas de primera línea (Telefónica, Cisco, Ericsson y Motorola).

En Latinoamérica el acontecimiento más relevante del año 2000, por la envergadura de la operación, fue el inicio del proceso de integración de Bancomer en la plataforma de sistemas de BBVA México. Además, finalizó con éxito el proceso de implantación de la Plataforma Operativa Unificada en todos los bancos del Grupo en la región (a excepción de Chile, que concluirá en 2001). Esta homogeneización tecnológica constituye una base idónea para la obtención de sinergias y ahorros de costes y para la implantación del Programa Transform@ en los bancos latinoamericanos.

Una vez consolidados los procesos de optimización derivados de la incorporación de las nuevas aplicaciones en la Plataforma Unificada, se ha iniciado ya la etapa de transformación organizativa. El Plan de Gestión Efectiva del Cambio, consistente en el rediseño de los procesos comerciales y operativos con clientes y proveedores, ha comenzado a aplicarse en BBVA Banco Francés (Argentina) y se hará extensivo al resto de bancos del Grupo en América a princi-

→ CALIDAD



El liderazgo de BBVA en los recientes estudios de calidad de servicio en los principales segmentos de actividad (economías domésticas, empresas e instituciones) confirma la adecuada selección de enfoques y prácticas en este campo.

En BBVA, la calidad no es un elemento de simple mejora, sino un factor que contribuye a consolidar ventajas competitivas sostenibles. No es un objetivo en sí mismo, sino un compromiso con el crecimiento del Grupo, con la expansión internacional, y con el desarrollo tecnológico. Este compromiso se ha traducido en las siguientes actuaciones:

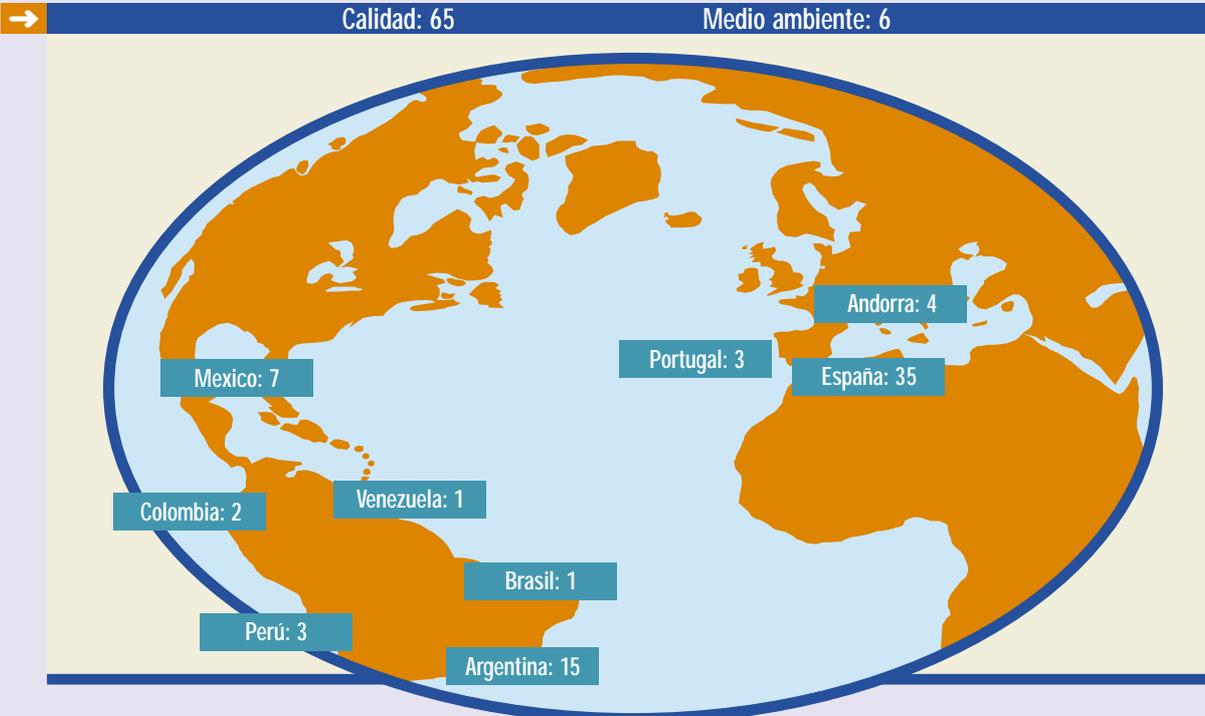
- La introducción constante de mejoras, tomando como referencia los modelos de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management –EFQM–) y de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) para las unidades latinoamericanas.
- El aseguramiento de los estándares de calidad de

productos y procesos a través de las certificaciones ISO 9000. Al término del año 2000 el Grupo acumula un total de 65 certificaciones de este tipo. Asimismo, se ha iniciado el proceso de conversión de todas las certificaciones hacia la nueva versión de la ISO 9000, que supone un avance importante en el sistema de gestión.

- Atención prioritaria a la política de gestión medioambiental. Además de las 6 certificaciones medioambientales ISO 14000, obtenidas por oficinas de la red comercial de BBVA en España, Banc Internacional-Banca Mora ha obtenido en el ejercicio la referida certificación para la totalidad de su actividad.
- La medición del grado de avance en materia de calidad mediante evaluaciones internas y externas, herramientas útiles para revisar los planes de calidad específicos de cada unidad.
- Lograr el reconocimiento público por parte de instituciones de prestigio. Tras el éxito alcanzado por Banc Internacional-Banca



Certificaciones ISO: 71



Mora al conseguir el European Prize 1999 de la EFQM, en el año 2000, el Grupo BBVA ha obtenido el “Premi a la Qualitat 2000” otorgado por la Generalitat de Catalunya. Asimismo, la unidad de Gestión de Activos no Financieros ha obtenido el Sello de Excelencia Europea, otorgado

por el Club de Gestión de Calidad en España.

- La promoción externa de la calidad mediante la difusión de su importancia, a través de congresos, publicaciones y asociaciones, para dar a conocer las experiencias del Grupo en este campo y

compartir conocimientos con otras organizaciones. En octubre de 2000 se celebró la “2ª Jornada de Puertas Abiertas del Grupo BBVA”, que reunió a más de 200 especialistas en calidad, y permitió dar a conocer las mejores prácticas del Grupo BBVA en la materia.

pios de 2001. En el ámbito de los procesos internos, el Plan de Optimización de los Servicios Bancarios persigue eliminar, mecanizar o reconducir hacia canales más eficientes actividades de bajo valor comercial (pago de recibos y servicios, préstamos y tarjetas de crédito no domiciliadas, y documentos intercambiados físicamente a través de los sistemas de compensación).

Para garantizar, asimismo, la plena conectividad de nuestros clientes, además de la potenciación de los servicios de banca telefónica y de las redes de cajeros automáticos, todos los bancos del Grupo BBVA en América disponen ya de servicios de banca *on line* para particulares y empresas.

→ Fundación BBVA

Durante el año 2000 los órganos de gobierno de BBVA acordaron fusionar la Fundación Argentaria y la Fundación BBV para dar lugar a la Fundación BBVA, con el objetivo de preservar las señas de identidad de ambas instituciones: el análisis científico-social al servicio de los grandes retos y oportunidades esenciales de la sociedad del cambio de siglo, con especial énfasis en España y Europa. Asimismo, se decidió que se integrara en la nueva Fundación BBVA el área socio-cultural del Banco. A lo largo del último año se han organizado e impulsado numerosas actividades en torno a la economía, la ciencia y la tecnología, la educación, la salud, la nueva economía, el arte y la conservación del patrimonio histórico-artístico, entre otras.

Economía. Se ha realizado un notable esfuerzo en la difusión de esta disciplina mediante estudios, seminarios y publicaciones, que abordan cuestiones relativas a las preocupaciones de la vida cotidiana de la mayoría de los ciudadanos, a las po-

líticas públicas y desigualdades sociales, y al proceso de capitalización y crecimiento de algunas economías regionales.

Dentro del capítulo de publicaciones, cabría destacar la edición de varias investigaciones: *La Renta Nacional de España y su distribución provincial 1995. Avances 1996-1999*, dentro de un proceso de investigación iniciado hace cuarenta años, y que revela que el afloramiento de la economía oculta y el menor fraude fiscal corrigen al alza los datos estadísticos en las tasas de empleo o productividad; *Capitalización y crecimiento de la Economía Española (1970-1997). Una perspectiva internacional comparada*, un estudio realizado con la colaboración del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas en el que se aborda la situación de nuestro país respecto a los objetivos de convergencia real con los países más avanzados y, en particular, de la Unión Europea; *Capitalización y crecimiento de la economía cántabra, 1955-1996*, dentro de la serie dedicada a las Comunidades Autónomas, donde se analiza la evolución productiva y de población de Cantabria a lo largo de más de cuarenta años en su proceso de convergencia con el resto de España y con la Unión Europea; y *Contabilidad Nacional de España. Series enlazadas 1954-1997*, donde se ofrece la serie histórica de las principales variables contenidas en la CNE, homogeneizada sobre la base de los cambios metodológicos y de las modificaciones introducidas en la clasificación nacional de actividades económicas.

Han destacado los análisis e investigaciones alrededor de las circunstancias que condicionan la igualdad y desigualdad de los ciudadanos, que no sólo se ciñen a la mera distribución de la renta sino también a la distribución de recursos en educación, empleo o en las políticas de protección social. En este sentido, el Museo



Guggenheim Bilbao fue escenario de un seminario sobre *Políticas sociales contra la pobreza*, en el que se abordaron los cambios estructurales y el entorno cambiante de la economía internacional, así como las nuevas experiencias puestas en marcha por las diferentes Administraciones Públicas en su lucha contra la pobreza. Además, se iniciaron una serie de investigaciones sobre las políticas públicas de mayor relevancia en la formación de la red de protección social a los ciudadanos, en los ámbitos de la educación, la sanidad, las pensiones, la vivienda, la lucha contra la pobreza y el efecto redistributivo de los impuestos, que se plasmaron en la organización de un seminario en Madrid a finales de enero de 2001: *Políticas públicas y distribución de la renta*, en el que participaron destacados especialistas españoles y extranjeros.

Una de las dimensiones y retos de la economía española fue abordada por la Fundación al presentar, dentro de los Cursos de Verano de la Universidad del País Vasco, los últimos resultados de las investigaciones sobre la financiación de las Comunidades Autónomas, con el título *Bases para un sistema estable de financiación autonómica*, que se editará durante el primer semestre de 2001. El análisis de la evolución del sistema de financiación de las autonomías de régimen común y el de las principales opciones en las que debería articularse un sistema estable y



solidario, basado en los principios de corresponsabilidad fiscal y de coordinación con la Administración Pública Central, fueron algunos de los temas tratados en el curso.

Asimismo, se ha continuado la reflexión sobre las principales cuestiones de la economía de los hogares (empleo, salarios, vivienda, consumo, educación, ahorro e impuestos, etc.), con la puesta en marcha de una investigación sobre la empresa familiar en España y otra acerca de las condiciones de vida de la familia española en el año 2000. Con motivo de la presentación de dos libros, *Dimensiones económicas y sociales de la familia* y *Formación y empleo*, se organizaron unas jornadas para profundizar en el alcance que esos temas tienen en la sociedad.

Por último, se presentó en Bilbao el libro *El sector no lucrativo en España*, en el que se profundiza, desde una metodología compartida internacionalmente, en el conocimiento y evaluación de la estructura y funciones sociales del Tercer Sector, de importancia creciente en el mundo contemporáneo.

Ciencia, sociedad y tecnología. En los apartados de Ciencia y Salud, la Fundación BBVA organizó encuentros y seminarios y se editaron diferentes publicaciones para ahondar en el conocimiento científico y en las mejoras que de él se derivan para la vida de los ciudadanos. Se celebraron en-

cuentros sobre *Vitaminas y Salud*, en los que participaron expertos españoles y extranjeros, que debatieron acerca de los problemas derivados de las carencias, uso y abuso de estos nutrientes, así como de su función en las enfermedades degenerativas; *Avances en Medicina Molecular*, que responde a la actual transformación de la biología en una ciencia cuantitativa, dinámica y predictiva, con capacidad para cambiar de un modo radical el diagnóstico y tratamiento de la enfermedad en los próximos años; y el *VII Encuentro Internacional sobre el Proyecto Genoma Humano: Nuevas Tecnologías (Biochips)*, celebrado en Valencia, donde se trataron las dimensiones científica y tecnológica de los últimos avances, con particular atención a los biochips.

En esta misma línea, se presentó el libro *Los costes invisibles de la enfermedad*, en el que se analizan con detalle los recursos no públicos dedicados en España al cuidado de la salud, desde la familia hasta las organizaciones de enfermos, pasando por el voluntariado y, según se desprende de la investigación, casi el 88% del cuidado de enfermos lo realiza personal no sanitario, con un claro protagonismo femenino.

Dentro de la investigación científico-social, se podrían destacar el seminario *El Legado del siglo XX: materia, vida y sociedad*, celebrado en la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, donde destacados especialistas fueron señalando las principales contribuciones en materia científica y tecnológica, en ciencias sociales y humanidades, sin dejar de lado la globalización y sus consecuencias socioeconómicas; la colaboración con la Universidad a través del *Programa Cátedra*, que ha permitido la incorporación de catedráticos y profesores extranjeros de centros de investigación de excelencia a prestigiosas universidades españolas, en disciplinas tan variadas como las superredes de semiconductores o la bio-

logía del cáncer de próstata; la edición de *Normativa ambiental: regulación, gestión y financiación*, un libro que recoge las ponencias de un foro celebrado el año anterior sobre el desarrollo del derecho ambiental y su percepción en el tejido empresarial español; la convocatoria de los XVIII Premios Francisco Giner de los Ríos a la mejora de la calidad educativa, organizados en colaboración con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; y la celebración, dentro de este contexto, de un “Encuentro sobre Educación”, con el título de *La educación y los valores*.

El pasado mes de octubre se inauguró el Foro BBVA Sociedad y Nueva Economía, con la intervención del sociólogo Manuel Castells, con el que se pretende contribuir al debate sobre los efectos que los diferentes avances tecnológicos tendrán en la economía, la sociedad y la vida de los ciudadanos. El ciclo quiere contar con personalidades relevantes del mundo empresarial y académico que ayuden a comprender lo que representa la nueva economía.

Arte y patrimonio. Dentro del tradicional fomento de la cultura artística y literaria, se ha continuado apoyando las artes plásticas, la conservación del patrimonio, el fomento de la literatura y la divulgación de la música.

En el ámbito de las exposiciones se ha desarrollado un ambicioso programa en tres direcciones: organización en las propias salas de la Fundación; muestras itinerantes con fondos de la Colección BBVA; y colaboración con prestigiosos museos y fundaciones españolas.

Dentro del primer apartado se inauguró en Madrid la exposición *Los Dubuffet de Dubuffet*, que reunió un conjunto de 65 obras del gran artista francés, que supo explorar los caminos de la abstracción a través de una figuración simpli-



ficada, mientras que en la sala de Bilbao se exhibía *La pintura rusa del siglo XIX en la galería Tretyakov*. El pasado mes de octubre se pudo ver en la sala de Madrid *De Goya a Zuloaga. La pintura española de los siglos XIX y XX en The Hispanic Society of America*, que contó con más de 65.000 visitantes y que luego viajará a Bilbao y a la Fundación Focus-Abengoa de Sevilla. Y ya para despedir el año 2000 se inauguró *Sagasta y el liberalismo español*, que forma parte de un ciclo de exposiciones históricas coorganizadas con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en torno a la figura de una de las grandes personalidades políticas del siglo XIX.

De las exposiciones itinerantes con fondos de la propia colección se pueden destacar *Imágenes yuxtapuestas. Diálogo entre la abstracción y la figuración en la Colección BBVA*, que se pudo contemplar en Zaragoza y Valladolid, y *La pintura española del fin de siglo a la vanguardia. Colección BBVA*, organizada en Valladolid.

Por último, y dentro de las colaboraciones con otras instituciones, se patrocinaron tres exposiciones, la primera *De Degas a Picasso. Los pintores, los escultores y la cámara*, en el Museo Guggenheim Bilbao, donde se planteó un original discurso en torno a la transformación que sufrió la pintura y la escultura con la irrupción de la fotografía; la segunda, *La iconografía de San Pedro en lágrimas en la pintura española*, con



motivo de la dación de un lienzo de Murillo a la Diputación Foral de Vizcaya con destino al Museo de Bellas Artes de Bilbao, sede de la muestra; y la tercera, una retrospectiva dedicada a Mark Rothko, uno de los máximos exponentes del expresionismo abstracto norteamericano, en la Fundación Joan Miró de Barcelona.

En la conservación del patrimonio artístico español, cabría mencionar la presentación de la restauración de la capilla de Santiago en la catedral de Burgos; la rehabilitación del retablo flamenco de *La Epifanía*, de Gillis Coingnet, de la concatedral de Santa María de la Redonda de Logroño, y la de la *Puerta del Ángel* de la catedral de Santiago, en Bilbao. Asimismo, y como complemento de la línea de restauraciones, se organizaron unos Encuentros sobre Patrimonio: *Las catedrales españolas en la Edad Moderna*, celebrado en Santiago de Compostela, y *Los alcázares reales*, en Sevilla.

En el fomento de la literatura se convocó el XV Premio Andalucía de Novela, que fue ganado en esta edición por el profesor universitario Antonio Orejudo con su obra *Ventajas de viajar en tren*, plena de ironía y humor sobre el arte de contar historias. Los premios de poesía 2000, convocados por la Academia Castellano y Leonesa de la Poesía, en los que se ha colaborado con la Fundación Jorge Guillén de la Junta de Castilla y León, recayeron en esta ocasión en

Francisco Pino, a la mejor trayectoria poética, y en Jacobo Martín Gabriel, en la de jóvenes creadores, con un poemario titulado *La mirada que no vuelve*.

Por último, y para una mejor divulgación de la música, se organizó en el Círculo de Bellas Artes de Madrid el ciclo *Música para todos*, con una marcada orientación pedagógica y dirigido a un público amplio, con el objetivo específico de posibilitar una introducción a la ópera.

→ Otras actividades de mecenazgo

De las actividades de patrocinio realizadas en el año 2000 al margen de la intensa labor de mece-

nazgo cultural desarrollada por la Fundación BBVA, cabe destacar la nueva edición de la Ruta Quetzal.

Este programa “iniciático, ilustrado y científico” proporciona a jóvenes europeos y americanos la oportunidad de descubrir las dimensiones humanas, geográficas e históricas de las antiguas civilizaciones mediterráneas y precolombinas.

La edición de 2000 de Ruta Quetzal BBVA reunió a 350 jóvenes de 43 países, en una expedición conmemorativa del V Centenario del nacimiento del Emperador Carlos V, y los descubrimientos geográficos realizados en tierras de América del Norte y México por Alvar Nuño Cabeza de Vaca y Hernando de Soto.

