

Historia del BBVA

(History of the BBVA Bank)

Uriarte, Pedro Luis

BBVA

Gran Vía, 1

48001 Bilbao

BIBLID [0212-7016 (2000), 45: 1; 43-91]

BBVA es el resultado de integración de muchas y experimentadas capacidades que aportan una historia que hoy se une creando una entidad que, desde Bilbao, aspira a ser líder mundial del sector financiero. La fuente inicial que se remonta a 1857 en Bilbao, constituye el caudal Banco de Bilbao. En 1988 fusionó sus capacidades con Banco de Vizcaya, también nacido en Bilbao. Se formó así BBV. En 1999, BBV y Argentaria, con una larga trayectoria de aglutinación de entidades nacidas en el Sector Público, conformaban BBVA.

Palabras Clave: Bilbao. Bizkaia. País Vasco. Banco de Bilbao. Banco de Vizcaya. Banco del Comercio. BBV. Banco Exterior. Caja Postal. ICO. Argentaria. BBVA. Programa 1000 días. Programa DOS 1000. Agenda Estratégica. CRE@.

Ahalmen ongi trebatu askoren integrazioaren emaitza dugu BBVA. Horiek guztiek berekin dakarten historia batu egin da Bilbon egun, bere helburuen artean finantza sektorean mundu mailako liderra izatea asmoa duen erakunde bat sortzeko. Lehen iturburua 1857an Bilbo aurkitzen dugu, Banco de Bilbaoren ondarea alegia. 1988an, Bilbon ere sortua zen Banco de Vizcaya-rekin batu egin zen. Modu horretara BBV izenekoa sortu zuten. 1999an, BBV eta Sektore Publikoan sorturiko erakundeen elkartzeko lan luzea egina zuzenuen Argentiariak, BBVA osatu zuten.

Giltz-Hitzak : Bilbo. Bizkaia. Euskal Herria. Banco de Bilbao. Banco de Vizcaya. Banco del Comercio. BBV. Banco Exterior. Caja Postal. ICO. Argentaria. BBVA. Programa 1000 egun. Programa DOS 1000. Agenda Estratégikoa. CRE@.

BBVA est le résultat de l'intégration de bien des capacités expérimentées qui fournissent une histoire qui s'unissent aujourd'hui pour créer une banque qui, depuis Bilbao, aspire à devenir le leader mondial du secteur financier. L'origine, qui remonte à 1857 à Bilbao, constitue la source du Banco de Bilbao. En 1988, elle fusionne avec la banque Banco de Vizcaya, créée également à Bilbao. Ainsi fut formé le BBV. En 1999, BBV et Argentaria, avec une longue trajectoire d'agglutination d'organismes nés dans le Secteur Public, constituaient le BBVA.

Mots Clés: Bilbao. Bizkaia. Pays Basque. Banco de Bilbao. Banco de Vizcaya. Banco del Comercio. BBV. Banco Exterior. Caja Postal. ICO. Argentaria. BBVA. Programme 1000 jours. Programme DOS 1000. Agenda Stratégique. CRE@.

0. INTRODUCCIÓN

Cuando queremos escribir la historia del Grupo Bilbao Vizcaya Argentaria nos encontramos con una doble circunstancia: Estamos hablando de una trayectoria empresarial de más de 140 años y hablamos de una historia multi-historia. Porque el actual Grupo BBVA es el agregado de una muy larga e importante relación de entidades financieras que han ido rindiendo su caudal a un río común, en el que han encontrado el cauce más adecuado para cumplir su objetivo último de hacer más grande el proyecto empresarial por el que habían trabajado hasta entonces.

Es preciso remontarse hasta 1857, para relatar su trayectoria, es obligado poner un poco de orden no sólo cronológico sino de “cuencas”, de zonas en las que han ido confluyendo las distintas fuentes, para ir conformando con el paso de los años al Banco de Bilbao, el Banco de Vizcaya, la Banca Pública, el Banco Bilbao Vizcaya, Argentaria, y el BBVA.

Así es como una iniciativa que nació en Bilbao ha ido creciendo, expandiéndose, uniendo sus destinos con otras entidades financieras, hasta conformar el actual Grupo BBVA implantado en 37 países, con 35 millones de clientes, con un importante peso financiero en Europa y en el mundo,... pero que sigue teniendo su sede fundamental en Bilbao como puerto ancla de un proyecto ya internacional, pero en continua expansión.



Edificio Plaza San Nicolás de Bilbao, sede social de BBVA.

1. EL GRUPO BBVA HOY

Lo que es hoy el Grupo BBVA podría, de alguna forma, resumirse en las referencias siguientes:

- Primera: Cuenta con activos bancarios por un valor de 51 billones de pesetas. El 58% de estos activos se encuentran en Europa y, de ellos, 575.000 millones en la Comunidad Autónoma del País Vasco, donde se encuentra la sede social. El resto se sitúa en América Latina (35%) y Estados Unidos y otros lugares del mundo (7%).
- Segunda: Este gran grupo financiero cuenta con 35 millones de clientes en todo el mundo. Es un universo muy complejo, pues abarca desde el niño que abre su primera libreta de ahorro con lo que sus abuelos le dieron como regalo de cumpleaños, a la más poderosa multinacional.

El Grupo BBVA se precia de estar orientado hacia los clientes, lo que le diferencia de aquellas instituciones que se organizaron siguiendo un esquema de productos.

- Tercera: Este enorme colectivo de clientes proviene de las diferentes actividades que desarrolla BBVA. Desde un punto de vista societario, el balance de BBVA proviene de la consolidación de 565 balances de distintas sociedades (de ellas 286 extranjeras).

Estas sociedades, a efectos de análisis, pueden ser agrupadas en diferentes “negocios”. Los más significativos son:

- El de “Banca al por menor”, es decir de actividad de banca que se desarrolla con personas físicas. El activo de estas actividades asciende a 11 billones de pesetas.
- El de “Banca al por mayor” (la que se realiza con empresas, sector público e instituciones). Sus activos son de 9 billones de pesetas.
- El de “Banca de Inversiones”, en donde se encuadran actividades de tesorería, mercado de capitales, fusiones, adquisiciones, etc. El activo de este negocio alcanza los 16 billones.
- El de “Banca Privada”, orientado a ofrecer servicios especializados a personas de elevado patrimonio. El patrimonio administrado es de casi 5 billones.

- El de “Gestión de Activos” en donde se agrupan fondos de inversión y fondos de pensiones y actividades de custodia y depositaria de valores que administran activos por valor de 34 billones.
- El de “Seguros”. El Grupo BBVA cuenta con 27 compañías de seguros.
- El “Grupo Industrial e Inmobiliario” engloba 170 compañías con un valor de mercado de 2,4 billones de pesetas.
- Las actividades relacionadas con la “Nueva Economía” (Internet) en las que BBVA está comenzando a penetrar decididamente.
- Cuarta: Los clientes bancarios son atendidos en 8.921 Oficinas, situadas en numerosos países. En España las oficinas son 4.033 En el País Vasco cuenta con 346.
- Quinta: BBVA da empleo a 110.000 personas en todo el mundo. Es un verdadero “crisol de culturas”. La plantilla situada en el País Vasco es de 3.050 personas. En España trabajan ya mas de 34.000 personas, y la plantilla latinoamericana engloba a más de 73.000 mujeres y hombres (En México trabajan para BBVA cerca de 36.000 personas, tantos como en España). En el resto del mundo colaboran con BBVA otras 2.000 personas.
- Sexta: Los beneficios de BBVA, al tratarse de un grupo tan grande son muy importantes. En este año 2000 el objetivo del Grupo es superar los 360.000 millones de pesetas.
- Séptima: El Grupo BBVA es propiedad de 1.331.526 accionistas, ninguno de los cuales controla más del 2% del capital. En el País Vasco tenemos 162.559 accionistas.
- Octava: BBVA es una “sociedad anónima” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.) cuyas acciones cotizan en las principales Bolsas Nacionales e Internacionales (por supuesto, también en la de Bilbao).

El valor de esas acciones en el mercado (por lo tanto, el patrimonio del millón trescientos mil accionistas) ascendía a 9 billones de pesetas en diciembre del 2000, siendo el segundo banco más valioso de la Europa del Euro.

Estas ocho referencias resumen, de forma técnica y cuantitativa, lo que es hoy este poderoso banco radicado en el País Vasco.

Remontemos el río de la historia y veamos cuáles han sido sus orígenes.

2. HISTORIA DEL BANCO DE BILBAO



Casa de la calle de la Estufa en el Casco Viejo de Bilbao, donde se fundó en 1857 el Banco de Bilbao.

El nacimiento del Banco de Bilbao fue consecuencia directa de la legislación de 1856 que, en dos cuerpos legales diferenciados, regulaba por primera vez la creación de Bancos de Emisión y de Sociedades de Crédito. La creación de la entidad bilbaína, en un contexto de crecimiento económico de la región, fue promovida por la Junta de Comercio, heredera del desaparecido Consulado de Bilbao.

El nuevo Banco quedó autorizado para emitir billetes propios, facultad que le fue retirada en 1878 como consecuencia de la creación del monopolio de emisión del Banco de España. De este hecho derivó un duro enfrentamiento entre el Banco y las autoridades, imponiéndose finalmente las exigencias del Estado. Perdida la batalla, se reorganiza como banco de préstamos y descuento, haciendo frente con eficacia a lo que fue entonces una verdadera revolución en el negocio bancario.

Ya por entonces, la entidad bilbaína fijaba las pautas de lo que sería una constante en su devenir histórico, consiguiendo cubrir todas las posibilidades que brindaba la legislación del momento con la creación de una sociedad de Crédito –la Sociedad Bilbaína General de Crédito– y la primera Caja de Ahorros de la Banca española.

Hasta la última década del siglo XIX, el Banco de Bilbao actuó casi en solitario en la plaza, junto con la sucursal del Banco de España instalada en 1874 y delegaciones de la Caja General de Depósitos y Banco de Castilla. A lo largo de la segunda mitad de este siglo el Banco de Bilbao se erige en protagonista de las más importantes realizaciones, como el tendido de la red ferroviaria, el desarrollo minero y siderúrgico, o la construcción del puerto de Bilbao.

La fortaleza de la, por entonces, joven entidad queda confirmada al salir reforzada de las abundantes crisis económicas del pasado siglo (1857, 1860, 1866, 1882 y 1890), la peor de las cuales –1866– desmanteló la mayor parte del sistema bancario de entonces.

Posteriormente, el Banco de Bilbao comienza el siglo XX con una decidida estrategia basada en dos líneas principales de desarrollo. Por un lado, iniciaba su expansión internacional al abrir una sucursal en París (1902), adelantándose en varias décadas al resto de la Banca española. Por otro, acuerda su fusión con el Banco del Comercio, aunque manteniendo ambas entidades sus respectivas figuras jurídicas.

Coincidiendo con la Primera Guerra Mundial, la Banca española conoció especialmente momentos de expansión. Se crearon nuevas sociedades y se llevaron a cabo proyectos económicos de gran envergadura. El Banco de Bilbao, y como también lo hizo el Banco de Vizcaya, consolidó en estos años la

política que venían desarrollando de estímulo y financiación de las industrias fundamentales del país, participando en las principales realizaciones económicas de España.

En la década de los veinte, el Banco de Bilbao vuelve a superar una dura época de crisis bancarias en la que cayeron entidades de tanta importancia como el Banco de Barcelona, Crédito de la Unión Minera, etc. Al igual que sucedió en el siglo anterior, el Banco de Bilbao no sólo salió reforzado de la crisis sino que, además, colaboró decisivamente en lograr soluciones que paliaron las consecuencias indeseables generadas por la misma.

Durante la guerra de 1936-39, el Banco de Bilbao hubo de sufrir los efectos negativos de la misma, tanto en sus oficinas españolas como en las del extranjero. En el caso de estas últimas –París y Londres–, tenemos que apreciar en todo lo que vale la dura tarea de superar los pleitos que les afectaron en este período, así como las dificultades que encontraron en la guerra mundial de 1939-45, el subsiguiente aislamiento político español y la política autárquica de los años posteriores. Todo lo cual se explica por clara vocación internacional de la entidad.

El Banco de Bilbao inauguró en 1939 una nueva etapa de su existencia, en un marco muy reglamentista cristalizado en la figura del status quo bancario. La nueva política de la entidad se orientó en tres dimensiones básicas.

- 1) La reforma de la maquinaria administrativa, de manera que fuera acorde con su implantación como banco nacional;
- 2) La extensión del Banco hacia las áreas geográficas españolas de menor presencia, vía absorciones (entre 1941 y 1953 se absorben 16 entidades bancarias); y



Papel moneda emitido por el Banco de Bilbao.

- 3) La profundización de la política exterior del Banco, mediante la potenciación de las oficinas de París y Londres, la creación del Servicio Extranjero en 1945 y el inicio de contactos con Estados Unidos y Sudamérica para establecer las bases de una cooperación con Bancos del otro lado del Atlántico. Paralelamente, se desarrollaba la política comercial y de servicios, sin olvidar por ello su papel de promotor de industrias.

La fecha del primer Centenario del Banco de Bilbao, 1957, coincide con una época pródiga en acontecimientos importantes. En el exterior, se crea la Comunidad Económica Europea en 1957, y la OCDE en 1960 y, en general, se observa una naciente internacionalización de la economía; en el interior, hace crisis el modelo autárquico español. De cara a los nuevos tiempos, nace el Plan de Estabilización (1959) y se promulga la Ley de Ordenación del Crédito y la Banca (1962), que constituiría la espina dorsal del sistema financiero español hasta la mitad de los setenta. Poco después, hace su aparición el primero de la serie de los Planes de Desarrollo.

El Banco de Bilbao se adaptó rápidamente a la nueva situación, colaborando eficazmente al desarrollo de la economía española. De acuerdo con la nueva legislación bancaria, la entidad optaba por permanecer como banco mixto, mientras procedía, en 1963, a la creación del Banco Industrial de Bilbao, con la misión específica del fomento de nuevas empresas.

Con el cierre de la década de los sesenta, el Banco de Bilbao actualiza nuevamente su estrategia, a fin de anticiparse a las importantes transformaciones que se adivinaban en los ámbitos internacional y doméstico. En el primero, se caminaba hacia una creciente internacionalización de la actividad bancaria y financiera, en paralelo a la suavización de las fronteras comerciales. En el mercado nacional, se consagra el principio de Banca universal demandado por la mayor cultura financiera de la clientela bancaria.

La respuesta del Banco al nuevo entorno fue fulminante, con una especial intensidad en el período 1969-1974. Así, por un lado, se aumenta la dimensión bancaria integrando en la Organización los Bancos de la Coruña, Castellano, Asturiano e Irún (1970) y, por otro, se comienza a crear el grupo financiero que empieza a contar con sociedades como Finbao y Sofivensa (1969), Cartinbao, Lisban, Gestinbao y Planinver (1970), APSA (1972), Corporación Industrial Bancobao (1974), etc.

No puede dejar de mencionarse la atención que entonces se comenzó a prestar a las economías domésticas, cuando todavía eran muy poco consideradas por el Conjunto de la Banca. En 1970 se crea la Campaña de la Mujer y el Crédito Instantáneo en 1972. Asimismo, nace la Tarjeta de Crédito en 1971, alcanzándose una posición de destacado liderazgo en este campo en las décadas setenta y ochenta. En materia empresarial, se constituyen diver-

sas sociedades agrarias e industriales, así como de servicios. En el ámbito internacional, el Banco abre 12 oficinas en el extranjero, toma diversas participaciones en entidades bancarias y desarrolla una gran actividad en los mercados internacionales.

Cuando llega la década de los setenta, la crisis económica generalizada, la transición política española y el inicio de la reforma en profundidad del sistema financiero español fueron cambios que alteraron de manera decisiva el entorno en que se movía el negocio bancario. El Banco de Bilbao, que había nacido promovido por comerciantes e industriales, sintió como suya la crisis de la economía española. Por ello, su estrategia del negocio tuvo en cuenta la solidaridad y participación en la construcción del nuevo modelo productivo español que se hacía necesario. Paralelamente, la entidad tuvo un papel destacado en la superación de la crisis bancaria vivida en España en años todavía recientes, llevándose a cabo también en esta época una nueva fase de absorción de bancos, con la adquisición de 6 nuevas entidades.

Por otro lado, y en línea con las nuevas demandas sociales que se generaban, se desarrolló una política informativa de puertas abiertas. Como fruto más importante de esta política, cabe señalar la publicación del primer Balance Social de un banco español.

Ya en los años ochenta, se acentúa el proceso de diversificación financiera de la actividad del Grupo (seguros, «merchant», «trading», etc.), en coherencia con la creciente sofisticación del mercado.

Avanzada la década de los 80, el Banco de Bilbao constituye un gran grupo financiero integrado por 16 entidades bancarias en España y en el extranjero y más de 50 sociedades que cubren todas las actividades financieras y parafinancieras relacionadas con el negocio bancario. Cuenta con una dotación humana de 20.000 personas, más de 200.000 accionistas y millones de clientes, con una amplia presencia operativa en el territorio español y en los principales centros económicos mundiales. El Bilbao es un Grupo, que ocupa el primer lugar entre los Grupos financieros españoles por beneficios consolidados.

En 1988 el Banco de Bilbao basaba su estrategia en el alcance de una nueva dimensión que le permitiera acceder a los nuevos negocios financieros que aparecieron a la sombra de los avances tecnológicos, la desregulación, la «securitización» y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales.

Una visión de conjunto sobre los 131 años de vida del Banco de Bilbao, hasta su fusión con el Banco de Vizcaya, sitúa a la entidad, en la historia de la Banca española, como un banco a la vez dinámico y prudentemente admi-

nistrado. Diríase que en cada paso se preveía el siguiente, a fin de sucederse con seguridad a lo largo del tiempo. Ello, no obstante, no le impidió ser agresivo cuando tal se demandaba. No podía ser de otra manera para perdurar con solidez a través de la compleja historia española de los siglos XIX y XX, y convertirse en la gran institución que habría de rendir su singladura al unirse, a finales de 1.988, en un nuevo proyecto común, con el Banco de Vizcaya.



Sede del Banco de Bilbao en Madrid, en la calle Alcalá.

3. HISTORIA DEL BANCO DE VIZCAYA

El 17 de Enero de 1902 se celebró la Primera Junta General del Banco de Vizcaya. En la memoria del primer ejercicio del Banco, el Consejo de Administración transmitía este mensaje a los accionistas: «el movimiento y resultados que ha obtenido el Banco durante su primer semestre de vida, nos confirma en la creencia que tuvimos al fundarle, de que no venía al mundo para tener una vida anémica. Por su parte el Consejo se ocupará de fomentar el crédito del Establecimiento rodeando al Banco de prestigio y de elementos que han de ser la base de su engrandecimiento futuro».

El Banco se fundó unos meses antes, el 26 de marzo de 1901 en Bilbao, con un capital social de 15 millones de pesetas. La Sede Social se instaló provisionalmente en el número 12 de la calle Bidebarrieta, estableciéndose más tarde en el número 1 de la Gran Vía bilbaína.

Las primeras operaciones del banco se iniciaron en un ámbito local, y poco a poco fueron ampliándose por el País Vasco para continuar por el resto de España.

A este proceso contribuyeron las absorciones del Banco Vascongado en 1903, la Banca Jacquet e Hijos en 1915 y la adquisición de la Banca Luis Roy Sobrino en 1918, que se convirtió en la primera sucursal del Banco de Vizcaya en Madrid. Fue hacia 1920 cuando se inicia un período de expansión geográfica. En 1921 se abren Sucursales en San Sebastián, Barcelona y Valencia, y a continuación este proceso se extendería por todo el territorio nacional.

Paralelamente a su actividad como banco comercial y de depósitos, el Banco de Vizcaya consolidó en esos años su presencia en los diferentes sectores de la economía, interviniendo decisivamente en la creación y desarrollo de una buena parte de la industria española.

A finales de la segunda década el Banco inició las operaciones internacionales fundando la Banque Française et Espagnol en París, junto a los Bancos Urquijo, Español de Crédito y Banque de Paris y de Pays Bas.



Escritura de Constitución del Banco de Vizcaya en 1901.

La gran crisis internacional de 1929 incidió en la economía y sistema financiero españoles. Sin embargo el Banco de Vizcaya superó las dificultades de esos años manteniendo en todo momento el flujo de beneficios y dividendos a sus accionistas.

Durante el período comprendido entre 1920 y 1935 las actividades comerciales e industriales del Banco experimentaron un fuerte crecimiento.

En 1935 contaba ya con 200 oficinas, de las que 75 eran sucursales y 125 agencias. En este sentido, fue el Banco de Vizcaya el que inició el sistema de expansión por la instalación de agencias urbanas, con el fin de dar las máximas facilidades a su clientela.

Las fuertes restricciones existentes para la implantación de nuevas oficinas desde 1940, frenaron la expansión de la red bancaria en los años siguientes. Por esta razón el Banco de Vizcaya acudió al crecimiento externo con la absorción de la Banca Palacios, con sede en Logroño, en 1958. Más tarde, ya en 1968, absorbió la Banca Vilella, que contaba con una amplia red de oficinas en Cataluña.

El crecimiento del balance fue muy importante en esos años, pasando los depósitos de 1.000 millones de pesetas en 1940 a 20.000 millones en 1960, resultado de una acertada gestión dentro de un entorno de fuerte crecimiento económico y desarrollo industrial.

En este período, el Banco de Vizcaya promovió muchas empresas punteras en los sectores químico, textil, papelerero, de construcción e inmobiliario.

En los años 60 y principios de los 70 continuó su crecimiento, configurándose ya como un banco universal moderno.

La flexibilización de las normas de apertura de oficinas permitió una cierta ampliación de la red a través de los llamados «planes de expansión».

Por otro lado, al amparo de la ley de Ordenación Bancaria de 1962, fundó Induban como banco industrial, por transformación del Banco Hispano-Suizo en 1964.

La importancia que fue adquiriendo la Bolsa unida a la legislación sobre cartera de valores bancarios, impulsó la creación de Finsa como Sociedad de Inversión Mobiliaria en 1965 y más tarde, en 1970, de Gesbancaya como Sociedad de Administración de Patrimonios. En 1971 se creó Liscaya, destinada a la financiación empresarial por leasing y en 1972 se tomó la participación en Plus-Ultra, que pasaría a ser la Compañía de Seguros del Grupo.

De esta forma fue configurándose todo un importante grupo financiero.

Al final de los años 60 y comienzo de los 70, se realizó la expansión internacional del Banco de Vizcaya con la apertura de oficinas en México y Nueva York y más adelante en las capitales europeas de Amsterdam y Londres. La presencia en los mercados de eurodivisas adquiere relevancia.

En esos años nace el mercado monetario doméstico con la participación muy activa del Banco a través de su Departamento de Tesorería.

La banca de particulares y los nuevos medios de pago se desarrollan también por el Banco de Vizcaya en esos años: las tarjetas de crédito (a través de la toma de participación mayoritaria en Eurocard en 1970), el cajero automático, el cheque-gasolina y productos específicos para particulares, son ejemplos claros de esta actividad en la que el Banco fue pionero y estuvo siempre en la primera línea.

Como respuesta a este crecimiento, se acelera el proceso de automatización que estaba en marcha. En 1967 se inicia el primer Plan de Informática a largo plazo con el objetivo de lograr una mecanización plena de la red. Una consecuencia es la creación de los Centros Administrativos Regionales,



Edificio de la Central del Banco de Vizcaya, en Bilbao, en los primeros años.

que en conexión con los Centros Electrónicos permitieron eliminar una importante carga administrativa en las oficinas.

La liberalización que se inicia en 1974 marca una nueva etapa para la Banca española. Se está, por otro lado, en los inicios de la fuerte recesión económica provocada por los precios del petróleo.

La autorización a la apertura de oficinas permitió la expansión de la red del Banco de Vizcaya, que pasó de 305 oficinas en 1970 a 904 en 1980. Al mismo tiempo, crecía la presencia internacional con la instalación de las oficinas operativas de París, San Francisco y Amsterdam y las oficinas de representación de Frankfurt, Tokio y Río de Janeiro.

Buscando una mayor transparencia informativa el banco realizó, en 1979 por primera vez una auditoría externa de sus cuentas, con resultados plenamente satisfactorios. Se adelantó así a lo que años después sería una norma general para todos los bancos.

La recesión económica que arranca de 1973 dejó sentir sus efectos en el sistema bancario español, provocando una fuerte crisis por todos conocida. El sistema de saneamiento establecido por las autoridades económicas permitió al Banco de Vizcaya contribuir de forma importante al reflotamiento de los bancos afectados, desarrollando, al mismo tiempo, una política de fuerte crecimiento por adquisiciones, que llevó a la formación de un gran grupo bancario.

Este proceso se inició con la compra del Banco de Crédito Comercial en 1980, continuando con las adquisiciones del Banco Meridional en 1981, Banco de Préstamo y Ahorro y Banco Occidental en 1982. La operación más importante tuvo lugar en 1984 con la compra de Banca Catalana. El Banco de Vizcaya hizo de ellos bancos saneados y altamente rentables, aportando un 30% de los beneficios consolidados del Grupo Banco de Vizcaya.

A través de este largo proceso se configuró el Grupo Banco Vizcaya, una gran organización, amplia y diversificada, con unos altos índices de rentabilidad y solvencia.

4. HISTORIA DEL BBV

El 27 de enero de 1988 se firmó el acuerdo de fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya. La operación conectó los viejos lazos históricos que unió a ambos bancos, pero mirando hacia el futuro, en el que empezaba a imponerse un mercado sin fronteras y de grandes competidores.



Los Presidentes José Angel Sánchez-Asiain, del Banco de Bilbao, y Pedro Toledo, del Banco de Vizcaya, se saludan tras anunciar el proyecto de fusión de BBV.

En los 11 años de historia de BBV se pueden distinguir tres períodos.

En el primero de ellos, que abarca desde su creación en 1988 hasta 1994, BBV consolidó la nueva organización y sentó las bases para reforzar su liderazgo en España en la etapa siguiente.

A finales de 1994, BBV lanzó un plan estratégico, el Programa 1000 Días, cuyo objetivo básico era hacer del grupo la mejor alternativa de inversión del sistema financiero español. Entre 1994 y 1997 cumplió de manera holgada con todos los ambiciosos compromisos asumidos con accionistas, clientes, plantilla y con la sociedad general. Al 31.12.97, BBV era un grupo muy diferente desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo; había consolidado su liderazgo en España; y había desarrollado con indudable éxito su estrategia de expansión internacional.

Desde principios de 1998, se implementó un nuevo plan estratégico, el Programa DOS 1000, cuya principal meta era seguir creando valor para los accionistas de BBV. Para su consecución se definieron y pusieron en práctica un conjunto de líneas de trabajo que debían conducir a la consolidación de BBV como un gran grupo eurolatinoamericano.

4.1. Período 1988-1993: Desarrollo de la fusión: El camino hacia el liderazgo

La unión de los Banco de Bilbao y de Vizcaya el 1 de Octubre de 1988 fue posible porque eran dos entidades que habían vivido procesos de evolución paralela hasta alcanzar los primeros puestos del sector financiero español, y que mostraban una fuerte vocación internacional.

Los estilos y la personalidad de cada organización eran diferentes, pero sus culturas corporativas eran similares. Esta circunstancia facilitó la creación de una organización nueva e integrada y la adopción de una nueva cultura corporativa que definía el modelo de hacer banca de BBV. Un modelo volcado a la creación de valor para los accionistas, enormemente prudente en la asunción de riesgos, con una elevada calidad en la prestación de sus servicios y con una fuerte capacidad para superar los retos del entorno.

La integración de BB y BV se realizó muy rápidamente. Incluso, antes de aprobarse la fusión por los accionistas se definió un programa que supuso la coordinación inmediata de la actividad en algunas áreas de negocio. Constituido el nuevo grupo, se definió la nueva estructura, se procedió a realizar la asignación de recursos humanos y a integrar las plataformas tecnológicas.

De esta forma BBV accedía al liderazgo del sector financiero español y constituía la plataforma necesaria para desarrollar la futura expansión internacional.

BBV realizó un enorme esfuerzo para racionalizar sus estructuras y sus medios. Así, entre 1988 y 1994, la plantilla en España disminuyó en ese período en unas 5000 personas, un 16,4%.

Por otra parte, se cerraron unas 600 oficinas, que resultaban redundantes por cercanía geográfica. Al tiempo, se inició el desarrollo de nuevos canales de distribución como el servicio de banca a domicilio o la banca telefónica –línea BBV–, se incrementó el número de tarjetas de crédito en circulación emitidas por el Grupo BBV hasta 1,3 millones, y el volumen de las transacciones realizadas por la clientela experimentó un notable impulso.

La fusión de los Bancos de Bilbao y de Vizcaya fue la que marcó el inicio de la profunda transformación que experimentó el mapa bancario español a finales de los 80 y en los primeros años de los 90. BBV fue el primero en dar respuesta al reto que se le planteaba al sector financiero español tras la integración de nuestro país en la Comunidad Económica Europea.

En 1989 se creó la primera gran caja de ahorros, La Caixa. En 1991, los antiguos Bancos Central e Hispanoamericano llegaron a un acuerdo de

fusión. En 1991 se creó Argentaria, conformando así un gran grupo financiero de naturaleza pública. En 1994, BS adquirió Banesto en subasta pública. En seis años, los 7 grupos privados españoles habían quedado reducidos a 4 y, además, surgió Argentaria que, por dimensión y volumen de beneficios, se integraba en este colectivo.

Este proceso, sin embargo, no alteró la posición de liderazgo de BBV en el mercado español. Además, se pusieron las bases para que ese liderazgo quedara claramente reforzado en la etapa de 1994-1997.

BBV se constituyó como un banco universal con fuerte presencia en el mercado nacional, donde detentaba la primera posición en determinadas actividades o se situaban en el grupo de cabezas en otras.

Al finalizar 1994 la base de clientela de BBV ascendía a seis millones y era líder en innovación con el desarrollo de productos de indudable éxito en el mercado nacional (p.e. El Libretón). Por otra parte, en el negocio con las empresas, la cuota de penetración en el segmento de las de menor dimensión superaba el 32% y era el banco líder para el 48% de las grandes corporaciones del país.

4.2. Del 1994 a 1997: Programa 1000 Días: Un modelo de éxito

El BBV estaba preparado para un salto cualitativo. Y nació el Programa 1000 Días. El objetivo principal del plan estratégico Programa 1000 Días era convertir al BBV en la mejor alternativa de inversión del sistema financiero español.

Pero, además, se establecieron una serie de variables principales para cuantificar los objetivos generales del Programa. En concreto, se fijaron unos objetivos de crecimiento interanual superior al 10% en el volumen de negocio, en el beneficio antes de impuestos, en el beneficio por acción y en el dividendo. Este objetivo de un crecimiento anual acumulado del 10% se convertía en un objetivo del 33% de un incremento acumulado en el período de tres años.

Las cifras realmente obtenidas al finalizar el Programa superaron ampliamente los ambiciosos objetivos a los que BBV se había comprometido.

Las cifras de volumen de negocio, beneficio y dividendo multiplicaron por dos, tres o más los objetivos previstos. En cuanto al valor de mercado, se multiplicó por más de cuatro la capitalización bursátil de BBV. Este resultado situó al grupo, al finalizar 1997, en una posición muy destacada frente a todos los demás competidores. La cotización bursátil de la acción BBV

demonstró un comportamiento tan excepcional que fue el valor con mayor revalorización en el contexto mundial.

La consecución de todos y cada uno de los objetivos fue posible gracias al afianzamiento de la posición de liderazgo del Grupo BBV en España y a la fuerte expansión internacional.



Sede del BBV en Bilbao, en la Plaza Circular.

A lo largo de todos y cada uno de los años de esta etapa, BBV siempre ocupó la primera posición del ranking por fondos propios, beneficios y capitalización bursátil en el mercado doméstico. Además, las diferencias con los más inmediatos competidores se agrandaron notablemente, como en el caso del beneficio o de la capitalización bursátil, o se mantuvieron, como en el del patrimonio neto. Adicionalmente, era el claro referente del mercado en prácticamente todas las líneas de negocio.

La fuerte expansión internacional llevó a la construcción de una gran franquicia latinoamericana.

La estrategia internacional de BBV se cimentó en unos claros principios rectores: controlar la gestión de aquellas entidades ubicadas en países afines por razones de idioma o culturales (a las que podía exportar el Know-How), ubicadas en zonas de alto potencial de crecimiento y capaces de aportar una elevada rentabilidad. La expansión en Latinoamérica tenía sentido a la luz de estos criterios.

4.3. Período 1998-1999: Hacia la excelencia

A principios de 1998 se puso en marcha el Programa DOS 1000 para seguir creando valor para accionistas y consolidar la posición de referente de los mercados español, europeo y latinoamericano.

El Programa fijaba cuatro grandes objetivos:

El primero, situar al Grupo BBV con ventaja en el nuevo entorno competitivo. Ser un Banco líder dentro del mercado doméstico español, y también un Banco de referencia entre los más importantes de la Unión Europea. En Septiembre del 99, el BBV ocupaba el puesto 9 en el ranking de los bancos de la Unión Europea por capitalización bursátil; si consideramos tan sólo los bancos de la Unión Monetaria (es decir, excluyendo los bancos británicos), el BBV ocupa el 4º lugar del ranking.

El segundo era alcanzar un fuerte incremento de la actividad y de los beneficios del Grupo.

Una de las características más notables del Programa DOS 1000 es el nivel de autoexigencia y de disciplina interna. El Grupo BBV hizo públicos sus objetivos de crecimiento de negocio para los tres años de duración del Programa DOS 1000. El hecho de hacer públicos los objetivos implicaba una mayor responsabilidad con los accionistas y con la sociedad. Era una novedad: asumir una obligación más allá del simple establecimiento de unos objetivos más o menos ambiciosos.

El cuarto y último de los propósitos era que todo el equipo humano, toda la plantilla de Grupo, se sintiera implicada en la consecución de los objetivos establecidos. Que todos los empleados del Banco, cada uno su nivel, se sintieran identificados con los planes diseñados para el futuro y colaborasen para que se alcanzaran.

El propósito era conseguir la mayor expansión posible, con la mejor rentabilidad, entre los bancos de su dimensión. Y detectar las oportunidades que se produjeran en el mercado era una de las tareas permanentes.

En ese sentido, se abrió un triple frente:

a) La búsqueda de oportunidades de negocio en España. El Grupo BBV se caracterizó por ser un banco innovador, atento siempre a cubrir las nuevas necesidades de los clientes. Esto significó la creación de nuevos mecanismos de financiación, de nuevos productos y de nuevos servicios. A través de ellos, siguió siendo un Banco de vanguardia, en primera línea dentro del conjunto de los bancos españoles.

b) Estudiar permanentemente la posibilidad de realizar operaciones estratégicas, no sólo en España sino también en Europa. Aprovechando las nuevas posibilidades que se abrían con la implantación del euro, para situarse en una clara posición competitiva en el nuevo entorno que se dibuja.

c) En cuanto a Latinoamérica, con el Grupo ya implantado en los principales países, aquellos que gozaban de una mayor estabilidad política y que contaban con unos mercados organizados y lo suficientemente desarrollados. A partir de ese momento su objetivo era reforzar la posición en esos mercados.

Otra de las cuestiones claves que se plantearon en el Programa DOS 1000 fue el refuerzo de las capacidades competitivas.

Para la gestión del negocio, el banco se estructuró en varias Areas de Negocio, cada una de las cuales era responsable de alcanzar los objetivos que se le marcaban dentro de la estrategia general del Grupo.

Por otra parte, un fuerte empeño en la mejora de la eficiencia. Para ello se creó el PRACTYCO, un Plan de Racionalización de Tareas y Costes. Tal como su nombre indica, no se pretendía tan sólo reducir costos, sino algo mucho más importante: aumentar la eficiencia del grupo actuando simultáneamente sobre los costos y los ingresos haciendo del Grupo BBV uno de los más eficientes en el ámbito mundial.

Además se dio un impulso al desarrollo internacional, en búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados en aquellas áreas de actividad donde no se exigían inversiones importantes y donde se tenían ciertas ventajas competitivas. Como ejemplos, los negocios de banca privada, gestión de fondos de inversión y de fondos de pensiones y Finanzia (un sistema de financiación a los compradores de bienes, que se canaliza a través de los vendedores y suministradores de los bienes objeto de compraventa).

Por otra parte, el Grupo BBV apostó fuertemente por la innovación tecnológica y por el desarrollo de nuevos sistemas, en el convencimiento de que solo así se puede gestionar con eficacia una base de clientes cada vez más numerosa, y una gama de productos cada vez más amplia. Y no sólo con eficacia, sino también con CALIDAD.

Finalmente, el último aspecto clave del Programa DOS 1000 era la implicación del personal en la consecución de los objetivos establecidos.

El objetivo para los tres años de vigencia del Programa DOS 1000, consistía en alcanzar un crecimiento anual mínimo de un 10% tanto en volúmenes de negocio como en beneficio atribuido y beneficio por acción.

* * *

Se fueron cumpliendo muy satisfactoriamente todos los objetivos....Y antes de terminar el Programa DOS 1000, pero en cumplimiento de sus objetivos, BBV decidió unir sus destinos a Argentaria para seguir creando valor a partir de una mayor dimensión en el mercado nacional.

En Octubre de 1999, BBV y Argentaria decidieron su fusión.

5. ENTIDADES QUE DIERON LUGAR A ARGENTARIA

5.1. Grupo Banco Exterior

El Banco Exterior fue creado en 1929 con las funciones de financiar el comercio exterior, buscar nuevos mercados para los productos nacionales y facilitar a las compañías españolas la canalización de importaciones y exportaciones.

Durante los años 60, la apertura y el dinamismo de la economía española dan lugar a un gran crecimiento de las actividades comerciales de la entidad, lo que obliga a un amplio desarrollo de la red nacional e internacional del BEX.

La ley 12/1971 supone la configuración del BEX como una institución financiera regulada por la legislación mercantil y participada mayoritariamente por el Estado, que mantuvo desde entonces una participación del 53,6%, que, con la absorción de BCI en 1991, pasaría a ser del 75%. En aquella ley se especificaba que la actividad de crédito a la exportación sería atendida por la entidad con los recursos facilitados por el ICO. Al margen de esta actividad específica, BEX actúa como un banco privado bajo la supervisión del Banco de España.

Posteriormente, en 1982 y 1983, fue sensiblemente modificada la operativa de crédito a la exportación, al permitirse también a la banca privada el acceso a la refinanciación del ICO para este tipo de créditos, a través de una subvención explícita del tipo de interés por parte del ICO a la generalidad de los actuantes en el mercado de exportación (Sistema CARI).

Esta nueva situación obligó al BEX a modificar sus objetivos a medio y largo plazo, plasmados en el Plan Estratégico de 1989, para, por un lado, consolidar el negocio tradicional de la entidad, Extranjero y Crédito a la Exportación y, por otro, desarrollarse como un grupo financiero diversificado en competencia con la banca privada, con todo lo que esto implicaba en términos de mejora de la calidad de servicio al cliente y de primar criterios de rentabilidad y eficiencia a la hora de decidir la política de inversiones.

Finalmente, el Real Decreto 3/91 integró la participación estatal en BEX en la Corporación Bancaria de España, iniciándose en paralelo la fusión por absorción de BCI, que concluyó en noviembre de ese mismo año.

5.2. Grupo Caja Postal

Caja Postal fue creada en 1909 como una entidad de derecho público, y empezó a prestar servicio en 1916 con la emisión y administración de libretas de ahorro. En 1960 se habían ampliado de hecho los servicios que prestaba a abrir cuentas corrientes, comprar y vender valores y dar créditos en algunas líneas específicas. En 1972 sería aprobado su nuevo estatuto mediante Real Decreto 2121/1972, que la configuraba como una Entidad de Derecho Público con personalidad y patrimonio propios e independiente del Estado, la autorizaba a disponer de una red de oficinas propias y reducía las restricciones que tenía en materia de crédito.

El Real Decreto 3/91 supuso la integración de Caja Postal en Argentaria, transformada en sociedad anónima y con estatuto de banco.

5.3. Los Bancos Especializados del ICO (Instituto de Crédito Oficial)

Las instituciones especializadas agrupadas en torno al ICO (Banco de Crédito Industrial, Banco Hipotecario de España, Banco de Crédito Local y Banco de Crédito Agrícola) nacieron con la finalidad de proporcionar financiación, a medio y largo plazo, a algún sector o subsector económico específico, en conexión con decisiones de política económica.

BANCO DE CRÉDITO INDUSTRIAL (BCI)

El BCI fue constituido en 1920 con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación de nuevas industrias y consolidar las ya existentes. Un total de 91 bancos y 25 empresas industriales apoyan el proyecto, mientras el Estado contribuyó con el 80% de la financiación del mismo.

En 1962 fue nacionalizado por decreto ley 29/1962 y convertido en Entidad de Derecho Público dependiente del Instituto de Crédito a Medio y Largo Plazo, antecedente del ICO. La ley 13/1971 lo transformó en sociedad anónima.

En 1982 el BCI incorpora la cartera naval del Banco de Crédito a la Construcción. En la primera mitad de la década de los ochenta incrementan su peso relativo en el balance las financiaciones a los sectores naval, pesquero y al de reconversión industrial. A partir de 1986, comienza, sin embargo, a orientarse cada vez más hacia el mercado, en parte forzado por la ralentización de las políticas de apoyo sectorial o de política económica. Así, en el momento del nacimiento de Argentaria, el BCI se encontraba en pleno proceso de expansión hacia el mercado, de diversificación de sus actividades de financiación y de expansión de su red comercial.

BANCO HIPOTECARIO DE ESPAÑA (BHE)

Creado por la ley de 2 de diciembre de 1872 con el objeto de conceder créditos a largo plazo con la garantía de bienes inmuebles. En su nacimiento influyó tanto el deseo de implantar una fórmula de crédito territorial como la voluntad de atender las necesidades del Tesoro Público, materializando las propiedades del Estado y creando un mecanismo de cobro anticipado. En sus primeros años, BHE ostentó el monopolio de emisión de cédulas hipotecarias como mecanismo financiador de los préstamos que concedía.



Escalera principal del edificio principal del Banco Hipotecario.

La Ley del Mercado Hipotecario de 1981 creó nuevas perspectivas para la operativa tradicional de BHE, al permitir la financiación mediante recursos tomados del mercado.

En 1982 BHE absorbió los elementos patrimoniales del Banco de Crédito a la Construcción, con excepción de los relativos a operaciones con el sector naval, con lo que BHE pasaba a ser la única entidad oficial de crédito especializada en el sector de la vivienda. El Banco de Crédito a la Construcción aportó una importante cartera de préstamos, destinados sobre todo a vivienda protegida. Al mismo tiempo se modificaron los estatutos de BHE para permitir la concesión de crédito hipotecario finalista a los compradores de las viviendas.

BANCO DE CRÉDITO LOCAL

El Banco de Crédito Local fue creado en 1925, como fruto de una serie de iniciativas públicas y privadas, con el objeto de financiar a entes locales y otras instituciones públicas, para lo que se le facultó a realizar emisiones de títulos en el mercado de capitales. Nació como sociedad anónima con mayoría de capital privado y con participación accionarial de las Corporaciones Locales.

Fue nacionalizado en 1962 adoptando la forma de Entidad de Derecho Público. En 1971 se incluye a BCL entre las entidades oficiales de crédito, siéndole restituido el carácter de sociedad anónima. En 1988 se integra en el ICO y a partir de mayo de 1991 en Argentaria.

BANCO DE CRÉDITO AGRÍCOLA

Los orígenes del Banco de Crédito Agrícola (BCA) se remontan a la creación, en 1923, del Servicio Nacional de Crédito Agrícola, dependiente del Ministerio de Agricultura, que concedía créditos a asociaciones agrícolas y ganaderas con la responsabilidad solidaria y mancomunada de sus asociados.

La Ley de Ordenación Bancaria de 1962 transformó el Servicio Nacional de Crédito Agrícola en el BCA, quedando configurado como una Entidad de Derecho Público, con personalidad jurídica y plena capacidad operativa. La Ley de Organización y Régimen de Crédito Oficial de 1971 incluye a BCA entre las entidades oficiales de crédito, regulando desde entonces su actividad como sociedad anónima.

En 1983, mediante el Acuerdo Marco suscrito con las Cajas Rurales, adquirió la Caja Rural Nacional y la Central de Cajas Rurales.



Oficina Principal de Caja Postal en Madrid.

El Real Decreto 1609/1985 amplía las actividades del banco a la financiación de la instalación y perfeccionamiento de industrias pesqueras y alimentarias, incorporando así funciones del extinguido Crédito Social Pesquero.

La Ley 33/1987 dispone la incorporación del BCA al ICO y el Real Decreto 3/1991 transfirió la titularidad de las acciones a la Corporación Bancaria de España.

6. LA CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN BANCARIA DE ESPAÑA: ARGENTARIA

6.1. Absorción de las Distintas Entidades Integrantes

La Corporación Bancaria de España se constituyó el 27 de mayo de 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco. La titularidad de las acciones correspondía al Estado español, representado por la Dirección General del Patrimonio, según se establece en el mencionado Real Decreto.

Los objetivos que se perseguían con la creación de Argentaria eran:

- Crear un grupo financiero público con suficiente dimensión, solidez patrimonial y competitividad como para encarar con garantías de éxito los retos de un mercado cada vez más competitivo.

- La creciente exigencia en el ámbito europeo de mayores grados de competencia y transparencia, que hacía necesario desvincular las actividades de mercado de las de subsidiación.

El proceso de configuración legal y organizativa del grupo quedó prácticamente concluido en 1991. En primer lugar, se abordó la fusión por absorción del Banco de Crédito Industrial (BCI) por el Banco Exterior de España (BEX), según protocolo de intenciones aprobado por los consejos de administración de ambas entidades el 8 de mayo de 1991. La Escritura de Fusión fue inscrita en el Registro Mercantil el 4 de Noviembre de 1991. Casi al mismo tiempo se transformó la Caja Postal en sociedad anónima, el 23 de julio de 1991, y se modificaron los estatutos del resto de los bancos especializados procedentes del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

La configuración formal del grupo se instrumentó a través de sucesivas ampliaciones de capital de la Corporación Bancaria de España. La constitución como tal, el 27 de mayo de 1991, se llevó a cabo con la emisión de 1.500.000 acciones nominativas con un valor nominal de 1.000 Ptas cada una (1.500 Millones de pesetas).

La primera ampliación se produce el 30 de julio de 1991, aportando el Estado las acciones de su propiedad del BEX, de los cuatro bancos procedentes del ICO (BCI, BHE, BCL y BCA) y de sus sociedades participadas.

La segunda ampliación tiene lugar el 2 de octubre de 1991, para incorporar el 100% de las acciones de Caja Postal, transformada ya en sociedad anónima. Fueron emitidas 15.500.000 acciones nominativas de 1.000 Ptas de valor nominal cada una, con una prima de emisión de 4.309,23 Ptas por acción (Capital total emitido: 15.500 Millones de Ptas; Prima de emisión por 66.793 Millones de Ptas).

Finalmente, el 18 de diciembre de 1991, la tercera ampliación de capital aporta a Corporación Bancaria de España SA las participaciones minoritarias que el ICO mantenía en otras cinco sociedades (Banco Arabe Español SA, Cofides SA, Comercial Hipotecario SA, Icopostal Valores SVB SA e Icofondo SA). Se emitieron 250.000 acciones nominativas de 1.000 Ptas de valor nominal cada una, con una prima de emisión de 3.334,6 Ptas por acción (Capital total emitido: 250 Millones de Ptas; Prima de emisión por 834 Millones de Ptas).

La Corporación Bancaria de España SA contaba por tanto con un capital social de 62.250 millones de pesetas al 31 de diciembre de 1991, lo que en aquel momento representaba un 20% de su totalidad de recursos propios. Queda configurada como un modelo de banca federada, con las unidades de negocio articuladas alrededor de un Centro Corporativo, que asume

la planificación y dirección estratégica del Grupo, la gestión global de activos y pasivos, la coordinación comercial y articula los distintos negocios con un enfoque global.

6.2. Procesos de Fusión y Reordenación Societaria

1991 - FUSIÓN BEX-BCI

Como primer paso en la creación del Grupo Argentaria, el Banco de Crédito Industrial fue absorbido por Banco Exterior de España. El protocolo de fusión fue firmado el 8 de mayo de 1991.

El grupo BEX era ya en esos momentos un grupo diversificado, que abarcaba todo el conjunto de productos y servicios que podía ofrecer un banco universal, si bien se orientaba prioritariamente hacia el segmento de empresas, con sus actividades de financiación al comercio exterior y de crédito a la exportación, y hacia la banca internacional y de inversiones. En el campo de la banca corporativa, la absorción de BCI adquiriría pleno sentido al reforzar la posición de BEX con su importante presencia en financiación a largo plazo de grandes empresas.

1995 - FUSIÓN CAJA POSTAL - BCA

Durante el ejercicio 1995, con la finalidad de incrementar la presencia de Argentaria en el sector agroalimentario, se puso en marcha una nueva división para el diseño y la distribución de productos y servicios especializados.

Con el fin de llevar a cabo dicha distribución a través de una red sustancialmente mayor que la existente en el Banco de Crédito Agrícola, este fue absorbido por Caja Postal con fecha efectiva 1 de julio de 1995.

1997 - EXCLUSIÓN Y SANEAMIENTO DEL BEX

Desde el origen de Argentaria, la estructura de propiedad de los distintos bancos integrantes del Grupo había estado marcada por la asimetría que suponía la presencia de una parte del capital del BEX dispersa en bolsa, lo que restringía la agilidad con que Argentaria podía gestionar la entidad. Estas limitaciones empezaron a ser especialmente evidentes cuando se puso de manifiesto que la situación del BEX, con unos niveles de rentabilidad y eficiencia muy inferiores a los de sus competidores directos, requería una fuerte reestructuración que permitiera a la entidad reubicarse en un

mercado que exigía cada vez mayores grados de competitividad y eficacia. Al mismo tiempo, la evolución del Grupo desde un modelo de estructura federada, cuya operatividad comenzaba a ser claramente cuestionable, hacia una estructura más integrada y eficaz, aconsejaba poner en marcha aquellos mecanismos que asegurasen una gestión lo más ágil posible de las entidades que lo componían.

El primer paso en esta dirección se da en 1995. Con el fin de introducir una mayor flexibilidad en la estructura del BEX y poder racionalizar así tanto sus actividades operativas como su línea de gastos, el 29 de noviembre de 1995, Corporación Bancaria de España S.A. lanzó una oferta pública de adquisición del 26,59% de las acciones del BEX que no se encontraban en su poder en esa fecha.

Una vez finalizado el proceso, a comienzos del ejercicio 1996, Corporación Bancaria de España poseía el 98,75% del BEX. El desembolso total efectuado ascendió a Pta 87.479 Mn. y el precio pagado por acción, Pta 3.300. Al 31 de diciembre de 1996, la participación de Argentaria en BEX se había elevado hasta el 99,24%. El ejercicio 96 trajo además cambios importantes en la estructura organizativa y en la dirección del BEX, al integrarse plenamente en la estructura de Argentaria.

Con posterioridad el BEX fue excluido de cotización en abril de 1997 (mediante una OPA de exclusión). Entonces se procedió a llevar a cabo una reestructuración de plantilla, una revisión de los circuitos operativos básicos y una profunda reorganización interna de las áreas de servicios centrales, estructuras administrativas y red de sucursales. En lo tocante a la plantilla, en septiembre de 1997 se acordó con la representación sindical del BEX un plan que prevé la convergencia salarial con el sector, en base a la aplicación de las tablas salariales de la banca privada, y la salida de 2.100 empleados en el periodo 1997-1999. El cargo contra reservas de libre disposición en cobertura de estos compromisos ascendió a Pta 29.090 Mn. en el ejercicio.

1998 - INTEGRACIÓN DE CORPORACIÓN BANCARIA DE ESPAÑA, BEX, BHE Y CAJA POSTAL

Inmediatamente después de la cuarta y definitiva OPV de Argentaria, concluida en febrero de 1998, el Consejo de Administración acordó, el 25 de marzo de 1998, proponer a la Junta General de Accionistas la integración de Corporación Bancaria de España, BEX, BHE y Caja Postal en un sólo banco.

La lógica de la fusión descansa en los ahorros de costes ligados a una gran simplificación de las estructuras del Grupo y en las posibilidades de crecimiento del negocio asociadas a un posicionamiento más centrado y



Entrada de la sede social de Argentaria, en el Paseo de Recoletos.

compacto del Grupo, presentándose como una sola marca. A partir de ese momento, lo que eran entidades legales independientes pasan a ser áreas de negocio de la entidad Argentaria.

Esto significaba el fin del modelo de banca federal que había servido acertadamente al objetivo de realizar una transición no traumática y de mantener la imagen de especialistas que las diversas unidades tenían en sus mercados, pero que de igual manera había significado retrasar el proceso de simplificación e integración de las estructuras del Grupo, básico para alcanzar el grado de competitividad, rentabilidad y eficiencia que demandaba un mercado cada día más exigente.

6.3. La Privatización de Argentaria

La privatización de Argentaria es la última fase del camino iniciado en el momento de la creación del Grupo. Como ya se ha mencionado anteriormente, la creación de Argentaria tuvo por objeto, por una parte, la separación,

dentro de la banca pública, de las actividades puras de mercado de las de instrumentación de política económica, y por otra, la creación de un Grupo público con una dimensión y solidez patrimonial que le permitiesen competir con éxito en el nuevo entorno competitivo europeo.

Una vez creado el Grupo, el proceso de privatización conectó con:

- El compromiso político de España de cumplir con todos los requisitos fijados en el Tratado de Maastricht para formar parte de la Unión Monetaria, uno de los cuales implicaba una importante reducción del déficit público, para lo que el programa de privatizaciones era una pieza básica.
- La necesidad de incrementar el grado de competitividad de la economía española, para hacerla más eficiente de cara a la integración europea.

La privatización de Argentaria se produjo en cuatro etapas diferentes:

IPO - MAYO 1993 - 24,99% DEL CAPITAL

La primera salida a bolsa tuvo lugar en un entorno de inestabilidad de los mercados de cambios, en plena crisis del SME y con la peseta sufriendo fuertes presiones devaluadoras. El objetivo de la IPO era conseguir una amplia base de inversores retail y, al mismo tiempo, un núcleo de inversores institucionales extranjeros que aportasen estabilidad en el “aftermarket”, contribuyendo a mitigar la especulación sobre el valor.

Dado que Argentaria era una gran desconocida en los mercados internacionales y carecía de una “historia nacional”, el gran reto de la IPO consistía en crear una imagen suficientemente atractiva de Argentaria y ser capaces de comunicarla de forma efectiva a los inversores.

El precio fijado en la colocación fue Pta 3.800.

OPV - NOVIEMBRE 1993 - 23,35% DEL CAPITAL

La 2ª OPV se llevó a cabo de nuevo en un entorno de fuertes turbulencias en los mercados cambiarios y apenas medio año después de la primera salida a bolsa, con el fin de aprovechar el excelente comportamiento del valor desde la IPO (una revalorización del 50%).

La colocación fue todo un éxito. La demanda superó varias veces el número de acciones ofrecidas en todos los tramos y el precio fijado en la colocación coincidió con el máximo del rango prefijado, 5.808 Ptas.

OPV - MARZO 1996 - 25% DEL CAPITAL

La 3ª OPV se llevó a cabo en un marco de expectativas bajistas de tipos de interés en Europa y una cierta inestabilidad en el mercado de valores español ocasionado por el ajustado resultado de las elecciones generales de marzo.

La estrategia básica del Grupo en esta 3ª salida se centró en superar el escepticismo que el comportamiento del valor desde la segunda OPV había generado en gran parte de los inversores, especialmente los institucionales, haciendo hincapié en los buenos fundamentos de la compañía, infravalorada con respecto a sus competidores, y en el gran atractivo del mercado de valores español en general y del sector bancario en particular.

La 3ª OPV fue un nuevo éxito: La demanda del tramo minorista superó en 7 veces la cantidad ofrecida y la del tramo institucional 2,6 veces. El precio fijado finalmente fue de Pta. 5.132.

OPV - FEBRERO 1998 - 26,66% DEL CAPITAL

La cuarta OPV de Argentaria tiene lugar en un entorno de euforia en los mercados de valores mundiales, con la presencia de España en la primera fase de la Unión Monetaria Europea asegurada y con la economía española creciendo a tasas superiores a la media europea.

La estrategia seguida en esta cuarta OPV consistió en comunicar a los inversores la bondad de las últimas medidas reestructuradoras llevadas a cabo por el Grupo y el perfil de Argentaria como una entidad centrada primordialmente en exprimir al máximo su capacidad comercial en su propio mercado nacional.

Del éxito de la 4ª OPV da fe una demanda que superó en 26 veces las acciones ofrecidas en el tramo minorista y en 8 veces la oferta del tramo institucional. El precio fijado en la colocación fue Ptas. 10.790.

ARGENTARIA Y EL ESTADO

Finalmente, y con el fin de dotar a la entidad de un periodo de cierta estabilidad en su accionariado después de su privatización definitiva, el Estado se reservó, de acuerdo con el Real Decreto 40/98, el derecho de aprobar cualquier toma de control superior al 10% del capital durante 3 años, prorrogables por uno más.

6.4. La Agenda Estratégica

Del conjunto de medidas adoptadas en 1996 por la nueva gestión de Argentaria, destaca la definición de la Agenda Estratégica, de aplicación desde comienzos de 1997. Este plan a tres años supuso una importante reorientación estratégica del Grupo y su principal objetivo consistió en convertirse al término del mismo, en 1999, en uno de los grupos financieros más rentables y eficientes del país. Orientación total a la rentabilidad y al aumento del beneficio, sustentado en el fortalecimiento de los resultados recurrentes, y la mejora de la eficiencia operativa, constituían los ejes principales del plan.

Las líneas estratégicas establecidas consistían en el cambio del mix de negocio, mediante un crecimiento intenso del negocio de banca minorista; la mejora de la eficiencia; el desarrollo de la banca multicanal; y lograr una excelente gestión del riesgo. Si bien la prioridad residía en la expansión de los negocios en el mercado doméstico, se contemplaba la posibilidad de llevar a cabo adquisiciones o de seguir otras fórmulas de crecimiento inorgánico fuera de España, con criterio selectivo y siempre que supusieran creación de valor.

A lo largo de este periodo, Argentaria fue logrando los objetivos marcados, completó su total privatización en febrero de 1998, con un éxito sin precedentes por el nivel de demanda generada y se convirtió en un grupo financiero integrado tras la fusión, aprobada en junio de 1998, de sus principales unidades en un único banco.

La adecuación de las plantillas, en un marco de entendimiento con la representación sindical, a los cambios en el negocio, y los avances en la implantación de un modelo de distribución multicanal basado en la tecnología más moderna, permitieron a Argentaria lograr sucesivas mejoras en su ratio de eficiencia. Las fuertes inversiones en tecnología, en aplicaciones avanzadas para la gestión del negocio y de los riesgos y en el desarrollo de los más modernos canales de distribución situaron al Grupo en la vanguardia del sector en numerosos aspectos.

6.5. Síntesis del Proceso

Argentaria llegó a finales de 1999 como un Grupo rentable, eficaz y solvente, con una imagen de marca implantada tras haber acometido un largo proceso de fusiones, saneamientos y privatización que pusieron al Grupo como un importante Grupo financiero privado tras suponer un importante ingreso para el Estado (más de 800.000 millones de ptas.).

7. EL BBVA

Desde el 1 de enero del año 2000 surte efectos económicos la fusión entre Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, que ha dado lugar a la creación de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA). El proyecto de fusión fue suscrito por los Consejos de Administración de ambos bancos el 19 de octubre de 1999. El 18 de diciembre de 1999 la operación de fusión fue aprobada por las respectivas Juntas Extraordinarias de Accionistas.

7.1. BBVA: Respuesta ante el nuevo entorno financiero

La operación de fusión entre BBV y Argentaria se ha planteado como respuesta al nuevo entorno, en el que se están produciendo profundas transformaciones que van a modificar radicalmente el futuro del sector financiero.

La globalización y la desregulación de la economía mundial, procesos en los que se inscribe la creación de un espacio financiero europeo, están erosionando las barreras de entrada, en cada mercado nacional –para competidores de otros países– y en el propio sector financiero –para competidores ajenos hasta ahora al mismo. Como consecuencia, la competencia, que ya ha aumentado significativamente en los últimos años, va a ser aún mayor en el futuro.



Los Presidentes, Emilio de Ybarra y Francisco González, con el Vicepresidente y Consejero Delegado, Pedro Luis Uriarte, en la presentación de la fusión BBVA.

La magnitud de los avances tecnológicos está provocando, por su parte, cambios trascendentales en la actividad bancaria y en la configuración del propio sector financiero. Algunas de sus consecuencias son la ampliación de la gama de productos, el cambio del peso relativo de los canales de distribución y la constante irrupción de otros nuevos, la aparición de nuevas demandas por parte de los clientes, además de la rápida movilidad de los flujos de capital. Muchos de estos cambios suponen un incremento adicional de la competencia, pero las nuevas tecnologías abren también nuevas oportunidades al facilitar la gestión de la información en sentido amplio, y más en concreto, el análisis de los riesgos, la fijación de precios, y la utilización de una vasta gama de herramientas de gestión, considerablemente más eficientes.

En este contexto se produce la creación de BBVA. Una respuesta a los nuevos retos del entorno financiero, desde la convicción de que la unión de lo mejor de las dos entidades va a superar con creces a la mera suma de ambas y de que la nueva entidad va a contar con las mejores condiciones y oportunidades para acometer con éxito futuros proyectos.

7.2. La lógica de la operación de fusión

La unión de BBV y Argentaria ha dado lugar a una nueva entidad, BBVA, un grupo financiero e industrial muy sólido, líder en muchos de los principales segmentos de mercado en España y América Latina y con la vocación de convertirse en uno de los grupos de referencia de Europa y con peso específico en el escenario mundial.

BBVA está mejor preparado para competir que las dos entidades de las que parte, pues con su creación se logra:

- una fuerte solvencia patrimonial, con la que abordar proyectos de la máxima envergadura;
- una mejor estructura financiera, en términos de recursos propios y fuentes de financiación;
- una adecuada diversificación: geográfica, al combinar una muy fuerte implantación en España –que se potencia notablemente con la fusión–, con la sólida posición en Latinoamérica, y una creciente presencia en el sur de Europa; de los negocios, al contar con cuotas equilibradas en los principales segmentos y productos; y de los riesgos, al mejorar el perfil por negocios, sectores y áreas geográficas;
- una gran capacidad tecnológica, pues se une la elevada calidad de las herramientas de gestión con el avanzado soporte a las redes de oficinas y el desarrollo de los canales de distribución alternativos;

- una sobresaliente capacidad de distribución multicanal, a través de una potente red de oficinas en España y Latinoamérica y de los nuevos canales;
- mayores posibilidades de venta cruzada a la base de clientes, claramente ampliada;
- gran complementariedad de los negocios, pues se combina un fuerte peso en hipotecas y en el negocio con el sector público, con una elevada presencia en el sector privado y un importante negocio en Latinoamérica;
- un tamaño importante, entendido, no como un fin, sino como un medio para aprovechar nuevas oportunidades de creación de valor.

Este conjunto de razones, y su consecuencia, un mayor potencial de crecimiento de los beneficios, tanto por la mayor generación de ingresos como por los ahorros de costes, condensan las ventajas de la operación para el accionista, el cliente y el empleado de BBVA.

Adicionalmente, existen otras ventajas específicas. Para el cliente, al disponer de una mayor red, una gama de productos más amplia, y un acceso más fácil a los nuevos canales de distribución; además de la ventaja que supone la fuerte presencia internacional, especialmente interesante para pymes y grandes empresas. Para el empleado de BBVA, se amplían enormemente las oportunidades, por las atractivas perspectivas del nuevo Grupo; además, el desarrollo del capital humano es uno de los pilares de la política de recursos humanos del Grupo, orientada a retener y captar talento.

7.3. Términos de la fusión

La operación se instrumentó como una fusión por absorción de Argentaria por BBV, por ser ésta la que ofrecía mejores perspectivas desde el punto de vista económico y jurídico. El proyecto de fusión se aprobó por los Consejos de Administración de ambos bancos el pasado 19 de octubre y fue registrado el día 26 del mismo mes.

El día 13 de noviembre, el experto independiente nombrado en virtud del artículo 236 de la Ley de Sociedades Anónimas emitió su informe favorable.

Las Juntas Generales Extraordinarias de Accionistas celebradas en Bilbao y Madrid dieron su aprobación de forma mayoritaria el día 18 de diciembre. Una vez transcurridos los plazos oportunos, el 25 de enero de 2000 se otorgó la escritura de fusión, que fue inscrita en el registro el día 28 del mismo mes.

El 1 de enero del año 2000 es la fecha a partir de la cual todas las operaciones realizadas se consideran a efectos contables por cuenta de BBVA.

El tipo de canje fijado fue de 5 acciones de nueva emisión de BBV por cada 3 acciones de Argentaria. Para hacer frente a dicho canje, el Banco Bilbao Vizcaya, S.A. amplió capital el 28 de enero en 817 millones de acciones del mismo valor nominal que las existentes.

El tipo de canje de las acciones se determinó sobre la base de los valores reales de los patrimonios de las sociedades participantes en la fusión. Para ello se tuvo en cuenta el hecho de que ambas entidades cotizaran en un mercado organizado, sujeto a la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Tanto el banco de inversión, de gran prestigio internacional, a quien ambas entidades encargaron un estudio, como el experto independiente que elaboró el preceptivo informe, emitieron una opinión favorable respecto a la adecuación del canje.

7.4. La Organización del Grupo

En el ámbito organizativo el Grupo asume los principios de claridad de la estructura, asignación explícita de funciones, líneas de responsabilidad bien definidas, afinamiento permanente, y separación entre órganos de gobierno y línea ejecutiva.

La estructura de dirección del Grupo tiene su máxima autoridad en la figura de los dos Co-presidentes, a quienes reporta el Vicepresidente y Consejero Delegado.

El Grupo BBVA se estructura en torno a 10 áreas de negocio y 8 áreas de apoyo al negocio, dependiendo todas ellas del Vicepresidente y Consejero Delegado. La Presidencia del Grupo cuenta con 10 funciones de apoyo para el mejor desarrollo de sus responsabilidades.

El Comité de Dirección concentra las responsabilidades ejecutivas del máximo nivel del nuevo Grupo y facilita el proceso de toma de decisiones y la consecución de una total coordinación en sus actividades. Está integrado por 16 miembros: los dos Presidentes –que copresiden el Comité–, el Vicepresidente y Consejero Delegado –como director del mismo– y 13 miembros, correspondientes a 6 áreas de negocio, a 4 áreas de apoyo al negocio, y a 3 áreas de apoyo a la Presidencia.



Consejo de Administración de BBVA.

Para el mejor desarrollo de sus funciones, el Consejo de Administración cuenta con una Comisión Delegada Permanente compuesta por 13 miembros.

7.5. Programa de integración

Con el fin de que el proceso de fusión se vaya desarrollando con éxito y en un corto plazo de tiempo, el mismo día en que fue anunciada la fusión entre BBV y Argentaria se creó un área de Integración y Fusión.

La integración se articula en torno a cinco elementos críticos: liderazgo claro del proceso –ejercido por un Comité de Integración formado por los dos Presidentes, el Vicepresidente y Consejero Delegado, y el Consejero Secretario General–; estructura jerárquica bien definida; gestión y seguimiento del proceso rigurosos; objetivos ambiciosos, pero alcanzables; y un marco conceptual de principios rectores que guían el proceso de integración funcional y operativa.

PRINCIPIOS RECTORES DE LA INTEGRACIÓN

1. El negocio y los clientes son la prioridad absoluta.
2. La rapidez prima sobre la perfección.
3. Priorización de las actividades críticas para el éxito de la fusión.
4. Todos bajo el mismo techo lo antes posible para garantizar la unidad de mando.
5. Selección de alternativas con criterios objetivos.
6. Identificación y evaluación de los riesgos asociados a cada decisión.
7. Protagonismo de los responsables de área en la ejecución de las decisiones.
8. Unidad en la orientación y control del proceso de integración.
9. La integración no es la suma, es la oportunidad de crear una entidad más eficiente y mejor.
10. La comunicación interna y externa son elementos críticos del proceso.

Prueba del estricto cumplimiento de estos principios y, en especial, de la diligencia en la toma de decisiones, son las numerosas medidas adoptadas desde la fecha del anuncio de la fusión. En la misma semana del anuncio de la operación, se produjo el nombramiento de la cúpula directiva del nuevo Grupo. En la segunda semana tuvo lugar la primera reunión de la Comisión Delegada y el nombramiento de los 224 primeros directivos. Entre la segunda y la cuarta semana, comenzaron a trabajar los ocho equipos de integración previamente definidos. En la cuarta, estaban disponibles todos los documentos legales y los Consejos de Administración convocaron las Juntas Generales Extraordinarias. En la quinta, se seleccionó una única plataforma transaccional y a mediados del mes de diciembre se anunció el nombramiento de los 1.700 ejecutivos del siguiente nivel directivo. Este amplio conjunto de medidas permitió que, transcurrido poco más de un mes desde el anuncio de la fusión, todos los equipos estuvieran trabajando en sus nuevas posiciones.

Además, en la primera mitad de enero del año 2000, BBVA presentó su nueva imagen corporativa, y los Consejos de Administración correspondientes, aprobaron la absorción por el nuevo Banco, de Banca Catalana y de Banco de Alicante, a fin de consolidar la presencia del Grupo en tres zonas de gran relevancia para su proyecto de expansión: Cataluña, Baleares y Comunidad Valenciana.

Está previsto que el proceso de integración finalice en 15 meses a partir del 1 de enero del año 2000.

7.6. Plan de transformación: PROYECTO CRE@

El modelo de gestión de BBVA se basa en tres pilares fundamentales: crecimiento rentable, compromiso del equipo humano y calidad del servicio. Con ellos como palanca, BBVA aspira a convertirse en una de las instituciones más rentables y eficientes de la industria financiera mundial, centrada en las actividades de banca al por menor en los diferentes mercados, complementadas con negocios de alto valor (gestión de activos, banca privada y seguros de vida, básicamente) y con actividades en las que el Grupo ostenta una clara posición de liderazgo en el mercado español (banca al por mayor y banca de inversiones). Además, el Grupo BBVA gestiona una muy importante cartera de participaciones industriales y apuesta decididamente por las nuevas tecnologías de distribución, en especial, por la banca por Internet.

Tomando en consideración los efectos multiplicadores de la fusión y los planes a medio plazo de cada una de las áreas de negocio, el Grupo BBVA asume una estrategia expansiva y ha establecido una serie de objetivos cuantitativos para el trienio 2000-2002, que suponen un avance sustancial frente a la ya favorable situación de partida.

OBJETIVOS DEL GRUPO BBVA Y SITUACIÓN DE PARTIDA

	Objetivos Año 2002	1999 Proforma
Crecimiento anual medio del beneficio por acción	≥24%	—
Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)	≥24%	21,9
Eficiencia	≤50%	54,6
Tasa de mora	1,5%	1,8
Tasa de cobertura	125%	135
Ratio Bis	12%	11,3

BBVA está en óptimas condiciones para alcanzar estos objetivos. Cuenta para ello, entre otros factores, con la generación de importantes sinergias de ingresos y gastos. La materialización de las sinergias se verá facilitada por la gran complementariedad de los negocios, por el modelo tecnológico adoptado y por la experiencia en fusiones previas, que permitirá minimizar los riesgos de ejecución y afrontar con garantías de éxito los retos que se plantean en todas las operaciones de concentración empresarial.

Todos estos propósitos se recogen en el PROYECTO CRE@, que fija la estrategia del BBVA para el periodo 2000/2002.

El **CRE@**, resume las ideas de Capitalización, Rentabilidad, Eficiencia y @nticipación que nuestro banco quiere impulsar en el trienio 2000-2002, e impone un intenso Programa de Transformación.

El Programa **CRE@** se basa en 4 líneas básicas:

- **Nuevo modelo de Banca**
- **Expansión en Mercados de alto crecimiento**
- **Optimización del Grupo y**
- **Respuesta a la Nueva Economía**

Una parte del **CRE@**, se dedica a dar una respuesta a la “nueva economía”, en clave de @nticipación. Para ello se ha lanzado el **Programa e-Volución** que pretende adentrar a BBVA, firme y rápidamente, en el mundo on-line, en el de internet.

El Programa E-Volución contempla la aproximación de BBVA a internet desde 3 planos o enfoques distintos, en cada uno de los cuales el banco juega un rol diferente (este mismo desarrollo sería aplicable para todas las empresas):

- La “tecnología”, en donde desarrollamos el rol de “usuario” (programa “transform@”).
- El “mercado”, en el que interpretamos el rol de “actor”
- El “sector”, en le que actuamos con el rol de “promotor” o “inversor”.

El Programa E-Volución es muy ambicioso y se halla articulado en 50 planes, ya en marcha o identificados (19 relativos a “tecnología”, 19 a “mercado” y 12 a “sector”). Con su aplicación pretendemos crear un enorme valor en los próximos años y aumentar sustancialmente nuestra base de clientela on-line hasta 4,5 millones de personas.

En BBVA hemos reflexionado mucho sobre la nueva Era del Conocimiento, sobre Internet y sobre sus implicaciones. Y tenemos una completa estrategia que estamos poniendo ya en marcha, con el máximo sentido de anticipación.

Además, BBVA tiene firmemente establecidos los principios generales de su actuación teniendo definido un Proyecto de Empresa y en Código de Estilo que son el marco de la actuación de todos los que conformamos el Grupo.

8. PROYECTO DE EMPRESA BBVA

El BBVA pretende ofrecer a sus accionistas la mayor rentabilidad posible, como resultado de la prestación de una amplia gama de servicios financieros a sus clientes, con la calidad y precio adecuados y con una decidida vocación de liderazgo en los distintos mercados. Este propósito debe lograrse mediante la integración y la excelencia en el trabajo de todas las personas que componen su plantilla.

El BBVA debe realizarse como empresa siguiendo pautas de actuación que conforman un código de conducta fundamentado en el respeto a la legalidad, al asunción de los principios éticos y la vocación de servicios a la sociedad de la que forma parte.

En un entorno financiero de creciente complejidad y competencia, el “hilo conductor” del Proyecto de Empresa, debe ser la búsqueda permanente de la rentabilidad mediante la satisfacción cada vez mayor de las necesidades de nuestros clientes, para lo cual es imprescindible que todos demos lo mejor de nosotros mismos.

Esta forma de conducir nuestro negocio, puede implicar transformaciones en el comportamiento de gran parte de los miembros de la plantilla y una mayor exigencia especialmente para los directivos, que, además de perseguir la rentabilidad como hasta ahora, deberán prestar una atención creciente a la satisfacción de sus clientes y a la motivación de sus colaboradores.

El Proyecto de Empresa es una declaración de **Valores, Estilo de Dirección y Política de Recursos Humanos**, con un carácter de permanencia en el tiempo, que debe servir de referencia a todos los niveles de decisión.

Son los valores del Grupo.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Toda actuación individual, de unidad, de grupo, proyecto, etc.... debe ser decidida y dimensionada con un criterio de aportación de valor añadido directo a la cuenta de resultados, y asumida tras su comparación con otras alternativas.

Los resultados sostenidos en el tiempo son la mejor medida de nuestra eficacia como empresa, y deben lograrse con respeto al código de conducta que asume el Grupo.

PRIORIDAD DE LA CLIENTELA

La razón de existir de cada unidad organizativa no es otra que prestar ciertos servicios a clientes, que pueden ser exteriores o interiores (otras unidades del Grupo). Las personas pertenecientes a cada unidad deben tener muy claras las especificaciones y niveles de calidad de los servicios que deben prestar a sus clientes.

Prioridad de la clientela, significa en primer lugar centrar nuestra actividad en satisfacer las necesidades de los clientes, potenciando (formando, motivando y delegando) a las personas que atienden a los mismos.

La idea de clientela interna es también necesaria para situar a las unidades de apoyo en el óptimo de la relación calidad/costo. Se deben diseñar sistemas prácticos para medir la calidad y aportación reales de estas unidades, en relación con los estándares establecidos.

INTEGRACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA PLANTILLA

Las necesidades y expectativas profesionales de los empleados de cualquier nivel deben ser conocidos y tenidos en cuenta.

La motivación auténtica y efectiva es la que se basa en la conciencia de estar realizando un trabajo significativo e interesante en el que el empleado contribuye con todas sus capacidades y su voluntad de perfeccionamiento. En contrapartida, el Grupo debe estar dispuesto al reconocimiento de ese esfuerzo.

CALIDAD

Las especificaciones de calidad son una parte esencial del diseño de los productos y servicios que se prestan a clientes exteriores e interiores.

El objetivo fundamental no es que los productos tengan la máxima calidad posible, sino asegurar la calidad programada de acuerdo con las especificaciones del producto o servicio.

El mantenimiento de la calidad programada en todos los procesos de producción y distribución es la mejor vía para la reducción de los costes. Hay que hacer bien las cosas desde el principio. En este sentido, calidad es sinónimo de productividad.

Para medir la calidad de forma clara y explícita se deben diseñar los indicadores necesarios.

INNOVACIÓN, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Hay que crear un clima o gusto por la innovación “rentable”, que debe ser asumido como una parte de la responsabilidad de cada directivo o empleado.

Todos los empleados del Grupo, y especialmente los jefes y directivos, deben ser estimulados a innovar y mejorar los productos, servicios, procesos y sistemas que constituyen la actividad del Grupo en todas sus áreas.

Para ello hay que facilitar el acceso y fomento de las ideas creativas a los órganos o niveles de decisión.

ÉTICA PROFESIONAL

Las relaciones entre accionistas, clientes, empleados y la sociedad en general, deben desarrollarse en un marco de calidad, transparencia y confianza mutua, que son componentes esenciales de nuestro negocio.

La ética profesional es la esencia del código de conducta personal, que limita excesos, que señala cauces y guía la actuación en situaciones de conflicto de interés. El Grupo espera de todos sus empleados un comportamiento absolutamente honesto, cualidad que debe ser cumplida de forma ejemplar por los directivos, cualquiera que sea su nivel.

Estilo de Dirección

La integración del esfuerzo de toda la plantilla requiere un estilo de dirección eficaz que logre la flexibilidad y agilidad necesarias en una gran empresa de servicios, dispersa geográficamente en mercados nacionales e internacionales cada vez más competitivos. Las características principales de este estilo de dirección deben ser las siguientes:

- Dirigir por Objetivos. Fijando las misiones y objetivos económicos, de desarrollo de formación, etc. Analizar las desviaciones y tomar medidas correctoras. Asunción y exigencia de responsabilidades.

La mejora de la productividad exige a todos los niveles del Grupo una precisión, una optimización y una clara priorización en la definición de los objetivos a conseguir.

El dirigir por objetivos es una filosofía de gerencia que hace énfasis en lo que hay que conseguir, dejando libertad a la persona en cuanto a la

forma de conseguirlo, siempre que respete el marco definido por las políticas, valores corporativos y normas de conducta aprobados por el Grupo.

Esta filosofía de gerencia obliga a señalar objetivos ambiciosos, pero posibles, y a conformar los medios adecuados para su consecución.

- Responsabilizar a los jefes en motivar y desarrollar profesionalmente a las personas que encuadran.

El jefe debe dar ejemplo, ilusionar y apoyar a sus colaboradores.

Los factores que afectan positivamente a la motivación se deben dar en el puesto de trabajo, y por ello están en gran medida bajo la responsabilidad del jefe directo. El empleado de cualquier nivel necesita saber con la mayor claridad posible lo que se espera de él. Debe recibir periódicamente la opinión de su jefe sobre su trabajo. Debe tener una perspectiva de carrera. Debe tener posibilidades de formación. Debe ser retribuido de acuerdo con su aportación. Y, por supuesto, debe percibir actitudes ejemplares en quien está sobre él en la escala profesional.

- Delegar responsabilidad. Fomentar la iniciativa. Superar el concepto de “mando”.

La delegación es esencial para la motivación, y es esencial para el desarrollo de la persona. El papel de jefe, superando el concepto de “mando”, se parece cada vez más al de un entrenador que ayuda a sus subordinados a conseguir sus objetivos.

El jefe delega, pero conociendo y dominando lo que delega. Delegación no equivale a abdicación. Más delegación implica mayor control.

La delegación desde el punto de vista organizativo equivale a descentralización y a flexibilidad de adaptación. La única vía que tiene una organización grande para alcanzar los niveles de eficacia de una organización pequeña es convertirse en un conjunto de unidades pequeñas y esto pasa por la delegación.

Sin embargo, no se trata de convertir el Grupo en una serie de compartimentos estancos. Al contrario, la sinergia entre unidades, añadiéndose valor unas a otras, es una ventaja competitiva importante de las grandes organizaciones.

- Potenciar la comunicación, la participación y el trabajo en equipo.

La comunicación es el primer elemento de participación y de integración. Nadie puede integrarse en un proyecto que no conoce suficientemente.

La información cuando se trate de temas significativos para el trabajo, debe fluir por la línea jerárquica.

El equipo o grupo de trabajo “natural” es el que constituye un jefe con todos sus colaboradores. En este grupo se deben producir la mayor parte de los procesos de comunicación, participación y trabajo en equipo.

- Austeridad. Funcionalidad. Economía de medios. El status debe ser función de la aportación y no de los símbolos y medios empleados.

La austeridad es la primer contribución que cada miembro de la plantilla debe hacer a la rentabilidad del Grupo.

Economía de medios es asignar los mejores medios a las actividades que ofrecen mayores oportunidades de rentabilidad para el Grupo.

Un aspecto importante de la flexibilidad organizativa es la economía de medios. Hay que reducir al máximo los gastos fijos, sustituyéndolos por gastos variables, cuando sea necesario.

Principios y políticas de personal

El Grupo ha definido sus “**Principios y Políticas de Personal**” como ideario corporativo, que debe hacerse realidad mediante instrumentos de trabajo profesional.

- Evaluación por resultados, dialogando con el jefe.

La motivación profesional que se desprende del trabajo bien hecho y de la consecución de objetivos ambiciosos en cada área de actividad, debe ser reforzada con la evaluación y reconocimiento de los logros.

- Carrera en base a potencial y disponibilidad. Transparencia e igualdad de oportunidades en nombramientos. Énfasis en la movilidad funcional y geográfica.

Es necesario conocer con precisión las capacidades, actitudes, expectativas y disponibilidad de las personas, para poner al hombre adecuado en el puesto adecuado y, con carácter global, para que se sepa en todo momento las disponibilidades y potenciales con que cuenta el Grupo.

Se debe ofrecer información a los miembros de la plantilla para que conozcan sus oportunidades concretas de carrera profesional.

El concepto de igualdad de oportunidades debe presidir las actuaciones de los directivos de línea y de la función de recursos humanos.

La permanencia en un puesto de trabajo debe ser suficiente para poner en práctica proyectos e ideas, pero no debiera superar un cierto tiempo.

Por esta razón, y por la necesidad de formación y conocimiento de la empresa se debe potenciar enérgicamente la movilidad horizontal y funcional.

El desarrollo de directivos a todos los niveles es la única forma de garantizar el futuro del Grupo.

- Retribución en función de aportación y resultados de la empresa.

Hay que fomentar la mentalidad de empresario que se siente creador de resultados. La retribución, además de corresponder a la aportación individual, debe tener progresivamente el carácter de participación en los beneficios, a nivel del Grupo y de la unidad de pertenencia.

Para ello, se deben diseñar criterios objetivos y explícitos que determinen cada aportación de forma justa.

- Formación permanente, planificada en función de la capacidad del individuo y de la estrategia del Banco. Orientada siempre al desarrollo y fortalecimiento de la cultura e identidad corporativas.

Es fundamental la formación práctica, es decir, el ejercicio real de lo que se ha estudiado o conocido, desempeñando tareas que suponen innovación, con ambición de excelencia.

El cambio de puesto, con una frecuencia razonable, es la forma más eficaz de formación.

El jefe en su papel de entrenador de sus colaboradores debe estimularles y ayudarles en su formación y desarrollo, aunque la responsabilidad última debe ser asumida por el propio colaborador.

Para reforzar y hacer público el compromiso de la institución, todos los directivos del Grupo tienen en su puesto de trabajo expuesto permanentemente a su mirada y a la de compañeros y clientes el Código de Estilo, con el que se identifican y que guía su actuación.

Código de estilo

PRINCIPIOS

Respeto a la legalidad
Aplicación de principios de ética profesional
Cumplimiento de nuestro Proyecto de Empresa

MISIONES

Ofrecer una permanente y atractiva rentabilidad
Mantener un alto nivel de solvencia
Orientar la acción al servicio de nuestros clientes y de la comunidad
Buscar posiciones de liderazgo

VALORES

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes
Formar, Integrar, Motivar y Retribuir a toda nuestra plantilla
Alcanzar calidad para nuestros productos y servicios
Gestionar eficientemente nuestros recursos disponibles
Actuar con espíritu empresarial y con sentido de innovación rentable.
Aprovechar las sinergias
Asumir el compromiso y la entrega personal

9. CONCLUSIÓN

Hemos visto qué es BBVA, cómo se ha ido gestando el Grupo y cuáles son sus principios.

En el primer año de vida el BBVA ha demostrado su dinamismo compaginando las actividades de integración y fusión con importantes realizaciones de su Proyecto CRE@.

Así desde la fecha de la Junta General de Febrero se han hecho importantísimos avances: Acuerdo con Telefónica, lanzamiento Uno-e (dentro del nuevo proyecto UnoFirst), integración de todas las redes minoristas y bancos del Grupo en España, nuevas operaciones en América (Bancomer en Méjico y otras), Y las magnitudes conseguidas en los tres primeros trimestres del 2000 en actividad y resultados evidencian el impulso ya alcanzado por el nuevo Grupo, que va en la línea de cumplir una vez más los exigentes compromisos públicos.



Edificio emblemático de BBVA, que constituye su principal sede operativa en Madrid.

Pero lo importante está por venir. El espíritu de “superación”, de “transformación”, es el factor común de la “historia” de nuestro Grupo y la clave en la que se asienta su futuro.

Transformarse para cumplir con el fin de toda empresa que es **crear valor** de manera sostenida en el tiempo. El éxito de una empresa se mide por su capacidad de transformación porque ésta es la que propicia la creación del valor.

Para transformarse, una empresa precisa primero, y ante todo, VISION para acertar con el mejor camino. Segundo, un PROGRAMA, de transformación. Tercero, TALENTO, capital humano. Cuarto, Inmensas CAPACIDADES, tecnológicas, financieras, etc. Y, quinto, un COMPROMISO que permita articular ese “proyecto en común” que es la empresa.

Aplicando activamente un programa de transformación, definido por esos cinco ejes, se puede crear un inmenso valor. Es lo que ha hecho BBVA en su larga trayectoria y lo que va a seguir haciendo en el próximo futuro porque tiene las cualidades necesarias para ello.

Trabajamos para crear valor para accionistas, empleados, clientes y sociedad. Y lo hacemos con una idea guía “Nunca se alcanza la cima” que se traduce en un ánimo permanente “hasta el infinito y más allá”.

Estas expresiones son referencias para un Grupo que tiene como objetivo ser líder de los mercados y en los negocios a los que extiende su actividad. No se conforma con menos.