

Nota de Prensa

28 de Abril de 2000

BBVA RESULTADOS 1T 2000

EL BENEFICIO ATRIBUIDO AUMENTA UN 24,1%, HASTA LOS 74.142 MILLONES DE PESETAS

Rasgos más destacados del Balance y Cuenta de Resultados

- Fuerte aumento del volumen de negocio del Grupo (+19,2%), que consolida su liderazgo en España, siendo el único banco que mejora su cuota de mercado en todas las rúbricas del negocio residente
- Los beneficios se sustentan sobre unos sólidos resultados recurrentes, con una mayor generación de ingresos y una continua contención de los costes. El margen de negocio aumenta un 21,8%
- Los saneamientos extraordinarios y voluntarios superan el beneficio atribuido y se sitúan en 94.000 millones de pesetas
- La rentabilidad sobre recursos propios (ROE) sigue creciendo hasta el 22,5%; y la rentabilidad sobre activos (ROA) supera el 1%

Noticias más relevantes del trimestre

- ◆ La fusión avanza más rápido de lo previsto, anticipándose en un año la integración de las bancas minoristas en una sola marca
- ◆ El Grupo lanza el Programa CREA, el Proyecto E-VOLUCIÓN y la Alianza Global con Telefónica, con los que extenderá su liderazgo en la banca tradicional hacia los negocios de la nueva economía
- ◆ BBVA se consolida como líder en Latinoamérica, tras el acuerdo de fusión de Probursa y Bancomer

El Grupo BBVA ha obtenido en el primer trimestre de 2000 un beneficio atribuido de 74.142 millones de pesetas (446 millones de euros), lo que supone un aumento del 24,1% respecto a igual periodo del año anterior. Los beneficios se sustentan sobre un fuerte aumento del negocio (19,2%) y unos sólidos resultados recurrentes. Los ratios de rentabilidad (ROE del 22,5%) y eficiencia (50,5%) siguen mejorando, en línea con los objetivos financieros a medio plazo del Grupo.

Durante el primer trimestre del año, el primero completo tras la aprobación formal de la fusión, se han producido acontecimientos trascendentales para BBVA: Se han culminado los trámites legales de la fusión, se ha avanzado en el proceso de integración a un ritmo superior al calendario previsto y se han tomado decisiones de gran calado dirigidas a la expansión del Grupo y a su desarrollo estratégico.

En este periodo, se han lanzado el Programa CREA y el Proyecto EVOLUCIÓN, se ha firmado una importante Alianza Global con Telefónica, se ha lanzado el primer banco global por internet de Europa, Unofirst, y se ha consolidado el liderazgo en Latinoamérica, tras el acuerdo de fusión de Probursa y Bancomer.

Con estos acuerdos y proyectos estratégicos, BBVA extiende su liderazgo en la banca en España hacia los negocios derivados de la nueva economía, en los que ha sido pionero, y consolida su posición de líder en Latinoamérica.

ACTIVIDAD: UNA EXPANSIÓN ALTA Y RENTABLE

Durante el primer trimestre de 2000, el Grupo BBVA ha tenido un importante ritmo de avance en su actividad. El negocio de clientela ha crecido de forma muy satisfactoria y claramente por encima al del activo total gestionado, que evoluciona así hacia una estructura más rentable. La ganancia de cuota de mercado es superior a los ambiciosos objetivos fijados a principios de año.

El volumen de negocio del Grupo (inversión crediticia y recursos gestionados de clientes), asciende a 31 de marzo a 372.000 millones de

euros (unos 62 billones de pesetas), con un incremento superior al 19% respecto a la misma fecha de 1999.

En España, BBVA ha reforzado su posición de liderazgo, al presentar ganancias de cuota de mercado en todas y cada una de las principales rúbricas de actividad en el sector residente. Esta ganancia se eleva a 40 puntos básicos en el crédito, 70 en depósitos, 110 en los fondos de inversión y 57 puntos básicos si se considera el agregado de depósitos más fondos de inversión.

En BBVA sin América ha continuado el proceso de mejora de la calidad de los activos durante el primer trimestre del año. El ratio de morosidad se sitúa en 1,1% (1,52% en marzo de 1999) y la tasa de cobertura se eleva a 137,4%, casi 20 puntos porcentuales más que en igual fecha del año anterior.

Respecto a BBVA América, la mejor coyuntura económica de la zona se ha visto reflejada en un mayor dinamismo en la financiación crediticia, aunque se siguen manteniendo estrictos criterios de control de riesgo. Además, el aumento de la inversión crediticia ha ido acompañado de un nuevo descenso del ratio de morosidad, por cuarto trimestre consecutivo, que lleva a un nivel del 4,22% en el conjunto de BBVA América, muy por debajo del 6,09% de marzo de 1999. La tasa de cobertura también ha aumentado, del 115% al 151% en doce meses.

RESULTADOS: FUERTE MEJORA DE LOS BENEFICIOS, LA RENTABILIDAD Y LA EFICIENCIA DEL GRUPO

El Grupo BBVA ha iniciado con paso firme su primer ejercicio económico completo tras la fusión, con importantes mejoras en los beneficios y los niveles de rentabilidad y eficiencia, en línea con los objetivos financieros a medio plazo del Grupo.

La generación de resultados recurrentes es la base de la evolución de los resultados del Grupo. El margen de negocio ha crecido el 21,8%, hasta los 203.227 millones de pesetas (1.221 millones de euros).

El margen de intermediación aumenta ligeramente respecto al ejercicio anterior, hasta los 241.341 millones de pesetas (1.450 millones de euros).

Las comisiones netas percibidas en el primer trimestre se sitúan en 124.868 millones de pesetas (751 millones de euros), con un crecimiento del 16,5%, lo que sitúa el margen básico en 366.209 millones de pesetas (+5,2%).

La política de contención del gasto ha tenido también unos magníficos resultados. Los gastos generales han disminuido un 6,5%, aunque se compensan con un aumento de los gastos de personal del 6,8%, debido sobre todo Latinoamérica. En conjunto, los gastos de explotación aumentan sólo un 2,1%. Y sitúan el ratio de eficiencia en el 50,5%, frente al 53,2% del primer trimestre de 1999. El margen de explotación aumenta un 15,2%, hasta los 175.706 millones de pesetas (1.056 millones de euros).

La política de rotación de cartera industrial mantiene su elevada aportación de resultados. Los beneficios netos por operaciones de grupo en el trimestre ascienden a 99.577 millones de pesetas (598 millones de euros). Estos beneficios, así como buena parte del margen de negocio, han sido destinados en su totalidad al reforzamiento extraordinario de la sanidad del balance.

Sin embargo, BBVA ha destinado a saneamientos una buena parte de dicho aumento, así como la totalidad de los resultados por enajenaciones de participaciones, por lo que el beneficio antes de impuestos se sitúa en 141.074 millones de pesetas (848 millones de euros), con un aumento del 12,2%.

El margen de negocio de las unidades latinoamericanas del Grupo (BBVA América), aumenta un 30% respecto al trimestre anterior y ratifica la recuperación iniciada a partir de mediados de 1999, por lo que tasa de crecimiento interanual supera ya el 10%. El resto del Grupo (BBVA sin América), mejora su margen de negocio un 28,5% interanual y un 40,5% sobre el trimestre anterior.

En los tres primeros meses de 2000 ha obtenido un beneficio de 446 millones de euros (74.142 millones de pesetas), que supone un aumento del 24,1% respecto al mismo periodo del año anterior. El índice de rentabilidad sobre recursos propios (ROE) crece 3,6 puntos hasta el 22,5% y el ratio sobre activos totales medios (ROA) supera el 1%. El ratio de eficiencia mejora hasta el 50,5% y el 43,5% en España.

ACCIÓN Y ACCIONISTAS: ALTA REVALORIZACIÓN Y AMPLIACIÓN DE CAPITAL

La acción BBVA ha registrado una muy favorable evolución durante el primer trimestre del año, con una revalorización del 15,9%, superior al Ibex y al índice sectorial financiero. El valor en Bolsa a 31 de marzo se situaba en 7,5 billones de pesetas.

El pasado 24 de abril fue distribuido el primer dividendo a cuenta, con carácter extraordinario, de los resultados del actual ejercicio, por importe de 10 pesetas brutas por acción. En la misma fecha se ha realizado una reducción de capital, con devolución de nominal de 5 pesetas por acción.

A 31 de marzo de 2000 la base de capital del Grupo BBVA ascendía a 15.957 millones de euros, de acuerdo con la normativa BIS. El ratio de capital se situaba en el 11,5% y el excedente de recursos propios se elevaba a 3.516 millones de euros.

Para reforzar esta base de capital, mantener los niveles de alta solvencia que caracterizan a BBVA y acometer los proyectos de ampliación de negocios del Grupo, la Junta General Ordinaria de Accionistas del pasado 17 de abril, aprobó una ampliación de capital por importe máximo de 220 millones de acciones que, en caso de agotar este límite, significaría un aumento del capital del 7,5%.

HITOS DEL TRIMESTRE: PLANES ESTRATÉGICOS, ALIANZA CON TELEFÓNICA Y EXPANSIÓN EN LATINOAMÉRICA

El Grupo BBVA ha sido especialmente activo durante el primer trimestre del año. Además de culminar el proceso de legal de fusión, cuya escritura quedó registrada el 28 de enero, el banco han lanzado sus planes estratégicos, ha firmado una importante alianza con Telefónica y ha avanzado en sus planes de expansión en Latinoamérica y en los negocios derivados de la nueva economía.

En la Junta General Extraordinaria, reunida el 12 de febrero, BBVA presentó a sus accionistas el Programa CREA (Capitalización, Rentabilidad, Eficiencia y Anticipación), el plan estratégico para el Grupo para el periodo 2000-2002, que articula la respuesta estratégica a los

cambios que se están produciendo en el sector financiero y las actuaciones en el marco de la nueva economía.

En esa línea de anticiparse a la nueva economía y convertir los retos en oportunidades, BBVA ha puesto en marcha el Proyecto E-VOLUCIÓN, el plan estratégico del Grupo en el negocio de E-Business.

BBVA ha tomado la delantera en la transformación bancaria hacia la nueva economía. Internet se convierte en el principal instrumento para llevar a cabo ese profundo cambio tecnológico. BBVA parte, además, de una base tecnológica mucho más sólida y moderna que sus competidores.

El pasado 11 de febrero se firmó, además, una importante alianza con Telefónica, por la que desarrollarán 14 líneas de actuación en los negocios derivados de la nueva economía. El 6 de abril, BBVA y Telefónica constituyeron el Comité de Relación y Seguimiento de la Alianza.

Dentro de los planes de expansión del Grupo, cabe destacar el acuerdo alcanzado por BBVA y el Grupo Financiero Bancomer para fusionar sus operaciones en México. El acuerdo supone consolidar al Grupo como líder bancario en Latinoamérica.

Cuenta de resultados consolidada**(Millones)**

	1 ^{er} Trim.00		Δ% Interanu al	1 ^{er} Trim.99
	Pesetas	Euros		Euros
Productos financieros	616.644	3.706	2,9	3.608
Costes financieros	(375.303)	(2.256)	4,8	(2.159)
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	241.341	1.450	0,1	1.449
Comisiones netas	124.868	751	16,5	644
MARGEN BÁSICO	366.209	2.201	5,2	2.093
Resultados por operaciones financieras	43.123	259	33,2	194
MARGEN ORDINARIO	409.332	2.460	7,6	2.287
Gastos de personal	(139.714)	(840)	6,8	(786)
Otros gastos administrativos	(66.856)	(402)	(6,5)	(430)
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	(206.570)	(1.242)	2,1	(1.216)
Amortizaciones	(22.011)	(132)	10,3	(120)
Otros productos y cargas de explotación (neto)	(5.045)	(30)	(10,3)	(34)
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	175.706	1.056	15,2	917
Resultados netos por puesta en equivalencia	27.521	165	92,1	86
Promemoria: corrección por cobro de dividendos	(11.006)	(66)	5,3	(63)
MARGEN DE NEGOCIO	203.227	1.221	21,8	1.003
Amortización del fondo de comercio de consolidación	(8.303)	(50)	(87,3)	(394)
Beneficios netos por operaciones de Grupo	99.577	598	16,4	514
Saneamiento crediticio neto	(25.486)	(153)	(32,1)	(225)
· Dotación bruta	(50.344)	(303)	(23,5)	(395)
· Fondos disponibles	13.750	83	(27,4)	114
· Activos en suspenso recuperados	11.108	67	18,8	56
Saneamiento de inmovilizaciones financieras	(457)	(3)	n.s.	1
Resultados extraordinarios netos	(127.484)	(765)	435,9	(143)
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	141.074	848	12,2	756
Impuesto sobre sociedades	(43.819)	(263)	(12,5)	(302)
BENEFICIO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	97.255	585	28,6	454
Resultado atribuido a la minoría	(23.113)	(139)	45,6	(95)
BENEFICIO ATRIBUIDO AL GRUPO	74.142	446	24,1	359

Datos relevantes del Grupo BBVA
(Cifras consolidadas)

	31-3-00	31-3-99 (1)	Δ%	
	Pesetas	Euros	Euros	
BALANCE (millones)			Interanual	
Activo total	39.789.209	239.138	213.966	11,8
Créditos sobre clientes (bruto)	20.082.926	120.701	105.394	14,5
Recursos de clientes en balance	23.857.809	143.388	126.601	13,3
Otros recursos gestionados de clientes	17.957.214	107.926	80.039	34,8
Total recursos gestionados	41.815.023	251.314	206.640	21,6
Fondos propios (incluido el beneficio no distribuido)	1.541.372	9.264	8.215	12,8
CUENTA DE RESULTADOS (millones) (1^{er} trimestre)				
Margen básico (margen de intermediación más comisiones)	366.209	2.201	2.093	5,2
Margen de explotación	175.706	1.056	917	15,2
Margen de negocio (margen de explotación más rdos. puesta en equivalencia)	203.227	1.221	1.003	21,8
Beneficio antes de impuestos	141.074	848	756	12,2
Beneficio atribuido al Grupo	74.142	446	359	24,1
OTROS DATOS				
Valor de mercado (millones)	7.489.697	45.014	39.929	12,7
Beneficio atribuido al Grupo por acción (1er trimestre)		0,15	0,13	21,3
Valor contable por acción		3,16	2,84	11,3
PER (Precio / Beneficio; veces) (2)		20,7	22,9	
Precio / valor contable (veces)		4,9	4,9	
RATIOS RELEVANTES (%)				
Margen de negocio / ATM		2,06	1,95	
ROE (Bº atribuido / Fondos propios medios) (3)		22,5	18,9	
ROA (Bº neto / Activos totales medios) (3)		1,01	0,91	
RORWA (Bº neto / Activos ponderados por riesgo) (3)		1,77	1,71	
Ratio de eficiencia		50,5	53,2	
Tasa de morosidad		1,68	2,35	
Tasa de cobertura		143,6	116,5	
RATIOS DE CAPITAL (NORMATIVA BIS) (%)				
Total		11,5	13,3	
TIER I		8,0	10,2	
INFORMACIÓN ADICIONAL				
Número de empleados		86.876	91.194	
- Negocio doméstico		37.801	38.520	
- Negocio internacional		49.075	52.674	
Número de oficinas		7.528	7.175	
- Negocio doméstico		4.350	4.411	
- Negocio internacional		3.178	2.764	

(1) Datos proforma.

(2) El PER correspondiente al 1er Trimestre 2000 se calcula sobre la mediana estimada por los analistas para el conjunto del año. Para el 1^{er} Trimestre de 1999 se ha tomado el beneficio efectivamente obtenido en el ejercicio completo (290.481 millones de pesetas).

(3) Calculados con los datos de los últimos cuatro trimestres.

Nota general:

Los datos de este folleto no han sido objeto de auditoría. No obstante para la elaboración de las cuentas consolidadas se han seguido los principios contables generalmente aceptados, contenidos en la Circular B.E. 4/91 y siguientes.

ANEXO

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

La rapidez está siendo una de las características más sobresalientes del proceso de fusión e integración de BBVA. La inmediata definición de la estructura organizativa despejó incertidumbres desde el primer momento; el acuerdo marco en el ámbito laboral evitó tensiones; la elección de la plataforma tecnológica de futuro abrió los cauces necesarios para integrar con celeridad sistemas y operaciones y, por último, la articulación del programa de integración, instrumento básico de impulso y coordinación, han constituido elementos clave del eficiente proceso de integración del Grupo.

Junto a ello, la ausencia de conflictos está permitiendo al conjunto de la organización y a la alta dirección no distraer energías ni atención sobre el prioritario desarrollo del negocio. Se han superado con éxito los riesgos asociados a todo proceso de integración, se han rebasado ya ampliamente los 100 primeros días y se avanza a un ritmo considerable en todos los terrenos.

En cuanto a la integración de los negocios, lo más destacable es la anticipación en un año de la integración de las bancas minoristas, que antes de la fusión se desarrollaban a través de cinco marcas distintas en España, y la implantación de la marca única para la totalidad de la red del Grupo. Ello conlleva la unificación de los servicios centrales, la definición de una nueva estructura de dirección territorial y la potenciación de la estrategia de distribución multicanal.

Las fusiones por absorción de Banca Catalana y Banco de Alicante por parte de BBVA, que se inscriben en este proceso de unificación del área minorista, van a potenciar la notoriedad y el negocio del Grupo en tres de las Comunidades Autónomas más significativas del país. Las sinergias de ingresos, por ampliación de negocio, y de costes, por racionalización de redes y estructuras, que la integración de estas dos unidades genera, se estiman en alrededor de 12.000 millones de pesetas, antes de impuestos. A dicho importe habría que añadir el derivado de la absorción del Banco de Comercio.

Las características de la marca única BBVA adoptada, frente a la alternativa de nueva marca, se traduce en una mayor rapidez de implantación y en ahorros de elevada cuantía. El objetivo para el presente año consiste en la instalación de los nuevos rótulos en la mayor parte de los edificios singulares del Grupo y en alrededor de 3.000 oficinas.

Por su parte, la integración de los negocios globales quedó definida en cuatro meses, tras el análisis de más de 500 sociedades. Su plazo de ejecución se va a reducir a 9 meses, preservando en todos los casos elevados estándares de calidad en la relación con la clientela.

El proceso de integración pretende conseguir no sólo una eficaz combinación de negocios y estructuras de acuerdo con los estrictos plazos establecidos, sino además, asegurar que se materializan de forma efectiva los ahorros previstos en el horizonte 2002 y, específicamente, los correspondientes al presente ejercicio. Muchas de las medidas adoptadas ya citadas favorecen su consecución. A ellas se añade la determinación de objetivos más exigentes para el presente año en el ámbito de los costes de explotación, con especial énfasis en servicios centrales y negocios globales, lo que va a permitir la anticipación temporal de los ahorros.

Avanza asimismo a ritmo superior al fijado inicialmente la integración de los sistemas y operaciones del Grupo. El objetivo actual contempla la implantación de la plataforma del Grupo en 850 oficinas procedentes de Argentaria en el presente año, así como la integración operativa de los negocios globales. El proceso de integración física de los centros de proceso de datos se encuentra en fase de ejecución.

Asimismo, el complejo proceso de reubicación del personal se encuentra en fase avanzada de realización tras el consiguiente censo de edificios, necesidades de espacio, mapa objetivo, etc.

BBVA: HITOS PRINCIPALES

19-10-99	Anuncio fusión, aprobación proyecto y nombramiento del Comité Dirección y primera línea ejecutiva
+ 7	Inscripción del proyecto de fusión
+ 15	Segundo nivel de la estructura directiva (altos directivos: 224 personas)
+ 25	Informe experto independiente
+ 31	Puesta en marcha del Programa de Integración
+ 35	Elección plataforma tecnológica
+ 37	Acuerdo marco con sindicatos
+ 58	Definición del siguiente nivel directivo (1.700 personas)
+ 60	Aprobación de la operación por las Juntas Generales
+ 77	Alianza BBVA/Terra/Uno-e
+ 83	Aprobación de política de marcas
+ 84	Aprobación por Consejos de las fusiones de B. Alicante y B. Catalana
+ 101	Inscripción de la escritura de fusión Primer Consejo de Administración BBVA
+ 104	Inicio cotización acción BBVA
+ 115	Alianza BBVA/Telefónica
+ 118	Primera Junta General de Accionistas BBVA Presentación Programa CREA
+ 125	Inicio Plan de Integración Negocios Globales
+ 135	Integración de ASI en el área de Sistemas de BBVA
+ 140	Creación de Unofirst Group
+ 143	Fusión operaciones BBVA/Bancomer en México
+ 148	Integración Bancas al por Menor
+ 155	Aprobación por Consejos de las fusiones de B. Comercio y BNA
+ 162	Lanzamiento ofertas de Uno-e
+ 163	Presentación Proyecto E-VOLUCION
31-03-00	

Desarrollo del Programa de Integración por áreas

Actuaciones	Fecha de finalización	
BANCAS MINORISTAS		
Definición cierres de oficinas de B. Alicante y B. Catalana	Febrero-2000	✓
Fusión de Banca Catalana	Junio-2000	
Fusión de Banco de Alicante	Junio-2000	
Fusión de Banco del Comercio	Septiembre-2000	
Configuración y responsables en Servicios Centrales	Marzo-2000	✓
Integración Servicios Centrales BBVA	Marzo-2000	✓
Configuración y responsables de Estructuras Intermedias	Marzo-2000	✓
Integración Estructuras Intermedias BBVA	Marzo-2000	✓
Organograma completo de Estructuras Intermedias Territoriales	Abril-2000	✓
Definición de la red óptima de BBVA. Plan cierres de las redes de Banco del Comercio, Argentaria y BBV	Mayo-2000	
Implantación de la marca (títulos)	Marzo-2001	
NEGOCIOS GLOBALES		
Análisis y Clasificación del mapa de sociedades	Enero-2000	✓
Elaboración de estrategias de integración por áreas	Enero-2000	✓
Integración de unidades en Londres	Marzo-2000	✓
Integración de unidades en Nueva York	Abril-2000	✓
Integración de negocios de factoring	Mayo-2000	
Integración de sociedades de valores en España	Junio-2000	
Integración de sociedades de valores en Portugal	Septiembre-2000	
Integración de negocios de gestión de carteras	Junio-2000	
Integración de sociedades de seguros	Noviembre-2000	
Integración de BBVA América	Junio-2000	
Integración operativa y de equipos de gestores en España	Mayo-2000	
Integración de Banca Privada en España	Junio-2000	
Integración de las oficinas de representación en Latinoamérica (Banca Privada y Corporativa)	Mayo-2000	
RACIONALIZACIÓN DE LAS SOCIEDADES INSTRUMENTALES		
Análisis descriptivo del mapa de sociedades	Enero-2000	✓
Análisis jurídico, contable y fiscal de las operaciones	Abril-2000	✓
Ejecución de los procesos de integración	Noviembre-2000	
SISTEMAS		
Elección de la plataforma tecnológica	Noviembre-1999	✓
Integración de Argentaria Sistemas Informáticos (ASI)	Marzo-2000	✓
Plan de tareas inmediatas (información a clientes, control de gestión, etc.)	Marzo-2000	✓
Integración de Centros de Proceso de Datos	Marzo-2000	✓
- Traslado de Vaguada a Tres Cantos	Abril-2000	✓
- Traslado de Claro del Rey a Vaguada	Abril-2000	✓
- Traslado de Banca Especializada	Junio-2000	✓
Integración de sistemas de negocios globales		
Integración de sucursales en el exterior	Marzo-2000	✓
- Londres	Marzo-2000	✓
- Nueva York	Marzo-2000	✓
- Portugal	Marzo-2000	✓

Desarrollo del Programa de Integración por áreas (cont.)

→ Actuaciones	Fecha de finalización	
• Miami	Septiembre-2000	
Integración de Banca Catalana	Junio-2000	
Plan de Formación	Julio-2000	
Integración de Banco del Comercio	Septiembre-2000	
Integración de Banco de Alicante	Octubre-2000	
→ RECURSOS HUMANOS/ORGANIZACIÓN		
Acuerdo marco con sindicatos	Noviembre-1999	✓
Desarrollo del Programa Global de Formación para el cambio funcional	Enero-2000	✓
Homogeneización de nóminas	Marzo-2000	✓
Revisión estructuras	Enero-2000	✓
Nueva ordenación de las unidades territoriales de medios y recursos y creación de las UTA's (recursos humanos)	Enero-2000	✓
Plan de adecuación de plantillas	Febrero-2000	✓
→ GESTIÓN ESPACIOS		
Determinación de criterios de reubicación	Enero-2000	✓
Ejecución del plan de movimientos en Madrid	Junio-2000	
Censo de edificios singulares	Marzo-2000	✓
Elaboración del mapa objetivo de edificios	Marzo-2000	✓
→ NUEVO PLAN DE SINERGIAS		
Análisis de los planes existentes	Marzo-2000	✓
Puesta en marcha de la Fase I: extensión a BBVA	Abril-2000	✓
Lanzamiento de la Fase II: nuevos planes	Junio-2000	
→ AHORRO GASTOS EXPLOTACIÓN Y COMPRAS		
Identificación de ahorros por líneas de gasto	Enero-2000	✓
Distribución por áreas	Marzo-2000	✓
→ RIESGOS		
Definición de la nueva visión	Marzo-2000	✓
Definición de estructuras, circuitos y procedimientos (riesgo de crédito)	Marzo-2000	✓
Unificación de herramientas (riesgo de crédito)	Junio-2000	
Integración de modelos (riesgo de crédito)	Diciembre-2000	
Definición de estructuras, circuitos y procedimientos (riesgo de mercado)	Enero-2000	✓
Integración de herramientas y modelos (riesgo de crédito)	Marzo-2000	✓
→ COMUNICACIÓN INTERNA		
Definición de la estrategia de comunicación	Diciembre-1999	✓
Integración de las herramientas de comunicación	Enero-2000	✓
→ IMAGEN - MARCA		
Definición de la marca BBVA	Enero-2000	✓
Campaña institucional de la marca BBVA	Febrero-2000	✓
Creación de la imagen en la red exterior	Marzo-2000	✓
Plan de implantación en impresos, etc.	Febrero-2000	✓