

NOTA DE PRENSA

BBV PRESENTA SU PLAN DE RACIONALIZACIÓN DE TAREAS Y COSTES (PRACTYCO) DEL GRUPO BBV

Objetivo: un ratio de eficiencia del 50% en el año 2000

El Grupo BBV se ha marcado un objetivo ambicioso: lograr un ratio de eficiencia del 50% en el año 2000, lo que le situaría en una posición muy destacada entre la banca europea.

Para ello, según anunció hoy Pedro Luis Uriarte, Vicepresidente y Consejero Delegado del Banco, ha puesto en marcha el denominado **Plan de Racionalización de Tareas y Costes (PRACTYCO)**, que aportará una mejora de 58.000 millones de pesetas en el margen de explotación en el año 2000 (12.600 millones en 1998 y 34.600 millones en 1999), a través de reducción de costes y de mejoras de productividad.

La ejecución del PRACTYCO ha sido encomendada a un equipo encabezado por Miguel Navas (Director General del BBV) y Fernando López Terán (Subdirector General del BBV), que estarán apoyados por 75 personas. Contarán con el apoyo de toda la Alta Dirección del Grupo, para lo que se ha creado un Comité de Gestión específico que preside el propio Pedro Luis Uriarte.

El PRACTYCO fue objeto de aprobación en el Consejo de Administración que celebró BBV el 24 de Abril pasado, y durante estos dos meses se han estado definiendo los extensos y complejos programas de trabajo que forman su estructura.

El PRACTYCO se enfoca hacia la creación de valor para el accionista y se basa en las ideas de crecimiento, rentabilidad y compromiso que inspiran el programa estratégico del BBV para el trienio 1998-2000, conocido como Programa DOS 1000, del que constituye una de las piezas fundamentales.

El PRACTYCO que lanza BBV parte de una constatación: BBV **no** tiene un problema de eficiencia, pues su ratio actual (54,6%) se compara ventajosamente con los grandes grupos nacionales y con los europeos. En concreto, dentro de la banca de los 11 países de la Euro-Zona, el ratio de eficiencia de BBV ocupa la segunda posición de todos los grandes bancos pertenecientes a la misma. Esta buena posición se ha alcanzado a lo largo del Programa 1000 Días, en el cual el ratio de eficiencia de BBV ha mejorado 730 puntos básicos.

La mejora de la eficiencia de BBV se basa en no aplicar "soluciones heroicas", ni traumáticas, en desarrollar un fuerte apoyo de la tecnología (se prevén inversiones totales de 120.000 millones) y en gestionar el conjunto de actividades del Grupo siguiendo un principio de mejora continuada.

Para lograr un índice de eficiencia del 50%, el PRACTYCO pretende desarrollar cuatro grandes líneas de trabajo:

1. Mejorar la productividad
2. Optimizar el gasto
3. Reducir las improductividades financieras
4. Eliminar activos ociosos

Las actuaciones para la mejora de la productividad diferencian la distinta situación relativa en la que se encuentra el Grupo BBV en España (Zona-Euro) y en las operaciones latinoamericanas.

En España, BBV pretende convertirse en un productor de bajo coste, mejorando fuertemente la eficiencia de sus oficinas, lo cual debe permitir una mayor atención al cliente, con un menor coste. Este programa será completado con otros paralelos para aumentar la productividad de las unidades centrales y del resto de negocios.

En los mercados latinoamericanos en los que está presente, todos ellos con fuertes perspectivas de crecimiento, el BBV se plantea una estrategia de expansión.

Por esta razón, se parte de que la red de oficinas se duplicará hasta llegar a 3.000 sucursales en el año 2000 (460 nuevas oficinas en 1998) y que el negocio experimentará un fuerte crecimiento (30% en 1998).

Las necesidades de plantilla, que se deducen de esta significativa expansión serán cubiertas a través de una inversión en tecnología por valor de 80.000 millones de pesetas, la racionalización de las distintas estructuras y un proceso intenso de centralización de operaciones.

El PRACTYCO se complementa con seis distintas medidas distintas para optimizar el volumen de gastos que en estos momentos tiene BBV, a las que se añaden cinco planes de trabajo específicos para reducir las improductividades financieras y, finalmente, un ambicioso programa de eliminación de 95.000 millones de activos ociosos.

El conjunto de estas cuatro grandes líneas de actuación son las que permiten conseguir una mejora del margen de explotación de 58.000 millones de pesetas en el año 2000 que deben propiciar que el Grupo BBV se sitúe con un índice de eficiencia del 50% en dicho ejercicio.



Contenido

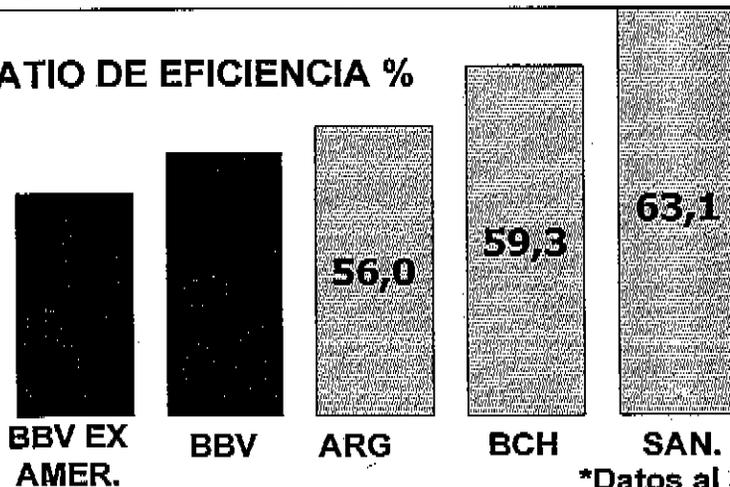
- ① BBV NO TIENE UN PROBLEMA DE EFICIENCIA
- ② LA VISION DE LA MEJORA DE LA EFICIENCIA
POR EL GRUPO BBV.
- ③ EL OBJETIVO DEL PRACTYCO.
- ④ LAS CUATRO LINEAS DEL PRACTYCO.
- ⑤ LOS RESULTADOS A ALCANZAR
- ⑥ EL PRACTYCO COMO UN OBJETIVO PROPIO

1 **BBV NO TIENE UN PROBLEMA DE EFICIENCIA**

HOY BBV TIENE VENTAJA CON RESPECTO A....

LOS GRANDES GRUPOS NACIONALES

RATIO DE EFICIENCIA %



***Datos al 31.12.97**

BBV HA MEJORADO SU EFICIENCIA RELATIVA

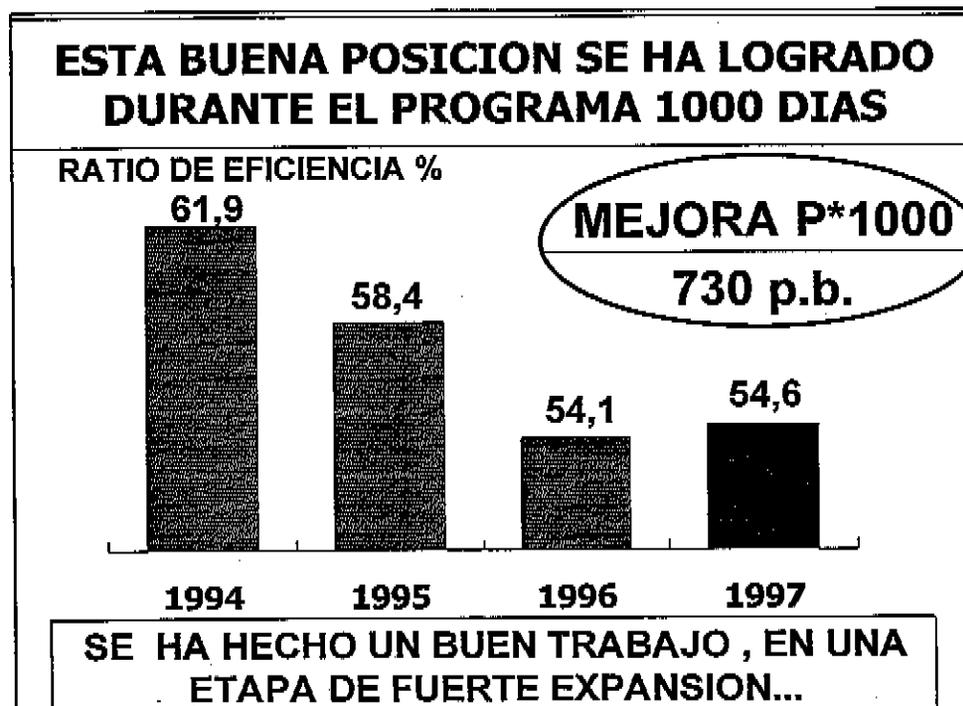
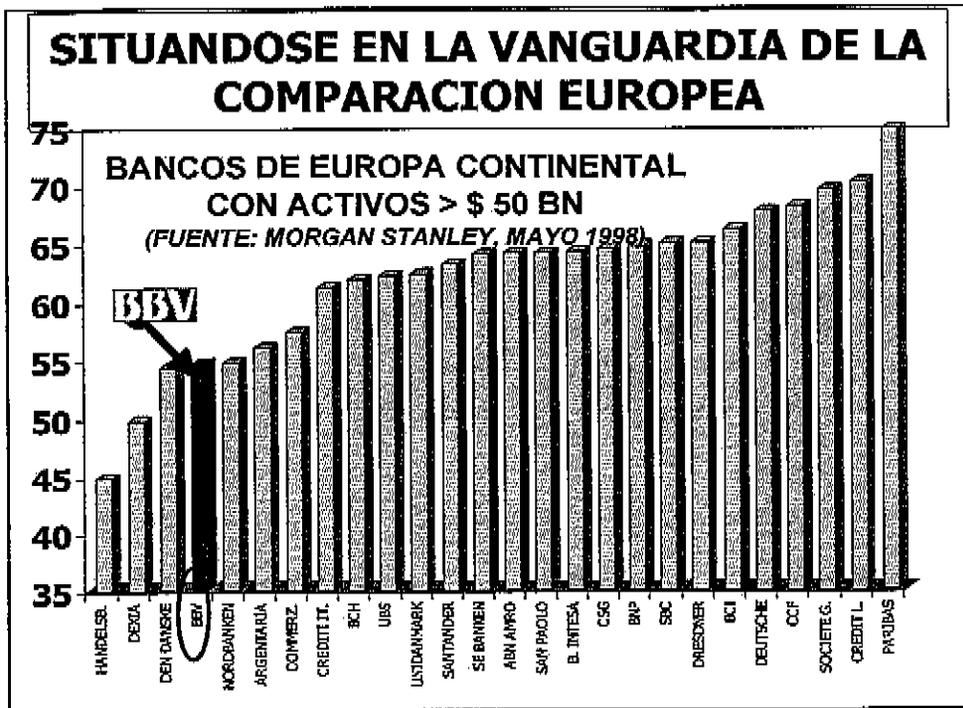
RATIO EFICIENCIA %	BBV	SAN+BCH+ ARG+POP	DIFERENCIA (p.b.)
1994	61.9	63.6	-170
1997	54.6	58.4	-380
DIFERENCIA (p.b.)	-730	-520	

... Y OCUPA UNA DESTACADA POSICION ENTRE LA BANCA DEL EURO

BANCOS DE LA EURO-ZONA CON ACTIVOS > 10 BN PTAS

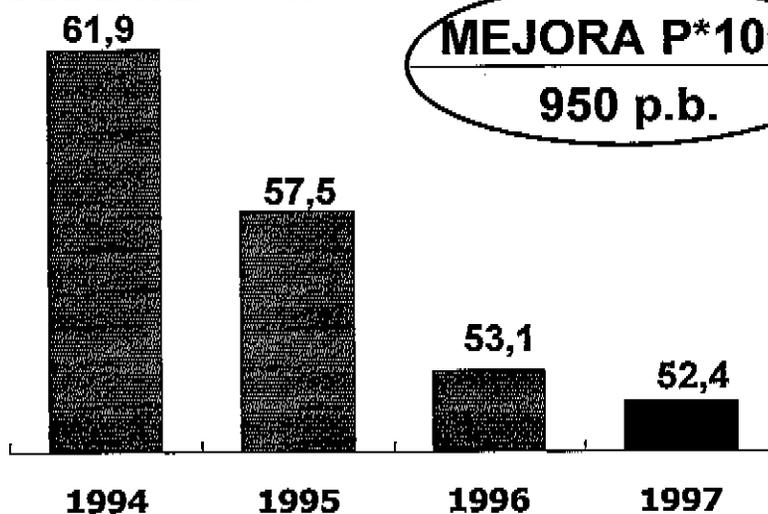
	ENTIDAD	RATIO
1	DEXIA	49,7%
2	BBV	54,6%
3	ARGENTARIA	56,0%
4	COMMERZBANK	57,3%
5	DEN NORSKE BANK	60,1%
6	CREDITO ITALIANO	61,1%
7	BCH	61,8%
8	SANTANDER	63,1%
9	ABN AMRO	64,1%
10	SAN PAOLO	64,1%

(FUENTE: MORGAN STANLEY, MAYO 1998)



...Y, POR ESO, LA MEJORA ES TODAVIA MAS CLARA EN EL GRUPO BBV EX-AMERICA

RATIO DE EFICIENCIA %



**LA MEJORA DE EFICIENCIA
HA SIDO UNA DE LAS VIAS
PARA GENERAR MAS
VALOR PARA EL
ACCIONISTA
EN EL P*1000 DIAS**

¿NOS CONFORMAMOS?

**BBV VA A CONTINUAR MEJORANDO EFICIENCIA
EN EL PROGRAMA DOS★1000**

**LA COMPOSICION
ACTUAL DEL GRUPO
BBV PRESENTA
CLARAS
OPORTUNIDADES DE
MEJORA**

**LA PRESION SOBRE
LOS MARGENES
REQUIERE
ANTICIPARSE AL
ENTORNO EURO.**

AUNQUE POR LA EFICIENCIA YA ALCANZADA ...

**ES NECESARIO DESARROLLAR
UN PLAN PROFUNDO, MUY COMPLEJO
Y NO CONVENCIONAL**

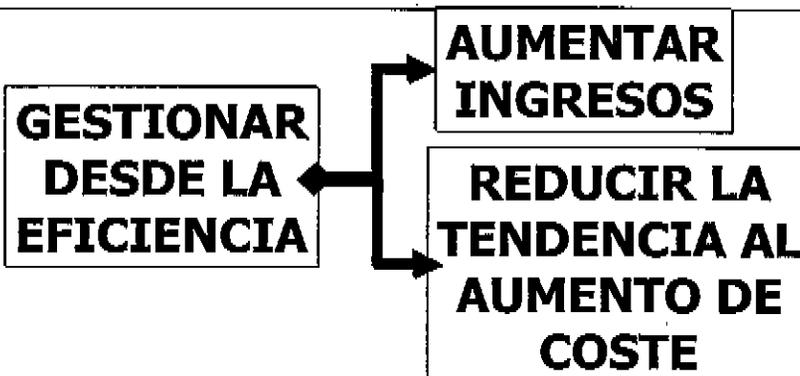
**2 LA VISION DE LA
MEJORA DE LA EFICIENCIA
POR EL GRUPO BBV.**

LA EFICIENCIA CONSEGUIDA SE BASA EN 6 IDEAS

- ① ES UN PROCESO CONTINUADO DE MEJORA
- ② NO A LAS "SOLUCIONES HEROICAS"
- ③ FUERTE APOYO EN LA TECNOLOGIA
- ④ NO MEDIDAS TRAUMATICAS
- ⑤ SIN CAMBIOS DE RUMBO (NO "GOLPES DE TIMON")
- ⑥ ORIENTADO A GANAR EFICIENCIA
• PARA CREAR VALOR

VENIMOS TRABAJANDO ASI DESDE 1995

QUEREMOS GANAR EFICIENCIA PARA CREAR VALOR



**ACTUANDO SOBRE LOS DOS
LADOS DEL INDICE DE EFICIENCIA**

(EL P*1000 SE ORIENTO MAS A AUMENTAR INGRESOS)

MANTENIENDO ESA LINEA...

PARA FRENAR LA TENDENCIA AL AUMENTO DEL COSTE ,EL PROGRAMA DOS★1000 INTRODUCE UN NUEVO ENFOQUE

Desarrollar el

PLAN DE RACIONALIZACION DE TAREAS Y COSTES (PRACTYCO)

Con el objetivo de :

- ➔ mejorar la productividad ,
- ➔ optimizar el gasto
- ➔ reducir el nivel de improductividades y
- ➔ eliminar activos ociosos.

ESTE PLAN ES UNO DE LOS PUNTALES DEL PROGRAMA★DOS 1000

PRINCIPIOS

- ① TIENE LA MAXIMA PRIORIDAD (PREVALECE SOBRE TODOS LOS PROYECTOS) .
- ② ES DE CARÁCTER EXCEPCIONAL (CUBRE EL PROGRAMA DOS 1000).
- ③ ES ESTRATEGICO Y DE GESTION (NO DE "RECORTE").
- ④ LA DIRECCION DEL GRUPO SE COMPROMETE CON EL PRACTYCO.
- ⑤ ESTE PLAN TIENE QUE CREAR MAS MOTIVACION.
- ⑥ EL PRACTYCO POTENCIA LA EXPANSION (NO LA CORTA)

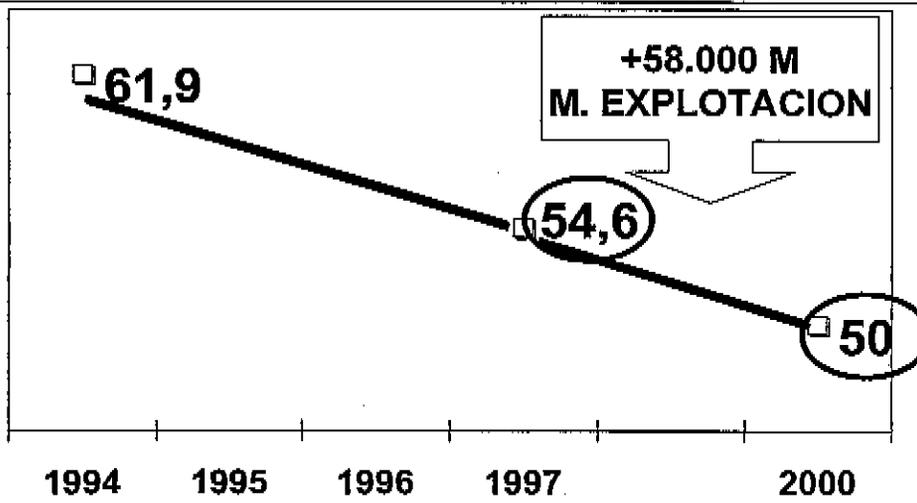
**EL PRACTYCO SE TRADUCE EN MEDIDAS
PRACTICAS DE APLICACIÓN INMEDIATA**

- ① Asignación al proyecto de un equipo de primer nivel (DG+SDG+75 personas).
- ② Creación del Grupo Ejecutivo de Gestión
- ③ Actuación sobre todas las unidades del Grupo..
- ④ Facultades para establecer estándares de consumo y niveles globales de gasto.
- ⑤ Atención prioritaria a la competitividad en los procesos
- ⑥ Búsqueda de recurrencia en los ahorros y mejoras de productividad.
- ⑦ Objetivos "de choque"
- ⑧ Revisión de situaciones y compromisos históricos.

SE VIENE TRABAJANDO DESDE EL 24 ABRIL 98

③ EL OBJETIVO DEL PRACTYCO.

OBJETIVO DEL PRACTYCO CONSEGUIR UN RATIO DE EFICIENCIA DEL 50%



PARA CONSEGUIR ESTE OBJETIVO

NECESIDAD DE ENFOQUES DIFERENCIADOS

EX-AMERICA (ESPAÑA)

- ▲ MERCADO MADURO.
- ▲ REDES SATURADAS.
- ▲ MARGENES COMPRIMIDOS.
- ▲ TECNOLOGIA (Y SISTEMAS) PAGOS DESARROLLADA.
- ▲ MARCO RELACIONES LABORALES RIGIDO E INELASTICO.
- ▲ BAJA ROTACION PLANTILLA.
- ▲ PLANTILLA EDAD ELEVADA.

EFICIENCIA 48%

1997 = 52,4

AMERICA

- ▲ DEMANDA INSATISFECHA.
- ▲ COBERTURA INCOMPLETA.
- ▲ MARGENES AMPLIOS.
- ▲ TECNOLOGIA(Y SISTEMAS) PAGOS POCO DESARROLLADOS.
- ▲ MARCO RELACIONES LABORALES FLEXIBLE.
- ▲ ELEVADA ROTACION
- ▲ PLANTILLA EDAD MEDIA BAJA.

EFICIENCIA 51%

1997 = 55,9

**4 LAS CUATRO LINEAS DEL
PRACTYCO.**

**PARA LOGRAR UN INDICE DE
EFICIENCIA DEL 50%**

4 LINEAS DE TRABAJO

- A** MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
- B** OPTIMIZAR EL GASTO
- C** REDUCIR IMPRODUCTIVIDADES FINANCIERAS
- D** ELIMINAR ACTIVOS OCIOSOS

A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

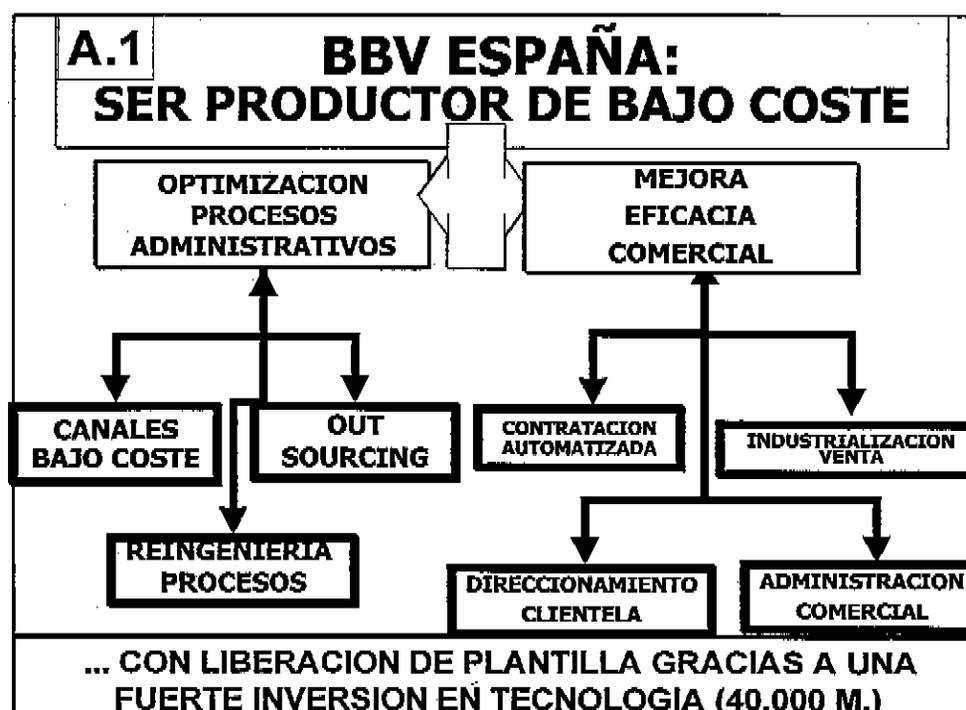
4 PLANES DE ACTUACION

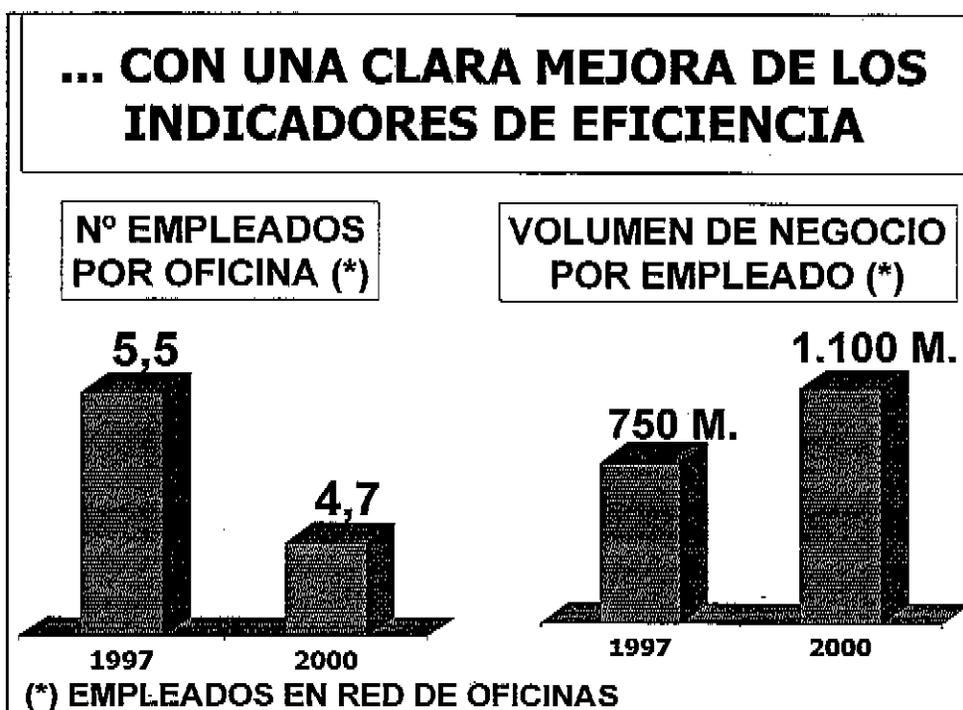
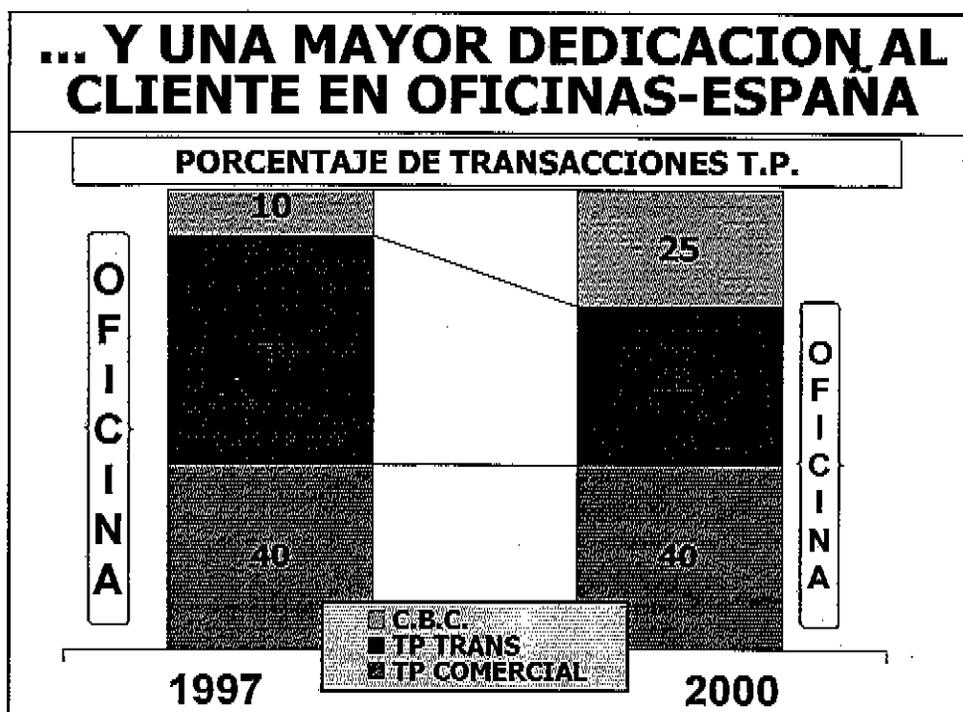
A.1 ESPAÑA

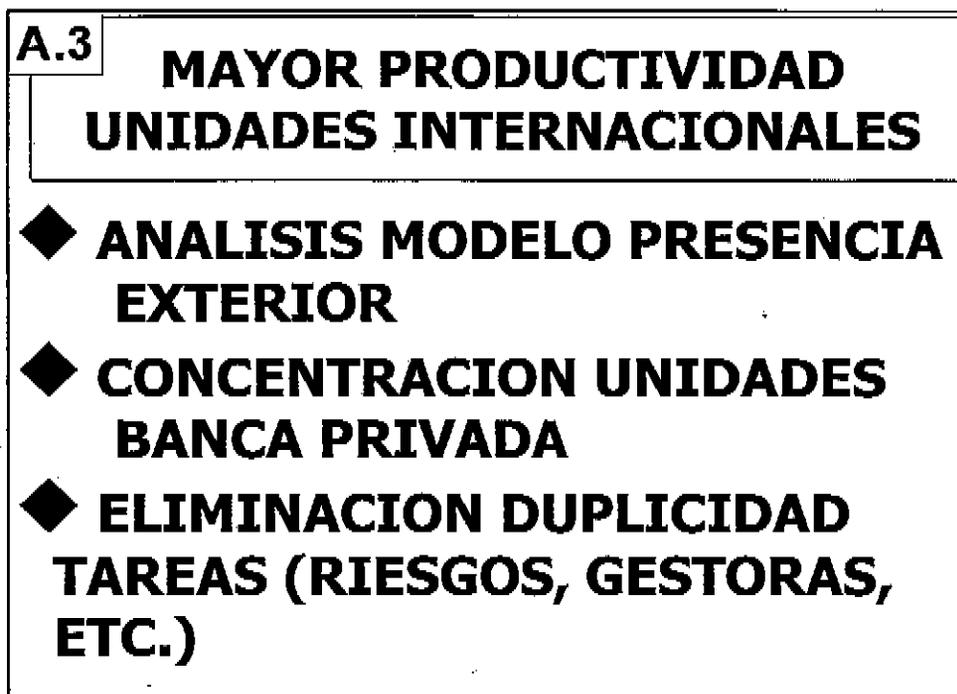
A.2 UNIDADES CENTRALES

A.3 UNIDADES INTERNACIONALES

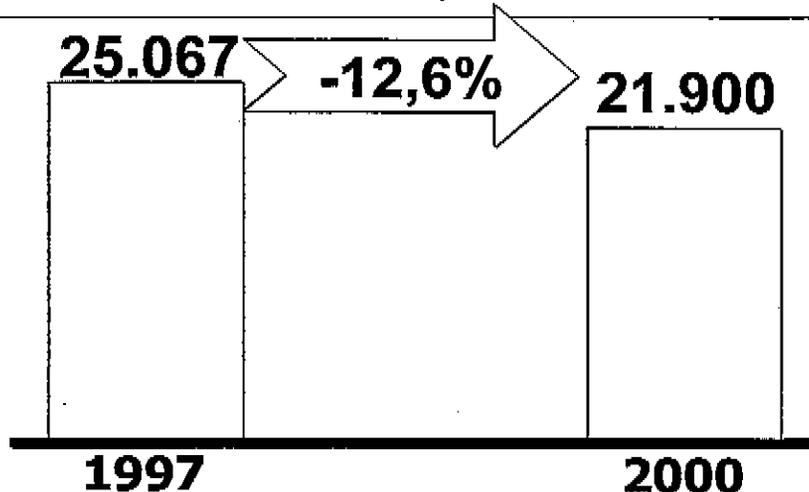
A.4 AMERICA







**ESTOS 3 PLANES DE ACTUACION
(A-1+A-2+A-3) PERMITEN UNA
NOTABLE LIBERACION DE PLANTILLA**



... CON MEJORA DE CUALIFICACION

**EL PRACTYCO NO
CONTEMPLA
MEDIDAS AGRESIVAS
CONTRA EL PERSONAL
(BBV QUIERE SEGUIR
MEJORANDO EL CLIMA
LABORAL)**



EJEMPLO: EL PLAN DE 1998

EN 1998 SE IMPULSA UN PLAN ESPECIAL DE PLANTILLAS EN ESPAÑA (YA CERRADO)

	Nº	AHORRO (ANUALIZADO)
① PREJUBILACIONES =	1.200	-8.280
② INCORPORACIONES =	600	+1.500
③ REDUCCION NETA =	600	-6.780
③ RENTABILIDAD NETA =	19%	
◆ CARGO RESERVAS 1998 =	26.000 M	
◆ IMPUESTOS ANTICIPADOS =	14.000 M	
◆ TOTAL CARGO =	40.000 M	

↓

CONTINUACION EN 1999 Y 2000

A.4 PRODUCTIVIDAD BBV AMERICA:

3 PLANES DE ACTUACION

FUERTES INVERSIONES EN INFORMATICA Y TECNOLOGIA

RACIONALIZACION ESTRUCTURAS CENTRALES.

CENTRALIZACION DE OPERACIONES.

ASUMIMOS FUERTES CRECIMIENTOS DE NEGOCIO Y DE RED (HASTA 3000 OFICINAS, EN AÑO 2000)

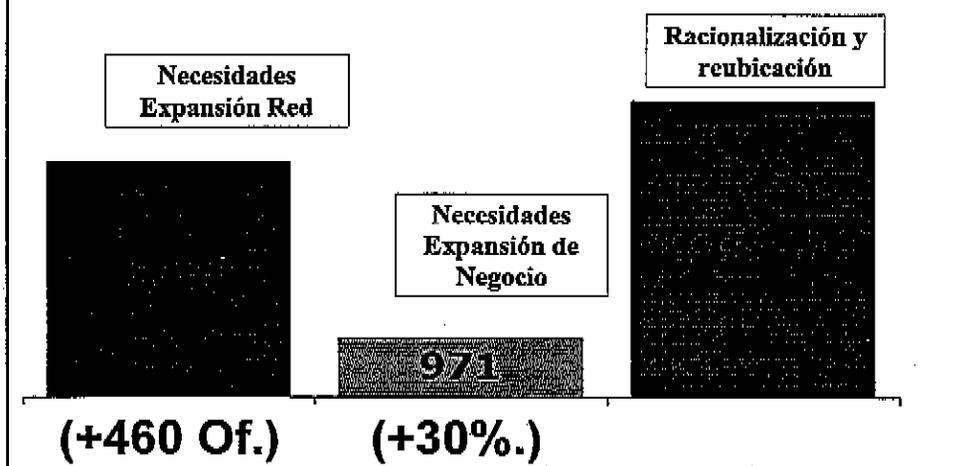
LAS PREVISIONES DE EXPANSION (*) EN 1998 SON MUY ALTAS

	RED ACTUAL	RED NUEVA	INCR. NEGOCIO
MEXICO	343	+250	+33%
PERU	150	+40	+28%
COLOMBIA	250	+50	+28%
ARGENTINA	260	+80	+26%
VENEZUELA	320	+40	+55%
TOTAL	1.323	+460	+30%

(*) Excluidos Puerto Rico, Panamá y Pensiones)

PERO SE REALIZARÁ LA EXPANSION SIN INCREMENTO DE PLANTILLA

▲ NETO 1998 PLANTILLA = 0



**LA MEJORA EN PRODUCTIVIDAD(Y LA
EXPANSION) REQUIEREN UN ESFUERZO
INVERSOR DE GRAN MAGNITUD**

PRESUPUESTO INVERSIONES TECNOLOGICAS 98	IMPORTE 1988
OFICINAS	15.800
SOFTWARE	7.100
C.CORPORATIVOS	3.500
COMUNICACIONES	2.000
OTROS	2.300
TOTAL	30.700

PREVISION 99 =
27.000 M.

PREVISION 00 =
22.000 M.

**TOTAL
PRACTYCO =
80.000 M.**

CONSTRUCCION MODELO OPERATIVO BBV

**LA CONSTRUCCION DEL MODELO OPERATIVO
BBV ES UN REQUISITO IMPRESCINDIBLE PARA
LA GESTION DE LOS BANCOS EN AMERICA**

- ① Permite la aplicación del modelo de negocio BBV**
- ② Asegura nuestros estándares de control**
 - ↗ Contable ↗ De riesgos
 - ↗ Operativo ↗ De calidad
- ③ Posibilita la "escalabilidad"**
 - ↗ Incremento sustancial del número de operaciones, sin incrementar el coste ni el número de incidencias

PERO ADEMÁS...

**PERMITE UN SALTO MUY
IMPORTANTE EN LOS NIVELES DE
EFICIENCIA DE CADA BANCO**

- ↗ **Mejora en la estructura de costes**
- ↗ **Incremento de la productividad**
- ↗ **Potenciación del enfoque comercial
frente al administrativo**

**EL INDICE DE EFICIENCIA DEBE
MEJORAR 490 PB**

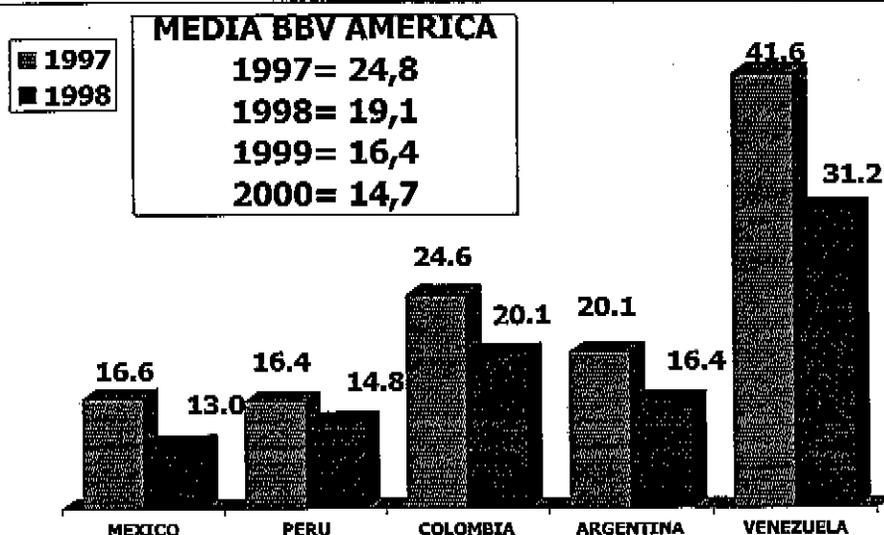
Y, TAMBIEN...

**VA A PERMITIR LA INSTALACION
POSTERIOR DE LAS
HERRAMIENTAS DE GESTION
AVANZADA QUE HOY SON LA
BASE DE LA VENTAJA
COMPETITIVA DE BBV EN ESPAÑA**

**... Y LAS QUE SE VAYAN
CONSTRUYENDO EN EL FUTURO**

CON TODO ELLO...
EN DICIEMBRE DE 1999
BBV
(TRAS HABER INVERTIDO
80.000 M., DE LOS
120.000 M.) TENDRÁ UNA
PLATAFORMA DE SISTEMAS
UNIFICADA A NIVEL MUNDIAL

EL MODELO COMIENZA A DAR YA SUS FRUTOS
(EN TERMINOS DE PLANTILLA POR OFICINA)
EN 1998



**CON ESTOS 4 GRANDES PLANES DE ACTUACION
(A-1+A-2+A-3+A-4)**

**SE PRETENDE LOGRAR UN FUERTE INCREMENTO DE
PRODUCTIVIDAD**

	HOY	2000	% MEJORA
• EMPLEADOS/OFICINA	13,9	10,0	+28
• NEGOCIO/OFICINA Millardos ptas.	5,3	5,8	+9
• NEGOCIO/EMPLEADO Millones ptas.	382	580	+52
• Nº OFICINAS	4.444	6.200	+40
• ACTIVO (Bill.ptas)	21	30	+43

REDUCCION COSTES (AÑO 2000)= 31.800 M.

B

OPTIMIZAR EL GASTO

VOLUMEN COMPRAS BBV: 190.000 Mil. Ptas

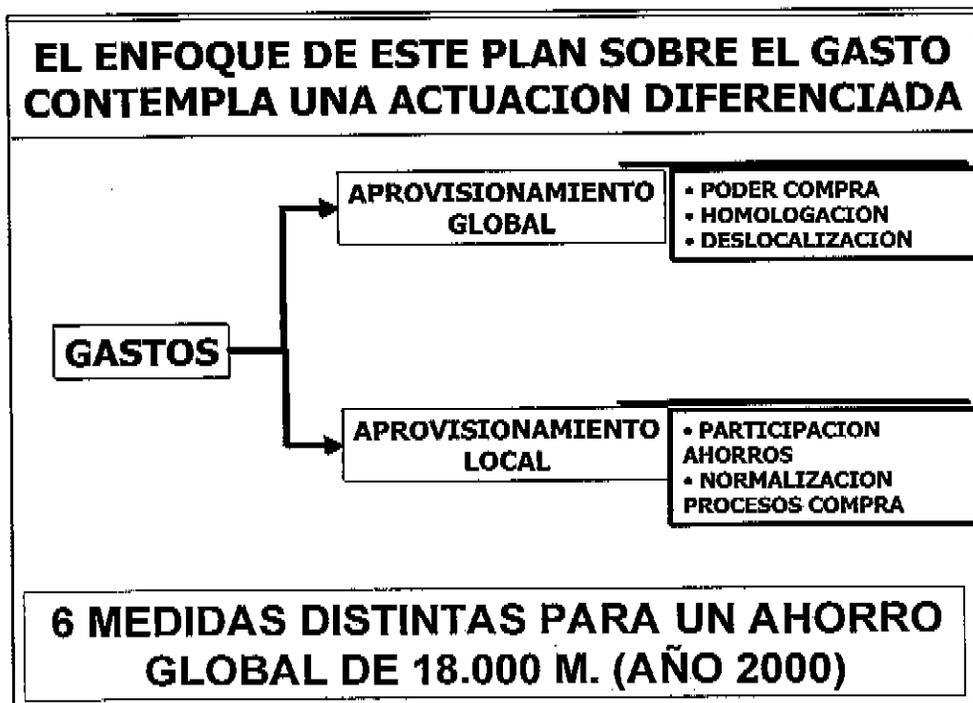
TRABAJAR SOBRE:

OFERTA

- ➔ Proveedores Globales.
- ➔ Renegociación.
- ➔ Apalancamiento de volumen.
- ➔ Mejora de procesos.
- ➔ Acuerdos con proveedores.

DEMANDA

- ➔ Ajustes Cantidad y Calidad.
- ➔ Especificaciones.
- ➔ Términos de suministro.
- ➔ Out vs. Insourcing.



1ª MEDIDA: MODIFICAR EL MIX DE APROVISIONAMIENTO

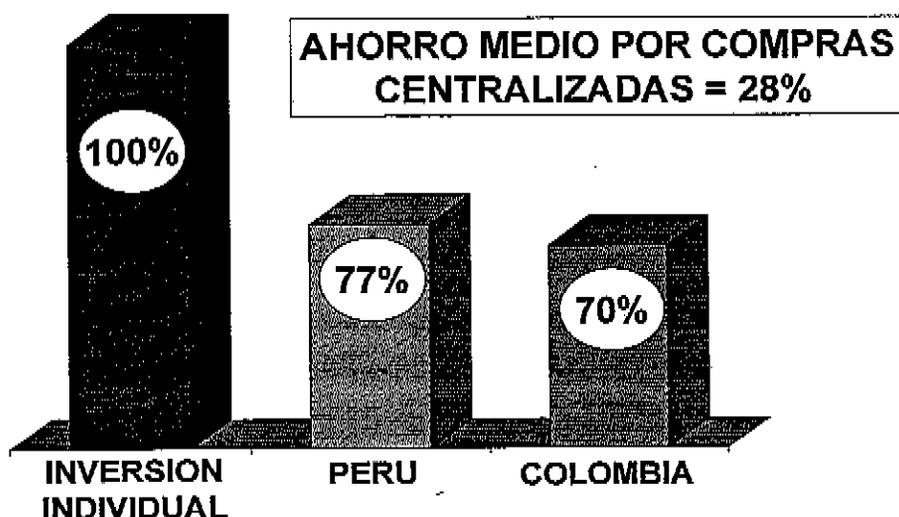
VOLUMEN GASTO POR MODALIDAD	1997	2000
APROVIS. GLOBAL	15%	60%
APROVIS. LOCAL	85%	40%
		OBJETIVO: MAYOR CONTROL, CON MENOR COSTO
IMPACTO ESTIMADO: 3.000 M . PTAS. (1,5% volumen compras)		

2ª MEDIDA: APROVECHAR EL PODER DE COMPRA DEL GRUPO BBV.

ACTUACION SOBRE PRECIOS DE:	GASTO GLOBAL
✂ SEGUROS.	3.000
✂ PUBLICIDAD (MEDIOS).	24.000
✂ COMUNICACIONES.	24.000
✂ INFORMATICA (PROVEEDORES).	33.000
✂ SEGURIDAD Y TRANSPORTE DE FONDOS.	15.000
✂ LIMPIEZA DE OFICINAS.	14.000
✂ VIAJES Y ALOJAMIENTOS.	12.000
✂ INFORMES TECNICOS Y AUDITORIAS.	10.000
✂ INSTALACIONES MOBILIARIO OFICINAS.	25.000

**IMPACTO ESTIMADO: 4.000 M
(2% SOBRE COMPRAS)**

UN EJEMPLO: LA INVERSION EN LA PLATAFORMA UNIFICADA BBV



3ª MEDIDA: HOMOLOGACION DE PROVEEDORES.

- Reducción número proveedores.
- Fijar estándares de calidad y servicio.
- Eliminación de stocks y almacenes.
- Condiciones de pago y rappels de
consumo.
- Reingeniería conjunta de procesos

IMPACTO ESTIMADO: 1.500 M.

4ª MEDIDA: DESLOCALIZAR PROCESOS.

- **CONCENTRACION DE DISEÑO** →
→ **Software Factory.**
- **REUBICACIÓN DE CENTROS DE
TRATAMIENTO MASIVO Y PROCESOS
INTENSIVOS TRABAJO:**
 - ⊗ Tarjetas.
 - ⊗ Impresión y ensobrado.
 - ⊗ Arbitraje productividad y costes laborales.
- ★ **1ª EXPERIENCIA = BBV PORTUGAL**

IMPACTO ESTIMADO: 2.000 M

5ª MEDIDA: NORMALIZACION DE LOS PROCESOS DE COMPRA.

◆ EL APROVISIONAMIENTO LOCAL SERÁ MAS REGULADO:

- ◆ **ESPECIFICACIONES** (ELIMINACION PRESTACIONES SUPERFLUAS).
- ◆ **PUBLICIDAD.**
- ◆ **CONCURRENCIA DE OFERTAS.**
- ◆ **AUDITORIA.**
- ◆ **REGISTRO INTERESES.**
- ◆ **INTERVENCION DE PAGOS.**

IMPACTO ESTIMADO: 2.000 M

6ª MEDIDA: CONTROL DE LOS NIVELES DE CONSUMO.

◆ RACIONALIZACION DE INMUEBLES:

- ◆ **CONCENTRACION DE SUPERFICIES.**
- ◆ **REVISION ALQUILERES.**

◆ ESTANDARES DE CONSUMO:

- ◆ **AJUSTE BEST PRACTICES.**
- ◆ **NUEVO ENFOQUE PRESUPUESTARIO.**

◆ NORMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTROL:

- ◆ **SISTEMAS DE CONTROL PERSONAL GASTO**
- ◆ **INTERVENCION EX-ANTE**

IMPACTO ESTIMADO: 5.500 M

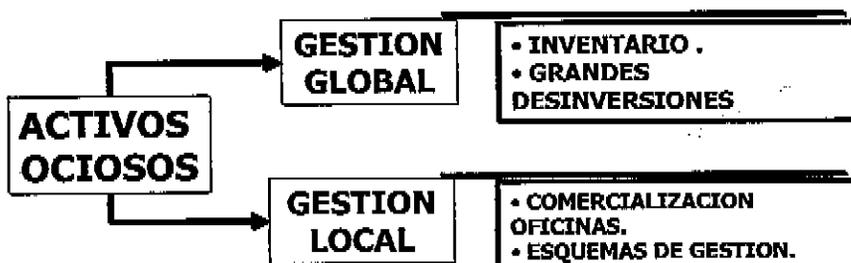
C REDUCIR LAS IMPRODUCTIVIDADES FINANCIERAS

5 PLANES DE TRABAJO

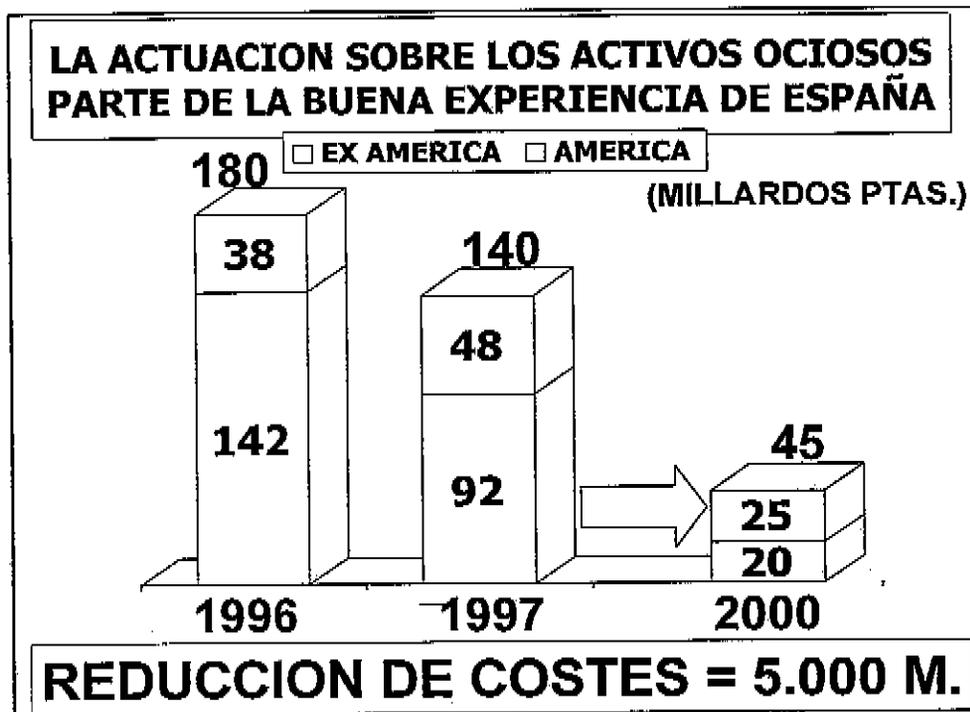
- ① OPTIMIZACION DE SALDOS DE CORRESPONSALÍA.
- ② IMPULSO A LA MODERNIZACION SISTEMAS DE COMPENSACION.
- ③ EXPLOTACION TECNOLOGIA DE SEGUIMIENTO DE TRANSITORIAS.
- ④ RECUPERACION DE GASTOS.
- ⑤ REVISION ESTRUCTURA SOCIETARIA.

REDUCCION COSTES = 3.000 M.

D ELIMINAR ACTIVOS OCIOSOS



OBJETIVO: REDUCCION DEL 68% DE ACTIVOS (ELIMINACION DE 95.000 M. DE ACTIVOS HASTA AÑO 2000)



5 LOS RESULTADOS A ALCANZAR.

LOS OBJETIVOS DE REDUCCION ANUAL DEL PRACTYCO:

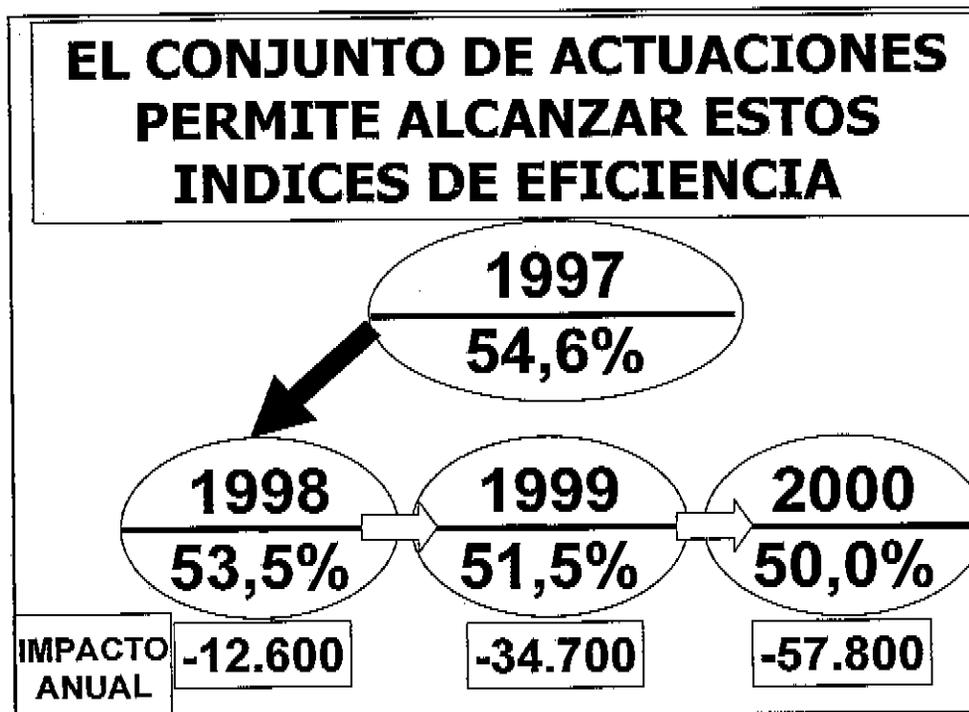
Millones	1998	2000
PRODUCTIVIDAD	4.100*	31.800*
GASTOS	5.500	18.000
SubTotal C. EXPLOTAC	9.600	49.800
IMPRODUCTIVIDADES	1.000	3.000
ACTIVOS OCIOSOS	2.000	5.000
TOTAL MEJORA MARGEN	12.600	57.800

*Considerando la continuidad del Plan de Plantillas en 1999 y 2000

IMPACTO EN COSTES EXPLOTACION

(Millardos pts.)

CONCEPTOS	1997	AHORROS 2000	%
GASTOS PERSONAL	312	31,8	10,2%
GASTOS GRALES.	163	18,0	11,0%
TOTAL C.EXPLOT.	475	49,8	10,3%



⑥ EL PRACTYCO COMO UN OBJETIVO PROPIO

EL PRACTYCO NO ES UN PLAN CONVENCIONAL

- ◆ **NO ES DE SIMPLE RECORTE DE GASTOS**
- ◆ **PROPICIA LA EXPANSION DEL GRUPO BBV**
- ◆ **SE ORIENTA A GANAR EFICIENCIA**
- ◆ **SE BASA EN EL**
COMPROMISO
DEL EQUIPO (UNA DE LAS 3 VIAS PARA CREAR VALOR POR BBV)

“ESTE ES MI PLAN”

PARA GARANTIZAR EL COMPROMISO DEL EQUIPO BBV CON “SU” PRACTYCO

- ① **NO SE IMPONE, SE EXPLICA**
PLAN DE COMUNICACIÓN INTENSO
- ② **PREMIA AL PERSONAL**
PLAN DE INCENTIVACION
- ③ **RECONOCE LA PARTICIPACION**
CONCURSO DE IDEAS
- ④ **RECONOCE A LOS MEJORES**
PREMIO ANUAL UNIDADES MAS DESTACADAS

7 CONCLUSION

- ◆ **EL PRACTYCO ES UN PLAN DETALLADO DE TRABAJO PARA SITUARNOS EN EL AÑO 2000 CON UN RATIO DE EFICIENCIA DEL 50%.**
- ◆ **SIN RALENTIZAR LAS INVERSIONES EN BBV AMERICA, NI LA EXPANSION DE BBV**
- ◆ **SIN APLAZAR LA RESPUESTA AL NUEVO ENTORNO FINANCIERO.**

**UN PLAN PRACTYCO
PARA CREAR VALOR**