

## Informe Anual 2005



It is also  
about how we  
treat each other  
in the firm.

**En cubierta**

«Se trata también de cómo nos tratamos mutuamente dentro de la empresa.»

Lo que significa «You & Us» para Shanae Smith, que trabaja para nosotros en New Jersey.

# Índice

## **2 Carta a los accionistas**

### **4 Vivir el «You & Us»**

- 6 Poderoso pero cercano
- 12 Algo más que un empleo
- 16 Comprender al cliente
- 22 Parte del todo

### **26 Informe 2005**

- 26 Retrospectiva del año
- 28 Gobierno corporativo
- 34 Principales magnitudes de UBS
- 36 Resultados de UBS
- 40 Objetivos de UBS
- 42 Resultados de los negocios financieros
- 44 Global Wealth Management & Business Banking
- 46 Global Asset Management
- 48 Investment Bank
- 50 Industrial Holdings

51 Fuentes de información

52 Contacto

# Estimados accionistas

En la industria de servicios financieros, el éxito depende de la experiencia y el talento de las personas. Por este motivo, el Informe Anual de este año, que ha sido el mejor de nuestra historia, trata sobre los empleados. En las siguientes páginas ellos le explicarán cómo trabajamos y podrá hacerse una idea del espíritu y la dedicación de las personas que forman el UBS de hoy.

2005 fue un año excelente en nuestra industria y para UBS. Aunque los mercados prestaron un claro apoyo, creemos que el sólido comportamiento de UBS también es fruto de nuestra capacidad de generar beneficios sostenidos. En 2005 dimos varios pasos importantes. Integramos el negocio de gestión patrimonial mundial fusionando las unidades de Estados Unidos, Suiza e internacional, junto con la unidad suiza de banca corporativa y minorista, en un único negocio. El verano pasado anunciamos el lanzamiento de un nuevo negocio de gestión de inversiones alternativas, Dillon Read Capital Management, que responderá a la creciente demanda de los clientes de oportunidades de inversión alternativa a largo plazo. Hemos alcanzado varias cotas estratégicas en China. En colaboración con el Banco de China, vamos a desarrollar productos de banca de inversión y de valores para el mercado chino. Además, el Consejo de Estado de China ha aprobado la propuesta de reestructuración de Beijing Securities, que llevaremos a cabo con la Comisión de Supervisión y Administración de Activos Estatales (SASAC, en sigla inglesa) y IFC (International Finance Corporation).

Asimismo, firmamos acuerdos para la venta de nuestra participación del 55,6% en Motor-Columbus a un consorcio suizo por 1.300 millones de francos suizos, opera-

ción que, al cierre, se estima genere una ganancia estimada para UBS de unos 350 millones de francos suizos. En diciembre, cerramos la venta de Private Banks & GAM a Julius Baer, con una ganancia neta de 3.705 millones de francos suizos.

Las actividades recurrentes de los negocios financieros en 2005 reportaron un beneficio neto de 9.442 millones de francos suizos, un 18% más que el año anterior (antes de fondo de comercio). Teniendo en cuenta el resultado operativo y la plusvalía obtenida de la venta de Private Banks & GAM, así como la aportación de las participaciones industriales, el beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS ascendió a 14.029 millones de francos suizos.

Todos los negocios financieros clave mejoraron su evolución en 2005, especialmente los de gestión patrimonial y gestión de activos, que disfrutaron de un año excelente. Las entradas netas de fondos (sin Private Banks & GAM) fueron de 148.000 millones de francos suizos. Este dato, sumado al alza de los mercados, hizo que los activos gestionados aumentaran un 25% a lo largo del año y, al mismo tiempo, reforzó las comisiones basadas en activos. Los ingresos por asesoramiento a clientes institucionales y a empresas también marcaron un nuevo máximo. Esta subida reflejó la intensa actividad de los mercados de capitales en 2005, que propició una nueva ocasión para que Investment Bank se reafirmase como socio de preferencia de muchas grandes empresas e inversores institucionales. El optimismo de los mercados, sobre todo en el segundo semestre del año, impulsó los ingresos por negociación. También fue un buen año para las recuperaciones de fallidos, que prestaron un respaldo adicional al beneficio.

Al mismo tiempo, se mantuvo el control de gastos. En líneas generales, los gastos aumentaron menos que los ingresos y nuestros negocios financieros cerraron 2005 con un ratio de eficiencia del 70,1%. Antes de fondo de comercio, este ratio mejoró un 1,3% respecto al año anterior. Al igual que en años anteriores, aplicamos un uso disciplinado del capital. La rentabilidad sobre recursos propios de las actividades recurrentes fue del 27,6% en 2005, mientras que el beneficio por acción aumentó un 22% respecto a 2004.

**Mantenemos nuestro enfoque de invertir los beneficios** destinándolos fundamentalmente al crecimiento. Se puede crecer adquiriendo empresas del sector para integrarlas en UBS, o invirtiendo en proyectos estratégicos o en empleados y equipos. Asimismo, queremos seguir devolviéndoles a ustedes, nuestros accionistas, cualquier excedente de capital, mediante dividendos y recompras de acciones. El Consejo de Administración propone a la Junta General de Accionistas un dividendo de 3,80 francos suizos por acción. Esta retribución está compuesta por un dividendo ordinario de 3,20 francos suizos, un 7% más que el año anterior, y una devolución extraordinaria de aportaciones a los accionistas de 0,60 francos suizos por acción para trasladar a los accionistas la plusvalía obtenida con la venta de Private Banks & GAM.

Somos optimistas sobre la perspectiva de UBS, en 2006 y también más adelante. Estamos muy orgullosos de que los premios «Best of European Business» de *Financial Times* hayan distinguido recientemente a UBS como ganador general y líder del sector financiero. Según el periódico, UBS «se

ganó al jurado con el crecimiento de los activos y su énfasis en el valor, como los programas de recompra de acciones», además de por su estrategia general. Creemos que este galardón reconoce nuestra sólida posición competitiva en las áreas en las que decidimos invertir, como por ejemplo en el negocio de gestión de patrimonios europeo, inversiones alternativas, banca de inversión, prime brokerage y en todas las líneas de negocio de Asia Pacífico. Estas áreas se están convirtiendo en grandes generadoras de ingresos, lo que nos permite invertir en otras oportunidades acordes con nuestra estrategia. Así podremos seguir creciendo y mantener nuestro atracti-

vo para los clientes, empleados y accionistas a largo plazo.

21 de marzo de 2006



Marcel Ospel  
Presidente



Peter Wuffli  
Consejero Delegado

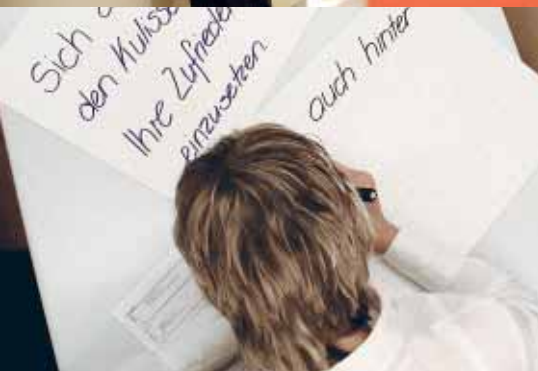


# Vivir el «You & Us»

Nuestro eslogan «You & Us» ha aparecido en incontables anuncios de televisión, prensa, radio e Internet de todo el mundo. La gente lo ve y lo recuerda. En nuestra opinión esto se debe a que no se trata de una simple e ingeniosa frase pegadiza, sino que capta nuestra creencia en lo que hacemos y en cómo trabajamos.

Por este motivo, en el Informe Anual de este año, hemos preguntado a nuestros empleados lo que para ellos significa «You & Us». Después de todo, es sólo a través de ellos que la frase adquiere su verdadero significado. En nuestra opinión sus respuestas, que aparecen a lo largo de este Informe Anual, le da un significado especial, creando un mayor entendimiento de UBS.





# Poderoso pero cercano

«El cliente quedó muy impresionado.»

Cuando los clientes atraviesan las puertas de UBS normalmente sólo son conscientes de una pequeña parte de la entidad, muy a menudo plasmada en el rostro familiar de su asesor. Sin embargo, sea cual sea el parámetro de referencia, UBS es una de las entidades financieras más grandes y poderosas del mundo, que ofrece una vasta gama de productos y servicios.

Ahora bien, UBS es algo más que tamaño. También representa la integración de todas sus partes en un todo funcional y ágil. Éste es el elemento central de su enfoque «una sola empresa», una filosofía diseñada para poner al servicio de cada cliente todos los recursos de la entidad, todos los días. Se trata de una estrategia que convierte a UBS en un poderosísimo aliado, como pueden acreditar sus más de 69.500 empleados.

No tiene más que preguntar a Roland Jossi, desk head en el negocio de gestión patrimonial de Hong Kong. Jossi es suizo y lleva más de quince años en Asia, atendiendo diariamente a clientes privados con nece-

sidades muy específicas y a menudo complejas. «Recuerdo a un ciudadano estadounidense con el que estábamos en contacto» relata. «Era propietario de un negocio de éxito en Asia y estaba buscando unos servicios financieros específicos en Estados Unidos. Concertamos una reunión en Nueva York con nuestros colegas de Global Asset Management, que acudieron desde Chicago para hacer la presentación. El cliente quedó muy impresionado y ahora también está tratando con nuestra división Investment Bank en Asia una posible salida a bolsa.»

Para Robert Beighton del equipo inmobiliario del RU en el negocio de gestión de activos global, también se trata de una cuestión de dar y tomar. «Cuando hablamos con los clientes, hacemos referencia a los productos de toda la entidad. Obviamente, al ser los profesionales del sector inmobiliario, también prestamos continuamente asesoramiento y apoyo a otras partes de la firma cuando están diseñando operaciones inmobiliarias para los clientes».

**A la izquierda** Roland J. Jossi, Hong Kong  
«Juntos formamos un equipo extraordinario.»

**A la derecha** Lili Marlene Trudeau,  
Providence (Rhode Island, Estados Unidos.)  
«Una rueda que no para de girar para adaptarse a un mundo cambiante.»



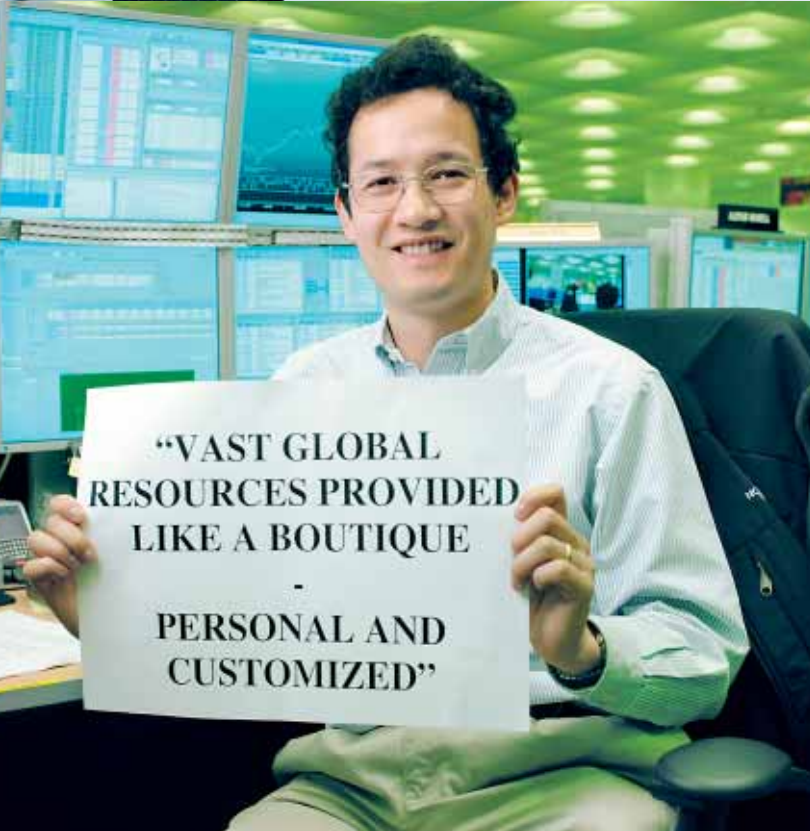
### **Nuestra filosofía «una sola empresa»**

Creemos firmemente que nuestro modelo de empresa integrada genera más valor que lo generarían nuestros negocios por separado, ya que las oportunidades de negocio nuevas no respetan líneas divisorias artificiales entre Grupos de Negocio. Nuestros clientes deben tener la posibilidad de acceder sin dificultades a todos nuestros servicios, donde y cuando lo deseen e independientemente de los equipos que se hallen detrás de las soluciones. Este enfoque «una sola empresa» facilita la remisión de clientes y el intercambio de productos y servicios de distribución entre negocios, contribuyendo así a nuestro flujo de ingresos.

Por ejemplo, la experiencia de nuestros negocios de gestión patrimonial y de gestión de activos nos ha ayudado a captar la creciente demanda de productos estructurados y de inversiones alternativas entre nuestros clientes institucionales generando ingresos adicionales para todos los negocios concernidos.

Otro ejemplo es la joint venture entre nuestros negocios de gestión patrimonial y de gestión de activos diseñada para prestar servicio a clientes con grandes patrimonios (ultra-high net worth clients), cuyas necesidades son similares a las de los clientes institucionales. Tras la turbulencia registrada en los mercados durante estos últimos años, estos clientes están cada vez más interesados en preservar su capital y lograr unas rentabilidades razonables a precios competitivos. Nuestro negocio de gestión de activos comenzó a desarrollar productos específicos para este segmento de clientes, como por ejemplo un fondo de renta fija de rentabilidad absoluta. Al ofrecer productos segmentados y poner en contacto a las family offices de los clientes con nuestros profesionales de la gestión de inversiones, hemos podido seguir atrayendo cantidades sustanciales de activos bajo gestión adicionales.





**Arriba** Victor M. Barrionuevo, Houston  
«Convertir ideas no convencionales en nuevas soluciones para nuestros clientes.»

**Abajo** Arno Pilz, Londres  
«Amplios recursos globales ofrecidos como en una boutique, personal y a medida.»

**Arriba** Robert W. Beighton, Londres  
«Una ventana que nos muestre como empleados individuales y una empresa global.»

**Abajo** Clíodhna M. G. Tyrrell, Londres  
«¡La satisfacción es mayor ante un trabajo bien hecho, y de esta forma el cliente también!»

## «IT se centra precisamente en la cooperación y la comunicación.»

Compartir conocimientos es algo natural para Cliodhna Tyrrell. Cliodhna, que trabaja en Londres, es jefa de proyecto para la aplicación WIRE de UBS. WIRE hace que la información sobre análisis bursátil esté disponible tanto externamente para clientes (a través del Equities Client Portal), como internamente para todos los empleados de la entidad. Para Cliodhna, la contribución clave de TI a la estrategia

«una sola empresa» radica en su capacidad para aunar las diferentes partes de la organización, de modo que los clientes puedan beneficiarse de la suma de conocimientos de la entidad. «La tecnología de la información consiste básicamente en cooperación y comunicación entre grupos y equipos de negocios diferentes: todo cuanto hacemos está encaminado a dicho objetivo.»

## «Los cambios llegan de todas formas, así que lo más práctico es ser los primeros en adaptarse a ellos.»

En Estados Unidos, Lili Marlene Trudeau interpreta la estrategia «una sola empresa» como una cuestión de hacer «ese algo más» por los clientes. Como gestora administrativa en Rhode Island, su principal tarea es responder a las preguntas de los clientes, así como asistir a los asesores de gestión patrimonial cuando se encuentran fuera de la oficina. Pero además, cuando puede, indica Lili, propone alternativas para que las tareas administrativas u operativas se hagan con una mayor eficiencia, co-

mo hizo recientemente al sugerir a un gran cliente un método más sencillo para recibir el pago de dividendos. Para ella, lo más importante es adaptarse continuamente a los cambios. «Día a día observo cuánto hemos de cambiar y de adaptarnos para ser los mejores de la industria», comenta. «Si no crecemos y evolucionamos con los cambios que se producen a nuestro alrededor nos quedaremos atrás. Los cambios llegan de todas formas, así que lo más práctico es ser los primeros en adaptarse a ellos.»





**A la izquierda** Gary Wai Bong Chan, Tokio  
«Juntos formamos el equipo más poderoso del mundo.»

**A la derecha** Nicole Hartman, Viena  
«Recibir al cliente con una sonrisa y asegurarse de que se va con una sonrisa.»

«...y nosotros nos encargamos del resto.»

En Zúrich, Faramarz Ganjizadeh no es extraño al cambio. Faramarz es responsable de una nueva línea directa de atención al cliente creada recientemente para prestar servicio en todo el mundo a los clientes institucionales de préstamos respaldados por valores que utilizan la plataforma KeyLend de UBS. Para él, prestar soporte significa algo más que resolver dudas. «Si el cliente tiene alguna duda sobre el producto o cualquier otra consulta y no está seguro de a quién dirigirse en UBS, sólo tiene que acudir a este servicio, nosotros nos encargamos del resto», señala. Si en el curso de su trabajo puede ir más allá de su área de especialidad concreta para ayudar a un cliente, tanto mejor. «El año pasado tuvimos un caso en Investment Bank: cierta

contraparte tenía problemas para entregar valores a UBS», recuerda. «Se planteó la cuestión de si podríamos prestar los valores al cliente. Até cabos con nuestro departamento de Préstamo de Valores, el problema de la entrega se resolvió, y pudimos cerrar la operación.»

Nadja Good trabaja para la división de control en Zúrich, encargándose, junto con sus colegas, de recabar los resultados financieros de todos los grupos de negocio, analizarlos para la presentación de información financiera, y prepararlos para las diversas publicaciones externas. Gracias al sistema de consolidación y presentación de información financiera de UBS, Nadja puede estudiar los datos financieros de toda la



**A la izquierda** Nadja Good, Zúrich  
«También detrás del escenario hacemos lo posible para cumplir.»

**A la derecha** Faramarz Ganjizadeh, Zúrich  
«El cliente accede a toda la gama de servicios de un banco global a través de un solo interlocutor.»

entidad, en los niveles más altos y consolidados, o escarbando hasta una minuciosidad extrema. Su trabajo consiste según ella «en analizar las cifras y las explicaciones que se adjuntan a las mismas.» De esta manera contribuye a informar a la directiva senior y a hacer de UBS una entidad transparente para clientes e inversores: cuando examine los gráficos y cuadros financieros de esta publicación, observará los frutos del trabajo de Nadja. Para ella, «una sola empresa» significa que todos los empleados, trabajen o no de cara al público, colaboren estrechamente para satisfacer a los clientes. Esta actitud, que refleja uno de los valores básicos de la organización, ayuda a convertir a UBS en una entidad realmente poderosa, pero sin dejar de ser cercana.



# «Algo más que un empleo»

«Simplemente queríamos que los clientes supieran que estamos con ellos.»

Para Martin Nideroest, «You & Us» no es un simple eslogan. Él y su equipo de UBS en Lucerna atienden a clientes corporativos de la región, un área que se vio afectada por fuertes tormentas en verano de 2005. Lo acaecido fue desastroso para muchos clientes, cuyas fábricas quedaron inundadas o sufrieron cortes del suministro eléctrico. Las inundaciones también afectaron al transporte y a la infraestructura de comunicaciones, en algunos casos paralizándolos por completo. Esta situación requería prioritariamente una asistencia inmediata, más que una reconstrucción a largo plazo. Pero en lugar de hacer donaciones a una agencia de asistencia, Nideroest y su equipo preguntaron qué podían hacer por sus clientes más afectados, cuyos empleados estaban atareados con trabajos de limpieza y que también se vieron personalmente afectados. «De repente me di cuenta que el día de la paga se estaba aproximando y que muchos empleados de pequeñas y medianas empresas podrían estar esperando en vano su dinero si no hacíamos algo por impedirlo» recuerda Nideroest. En un caso, Nideroest se dirigió al director financiero de una compañía que da empleo a 200 personas y ofreció su ayuda para pagar los salarios a tiempo. También se pusieron en contacto con otros que estaban sufriendo los efectos posteriores de la inundación. «Nos pusimos en el lugar de nuestros clientes y sus empleados. Vimos un problema y ofrecimos una solución antes de que se nos consultara al respecto» explica. ¿Se centró su intento en simplemente profun-

dizar las relaciones? Nideroest lo niega. «Ya antes de las inundaciones teníamos estrechas relaciones con las pymes, «comenta. «No se trataba de que nosotros o UBS apareciera en escena para arreglarlo todo; simplemente queríamos que los clientes supieran que estamos con ellos tanto en tiempos buenos como malos.» Esto requirió trabajo en equipo y algo de improvisación por parte de UBS. Tomar la iniciativa fue sólo el primer paso; en un segundo paso, el equipo tenía que ponerlo en práctica. Como siempre, lo difícil fueron los detalles. La infraestructura técnica del cliente sufrió daños tan acusados que no era posible procesar las habituales órdenes a través de la banca electrónica. Todos los datos debieron almacenarse en disquetes, y cuando Nideroest los recibió, se dio cuenta de que su sucursal apenas tenía ordenadores disponibles con unidades de disco. «Con la ayuda de mis compañeros de TI y banca electrónica finalmente pudimos leer los datos, autorizar los pagos como habitualmente e ingresar el dinero en las cuentas de los empleados – sin ellos no se hubiera podido hacer nada.» El cliente y sus empleados estuvieron muy agradecidos y desde entonces, los competidores de UBS lo tienen aún más difícil: sus ofertas de servicios van a parar directamente a la papelera. Demostrar solidaridad en tiempos de crisis contribuye a fortalecer las relaciones con los clientes a largo plazo y allana el camino para realizar negocios posteriores. «UBS no es una entidad de caridad» declara Nideroest. «El mejor camino hacia ade-

lante es el poder crecer conjuntamente con nuestros clientes.»

Franziska Reich von Ins está inmersa en la tarea de crear otro tipo de sostenibilidad. Ella dirige el departamento de comunicación para UBS Optimus Foundation. La fundación permite a los clientes contribuir en diversos proyectos humanitarios y, por tanto, satisface una creciente demanda de clientes que quieren colaborar con una buena causa. ¿Qué les motiva a donar dinero? «Uno puede pasar un largo tiempo meditando lo que se halla detrás de ese altruismo. Básicamente creo que existe una mayor solidaridad de lo que generalmente imaginamos, y esto lo veo confirmado en mi trabajo.» Esta psicóloga social trabajó con anterioridad en Wealth Management Switzerland. «Siempre supe que cambiaría a UBS Optimus Foundation si se daba la oportunidad,» recuerda. Para ella este traslado ha sido como un sueño hecho realidad, y así lo describe: «Obtienes perspicacia en proyectos fascinantes, contactas con gentes de culturas y estratos sociales muy diferentes y tienes la oportunidad de ayudar a personas menos privilegiadas que nosotros.» Reich von Ins acaba de estar en Polonia para visitar un proyecto de ayuda a la infancia en Varsovia. «Es muy conmovedor hablar con estas personas in situ. Puedes ver cómo las personas ayudan a los niños y lo mucho que puede obtenerse con muy poco. En este caso, los niños eran víctimas de abusos sexuales; actos criminales todavía minimizados por la opinión públi-



A commitment to  
the community in  
which we operate



Die Bedürfnisse unserer  
Kunden zu antizipieren und mit  
unseren Dienstleistungen Mehrwert  
und Nutzen für sie zu  
schaffen!

**Arriba** Grant Chamberlain, Londres  
«Un compromiso con la comunidad en la que  
nos desenvolvemos.»

**Abajo** Martin Nideroest, Lucerna  
«Anticipar las necesidades de nuestros clientes  
y crear valor.»

«Consideramos crucial que la ayuda tenga un impacto a largo plazo.»

ca mundial.» Una de las principales zonas de interés es el África Meridional, donde existe la mayor necesidad. «Concedemos una gran importancia a ayudar a las niñas, pues mujeres con educación prestan una mayor atención a la salud de sus hijos y garantizan que también van a la escuela. Esto aporta beneficios a la siguiente generación.» En el campo de la salud, la Fundación apoya proyectos innovadores para combatir enfermedades tropicales, causantes de la muerte de millones de personas en todo el mundo. «Consideramos crucial que la ayuda tiene un impacto a largo plazo y que contribuye a que la gente pueda ayudarse a sí misma», enfatiza. UBS Optimus Foundation no lleva a cabo proyectos propios pero proporciona ayuda financiera y de expertos para programas

existentes durante un periodo de tiempo predeterminado. Esto significa que los donantes no pueden decidir a qué destinan el dinero. Sin embargo, algunas personas desean ser reconocidas como patrocinadores de un proyecto en particular. «Estos clientes suelen ser aquellos que observan un gran sufrimiento incluso delante de sus casas en sus países de origen, cosa que generalmente no sucede en los países industrializados de Occidente.» Ahora bien, aliviar las necesidades genuinas debe anteponerse al prestigio de los donantes.

Sin embargo, las donaciones no son la única vía para apoyar a una comunidad. Especialmente en Estados Unidos, el voluntariado está muy extendido, como han evidenciado los esfuerzos de Grant Cham-

berlain. Aunque actualmente está destinado en Londres, su trabajo se enmarca en el negocio de gestión de activos global en Chicago, donde ha participado en un programa que describe como su favorito, diseñado a mejorar las habilidades de lectura de los niños. «Lo que realmente me gusta de trabajar aquí es que UBS no es simplemente un lugar donde hago mi trabajo y luego me voy,» comenta. Así, dos veces al mes, él y otros voluntarios visitan una escuela local durante la pausa del almuerzo para ayudar a niños cuyos padres apenas leen con ellos y que por tanto tienen problemas con la lectura. «Cuanto más leemos para ellos más van mejorando en la lectura, y yo tengo la oportunidad de trabajar con la misma niña, de verla crecer y mejorar sus conocimientos de lectura, una

**Izquierda** Shannon Anne Turnbull, Sidney  
«Llevamos la responsabilidad como individuos.»

**Derecha** Franziska Reich von Ins, Zúrich  
«Ofrecer a miles de niños junto con UBS y los clientes acceso a una formación y al sistema sanitario.»





experiencia muy gratificante,» comenta. Al mismo tiempo, destaca los diversos proyectos dirigidos a los hijos de empleados que pueden solicitar una beca. «UBS va a contribuir con dinero para que puedan ir a la universidad, lo cual no sólo es beneficioso para la comunidad, sino también para los empleados, que al mismo tiempo, forman parte de la comunidad.» En un reciente viaje de negocios a Zúrich, Grant descubrió cómo los asuntos de la comunidad pueden verse impulsados por enormes cuotas de mercado: «Me impresionó el hecho de que UBS forma una parte importante de la comunidad y que, por tanto, es un nombre conocido. Detrás de cada esquina por la que pasas encuentras una oficina de UBS o un póster de «You & Us».

**A la izquierda** Renzo J.J. Andreani, Zúrich  
«Sin pasión ni emociones UBS es tan sólo un banco.»

**A la derecha** Daniel Lopez, Guaynabo  
(Puerto Rico)

### Voluntariado en UBS

Cada vez más empleados de UBS participan en programas de asuntos con la comunidad. Sólo en Estados Unidos, el número de voluntarios creció un 140% el pasado año, poniéndose el énfasis en la educación y la mejora económica y social.

El programa para impulsar las habilidades de lectura en escuelas elementales, por ejemplo, es una opción muy popular. Más de 330 empleados de UBS trabajan en este programa con niños en Bangkok, Londres, Chicago, Los Ángeles, Nueva York y otras ciudades.

La escala de trabajo voluntario es enorme y abarca desde pintar un centro de personas sin techo en Sydney hasta ayudar a personas discapacitadas a reintegrarse a la comunidad en Singapur. Asimismo, unos 100 empleados de UBS participaron en trabajos de reconstrucción en Khoa Lak, unos 150 km al norte de Phuket, tras el tsunami.

En Suiza, desarrollamos un nuevo programa de voluntariado en diciembre de 2005 con 41 voluntarios que participan en cinco proyectos piloto.





## Comprender al cliente

«Yo le pregunté por qué.»

Roland Koepfel, asesor de clientes de UBS en Buchs (Suiza Oriental) cuenta la historia del cliente que entró un día en su sucursal con intención de comprar monedas de oro. «Yo le pregunté por qué,» comenta Koepfel. «En Suiza, estas monedas se suelen regalar, en ocasiones especiales, a familiares o a empleados. O se coleccionan». Sin embargo, al cliente le interesaba el oro como inversión. Contestó que había estado observando la evolución del precio del oro y que pensaba que iba a subir. El entorno de incertidumbre política y económica de aquel momento justificaba el interés por este tipo de activos. «Sin embargo, esta inversión también entrañaba riesgos, o al menos había razones que la desaconsejaban». Como Koepfel indicó al cliente, la inversión en oro no genera rentabilidad en forma de intereses. Sin embargo, en la conversación quedó claro que lo había pensado muy bien. «Dado que le interesaba el oro como inversión, le recomendé comprar lingotes en lugar de monedas, ya que tienen un diferencial más bajo,» añá-

de Koepfel. En cambio, en el banco del cliente siempre trataban de disuadirle de la compra de monedas de oro. Aquí sin embargo, tuvo la sensación de que Roland Koepfel le tomaba más en serio, y también su solicitud. Por eso transfirió sus activos a UBS. ¿Qué conclusión saca él de esta pequeña historia? «La verdad es que congeniamos y en cuanto al precio del oro... tenía razón: subió. Pero lo importante es que le escuché y comprendí qué quería y por qué, sin juzgarlo.» Este ejemplo nos muestra cómo trabajan los miles de empleados que tienen contacto directo con clientes. Su trabajo le ha mostrado lo importante que es escuchar. Es una habilidad muy valorada en UBS, de tal forma que está institucionalizada como el primer paso en la experiencia de cliente de UBS.

Sin embargo, comprender al cliente significa a menudo más que simplemente ser consciente de sus necesidades de negocio. En los últimos años, Dino Rinaldi ha liderado un equipo de asesores en Singapur,





**Izquierda** Brian Aoaeh, Stamford (Connecticut, Estados-Unidos)  
«Ponerse en el lugar del cliente y avanzar con él nos garantiza obtener una visión clara de los problemas que nuestros clientes tratan de resolver.»

**Centro** Marie Helsmoortel, París  
«Mi capacidad empática es tan importante como mi competencia financiera.»

**Derecha** Chen Camilla, Hong Kong  
«Usted imagina, nosotros realizamos.»

responsable de la gestión patrimonial en Asia para clientes no asiáticos. Como líder del grupo, él está en primera fila cuando los miembros de su equipo ponen a funcionar el enfoque de asesoramiento de la compañía. «Tuvimos un cliente adinerado italiano que vino a Singapur a visitar un par de bancos,» señala. Pasó por nuestra oficina un viernes por la tarde y deseaba contactar con un algún empleado. Uno de nuestros asesores tuvo una reunión con él y le presentó nuestros servicios.» El cliente se mostró tan satisfecho con la presentación que anuló su viaje de vuelta del viernes a Italia y pasó el fin de semana reunido con el asesor. Durante este corto periodo de tiempo pudieron establecer una solución satisfactoria para él. Al lunes siguiente, abrió una importante cuenta en UBS. «Lo que fue importante para nuestro cliente,» comenta Rinaldi, « fue tanto la velocidad con la que reaccionó el asesor, como la destreza con la que le ofreció la información que esperaba el cliente.»

### **La experiencia de cliente de UBS**

*La rigurosa implementación de la experiencia de cliente de UBS es el factor que distingue a UBS de sus competidores:*

**Paso uno** – comprender exactamente los deseos y necesidades del cliente, incluyendo todos los factores que puedan afectar a sus objetivos así como la disponibilidad a aceptar riesgos.

**Paso dos** – proponer una solución de inversión basada en este entendimiento.

**Paso tres** – acordar e implementar la solución con el cliente.

**Paso cuatro** – revisar la rentabilidad de una forma continua y recomendar cualquier cambio que sea necesario.

*Como cada cliente tiene necesidades únicas, estos cuatro pasos describen intencionadamente un proceso, no una solución estandarizada. Al usarla como un marco para la experiencia de asesoramiento, a cada cliente no sólo se le garantiza el mejor servicio o producto, sino el más apropiado.*

«Nuestro trabajo es prestar atención a nuestros clientes.»

Judd Frank trabaja para UBS en Mission Viejo, California. En su calidad de asesor personal con 22 años de experiencia, él cree que antes de nada es importante comprender la situación integral del cliente. «Nuestro trabajo es prestar atención a nuestros clientes, escuchar lo que tienen que decir y comprender sus necesidades y objetivos, así como su tolerancia al riesgo,» afirma. Un ejemplo reciente fue un cliente que tenía la mayor parte de sus activos en otro banco, pero que fue a ver a Judd para hablar acerca de temas relacionados con

la jubilación. «Tras un serie de conversaciones y un análisis de su cartera,» comenta Judd, «me di cuenta de que el cliente no sólo tenía un problema porque su cartera no estaba muy diversificada, sino que tampoco parecía ser muy consciente de sus opciones.» Judd realizó un análisis de objetivo financiero para proporcionarle una idea de lo que necesitaría para su jubilación y una idea del tipo de asignación de activos más apropiado. El cliente se mostró muy impresionado por el esfuerzo de Judd, y las discusiones se mantienen.



**Izquierda** Judd B. Frank, Mission Viejo (California, Estados Unidos)  
«Ofrecer a mi cliente una ruta financiera que podamos recorrer juntos.»

**Derecha** Marcelo H. Delmar, Stamford (Connecticut, Estados Unidos)

«El haber escuchado y comprendido al cliente llevó al resultado que vemos ahora.»

Para Patrick Rusch, asesor personal de la oficina de la compañía en Zug (Suiza), es importante actuar con rapidez cuando se intuye la necesidad de un cliente. «Puede ser algo que el cliente dijo directamente o también puede tratarse de una sutil señal que uno percibe,» comenta. «La proactividad es muy importante.» Para explicar a qué se refiere, Rusch apunta a un cliente suyo, un hombre con una reputación de exigente. Al asumir su cartera, Rusch se propuso revisarla regularmente y mantener el contacto con el cliente en relación a los acontecimientos económicos. Entre otros aspectos, Rusch observó que el cliente mantenía una consi-

derable inversión en una divisa de Europa del Este. «Le envié uno de nuestros análisis sobre esa divisa y en base a ello decidí desistir de esa inversión,» narra Rusch. «Esto resultó ventajoso para él y, en consecuencia, transfirió el resto de sus activos líquidos a UBS y firmó un mandato discrecional. Para él, lo más importante fue la proactividad, seguida de la calidad de análisis que le habíamos ofrecido.» Escuchar, comprender y ofrecer un asesoramiento de calidad diseñado a medida. Como muestran estos relatos, ofrecer la mejor experiencia de cliente posible es una parte integral del proceso de negocio de UBS.



**Izquierda** Chloe Yin-Wah Suen, Stamford (Connecticut, Estados Unidos)

«No desisto hasta responder a todas sus preguntas y anotarme todos sus comentarios.»

**Derecha** Patrick Rusch, Zug (Suiza)

«Cuando después de una reunión los clientes cuentan que se sienten a gusto con nosotros.»





**Arriba** Dino Rinaldi, Singapur  
«Una colaboración comprometida, disciplinada, apasionada e inimitable.»

**Abajo** Roland Köppel, Buchs SG (Suiza)  
«Trato a mis clientes como si fueran mis amigos y les doy buenos consejos.»

### **Diferentes tipos de entendimiento**

*Las vías por las que una empresa trata de entender a sus clientes pueden aplicarse también a grupos de personas con necesidades similares. Los clientes jóvenes, por ejemplo, son interesantes para muchos bancos como fuente potencial de la clientela de rentas altas del mañana. Por esta razón, UBS se unió a Apple cuando ésta lanzó su iTunes Music Store en Suiza en mayo de 2005. En una campaña combinada, UBS lanzó simultáneamente una oferta de productos diseñada a la medida de las necesidades específicas de los suizos jóvenes. Incluía servicios bancarios gratuitos, citas individuales con asesores personales, una tarjeta de descuento válida para toda Europa y una tarjeta para descargar canciones de Internet, un enlace entre el sistema de bonificación Key-Club de UBS y la tienda de música. Se trata de un ambicioso proyecto para el segmento minorista suizo que se tradujo en un elevado número de nuevas cuentas bancarias. Sin lugar a dudas, esto va a seguir aportando sus frutos. A medida que estos jóvenes clientes progresen en sus carreras profesionales y se interesen más por sus finanzas, se convertirán en consumidores de servicios financieros más sofisticados. Y entonces ya estarán vinculados por una entidad bancaria con la que, sin duda, tienen sintonía. El mismo tipo de entendimiento también es la clave del éxito cuando se trata con entidades financieras o corporaciones, como hacen nuestros negocios de Investment Bank y Global Asset Management. En la gestión de activos, por ejemplo, tratamos de ofrecer al cliente una amplia gama de soluciones de inversión avanzadas específicamente adaptadas a sus necesidades, por medio de mandatos de asesoramiento o una vasta gama de fondos de inversión.*

*Nuestros banqueros de inversión deben comprender profundamente la industria del cliente y las oportunidades estratégicas que garantizan el éxito de sus negocios, y, por último, proveer la experiencia para llevar a cabo las operaciones necesarias en el mercado de capitales. Un ejemplo es la adquisición de los activos inmobiliarios de Hilton Group por parte de Hilton Hotel Corporation, donde actuamos como asesor principal y gestor conjunto de la financiación. Esta operación volvió a unificar un negocio que estuvo separado durante más de 40 años, creando la compañía hotelera más grande y diversificada a nivel geográfico del mundo. Ahora, además dispone de una clara oportunidad para crecer a mayor ritmo. O la adquisición de Korea First Bank por parte de Chartered, una operación en la actuamos como asesores y que hicimos posible gracias al aseguramiento de la colocación de acciones de Standard Chartered con la que se financió parcialmente la operación, permitiendo a nuestro cliente ampliar su presencia en el mercado bancario asiático. A veces, incluso logramos estar en primera línea de las tendencias del mercado, como fue el caso de nuestra oferta de bonos para el grupo de distribución francés Casino en enero de 2005. En vez de utilizar bonos tradicionales, optamos por híbridos, títulos que combinan las características de acciones y bonos. Los dirigimos al segmento de inversores minoristas, creando una nueva clase de activo tanto para emisores como inversores. Esto nos permitió cubrir la necesidad de financiación del cliente en un entorno en el que los inversores de renta fija estaban buscando productos de mayor rentabilidad.*



# Parte del todo

Para algunos empleados de UBS, «You & Us» significa llevar el trabajo en equipo a la práctica diaria. Están convencidos de que una entidad sólo puede tener éxito si sus empleados adquieren el hábito de hallar nuevas formas de unir fuerzas. Resulta difícil imaginar un equipo de unas 69.500 personas. Ahora bien, UBS sólo podrá beneficiarse de su escala si todos sus empleados trabajan en equipo. Aunque el eslogan «You & Us» hace referencia, ante todo y en primer lugar, a la relación entre los clientes y el banco, el mensaje subyacente también alude a las relaciones entre los empleados de la entidad. Al menos eso creen muchos empleados de UBS en todo el mundo.

Para Reto Cantoni, asesor de inversiones en Viena, «You & Us» significa «un objetivo, un equipo, un idioma.» Tal y como él explica: «Para nosotros, equivale a cumplir los objetivos de nuestros clientes. Y ello sólo será posible si colaboramos, ya que ofrecemos soluciones complejas que requieren la participación de muchos especialistas de la entidad. Se trata de un sólo idioma porque el asesor del cliente es quien agrupa todo el saber hacer del ban-

co y lo pone al servicio del cliente.» Es así como el lema «You & Us» cobra sentido en mi práctica diaria, subraya Cantoni. «Nuestra función es respaldar al asesor del cliente y, cuando se nos invite, asistir con él o ella a las reuniones con el cliente.» Este enfoque funciona. Una compañía internacional invitó recientemente a varias entidades financieras a presentar una propuesta de inversión con una rentabilidad y un «presupuesto de riesgo» predeterminados. En lugar de preguntar «qué rentabilidad obtendríamos para un cierto nivel de riesgo, estudiamos qué nivel de riesgo tendríamos que asumir para cumplir el objetivo del cliente y qué rentabilidad lograríamos si agotáramos el presupuesto de riesgo. Al cliente le gustó este doble enfoque, y parece que fuimos la única entidad en abordar la propuesta de esta manera.» La solución fue el resultado del trabajo en equipo de UBS Luxembourg, UBS Vienna y UBS Zurich. Cantoni afirma que el trabajo en equipo es vital para su función. «Nuestra sucursal de Viena sólo tiene 45 empleados. Es importante que los clientes reciban el mismo servicio en Viena que en Londres o Zúrich. Y esto únicamente puede lograrse trabajando en equipo.»

## «La confianza mutua es la base del éxito.»

Kathleen San Martino, Weehawken (New Jersey, Estados Unidos), es una project manager responsable de la actualización de los programas informáticos de la sede de UBS. En su opinión, el trabajo en equipo ayuda a la entidad a mejorar su eficiencia, por ello, interpreta el «You & Us» ante todo como una cuestión de «cultivar un trabajo en equipo eficaz». Para ella, la receta del éxito puede resumirse en «comprender en qué consiste el trabajo de otras personas, siendo honestos con nuestros colegas y adaptándonos a las diferentes personalidades. A menudo esto supone ‘emplear un idioma que comprendan’. Por ejemplo, sabiendo quién prefiere hablar sólo de trabajo y quién ser más sociable.»

Steffen Schill, Head Offering Management Financial Intermediaries en Fráncfort, ve el lema «You & Us» como una expresión del valor básico de la «confianza». «La confianza mutua engendra éxito,» señala. Su

equipo presta soporte técnico a gestores de activos externos y organiza la oferta de UBS en varios segmentos. «Para nosotros es importante saber qué quiere el cliente y cómo atenderle con productos apropiados. Un cliente me dijo que la confianza es lo más importante para él. En otras palabras, no siempre es necesario seguir el manual al pie de la letra. Hay que conocer bien al cliente y comprender cómo funciona. Si algo sale mal, los clientes serán más comprensivos si tienen confianza en usted. Sabrán que está haciendo todo lo posible para resolver el problema.» Steffen aporta un ejemplo práctico: «colaboramos con una family office que estaba muy satisfecha con la solución personalizada que le propusimos. Desafortunadamente, hubo algunos problemas en la fase de ejecución. Sin embargo, el cliente se mostró positivo, y simplemente nos dijo que si surgían problemas, lo más importante era que fuéramos capaces de resolverlos juntos.»



**Arriba** Mara Harvey, Fráncfort

«Desarrollar una cultura inclusiva que apoye la integración de los nuevos empleados que se han incorporado a UBS, hallando puntos en común.»

**Centro** Kathleen M. San Martino, Weehawken (New Jersey)

«Fomentar la eficacia del trabajo en equipo entre mis compañeros para apoyar los objetivos de nuestros clientes y los de nuestro negocio en general.»

**Abajo** Reto Cantoni, Viena

«Un objetivo, un equipo, un idioma común.»



**Arriba** Alessandro Sellito, Zúrich  
« Juntos en un equipo para lograr un mayor rendimiento. »

**Centro** Howard Han, New York  
« Éxito compartido en todo lo que hacemos. »

**Abajo** Usha Muralidharan-Sharma, Zúrich  
« Unidad en la diversidad. »

**Arriba** Martin Wegmueller, Basilea (Suiza)  
« Para mis empleados y para mí: creatividad y sostenibilidad en cualquier momento. »

**Centro** Marta Mazzucchi, Padua (Italia)  
« Porque «nosotros» es mejor que «yo». »

**Abajo** Laurence Pannatier, Renens (Suiza)  
« Unidos como los cinco dedos de la mano. »

## «Como madre trabajadora, siempre he recibido mucho respaldo.»

Para el ingeniero de aplicaciones Alessandro Sellito, «You & Us» pone de relieve el hecho de que es la colaboración entre los mejores equipos, y no entre los mejores individuos, la clave para lograr los mejores resultados. Mediante el trabajo en equipo, cada empleado puede sacar el máximo partido a sus puntos fuertes como parte del esfuerzo colectivo. El equipo de Alessandro Sellito desarrolla software para analizar el comportamiento de los clientes. Este análisis se utiliza posteriormente para determinar la estrategia de mercado. «Un programa informático tiene varios componentes. Un especialista se hace cargo de los datos, otro analiza los gráficos, mientras que un tercero se ocupa de la infraestructura. Para asegurar el nivel de calidad deseado, estos distintos especialistas necesitan hablar entre sí, sin perder la concentración en sus respectivas especialidades», explica. Éste es un buen ejemplo de cómo el «You & Us» resulta aplicable no sólo a UBS y a sus clientes, sino también internamente, entre los distintos miembros de la plantilla.

Mara Harvey, que trabaja para Business Development en Fráncfort, ha examinado atentamente los asuntos relacionados con el desarrollo de una cultura corporativa común tras la adquisición por UBS de la unidad de negocio alemana de clientes privados de Merrill Lynch. Para ella, «You & Us» significa «desarrollar una cultura incluyente que promueva la integración de los nuevos empleados recién incorporados a UBS, hallando puntos en común». Mara explica por qué: «si absorbemos una compañía es porque la consideramos atractiva, por tanto, es importante integrar a sus empleados y aprender de su experiencia.» En su opinión, otra faceta del «You & Us» hace referencia a la conciliación del trabajo con la vida personal. «Como madre trabajadora, he recibido respaldo en muchas situaciones diferentes, como cuando tengo que salir pronto de la oficina para recoger a mi hijo. Esta cultura abierta fomenta la motivación del personal y el éxito de la entidad. Esta ha sido siempre mi experiencia en UBS.»

### Nuestros Valores en Acción

#### Nuestra finalidad

Atención al cliente: *Nos tomamos el tiempo preciso para comprender los objetivos de nuestros clientes y les ofrecemos nuestros recursos para que puedan alcanzar sus objetivos.*

#### Nuestras competencias básicas

Liderazgo empresarial: *Nuestros líderes en todos los niveles generan entusiasmo, energía y compromiso. Mediante la innovación, la inspiración y la excelencia operativa aprovechamos oportunidades, creamos soluciones mejores y ampliamos nuestra cuota de mercado. Con liderazgo y responsabilidad en todos los niveles de la entidad marcamos el rumbo, alentamos la colaboración y creamos un entorno de trabajo atractivo para nuestra gente.*

Colaboración: *Las relaciones con nuestros clientes se basan en el poder de la unión. Ello exige respeto, aportación, confianza y apoyo mutuo. Fomentamos el libre intercambio de ideas y exigimos que se imponga el trabajo en equipo.*

Meritocracia: *Exigimos iniciativa y espíritu empresarial de cada individuo. Nos esforzamos en ser los mejores en atraer, desarrollar y retener personas con talento. Las decisiones sobre reconocimiento, compensación y promoción se basan en el mérito. Formamos a nuestros empleados e invertimos en su desarrollo.*

#### Nuestras convicciones éticas

Integridad y privacidad: *Esperamos de nuestros empleados muestren una conducta irreprochable. Nuestra integridad es clave para preservar nuestro activo más valioso: nuestra reputación. Respetamos el derecho de privacidad de nuestros clientes y usamos la información con la discreción necesaria.*

Responsabilidad corporativa: *Somos miembros de la comunidad global y nos comportamos como un ciudadano corporativo responsable. Nosotros como empresa y nuestros empleados como individuos nos esforzamos en contribuir positiva y activamente a las comunidades en las que hacemos negocios.*

Diversidad: *La apertura global a una diversidad de habilidades, perspectivas y experiencias amplía nuestra fortaleza.*



# Informe 2005

## Retrospectiva del año

### Enero

UBS acuerda la compra de una participación mayoritaria en el negocio de fondos inmobiliarios de Siemens Kapitalanlagegesellschaft mbH. En China, Global Asset Management anuncia la creación de una empresa de gestión de fondos joint venture junto con Chinese State Development Investment Corporation.

### Febrero

*Voces contemporáneas: Obras de arte de The UBS Art Collection* abren la exposición en el Museum of Modern Art de Nueva York. Ésta incluye unas 60 obras de arte que el museo recibe prestadas o como donación por parte de UBS.

### Marzo

Empleados donan casi 1,8 millones de dólares estadounidenses al fondo UBS Tsunami Relief Fund. UBS iguala las contribuciones.

Chief Risk Officer Walter Stuerzinger ha sido nombrado miembro del Comité Ejecutivo del Grupo. Philip Lofts ha sido designado Chief Credit Officer a partir del 1 de abril y sustituye a Marco Suter.

### Abril

Las autoridades regulatorias chinas autorizan a UBS y State Development Investment Corporation a formar una empresa de gestión de fondos joint venture.

El CEO Peter Wuffli ha sido nombrado por la revista Institutional Investor el mejor CEO en Europa. «Esta calificación no hace honor a un sólo empleado, sino al trabajo de toda una entidad,» argumenta Wuffli.

### Mayo

El Securities Exchange Board of India prohíbe a UBS la emisión de derivados de renta variable offshore a cambio de posiciones de UBS en títulos subyacentes de la India.

### Junio

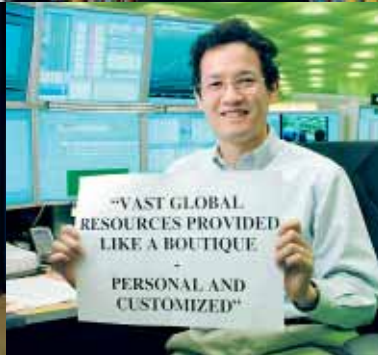
En Alemania, Wealth Management, Investment Bank y el departamento de distribución de Global Asset Management han fusionado en una empresa denominada UBS Deutschland AG.

El Group Offshoring Team coordina todas las actividades offshore de UBS. Además de apoyar, asesorar y coordinar, el equipo establecerá un centro UBS offshoring en Hyderabad, India.

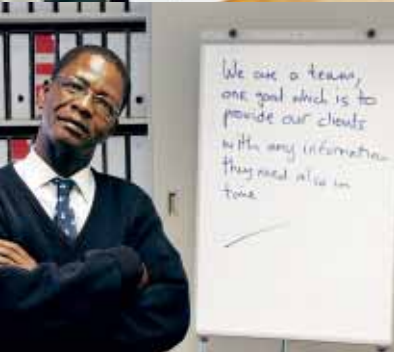
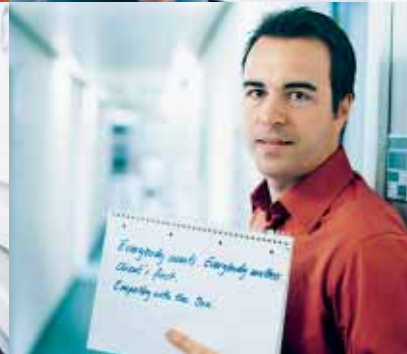
UBS anuncia la integración de sus dos negocios de gestión patrimonial bajo la denominación de Global Wealth Management & Business Banking. Raoul Weil, director del negocio de internacional wealth management, ha sido nombrado miembro del Comité de Dirección del Grupo. UBS también anuncia un nuevo negocio de gestión de inversiones alternativas, Dillon Read Capital Management, bajo la dirección de John Costas. Huw Jenkins ha sido nombrado CEO, Investment Bank y se incorpora al Comité de Dirección del Grupo.

# You & Us

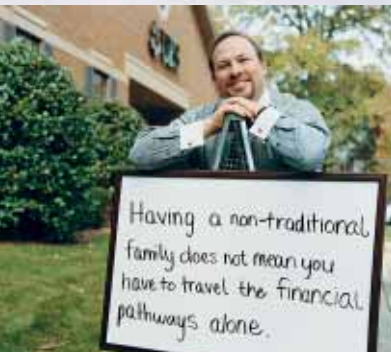
significa para mí



















### Julio

*BusinessWeek* considera UBS uno de los 5 principales ganadores, pues la marca UBS avanza al puesto 44 en el ranking anual de las 100 principales marcas del mundo. En el sector financiero UBS ocupa el octavo lugar.

*Euromoney* vuelve a calificar UBS como mejor banco privado del mundo en la encuesta Awards for Excellence publicada en la edición de julio 2005. «UBS se lo merece de nuevo,» dice la revista.

### Septiembre

UBS anuncia su acuerdo de vender Private Banks & GAM a Julius Baer. Esta unidad comprende los tres bancos privados Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst y Ferrier Lullin, así como la gestora de activos especializada GAM.

UBS acuerda vender su participación del 55,6% en Motor-Columbus al consorcio de accionistas minoritarios suizos de Atel, EOS Holding y Atel, así como a los servicios públicos franceses Electricité de France (EDF).

En el espacio de tan sólo una semana, UBS firma un acuerdo de cooperación estratégica con el Banco de China y anuncia que las autoridades chinas han aprobado la propuesta de reestructuración de Beijing Securities de UBS, Beijing SASAC y la International Finance Corporation.

El 27 y 28 de septiembre UBS realiza una prueba de crisis de gestión global. Durante más de 30 horas y mediante el «Twister Twister» se realizan rigurosas pruebas relativas a la eficacia de la liquidez, pagos, títulos y otras funciones del banco.

### Octubre

Alinghi abre una nueva base en Valencia, otro gran paso en su campaña para la Copa América en 2007.

UBS y Laura Zubulake llegaron a un acuerdo respecto al asunto de discriminación. En abril, un tribunal de Manhattan decidió a favor de la Sra. Zubulake. En esa época UBS negaba cualquier discriminación contra la Sra. Zubulake y dijo que apelaría.

### Noviembre

El Investment Bank realiza la operación más grande de su historia en EE.UU. para una empresa estadounidense, al invertir 545 millones de dólares de acciones ordinarias de Juniper Networks mantenidas en manos de Siemens AG.

La Fondation Beyeler en Riehen abre su exposición de interesantes obras de arte de UBS Art Collection.

### Diciembre

UBS completa la venta de la unidad Private Banks & GAM a Julius Baer por un valor de 6.100 millones de francos suizos, lo que generó una plusvalía después de impuestos de aproximadamente 3.800 millones de francos suizos.

UBS será el banco oficial y uno de los cuatro «patrocinadores nacionales» de la UEFA EURO 2008, que se disputará en Suiza y Austria.

# Gobierno corporativo

El gobierno corporativo, que es la organización de la dirección y la administración de la entidad y su funcionamiento práctico, busca el éxito de UBS, la protección de los intereses de los accionistas y la creación de valor para ellos y todos los grupos de interés. El buen gobierno corporativo busca el equilibrio entre el espíritu empresarial, el control y la transparencia, al tiempo que apoya el éxito de la entidad garantizando un proceso de toma de decisiones eficiente.

Hallará una descripción completa sobre el gobierno corporativo en el UBS Handbook 2005/2006 (solamente en inglés y alemán), en cumplimiento de lo dispuesto en la directiva de la Bolsa Suiza SWX sobre Información referente a Gobierno Corporativo».

## Estructura de la dirección

De acuerdo con lo estipulado por la ley bancaria suiza, el Consejo de UBS tiene una estructura dual. Las funciones de Presidente del Consejo de Administración (Presidente) y de Consejero Delegado del Grupo recaen sobre personas distintas, con lo que se asegura la separación de poderes. Esta estructura establece mecanismos de control y dota al Consejo de Administración de una independencia institucional respecto a la gestión diaria de la empresa, cuya responsabilidad es conferida al Comité de Dirección del Grupo. El hecho de ser miembro de uno de estos órganos impide a la persona en cuestión ser miembro del otro.

## Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano superior de UBS. Todos los miembros del Consejo de Administración son elegidos individualmente por la Junta General de Accionistas por un mandato de tres años. El propio Consejo nombra a su Presidente, sus vicepresidentes y los diversos comités (Comité de Auditoría, Comité de Compensación, y Comité de Nombramientos). A 31 de diciembre de 2005, el Consejo constaba de once miembros.

El Consejo de Administración tiene la responsabilidad última de la dirección estratégica del Grupo a medio y largo plazo, del nombramiento y cese de los miembros de la alta dirección, así como de la definición de los principios de riesgo de la entidad y de su capacidad de riesgo. Una amplia mayoría de los miembros del Consejo de Administración, y un Vicepresidente al menos, carecen siempre de funciones ejecutivas y son independientes conforme establece la legislación bancaria suiza, asumiendo competencias en materia de supervisión y liderazgo. El Consejo de Administración se reúne con la frecuencia que exige el negocio y al menos seis veces al año.

## Comité de Dirección del Grupo

El Comité de Dirección del Grupo tiene las responsabilidades ejecutivas de UBS. El Consejero Delegado del Grupo y los miembros

del Comité de Dirección de Grupo son nombrados por el Consejo de Administración y responden ante el Presidente y el Consejo de los resultados de la entidad.

El Consejo de Dirección, y en particular el Consejero Delegado, responden de la aplicación y de los resultados de las estrategias de la entidad, así como de que cada Grupo de Negocio se ajuste al modelo integrado del Grupo UBS y de que se aprovechan las sinergias en su seno.

## Remuneraciones de los altos ejecutivos

La política de remuneración de UBS está diseñada para permitir a la entidad atraer, retener y motivar a las personas de talento que necesita. La retribución debe proveer incentivos que impulsen una cultura empresarial y orientada al rendimiento y apoyar la estrategia de negocio integrada de la empresa. La remuneración de los altos ejecutivos está estrechamente ligada a la obtención de rentabilidades sostenibles para los accionistas y ofrece incentivos apropiados para la creación de valor a largo plazo.

El total de todos los conceptos retributivos para el ejercicio fiscal 2005 (salario base, incentivos, opciones, aportaciones a planes de jubilación, remuneraciones en especie y prestaciones sociales) de los tres miembros ejecutivos del Consejo de Administración, los diez miembros del Comité de Dirección del Grupo en activo a 31 de diciembre de 2005, y todos los pagos efectuados a altos directivos en 2005 ascendió a 222,7 millones de francos suizos.

Los niveles totales de remuneración varían considerablemente de un año a otro ya que los incentivos están completamente ligados al rendimiento. Por ello, también varía significativamente el peso relativo del salario base, que constituye un importe fijo.

En 2005, el salario base representó, como media, el 9% de la remuneración total de estos cargos. El componente incentivo se determina en función del rendimiento financiero de la entidad y de ajustes discrecionales de hasta más o menos el 25%, que reflejan el desempeño individual y aspectos cualitativos. El 50% de la remuneración por incentivos basada en el rendimiento se abona por imperativo legal en forma de acciones restringidas o diferidas de UBS (Plan de Participación de los Altos Ejecutivos en el Capital Social, SEEOP). Las acciones normalmente se desbloquean en partes idénticas a lo largo de cinco años. La entrega discrecional de stock options se realiza por separado como incentivo a largo plazo, para premiar comportamientos ejemplares, aportaciones destacadas al éxito global de la entidad y como apoyo activo de su modelo de negocio integrado, al igual que habilidades de liderazgo y potencial superiores (Plan de Stock Options para Altos Ejecutivos, SESOP). El precio de ejercicio se fija en un 10% por encima del precio de las acciones de UBS en el momento de su otorgamiento en una fecha definida, creando así un poderoso incentivo para que los altos ejecutivos generen valor sostenible para los accionistas.

La aprobación del nivel de la remuneración de cada alto ejecutivo está sujeta a proceso riguroso. Los miembros ejecutivos del Consejo aprueban el sistema de remuneración y los respectivos honorarios de los consejeros no ejecutivos. Ningún ejecutivo de UBS está facultado para aprobar su propia remuneración.

Para más detalles acerca de la remuneración y el pago de acciones a los ejecutivos y consejeros, consulte nuestro Handbook 2005/2006 (en inglés y alemán) o el informe separado al respecto (véase otras fuentes de información en la última página de este Informe Anual).

### **Derecho de participación de los accionistas**

UBS está comprometido a facilitar la participación de los accionistas en sus procesos de toma de decisiones. UBS apoya íntegramente el principio de igualdad de tratamiento para todos los accionistas, desde las grandes entidades de inversión hasta los inversores individuales, y les mantiene regularmente informados acerca del desarrollo de la empresa de la que son copropietarios.

UBS no establece restricciones en la titularidad de acciones ni en los derechos de voto. Las empresas nominatarias y fideicomisos, que normalmente representan a un gran número de inversores individuales, pueden inscribir un número ilimitado de acciones, pero los derechos de voto están limitados a un máximo del 5% de las acciones de UBS para evitar el riesgo de que participaciones considerables en el capital social de la entidad figuren inscritas a nombre de accionistas desconocidos.

Todos los accionistas están invitados a participar en las juntas generales de accionistas. Si no desean participar en persona, pueden emitir instrucciones para aprobar, rechazar o abstenerse cada uno de los puntos del orden del día, bien impartiendo instrucciones a un Apoderado Independiente designado por UBS (conforme establece el derecho mercantil suizo), o bien delegando su voto en UBS, otro banco u otro accionista registrado de su elección.

La Junta General de Accionistas otorga la oportunidad a todos los accionistas de hacer preguntas acerca del desarrollo de la compañía y de los acontecimientos del ejercicio cerrado. Los miembros del Consejo de Administración y del Comité de Dirección del Grupo, así como los auditores internos y externos, están presentes para contestar a estas preguntas.

Aquellos accionistas que individual o conjuntamente representen acciones con un valor agregado de 250.000 francos suizos pueden solicitar la inclusión de otros puntos en el orden del día para su consideración por la Junta General de Accionistas.

### **Auditoría**

La Presidencia, el Comité de Auditoría y, en última instancia, el Consejo de Administración supervisan el desarrollo del trabajo

de auditoría. El Comité de Auditoría, en nombre del Consejo de Administración, controla la cualificación, independencia y actuación de los Auditores del Grupo y de sus principales socios.

El Comité de Auditoría revisa la declaración escrita anual que presentan los auditores externos con respecto a su independencia. También examina el contrato entre UBS y los auditores externos, así como los honorarios y las condiciones del trabajo de auditoría programado.

Ernst & Young Ltd., Basilea, ejercerá como auditor global del Grupo UBS. Garantizan que toda la auditoría se desarrolle conforme a Derecho y respetando las exigencias regulatorias y los estatutos de UBS. Esta empresa fue designada por primera vez como principales auditores externos de UBS para auditar los estados financieros de 1998. Tras un exhaustivo proceso de evaluación durante 1999, fueron propuestos para su reelección en la Junta General de Accionistas de 2000. Desde 1999 hasta 2005, todas las Juntas Generales de Accionistas han confirmado anualmente su mandato, y se propondrá su reelección en la Junta General de Accionistas de 2006. El Comité de Auditoría del Consejo evalúa anualmente la independencia de Ernst & Young y ha decidido que cumple con todos los requisitos de independencia fijados por la Comisión del Mercado de Valores estadounidense (SEC).

En 2005, UBS pagó a Ernst & Young 49,8 millones de francos suizos por sus servicios de auditoría (36,6 millones de francos suizos en 2004) y 16,5 millones de francos suizos por servicios no relacionados con auditoría previamente autorizados por el Comité de Auditoría (16,2 millones de francos suizos en 2004).

Con 275 empleados en todo el mundo a 31 de diciembre de 2005, Auditoría Interna del Grupo proporciona un examen independiente de la eficacia del sistema de controles internos de UBS, así como del cumplimiento de las normas y reglamentos clave. El equipo de Auditoría Interna del Grupo dispone para ello de un acceso ilimitado a todas las cuentas, libros y registros contables y ha de obtener toda la información y datos necesarios para cumplir sus obligaciones de auditoría. Todos los asuntos clave presentados por Auditoría Interna del Grupo se comunican al equipo directivo responsable, al Consejero Delegado del Grupo y a los miembros ejecutivos del Consejo de Administración a través de Informes de Auditoría oficiales. La Presidencia y el Comité de Auditoría del Consejo son informados regularmente de conclusiones importantes. Auditoría Interna del Grupo colabora estrechamente con los asesores legales internos y externos y con las unidades de control de riesgos en investigaciones sobre problemas graves de control.

Con el fin de preservar su independencia del equipo directivo, el director de Auditoría Interna, Markus Ronner, informa directamente al Presidente del Consejo de Administración.



# Miembros del Consejo de Administración

## **Marcel Ospel | Presidente**

UBS AG, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zúrich

Marcel Ospel es Presidente del Consejo de Administración de UBS AG desde 2001. Antes de este mandato, desempeñó el cargo de Group Chief Executive Officer de UBS. Fue Presidente y Group Chief Executive Officer de Swiss Bank Corporation (SBC) de 1996 a 1998. En 1995 fue nombrado Consejero Delegado de SBC Warburg, donde fue miembro del Consejo Ejecutivo desde 1990. De 1987 a 1990, estuvo a cargo de la venta y la negociación de valores en SBC. De 1984 a 1987, el Sr. Ospel fue Managing Director en Merrill Lynch Capital Markets; y de 1980 a 1984 trabajó en SBC International Londres y Nueva York en la división de Mercados de Capitales. Comenzó su carrera en SBC en la división de Central Planning and Marketing en 1977. El Sr. Ospel está diplomado por la School of Economics and Business Administration, SEBA, de Basilea. Nació el 8 de febrero de 1950.

## **Stephan Haeringer | Vicepresidente Ejecutivo**

UBS AG, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zúrich

Antes de ser elegido miembro del Consejo de Administración en 2004, Stephan Haeringer fue Deputy President del Comité Ejecutivo del Grupo, un cargo que desempeñó entre 2002 y 2004. Entre 2000 y 2002, fue Consejero Delegado de UBS Switzerland y del negocio de Private and Corporate Clients. En 1998, tras la fusión de UBS y SBC, fue nombrado Director de la división Private and Corporate Clients. En un principio se incorporó al antiguo Union Bank of Switzerland en 1967, asumiendo diversas responsabilidades dentro de la empresa –entre otras la de Chief Executive Officer Region Switzerland, Director de división Private Banking and Institutional Asset Management, así como Director de la división Financiera. Entre 1967 y 1988, al Sr. Haeringer se le asignaron distintas funciones de gestión en las áreas de asesoramiento de inversión, inversiones especializadas, gestión de carteras, administración de títulos y créditos sobre valores. Realizó su formación profesional en Williams de Broe Hill Chaplin & Cie, Londres, y en Goldman Sachs & Co. y Brown Brothers Harriman en Nueva York. El Sr. Haeringer nació el 6 de diciembre de 1946.

## **Marco Suter | Vicepresidente Ejecutivo**

UBS AG, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zúrich

Marco Suter trabaja en UBS, desempeñando ya cargos en Swiss Bank Corporation, banco predecesor de UBS, desde 1974. Entre 1999 y 2005 fue Chief Credit Officer del Grupo y miembro del Comité Ejecutivo del Grupo. Desde 1996 hasta la fusión de SBC con Union Bank of Switzerland en 1998 desempeñó la función de gestor regional del área Zurich-Eastern Switzerland-Ticino

para las actividades corporativas y de banca comercial de SBC. Anteriormente, desempeñó distintas funciones de gestión en Zúrich, a las que siguieron diferentes proyectos en SBC en St. Gallen, Nyon, Zúrich, Nueva York y Londres. El Sr. Suter está diplomado por la Commercial School en St. Gallen y el American Institute of Banking en Nueva York. Nació el 7 de mayo de 1958.

## **Peter Böckli | Vicepresidente no Ejecutivo, Presidente del Comité de Nombramientos**

Böckli Bodmer & Partners, St. Jakobsstrasse 41, CH-4002 Basilea

Peter Böckli, Vicepresidente no Ejecutivo desde 2002, es miembro del Consejo de Administración de UBS y del banco predecesor Swiss Bank Corporation desde 1985. Es socio del gabinete Böckli Bodmer & Partners desde 1981 y fue profesor a tiempo parcial de derecho fiscal y comercial en la Universidad de Basilea de 1975 a 2001. De 1963 a 1981 fue abogado en Nueva York, París y Basilea. Böckli es doctor iuris y abogado diplomado por la Universidad de Basilea y es miembro no residente de la Association of the Bar of the City of New York. Nació el 7 de mayo de 1936.

## **Ernesto Bertarelli | Miembro del Comité de Nombramientos**

Serono International SA, Chemin des Mines 15bis, CH-1211 Ginebra 20

Desde 1996, Ernesto Bertarelli es Consejero Delegado de Serono International SA, Ginebra. Empezó su carrera en Serono en 1985 y desempeñó distintos cargos en ventas y marketing. Antes de ser nombrado Consejero Delegado, desempeñó la función de Delegado Adjunto. Bertarelli está licenciado en ciencias por el Babson College Boston y ostenta un MBA por Harvard. Nació el 22 de septiembre de 1965.

## **Sir Peter Davis | Miembro del Comité de Auditoría, Miembro del Comité de Compensación**

41 Bloomfield Terrace, UK-London SW1W 8BQ

Sir Peter Davis fue Consejero Delegado del Grupo / Presidente de J Sainsbury plc, Londres entre 2000 y 2004. Fue Group Chief Executive de Prudential plc de 1995 a 2000 y Chief Executive y Presidente de Reed International y Presidente de Reed Elsevier respectivamente (tras la fusión de Reed International y Elsevier) de 1986 a 1995. De 1976 a 1986 fue responsable de todas las operaciones de compra y marketing en J. Sainsbury plc. Anteriormente, desempeñó la función de Director de Marketing y Managing para Key Markets, parte de Fitch Lovell Ltd., y de Director de Marketing y Venta en General Foods Ltd., Banbury (Reino Unido). Actualmente es director de empresa e inversor.



Siguió su formación en Shrewsbury School. Está diplomado por el Chartered Institute of Marketing y está doctorado en derecho con Hon LL.D por la Universidad de Exeter. Nació el 23 de diciembre de 1941.

**Rolf A. Meyer | Presidente del Comité de Compensación, miembro del Comité de Auditoría**

Heiniweidstrasse 18, CH-8806 Bäch

Rolf A. Meyer es miembro del Consejo de UBS, así como también lo fue del banco predecesor, Union Bank of Switzerland, desde 1992. Fue presidente y Consejero Delegado de Ciba Specialty Chemicals Ltd. hasta noviembre de 2000. Se incorporó al Grupo Ciba-Geigy en 1973 como analista financiero y posteriormente asumió los cargos de Company Controller del Grupo en Johannesburgo, Sudáfrica, Director de Strategic Planning and Control en Basilea, Director de Finance and Information Systems en Ardsley, N.Y., y después de Chief Financial Officer. Tras la fusión de Ciba-Geigy y Sandoz para crear Novartis, dirigió la separación de Ciba Specialty Chemicals. Actualmente es director de empresa. El Sr. Meyer está graduado en Ciencias Políticas (Ph.D.) y ostenta un master de Administración de Empresa (lic. oec. HSG). Nació el 31 de octubre de 1943.

**Helmut Panke | Miembro del Comité de Nombramientos**

Gruppo BMW, Knorrstrasse 147, D-80788 Múnich

Helmut Panke es Presidente del Board of Management de BMW AG, Múnich, desde mayo de 2002. Está en la empresa desde 1982, cuando se incorporó como Director de Planning and Controlling en la división Research and Development. A continuación asumió cargos en planificación corporativa, organización y estrategia empresarial. Antes de ser nombrado Presidente, fue miembro del Board of Management de BMW desde 1996. Entre 1993 y 1996 fue Presidente y Consejero Delegado de BMW Holding Corporation en Estados Unidos. El Sr. Panke está graduado por la Universidad de Múnich y ostenta un doctorado en física (Ph.D.). Fue destinado a la Universidad de Múnich y al Swiss Institute for Nuclear Research antes de incorporarse a McKinsey en Düsseldorf y Múnich como asesor. Nació el 31 de agosto de 1946.

**Peter Spuhler | Miembro del Compensation Committee**

Stadler Bussnang AG, Bahnhofplatz, CH-9565 Bussnang

Peter Spuhler es el propietario de Stadler Rail AG (Suiza), que adquirió en 1989 cuando aún era una pequeña empresa de 18 empleados. Actualmente Stadler Rail Group cuenta con una plantilla de más de 1.000 empleados y es un eficiente negocio de trenes ligeros. Desde 1997 Peter Spuhler ha adquirido otras empresas y creado nuevas unidades dentro del Grupo Stadler Rail, principalmente en Suiza y Alemania. El Sr. Spuhler se incorporó a Stadler AG en 1987 como empleado tras finalizar sus estudios de Económicas en la Universidad de St. Gallen. Nació el 9 de enero de 1959.

**Peter Voser | Miembro del Consejo**

Royal Dutch Shell plc., 5201 AN, NL-The Hague

Peter Voser es Chief Financial Officer de Royal Dutch Shell plc en Londres desde 2004. Entre 2002 y 2004 fue Chief Financial Officer de Asea Brown Boveri (ABB) en Suiza. Entre 1982 y 2002, trabajó para el Grupo Royal Dutch/Shell, realizando proyectos en Suiza, el Reino Unido, Argentina y Chile. Voser está graduado por la University of Applied Sciences, Zúrich. Nació el 29 de agosto de 1958.

**Lawrence A. Weinbach | Presidente del Comité de Auditoría**

Unisys Corporation, Unisys Way, USA-Blue Bell, PA 19424

Lawrence A. Weinbach fue Chairman, Presidente y Consejero Delegado de Unisys Corporation de 1997 a 2004. A 1 de enero de 2005 dejó sus cargos de Presidente y Consejero Delegado, concentrándose en la función de Presidente Ejecutivo. De 1961 a 1997 estuvo trabajando para Arthur Andersen/Andersen Worldwide como Managing Partner, y fue Chief Executive de Andersen Worldwide de 1989 a 1997, Chief Operating Officer de 1987 a 1989, y Managing Partner de la oficina de Nueva York a partir de 1983. Fue designado socio de Arthur Andersen en 1970 y Managing Partner de la oficina de Stamford, Connecticut, en 1974 y socio con la responsabilidad de la división de contabilidad y auditoría en Nueva York de 1980 a 1983. El Sr. Weinbach es un contable público independiente y licenciado en ciencias económicas por Wharton School of the University of Pennsylvania. Nació el 8 de enero de 1940.

## Mecanismos de supervisión y control en UBS

El Consejo de Administración es el órgano clave al que los accionistas confían el control último del banco y la supervisión eficaz de la gestión. Para garantizar estas funciones, UBS dispone de un Consejo integrado por personas altamente cualificadas. La combinación de experiencia de los antiguos miembros de la alta dirección de UBS y las habilidades diversas de los miembros externos totalmente independientes coloca a este Consejo en una situación privilegiada para llevar a cabo las tareas de gobierno encomendadas por los accionistas. UBS considera que este enfoque tiene muchas ventajas inherentes. Los antiguos directivos de UBS, con su experiencia y saber hacer en las complejas actividades bancarias y los procesos propios de un proveedor de servicios financieros global, suelen hallarse en una mejor posición para fiscalizar las decisiones de la dirección. Además, como no tienen grandes compromisos de trabajo aparte de UBS o de puestos directivos en otras empresas, disponen de los recursos y del tiempo necesarios para dedicarse a la gran responsabilidad que entraña el cargo de miembro del Consejo de UBS.

A los miembros ejecutivos del Consejo se suman varios consejeros totalmente independientes, que poseen las competencias y los conocimientos exigidos para abordar la amplia gama de cuestiones comerciales y de estrategia global que constituyen los retos de UBS. Suelen ser especialistas de diferentes actividades y sectores industriales. Algunos son empresarios que han creado sus propias empresas; otros son altos ejecutivos de compañías globales y otros destacados juristas y expertos contables. El empuje, el éxito y la reputación de las compañías que representan reflejan muchas de las cualidades de UBS. A la hora de seleccionar candidatos, UBS también se esfuerza por lograr un equilibrio ade-

cuado de nacionalidades, que imite nuestra presencia mundial. Se trata de combinar experiencia y habilidad para asegurar un eficaz liderazgo para UBS.

Sólo unos equipos directivos comprometidos y eficaces pueden asegurar la generación de valor sostenible para los accionistas. En UBS, el Comité de Dirección del Grupo comparte una visión común: ser la mejor compañía de servicios financieros del mundo. El logro de este objetivo estratégico exige que los miembros del Comité de Dirección del Grupo se pongan de acuerdo sobre una serie de valores fundamentales (por ej.: respeto profesional, confianza y apertura) para perseguir una agenda común.

El Comité de Dirección del Grupo está integrado por los Consejeros Delegados de todos los Grupos de Negocio así como por los directores generales de los negocios y mercados con mayor crecimiento. También incluye a los jefes de las funciones de control clave de UBS (riesgo, finanzas y jurídico) para reflejar su importancia en el éxito general de la entidad. Las carreras de los actuales miembros del Comité de Dirección indican que UBS ha logrado retener a los ejecutivos de la mayoría de las entidades que ha adquirido o con las que se ha fusionado en los últimos veinte años. UBS cree que la experiencia que han acumulado a lo largo del tiempo es fundamental para ayudar a comprender y equilibrar los diferentes aspectos de la entidad y sus complejos negocios. Las cuatro nacionalidades diferentes de sus miembros reflejan igualmente que UBS es una entidad genuinamente global. Esto da lugar a un espíritu de colaboración que genera una capacidad sincera, productiva y saludable para debatir, adoptar e implementar decisiones.



**Peter A. Wuffli**

Presidente de la dirección del Grupo y  
Group Chief Executive Officer

**Huw Jenkins**

CEO Investment Bank (y Chairman desde  
el 1 de enero de 2006)



**Marcel Rohner**

Chairman e CEO,  
Global Wealth Management  
& Business Banking (y Deputy Group CEO  
desde el 1 de enero de 2006)

**Walter Stuerzinger**

Group Chief Risk Officer



**Peter Kurer**

General Counsel

**Clive Standish**

Group Chief Financial Officer



**John A. Fraser**

Presidente y CEO  
Global Asset Management

**Raoul Weil**

Head of Wealth Management  
International



**Mark B. Sutton**

Presidente y CEO, Americas

**John P. Costas**

Chairman Investment Bank  
(al 31 de diciembre de 2005)



# Principales magnitudes de UBS

## Datos clave UBS

Rentabilidad para el accionista	Ejercicio cerrado a		Variación en %
	31.12.05	31.12.04	
<b>BPA básico (CHF)<sup>1</sup></b>			
publicado	13.93	7.78	79
de operaciones recurrentes, antes de fondo de comercio	9.78	8.02	22
<b>Rentabilidad sobre recursos propios atribuible a los accionistas de UBS (%)<sup>2</sup></b>			
publicado	39,4	25,5	
de operaciones recurrentes, antes de fondo de comercio	27,6	26,3	
<b>Fortaleza financiera</b>	A		
	31.12.05	31.12.04	
Ratio del solvencia del BIS Tier 1 (%) <sup>3</sup>	12,9	11,9	
<b>Ratings a largo plazo</b>			
Fitch, Londres	AA+	AA+	
Moody's, Nueva York	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, Nueva York	AA+	AA+	
<b>Beneficio neto de UBS</b>	Ejercicio cerrado a		
<i>Millones de CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variación en %
Beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS	14 029	8 016	75
Beneficio neto atribuible a intereses minoritarios	661	454	46
Resultado neto	14 690	8 470	73
<b>Otras cifras clave</b>	A		
<i>Millones de CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variación en %
Recursos propios atribuibles a los accionistas de UBS	44 324	33 941	31
Capitalización bursátil	131 949	103 638	27

<sup>1</sup> Para el cálculo del BPA, véase Nota 8 de los Estados Financieros. <sup>2</sup> Beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS (anualizado) / recursos propios medios atribuibles a los accionistas de UBS menos dividendos. <sup>3</sup> Incluye capital híbrido Tier 1; consulte la tabla de capital y los ratios BIS en el apartado Gestión del Capital del Informe Financiero en el Informe Financiero 2005.

## Cifras clave de los negocios financieros

Cuenta de resultados	Ejercicio cerrado a		
	31.12.05	31.12.04	Variación en %
<i>Millones de CHF</i>			
Ingresos de explotación	39 896	35 971	11
Gastos de explotación	27 704	26 149	6
Beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS	13 517	7 656	77
<b>Indicadores de rendimiento</b>	<b>Ejercicio cerrado a</b>		
<i>Mill. de CHF, salvo indicación en contrario</i>	31.12.05	31.12.04	Variación en %
Relación gastos/ingresos (%)	70,1	73,2	
Nuevas entradas de capital, negocios de gestión patrimonial ( <i>miles de mill. de CHF</i> )	95,1	60,4	
<b>Beneficio antes de fondo de comercio</b>			
Ingresos de explotación	39 896	35 971	11
Gastos de explotación	27 704	25 503	9
Beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS	9 442	8 003	18
<b>Plantilla de los Negocios Financieros</b>	<b>A</b>		
<i>Equivalentes a tiempo completo</i>	31.12.05	31.12.04	Variación en %
Suiza	26 028	25 987	0
Resto de Europa / Oriente Medio / África	11 007	10 751	2
Continente americano	27 136	26 231	3
Asia Pacífico	5 398	4 438	22
<b>Total</b>	<b>69 569</b>	<b>67 407</b>	<b>3</b>

### Principales magnitudes de UBS

- El beneficio neto de 2005 de las actividades recurrentes, atribuible a los accionistas de UBS, de 9.844 millones de francos suizos, aportando los negocios financieros 9.442 millones de francos suizos, un 28% más que en 2004 (+18% antes de fondo de comercio)
- La entrada neta total de capital en 2005 ascendió a 148.000 millones de francos suizos, un 80% más, con un avance del 25% en activos invertidos (excluyendo Private Banks & GAM)
- La rentabilidad sobre recursos propios en 2005 fue del 27,6%, lo que supone una mejora desde el 26,3% (antes de fondo de comercio) del ejercicio anterior
- El BPA básico de las actividades recurrentes en 2005 fue de 9,78 francos suizos, un 22% por encima de los 8,02 francos suizos (antes de fondo de comercio) del ejercicio anterior

# Resultados de UBS

## Resultados

En 2005, el beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS fue de 14.029 millones de francos suizos, de los 512 millones de francos suizos provienen de nuestra cartera industrial. Esta cifra incluye igualmente una ganancia neta de 3.705 millones de francos suizos por la venta de Private Banks y GAM.

Nuestros negocios financieros aportaron 13.517 millones de francos suizos al beneficio atribuible, de los que 9.442 millones de francos suizos procedieron de operaciones recurrentes. Esto supone un incremento del 18% (antes de fondo de comercio) respecto de los 8.003 millones de francos suizos de 2004. El aumento se logró gracias a unos mayores ingresos en prácticamente todos los negocios, que superaron claramente al crecimiento de los costes. Los ingresos basados en activos se mostraron especialmente fuertes, en respuesta a los crecientes niveles de mercado y a las fuertes entradas en nuestros negocios de gestión de patrimonios y de activos. También registramos un sólido avance en comisiones de intermediación, corporate finance y aseguramiento. En general, los ingresos netos por comisiones representan actualmente el 54% del total de ingresos de explotación. Los ingresos por operaciones de negociación también registraron un máximo histórico, impulsados por las mejores oportunidades de mercado, especialmente en la segunda mitad de 2005. Los ingresos de productos basados en tipos de interés aumentaron hasta su nivel más alto desde el primer trimestre de 2002, reflejando el éxito y el crecimiento de las actividades de préstamo a clientes con grandes patrimonios en todo el mundo. También registramos máximos históricos en el capítulo de recuperación de fallidos.

## Remuneración del accionista

El Consejo de Administración propondrá un dividendo de 3,80 francos suizos por acción para el ejercicio fiscal 2005 en la Junta General Anual, que se celebrará el 19 de abril de 2006 en Basilea. Esta retribución está compuesta por un dividendo ordinario de 3,20 francos suizos y una devolución extraordinaria de 0,60 francos suizos por acción. Esta devolución permitirá a nuestros accionistas beneficiarse de la plusvalía obtenida por la venta de Private Banks y GAM. Nuestro dividendo para el ejercicio fiscal 2004 (abonado en 2005) fue de 3,00 francos suizos por acción, lo que supone un aumento respecto a los 2,60 francos suizos por acción del ejercicio fiscal 2003.

## Gestión del capital en 2006

El Consejo de Administración someterá a la Junta General Anual, a celebrar en Basilea el 19 de abril, una serie de acciones que incidirán en la gestión del capital de UBS.

### Split de acciones 2 por 1

El Consejo someterá ante la Junta General la aprobación de una operación de split 2 por 1. Si los accionistas aprueban la operación, el split surtirá efecto el 10 de julio de 2006. Esta medida, junto con la devolución de capital, reducirá el valor nominal de cada acción de UBS a 0,10 francos suizos. La entidad estima que esto mejorará la negociación y la liquidez de sus títulos, y colocará el precio de su acción en línea con el de los títulos de otras grandes compañías que cotizan en los mercados financieros internacionales.

### Creación de un capital condicional

El Consejo propondrá a la Junta General de Accionistas la creación de un capital condicional de hasta 75 millones de acciones (150 millones tras el split) para financiar los programas de opciones sobre acciones de los empleados. Actualmente, UBS mantiene acciones en autocartera para cumplir con la entrega de acciones en el momento en que se ejerciten las opciones. La creación de un capital condicional, si la Junta lo aprueba, ayudará a UBS a evitar mantener demasiadas acciones propias durante periodos largos y redundará en una mayor transparencia de la gestión del capital. Esto no modificará el uso de opciones en el marco de la estrategia general de retribución de UBS ni su enfoque disciplinado en la gestión del capital.

### Nuevo programa de recompra de acciones para 2006/2007

Ante la continuada fuerte generación de caja, el Consejo de Administración propondrá un nuevo programa de recompra de acciones con vistas a reducir el capital social. Éste será el octavo programa consecutivo de rescate de acciones con segunda línea. Comenzará el 8 de marzo de 2006 y permitirá el rescate de acciones por un valor máximo de 5.000 millones de francos suizos. El programa durará hasta el 7 de marzo de 2007.



## Cuenta de pérdidas y ganancias

Mill.de CHF, salvo en datos por acción	Ejercicio cerrado a		Variación en %
	31.12.05	31.12.04	
<b>Actividades recurrentes</b>			
Ingresos de intereses	59 286	39 228	51
Gastos de intereses	(49 758)	(27 484)	81
Margen de intermediación	9 528	11 744	(19)
Recuperación / (pérdidas) de insolvencias	375	241	56
Margen de intermediación después de recuperación / (pérdidas) de insolvencias	9 903	11 985	(17)
Resultado neto de comisiones	21 436	18 506	16
Resultado neto de negociación	7 996	4 902	63
Otros ingresos	1 125	932	21
Ingresos de industrial holdings	10 515	6 086	73
<b>Total ingresos de explotación</b>	<b>50 975</b>	<b>42 411</b>	<b>20</b>
Gastos de personal	21 049	18 612	13
Gastos generales y de administración	7 047	7 160	(2)
Amortización del inmovilizado material	1 493	1 477	1
Amortización del fondo de comercio	0	653	(100)
Amortización de otro inmovilizado inmaterial	334	337	(1)
Compra de bienes y materiales	8 003	3 885	106
<b>Total gastos de explotación</b>	<b>37 926</b>	<b>32 124</b>	<b>18</b>
Resultado operativo de las actividades recurrentes antes de impuestos	13 049	10 287	27
Impuesto sobre sociedades	2 549	2 224	15
<b>Beneficio neto de las actividades recurrentes</b>	<b>10 500</b>	<b>8 063</b>	<b>30</b>
<b>Operaciones no recurrentes</b>			
Resultado de actividades no recurrentes antes de impuestos	4 688	536	775
Impuesto sobre sociedades	498	129	286
<b>Beneficio neto de las actividades no recurrentes</b>	<b>4 190</b>	<b>407</b>	<b>929</b>
<b>Resultado neto</b>	<b>14 690</b>	<b>8 470</b>	<b>73</b>
Beneficio neto atribuible a intereses minoritarios	661	454	46
de operaciones recurrentes	656	454	44
de operaciones no recurrentes	5	0	
<b>Beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS</b>	<b>14 029</b>	<b>8 016</b>	<b>75</b>
de operaciones recurrentes	9 844	7 609	29
de operaciones no recurrentes	4 185	407	928
<b>Beneficio por acción</b>			
BPA básico (CHF)	13.93	7.78	79
de operaciones recurrentes	9.78	7.39	32
de operaciones no recurrentes	4.15	0.39	964
BPA diluido (CHF)	13.36	7.40	81
de operaciones recurrentes	9.39	7.04	33
de operaciones no recurrentes	3.97	0.36	

## Balance de situación

Millones de CHF	31.12.05	31.12.04	Variación en %
<b>Activo</b>			
Caja y depósitos en bancos centrales	5 359	6 036	(11)
Entidades de crédito	33 644	35 419	(5)
Efectivo en garantía de valores en préstamo	300 331	220 242	36
Adquisición temporal de activos	404 432	357 164	13
Cartera de valores	499 297	389 487	28
Activos de cartera de negociación utilizados como colateral	154 759	159 115	(3)
Diferencias de reposición positivas	333 782	284 577	17
Instrumentos financieros designados a valor justo	1 153	653	77
Préstamos	269 969	232 167	16
Inversiones financieras	6 551	4 188	56
Cuentas de periodificación	8 918	6 309	41
Participaciones en empresas del Grupo	2 956	2 675	11
Inmovilizado material	9 423	9 510	(1)
Fondos de comercio y otro inmovilizado inmaterial	13 486	12 201	11
Otros activos	16 190	17 375	(7)
<b>Total activo</b>	<b>2 060 250</b>	<b>1 737 118</b>	<b>19</b>
<b>Pasivo</b>			
Entidades de crédito	124 328	120 026	4
Efectivo en garantía de valores cedidos en préstamo	77 267	61 545	26
Cesión temporal de activos	478 508	422 587	13
Pasivo de la cartera de negociación	188 631	171 033	10
Diferencias de reposición negativas	337 663	303 712	11
Instrumentos financieros designados a valor justo	117 401	65 756	79
Débitos a clientes	451 533	376 076	20
Cuentas de periodificación	18 392	15 040	22
Deuda emitida	160 710	117 856	36
Otros pasivos	53 874	44 120	22
<b>Total pasivo</b>	<b>2 008 307</b>	<b>1 697 751</b>	<b>18</b>
<b>Activo</b>			
Capital social	871	901	(3)
Prima de emisión	9 992	9 231	8
Ganancias/(pérdidas) no reconocidas en resultados, antes de impuestos	(182)	(2 081)	91
Reserva de revalorización de adquisiciones escalonadas, neta de impuestos	101	90	12
Beneficio no distribuido	44 414	37 001	20
Renta variable clasificada como obligación para comprar acciones propias	(133)	(96)	(39)
Autocartera	(10 739)	(11 105)	3
<b>Recursos propios atribuibles a los accionistas de UBS</b>	<b>44 324</b>	<b>33 941</b>	<b>31</b>
Intereses minoritarios	7 619	5 426	40
<b>Total activo</b>	<b>51 943</b>	<b>39 367</b>	<b>32</b>
<b>Total pasivo y activo</b>	<b>2 060 250</b>	<b>1 737 118</b>	<b>19</b>

## Balance de situación

A 31 de diciembre de 2005, el activo total de UBS ascendía a 2.060 billones de francos suizos, frente a 1.737 billones de francos suizos a 31 de diciembre de 2004. El aumento del activo total es atribuible en gran medida a las fluctuaciones cambiarias del franco suizo (sobre todo a la apreciación del 15% del dólares estadounidenses en el mercado spot). Entre otros factores que contribuyeron al aumento cabe citar el crecimiento de los depósitos en garantía, la cartera de negociación, las diferencias de reposición positivas y la cartera de préstamos. El pasivo total aumentó como consecuencia del incremento de los empréstitos (en 174.000 millones de francos suizos), los pasivos comerciales depositados como garantía (en 72.000 millones de francos suizos) y las diferencias de reposición negativas.

Los recursos propios aumentaron en 10.400 millones de francos suizos respecto al ejercicio 2004, situándose en 44.300 millones de francos suizos a 31 de diciembre de 2005. Este aumento refleja el beneficio neto de 14.000 millones de francos suizos, que incluye la plusvalía por la venta de Private Banks y GAM y la apreciación del dólar estadounidense frente al franco suizo, parcialmente compensado por el abono de dividendos y el rescate de acciones.

## Carta de los auditores del Grupo

Como auditores del Grupo hemos auditado, de acuerdo con las normas del Public Company Accounting Oversight Board (Estados Unidos de América) y con lo dispuesto en las normas de auditoría emitidas en Suiza, el balance consolidado de UBS AG al 31 de diciembre de 2005 y 2004, y las cuentas de resultados consolidadas, los estados consolidados de cambios en el patrimonio neto y los estados consolidados de flujos de efectivo de los tres últimos ejercicios anuales que finalizan el 31 de diciembre de 2005 y las notas correspondientes, de los cuales se obtienen los estados financieros consolidados resumidos. En nuestro informe de fecha 2 de marzo de 2006 (ver página 73 del Informe Financiero de UBS), expresamos una opinión favorable sobre dichos estados financieros consolidados, los cuales han sido preparados de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados resumidos que se incluyen en las páginas 37 y 38 de la Revisión Anual son consistentes, en todos los aspectos significativos, con los estados financieros consolidados de los cuales se han obtenido y sobre los cuales expresamos una opinión favorable.

Para un mayor entendimiento de la situación financiera del Grupo y de los resultados de sus operaciones para los ejercicios indicados y del alcance de nuestra auditoría, los estados financieros consolidados resumidos deben ser leídos junto con los estados financieros consolidados, de los cuales se han obtenido, y nuestro informe de auditoría correspondiente.

Basilea, a 2 de marzo de 2006

Ernst & Young SA

  
Andrew McIntyre | Chartered Accountant  
Responsable de la auditoría

  
Dr. Andreas Blumer | Swiss Certified Accountant  
Responsable de la auditoría



# Indicadores de comportamiento

## Comparación del resultado con los objetivos

	Ejercicio cerrado a	
	31.12.05	31.12.04
<b>RoE (%)</b> <sup>1</sup>		
publicado	39,4	25,5
de operaciones recurrentes, antes de fondo de comercio	27,6	26,3
<b>BPA básico (CHF)</b> <sup>2</sup>		
publicado	13,93	7,78
de operaciones recurrentes, antes de fondo de comercio	9,78	8,02
<b>Ratio costes / ingresos de los negocios financieros (%)</b> <sup>3,4</sup>		
publicado	70,1	73,2
antes de fondo de comercio	70,1	71,4
<b>Nuevas entradas de capital, negocios de gestión patrimonial (miles de mill. de CHF)</b> <sup>5</sup>		
Wealth Management International & Switzerland	68,2	42,3
Wealth Management US	26,9	18,1
<b>Total</b>	<b>95,1</b>	<b>60,4</b>

<sup>1</sup> Beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS (anualizado si procede) / recursos propios medios atribuibles a los accionistas de UBS menos dividendos <sup>2</sup> La información detallada sobre el cálculo del BPA se encuentra en la Nota 8 a los Estados Financieros. <sup>3</sup> Excluye resultados de Industrial Holdings. <sup>4</sup> Gastos de explotación/ingresos de explotación menos pérdidas o recuperación de insolvencias. <sup>5</sup> Excluye intereses e ingresos por dividendos.

## Valoración y análisis del comportamiento

El comportamiento de UBS se presenta de conformidad con las International Financial Reporting Standards (IFRS). Además, al analizar y comentar los resultados, consideramos la rentabilidad operativa subyacente de nuestros negocios, centrándonos en las operaciones de carácter recurrente despojadas del impacto de las actividades interrumpidas y de aquellas partidas individuales de beneficios y pérdidas que no son representativas de nuestro enfoque interno respecto a la dirección de la compañía. Esto nos ayuda a evaluar mejor nuestro rendimiento frente a los competidores y a estimar el potencial de crecimiento futuro.

Entre dichas partidas se encuentran aquellas que no consideramos indicativas de nuestro rendimiento potencial en el futuro y que por consiguiente no forman parte de las decisiones de planificación del negocio de la dirección, y cuyo ámbito se circunscribe a un periodo de tiempo específico o a UBS, en lugar de a todo el sector.

En los últimos dos años, una de estas partidas tuvo un impacto significativo sobre nuestros estados financieros consolidados.

En el cuarto trimestre de 2005, vendimos nuestra unidad de Private Banks & GAM a Julius Baer con una ganancia de 3.700 millones de francos suizos después de impuestos (4.100 millones de francos suizos antes de impuestos). Dicha unidad comprendía los bancos privados de Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst y Ferrier Lullin así como la gestora de activos especializada GAM. Tras la venta, ostentamos una participación del 20,7% en la nueva entidad Julius Baer.

Hasta 2004 inclusive, proporcionamos comentarios y análisis basados en datos ajustados que asimismo excluyen la amortización del fondo de comercio y otros activos intangibles adquiridos.

Con la introducción de la IFRS 3, Combinaciones de empresas, a comienzos de 2005, dejamos de amortizar el fondo de comercio, lo que supuso con creces el mayor impacto sobre nuestros resultados. En la información financiera elaborada para 2005, el comentario y análisis sobre los resultados compara los resultados actuales con los del ejercicio precedente tomando datos antes de fondo de comercio. Por consiguiente, los resultados de 2004 en este informe se analizan ajustados por el fondo de comercio, pero no por la amortización de otros activos intangibles.

## Cumplimiento de los objetivos

Durante los últimos seis años, nos hemos fijado en un conjunto de cuatro indicadores de comportamiento a largo plazo definidos con referencia a periodos con condiciones de mercado diversas y encaminados a asegurar que generamos una rentabilidad creciente para los accionistas de manera continua. En cada trimestre, hemos medido cuál ha sido el grado de cumplimiento frente a cada uno de dichos indicadores:

- Tratamos de incrementar el valor de UBS logrando una rentabilidad sostenible sobre recursos propios después de impuestos del 15-20% en cada ejercicio.
- Nos proponemos incrementar el valor para el accionista mediante una tasa media de crecimiento anual del beneficio básico por acción (BPA) de dos dígitos en cada ejercicio.
- Mediante iniciativas de reducción de costes y de aumento de los beneficios, nos proponemos reducir el ratio de eficiencia de UBS hasta un nivel favorable respecto al de nuestros competidores más destacados.
- Pretendemos lograr una tendencia clara de crecimiento en las entradas netas de fondos en nuestros negocios de gestión de patrimonios.

Desde hace algún tiempo venimos superando de forma constante nuestros indicadores de comportamiento, por lo que hemos decidido modificarlos para 2006. Antes de amortización de fondo de comercio, nuestras actividades recurrentes en 2005 revelaron lo siguiente:

- La rentabilidad sobre recursos propios en el conjunto de 2005 se situó en 27,6%, un 26,3% más que en 2004. El aumento se debió a la mejora del beneficio neto, pero se vio parcialmente compensado por un mayor volumen medio de recursos propios, resultante de los mayores beneficios retenidos. A partir de 2006, trataremos de superar un nivel del 20% durante periodos de condiciones de mercado cambiantes.
- El BPA básico de 2005 fue de 9,78 francos suizos, un 22% su-

perior a los 8,02 francos suizos registrados hace un año, lo que refleja los mayores beneficios y una ligera reducción (-2%) en el número medio de acciones en circulación tras las recompras de acciones. El BPA diluido, nuestro indicador de comportamiento a partir de 2006, ascendió a 9,39 francos suizos en 2005, un 23% por encima de los 7,64 francos suizos registrados en 2004.

- El ratio de eficiencia de nuestros negocios financieros se situó en el 70,1% en 2005, una mejora de 1,3 puntos porcentuales con respecto al 71,4% de hace un año. Este descenso refleja el incremento de los ingresos netos por comisiones y de los ingresos por negociación, compensado parcialmente por los mayores costes de personal, derivados sobre todo de la expansión de nuestros volúmenes de negocio.

Nuestros negocios de gestión de patrimonios siguieron captando activos en todas las regiones. En 2005, las entradas netas de fondos ascendieron a 95.100 millones de francos suizos, un aumento del 57% con respecto a los 60.400 millones de francos suizos registrados en 2004, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual del 6,9% de la base de activos vigente a finales de 2004. Wealth Management International & Switzerland registraron entradas de fondos por valor de 68.200 millones de francos suizos, impulsadas por una nueva expansión en nuestros cinco mercados europeos clave y en Asia. Nuestro negocio estadounidense aportó recursos nuevos de clientes por valor de 26.900 millones de francos suizos, 8.800 millones de francos suizos por encima de los niveles de 2004.

A partir de 2006, publicaremos la cifra de entradas netas de fondos en todos los negocios financieros. Para el conjunto de 2005, UBS registró unas entradas netas de fondos de 148.000 millones de francos suizos, un máximo histórico que supera en un 80% el dato del año pasado (82.200 millones de francos suizos). Esta cantidad equivale a una tasa de crecimiento anual de la base de activos del 7% con respecto al cierre de 2004. Todas las cifras anteriores excluyen Private Banks & GAM.

# Resultados de los negocios financieros

## Cuenta de resultados<sup>1</sup>

Mill. de CHF, salvo indicación en contrario	Ejercicio cerrado a		Variación en %
	31.12.05	31.12.04	
<b>Actividades recurrentes</b>			
Ingresos de intereses	59 286	39 228	51
Gastos de intereses	(49 758)	(27 484)	81
Margen de intermediación	9 528	11 744	(19)
Recuperación / (pérdidas) de insolvencias	375	241	56
Margen de intermediación después de recuperación / (pérdidas) de insolvencias	9 903	11 985	(17)
Resultado neto de comisiones	21 436	18 506	16
Resultado neto de negociación	7 996	4 902	63
Otros ingresos	561	578	(3)
<b>Total ingresos de explotación</b>	<b>39 896</b>	<b>35 971</b>	<b>11</b>
Componentes en efectivo	18 275	16 310	12
Componentes accionariales <sup>2</sup>	1 628	1 396	17
<b>Total gastos de personal</b>	<b>19 903</b>	<b>17 706</b>	<b>12</b>
Gastos generales y de administración	6 448	6 387	1
Servicios a / de otras unidades de negocio	(14)	(20)	30
Amortización del inmovilizado material	1 240	1 262	(2)
Amortización del fondo de comercio	0	646	(100)
Amortización de otro inmovilizado inmaterial	127	168	(24)
<b>Total gastos de explotación</b>	<b>27 704</b>	<b>26 149</b>	<b>6</b>
Resultado operativo de las actividades recurrentes antes de impuestos	12 192	9 822	24
Impuesto sobre sociedades	2 296	2 104	9
<b>Beneficio neto de las actividades recurrentes</b>	<b>9 896</b>	<b>7 718</b>	<b>28</b>
<b>Operaciones no recurrentes</b>			
Resultado de las actividades no recurrentes antes de impuestos	4 564	396 <sup>3</sup>	
Impuesto sobre sociedades	489	97	404
<b>Beneficio neto de las actividades no recurrentes</b>	<b>4 075</b>	<b>299</b>	
<b>Resultado neto</b>	<b>13 971</b>	<b>8 017</b>	<b>74</b>
Beneficio neto atribuible a intereses minoritarios	454	361	26
de operaciones recurrentes	454	361	26
de operaciones no recurrentes	0	0	
<b>Beneficio neto atribuible a los accionistas de UBS</b>	<b>13 517</b>	<b>7 656</b>	<b>77</b>
de operaciones recurrentes	9 442	7 357	28
de operaciones no recurrentes	4 075	299	

## Información adicional

Plantilla (equivalentes a tiempo completo)	A		Variación en %
	31.12.05	31.12.04	
	69 569	67 407	3

<sup>1</sup> Excluye resultados de Industrial Holdings. <sup>2</sup> Incluye las aportaciones a la Seguridad Social y los gastos de reparticiones de acciones no de UBS y otras inversiones. <sup>3</sup> Incluye la amortización del fondo de comercio por valor de 68 millones de francos suizos a 31 de diciembre de 2004.

## Resultados

Nuestros resultados en 2005 fueron los mejores de nuestra historia, y todos los negocios financieros registraron una evolución más sólida que en el año precedente. El beneficio neto atribuible en 2005 fue de 13.517 millones de francos suizos, de los cuales 4.075 millo-

nes correspondieron a actividades interrumpidas, tras la venta de Private Banks & GAM. El beneficio neto de las actividades recurrentes fue 9.442 millones de francos suizos, sin contabilizarse ningún cargo en concepto de amortización de fondo de comercio. Dicha cifra representa un aumento del 18% con respecto a los 8.003 millones de francos suizos antes de fondo de comercio obtenidos en 2004.



#### Ingresos de explotación

Los ingresos de explotación totales ascendieron a 39.896 millones de francos suizos en 2005, un 11% más que en 2004.

*El margen de intermediación* ascendió a 9.528 millones de francos suizos en 2005, frente a los 11.744 millones de francos suizos del año anterior. *El resultado neto de las actividades de negociación* se situó en 7.996 millones de francos suizos, frente a los 4.902 millones de francos suizos en 2004.

*Los ingresos por operaciones de negociación* aumentaron un 4% hasta los 11.419 millones de francos suizos en 2005. Los ingresos por negociación de renta variable supusieron 3.928 millones de francos suizos en 2005, un 27% más que en 2004. El año pasado asistimos a un fuerte incremento de los ingresos por derivados y *prime brokerage* en todo el mundo. Estas ganancias se vieron en parte frenadas por los menores ingresos en nuestro negocio de renta variable al contado. Los ingresos por negociación en renta fija cayeron un 8%, debido a los descensos en nuestros negocios de crédito y renta fija, aunque se vieron amortiguados parcialmente por los mayores ingresos de nuestros negocios de tipos de interés, *principal finance* e inmuebles comerciales. Los ingresos por negociación de divisas, 1.458 millones de francos suizos, se mantuvieron estables en 2005.

*El resultado neto de los productos basados en tipos de interés* aumentó un 6% hasta los 5.355 millones de francos suizos. Este incremento obedeció al crecimiento de los préstamos a clientes de grandes patrimonios estadounidenses a través de nuestro banco estadounidense, UBS Bank USA. Nuestro negocio hipotecario en Suiza y de préstamos colateralizados en la unidad de gestión de patrimonios también crecieron durante el año, aunque este incremento se vio parcialmente mitigado por los menores ingresos derivados de una cartera de recuperaciones cada vez más pequeña en Suiza.

Con 750 millones de francos suizos, *el resultado neto de las actividades de tesorería y otras* en 2005 fue un 38% superior al registrado en 2004. Este incremento se debió a los beneficios de la diversificación de nuestra base de capital hacia divisas distintas al franco suizo. La ampliación de la base de recursos propios tuvo asimismo un impacto positivo en los ingresos de tesorería.

En 2005, experimentamos una *recuperación de fallidos* neta de 375 millones de francos suizos, frente a una recuperación de fallidos neta de 241 millones en 2004. La reversión de reservas y provisiones para países por valor de 118 millones de francos suizos reflejó el entorno en general positivo a nivel macroeconómico en los principales mercados emergentes.

En 2005, *los ingresos netos por comisiones* ascendieron a 21.436 millones de francos suizos, un 16% más que el año anterior. Este incremento se debió a la fuerte contribución de las comisiones recurrentes por gestión de activos, unas más elevadas comisiones de intermediación y en fondos de inversión, las crecientes comisiones de *corporate finance*, así como el incremento de las comisiones por aseguramiento. El capítulo de *Otros ingresos* se redujo en un 3% hasta los 561 millones de francos suizos en 2005, principalmente debido a unas menores ganancias netas por desinversiones en filiales y participadas y por la inversión en bienes inmuebles.

#### Gastos de explotación

Los gastos de explotación totales aumentaron un 6% hasta una cifra de 27.704 millones de francos suizos en 2005.

*Los gastos de personal* aumentaron un 12% hasta 19.903 millones de francos suizos en 2005. Este incremento se debió a la mayor remuneración relacionada con los resultados, reflejando la mayor rentabilidad en todos nuestros negocios. También fue producto del aumento del 6% en el número de empleados en los negocios financieros (excluyendo al personal de Private Banks & GAM). En 2005, un 50% de los gastos de personal fueron en forma de bonificaciones o remuneraciones variables, frente al 49% en 2004. La remuneración variable media por empleado en 2005 fue un 10% más elevada que en 2004. Los gastos en concepto de sueldos subieron debido al aumento de la plantilla durante el año. El componente de la retribución basado en acciones aumentó en un 17%, debido al incremento de la cotización bursátil de UBS y a la mayor proporción de acciones incluida en las bonificaciones otorgadas en 2005, si bien ello se vio en parte aliviado por los menores gastos de opciones. Los gastos por servicios externos se elevaron en un 45% con respecto a 2004, principalmente como reflejo de la integración de los antiguos empleados de Perot en nuestro departamento central de ITI (infraestructura de tecnologías de la información). También es producto del mayor uso realizado, sobre todo por parte de nuestro Investment Bank en respuesta al incremento de los flujos de negocio. Las contribuciones a los sistemas de Seguridad Social aumentaron un 23% en 2005, como consecuencia de los mayores sueldos y bonificaciones. Con 6.448 millones de francos suizos en 2005, *los gastos generales y de administración* se incrementaron en 61 millones de francos suizos desde 2004. Este incremento se debió a los mayores gastos de viaje y representación, y a los costes de administración adicionales, como consecuencia de los mayores niveles de personal y de actividad en el negocio. Los gastos de marketing crecieron de la mano de la continua inversión en nuestra marca. Esto se vio parcialmente amortiguado por las menores provisiones y por la reducción en los gastos de TI y honorarios profesionales, así como por ahorros en los conceptos de alquileres y mantenimiento de máquinas y equipos.

*Las amortizaciones* ascendieron a 1.240 millones de francos suizos en 2005, un 2% menos que en 2004. Esta cifra es la menor jamás contabilizada, y refleja los menores cargos relacionados con TI, parcialmente contrarrestados por la mayor amortización de los inmuebles.

Devengamos un impuesto a pagar de 2.296 millones de francos suizos, como resultado de una tasa impositiva efectiva del 18,8%, inferior a la del ejercicio 2004, en que dicho gravamen fue del 21,4% (20,1% antes de fondo de comercio).

#### Personal

La plantilla de los negocios financieros totalizó 69.569 personas a 31 de diciembre de 2005, 2.162 más con respecto a las 67.407 a 31 de diciembre de 2004.

# Global Wealth Management & Business Banking

## Wealth Management International & Switzerland

En 2005, el beneficio antes de impuestos fue de 4.161 millones de francos suizos, un 20% superior al resultado antes de fondo de comercio de 2004. Esta mejora refleja el entorno favorable en los mercados de renta variable que impulsó un incremento de los ingresos del 17% a través de mayores comisiones basadas en los activos y el fortalecimiento de la actividad con los clientes. La subida del margen de intermediación, producto del aumento de los créditos para adquisición de valores, también impulsó los ingresos. Al mismo tiempo, nuestros gastos aumentaron un 15% respecto a 2004 (antes de fondo de comercio), en consonancia con nuestra actual estrategia de crecimiento. Los gastos de personal subieron un 22% debido a la contratación de 1.462 nuevos empleados.

En 2005, las entradas netas de fondos alcanzaron un total de 68.200 millones de francos suizos, un incremento del 61% frente a los 42.300 millones de francos suizos en 2004. Este excelente comportamiento se vio impulsado por los beneficios registrados en todas las áreas geográficas, especialmente en los clientes asiáticos, y por las extraordinarias aportaciones de 21.800 millones de francos suizos en el negocio europeo de gestión patrimonial.

El margen bruto sobre activos gestionados fue de 102 puntos básicos en 2005, un descenso de 1 punto básico desde los 103 puntos básicos registrados el año anterior, debido a que las fuertes entradas netas de capital impulsaron la base de activos.

El volumen de activos gestionados alcanzó una cifra récord de 114.000 millones de francos suizos a 31 diciembre de 2005, un incremento del 39% en comparación con los 82.000 millones de francos suizos el año pasado. Esto es resultado, además de las nuevas entradas de capital, de la revalorización del mercado de renta variable y de la apreciación del 15% del dólar estadounidense frente al franco suizo.

## Wealth Management US

En 2005, obtuvimos un beneficio antes de impuestos de 312 millones de francos suizos frente a los 29 millones de francos suizos registrados en 2004. Excluyendo costes de adquisición, el beneficio ascendió a 550 millones de francos suizos en 2005 y a 571 millones de francos suizos en 2004. Este descenso se debe principalmente a las mayores provisiones para litigios. En términos de dólares, en 2005 el resultado operativo registró una disminución del 4% (excluidos los costes de adquisición) respecto a 2004. Los ingresos de explotación aumentaron un 9% en 2005, impulsados principalmente por unas comisiones recurrentes más altas basadas en los mayores niveles de activos y por la subida del margen de intermediación de UBS Bank USA. Esta evolución se vio ligeramente contrarrestada por los menores ingresos por transacciones en el negocio con clientes privados.

Las entradas netas de fondos en 2005 fueron de 26.900 millones de francos suizos, un 49% superiores a los 18.100 millones de francos suizos en 2004. Incluidos intereses y dividendos,

## Informe de Grupo de Negocio / Unidad de Negocio

Mill. de CHF, salvo indicación en contrario	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04
Correspondiente al ejercicio terminado o al								
Total ingresos de explotación	9 011	7 693	5 156	4 736	5 071	5 039	19 238	17 468
Total gastos de explotación	4 850	4 297	4 844	4 707	2 882	3 026	12 576	12 030
<b>Resultado de la Unidad de Negocio antes de intereses</b>	<b>4 161</b>	<b>3 396</b>	<b>312</b>	<b>29</b>	<b>2 189</b>	<b>2 013</b>	<b>6 662</b>	<b>5 438</b>
Nuevas entradas de capital (miles de mill. de CHF)	68,2	42,3	26,9	18,1	3,4	2,6	98,5	63,0
Activos gestionados (miles de mill. de CHF)	982	778	752	606	153	140	1 887	1 524
Plantilla (equivalentes a tiempo completo)	11 555	10 093	17 034	16 969	16 023	15 508	44 612	42 570

las entradas netas en 2005 ascendieron a 45.200 millones de francos suizos frente a los 33.400 millones de francos suizos del año pasado. El incremento del volumen de fondos captados se debió ante todo a la contratación de asesores personales altamente productivos y a las entradas de capital en el segmento de clientes de mayor patrimonio.

El margen bruto sobre activos gestionados fue de 75 puntos básicos en 2005, mientras que en 2004 se situó en 77 puntos básicos. El margen bruto sobre activos gestionados antes de costes de adquisición (costes netos de financiación del fondo de comercio) fue de 78 puntos básicos, inferior a los 80 puntos básicos de 2004. El volumen medio de activos gestionados (11%) creció a mayor ritmo que los ingresos (+9%), tras el descenso de los ingresos por transacciones durante el año.

El ratio de eficiencia antes de costes de adquisición en 2005 fue del 89,7%, frente al 88,3% de 2004. El aumento del ratio de eficiencia refleja los mayores gastos asociados a las provisiones para litigios y los gastos de personal, en parte contrarrestados por el incremento de los ingresos debido a los mayores ingresos recurrentes.

### **Business Banking Switzerland**

Con un nivel récord de 2.189 millones de francos suizos, el beneficio antes de impuestos de 2005 superó en 176 millones de francos suizos, o un 9%, el resultado obtenido en 2004. Esto se alcanzó a pesar de un descenso de 115 millones de francos suizos en los ingresos, debido fundamentalmente a una caída del margen de intermediación. El resultado pone de relieve la estricta gestión de nuestros costes, con una recuperación de fallidos de 122 millones de francos suizos, que refleja la mejora estructural de nuestra cartera de préstamos en los últimos años. Durante 2005, transferimos 8.600 millones de francos suizos de activos gestionados desde la unidad de Business Banking Switzerland a Wealth Management International & Switzerland, reflejando el desarrollo sistemático de las relaciones con los clientes.

Las entradas netas de fondos ascendieron a 3.400 millones de francos suizos en 2005, 800 millones de francos suizos superiores a las de 2004, que fueron de 2.600 millones de francos suizos.

El ratio de eficiencia se situó en el 58,2%, 1,6 puntos porcentuales por debajo del nivel de 59,8% de 2004, fundamentalmente debido al estricto control de costes.

La cartera de préstamos de Business Banking Switzerland ascendió a 141.300 millones de francos suizos a 31 de diciembre de 2005, lo que supone 4.200 millones de francos suizos más respecto al año anterior. El mayor volumen de hipotecas de clientes particulares y la mayor demanda de crédito por parte de clientes corporativos se vio parcialmente contrarrestado por una nueva reducción de la cartera de recuperaciones.

### **Datos y cifras de Wealth Management**

- Contamos con más de 140 años de experiencia en la gestión de patrimonios. Con 1.734 millones de francos suizos en activos gestionados, somos la gestora de patrimonios más grande del mundo.
- Nuestra unidad International & Swiss, con activos gestionados por un importe de 982.000 millones de francos suizos, emplea a más de 4.100 asesores personales. En Estados Unidos, somos una de las firmas de gestión patrimonial más importantes con un volumen de activos gestionados de 752.000 millones de francos suizos y más de 7.500 asesores financieros.
- Nuestros asesores personales combinan unas sólidas relaciones personales con la gran magnitud de recursos disponibles en UBS, poniendo al alcance de los clientes un amplio abanico de servicios de gestión patrimonial que abarca desde la gestión de activos hasta la planificación de patrimonios y desde el asesoramiento sobre finanzas corporativas hasta «art banking».
- Nuestra plataforma de productos abierta permite a los clientes acceder a un amplio espectro de productos preseleccionados de primera fila de terceros, que complementan a la propia gama de UBS.

### **Datos y cifras de Business Banking Switzerland**

- Somos el líder de mercado en Suiza y ofrecemos una gama completa de servicios de banca y valores para clientes particulares y corporativos
- Atendemos a unos 2,6 millones de clientes individuales en Suiza a través de más de 3 millones de cuentas, hipotecas y otras relaciones financieras
- También atendemos a 136.500 clientes corporativos, incluyendo inversores institucionales, entidades públicas y fundaciones basadas en Suiza



# Global Asset Management

En 2005, obtuvimos un resultado excelente para el conjunto del ejercicio. El beneficio antes de impuestos ascendió a 1.057 millones de francos suizos, un incremento del 55% respecto a los 681 millones de francos suizos logrados en 2004. El incremento obedeció a unos mayores ingresos de explotación, que crecieron un 23%, reflejando unas sólidas entradas netas de fondos y un positivo entorno de mercado que condujeron a unas valoraciones de activos más elevadas y unos márgenes más amplios. Además, las comisiones por resultados aumentaron, particularmente en inversiones alternativas y cuantitativas. Esto sólo se vio parcialmente contrarrestado por una ligera subida de los gastos de explotación, debido fundamentalmente a unos mayores gastos de personal, que crecieron paralelamente a la expansión del negocio.

Antes de fondo de comercio, el ratio de eficiencia se situó en un 57,5%, descendiendo 8,8 puntos porcentuales con respecto a 2004.

Las entradas netas de fondos en 2005 ascendieron a 49.500 millones de francos suizos, un impresionante aumento del 158% desde los 19.200 millones de francos suizos de 2004, cuando el negocio mayorista se vio afectado por las últimas transferencias de fondos de clientes a UBS Bank USA. En el negocio institucional, las entradas en inversiones tradicionales crecieron, pero descendieron en inversiones alternativas y cuantitativas.

Los activos gestionados en el Grupo de Negocio ascendieron a 765.000 millones de francos suizos a 31 de diciembre de 2005, frente a los 601.000 millones de francos suizos a finales de 2004. El margen bruto en nuestro negocio institucional fue de 34 puntos básicos, ligeramente superior a los 32 puntos básicos registrados en 2004. En nuestro negocio de intermediario mayorista, el margen bruto se situó en 40 puntos básicos, 4 puntos básicos más que en el año anterior, reflejando el desplazamiento hacia clases de activos con márgenes más elevados.

## Informe Grupo de Negocio

	Correspondiente al ejercicio cerrado a o al	
<i>Mill. de CHF, salvo indicación en contrario</i>	31.12.05	31.12.04
Total ingresos de explotación	2 487	2 022
Total gastos de explotación	1 430	1 470
<b>Resultado de la Unidad de Negocio antes de intereses</b>	<b>1 057</b>	<b>552</b>
Nuevas entradas de capital – institucional ( <i>miles de mill. de CHF</i> )	21,3	23,7
<i>de los cuales fondos del mercado monetario – institucional (miles de mill. de CHF)</i>	(3,0)	(1,2)
Activos gestionados – institucional ( <i>miles de mill. de CHF</i> )	441	344
<i>de los cuales: fondos del mercado monetario – institucional (miles de mill. de CHF)</i>	16	17
Nuevas entradas de capital – intermediarios mayoristas ( <i>miles de mill. de CHF</i> )	28,2	(4,5)
<i>de los cuales: fondos del mercado monetario – intermediarios mayoristas (miles de mill. de CHF)</i>	(9,7)	(20,6)
Activos gestionados – intermediarios mayoristas ( <i>miles de mill. de CHF</i> )	324	257
<i>de los cuales: fondos del mercado monetario – intermediarios mayoristas (miles de mill. de CHF)</i>	62	64
Plantilla ( <i>equivalentes a tiempo completo</i> )	2 861	2 665

### Datos y cifras de Global Asset Management

- *Tratamos de ofrecer una superior rentabilidad de la inversión a nuestros clientes a través de la gestión de sus inversiones, abarcando para ello todas las principales clases de activos y diferentes enfoques de inversión*
- *Contamos con 3.000 empleados distribuidos en 20 países. Nuestras oficinas principales están en Chicago, Francfort, Londres, Nueva York, Sidney, Tokio y Zúrich*

# Investment Bank

2005 fue el año más rentable desde 2000. El beneficio antes de impuestos ascendió a 5.181 millones de francos suizos, un 12% más que en 2004. Antes de fondo de comercio, el beneficio antes de impuestos creció un 6%. El resultado se fundamentó en los fuertes ingresos en banca de inversión y en renta variable, reflejando nuestra exitosa expansión en importantes áreas de crecimiento como fusiones y adquisiciones, derivados de renta variable y *prime brokerage*. Al mismo tiempo, los costes crecieron a medida que nuestro negocio continuó expandiéndose.

El total de ingresos de explotación en 2005 ascendió a 17.484 millones de francos suizos, frente a los 16.083 millones de francos suizos de 2004, lo que supone un aumento del 9%.

Los ingresos de negociación de renta variable aumentaron un 18% frente a 2004. Los principales impulsores de esta subida fueron el negocio de derivados en la región Asia – Pacífico y Europa, así como *prime brokerage* donde se evidenció un impresionante crecimiento de los ingresos en Estados Unidos. Nuestros negocios de intermediación por cuenta propia y ligado a renta variable tuvieron una contribución menor que en el año anterior.

Los ingresos de negociación de renta fija, tipos de interés y divisas disminuyeron un 4% con respecto al año anterior. Los ingresos en el negocio de tipos de interés subieron con respecto al año anterior como resultado del aumento de los ingresos de trading de energía y derivados. En cuanto a la renta fija privada, se obtuvieron unos menores ingresos en crédito estructurado, así como en el sector de alta rentabilidad y en los negocios de divisas

y de colateral en efectivo. Los derivados de crédito (*credit default swaps*) utilizados con fines de cobertura de la cartera de préstamos registraron unos beneficios de 103 millones de francos suizos frente a unas pérdidas de 62 millones de francos suizos en 2004.

Los ingresos de Investment Banking se situaron un 31% por encima del año anterior. Este dato representa la cifra más alta en toda la historia, lo que refleja el crecimiento en cada una de las regiones. Los ingresos en el negocio de mercados de capitales crecieron, debido tanto a las mejores condiciones de mercado, como a nuestra más sólida posición competitiva.

El aumento de los gastos asignados, así como de personal, provocó una subida de los gastos de explotación en 2005 hasta los 12.303 millones de francos suizos, un 7% por encima de los 11.473 millones de francos suizos en 2004.

Los gastos de personal subieron un 14% respecto al año anterior, reflejando el incremento de las bonificaciones y los mayores salarios como consecuencia del aumento de la plantilla. Los gastos generales y de administración descendieron un 13% frente a los 2.538 millones de francos suizos en 2004. Las menores provisiones se vieron parcialmente contrarrestadas por un aumento de los costes de TI y de otros servicios externos.

El ratio de remuneración para todo el año, de un 53%, subió dos puntos porcentuales con respecto a 2004. Esto refleja una mayor remuneración relacionada con los resultados y un número más elevado de empleados.



## Informe Grupo de Negocio

Millones de CHF	Correspondiente al ejercicio cerrado a o al	
	31.12.05	31.12.04
Total ingresos de explotación	17 484	16 083
Total gastos de explotación	12 303	11 473
<b>Resultado de la Unidad de Negocio antes de intereses</b>	<b>5 181</b>	<b>4 610</b>
Plantilla ( <i>equivalentes a tiempo completo</i> )	18 174	16 970

### Datos y cifras sobre Investment Bank

- *Somos una de las principales entidades de valores y de banca de inversión del mundo y ofrecemos un espectro completo de servicios a clientes institucionales y corporativos, gobiernos e intermediarios financieros*
- *Nuestras oficinas centrales se localizan en Londres y Nueva York. Estamos presentes en 34 países de todo el mundo a través de una plantilla de unas 18.200 personas, y aplicamos un enfoque global a nuestro negocio, el cual se organiza en tres áreas diferenciadas de renta variable, renta fija y divisas, y banca de inversión*

# Industrial Holdings

A 31 de diciembre de 2005, el segmento de Industrial Holdings se componía de inversiones en private equity de UBS y Motor-Columbus, una sociedad financiera de cartera cuyo único activo significativo es una participación del 59,3% en Atel Group, un proveedor energético europeo.

A finales de septiembre de 2005, UBS acordó vender su participación del 55,6% en Motor-Columbus al consorcio de accionistas minoritarios suizos de Atel, EOS Holding y Atel, así como a la compañía de servicios públicos francesa Electricité de France (EDF).

A finales de febrero, la Comisión Europea y la Comisión Suiza de la Competencia han aclarado la adquisición de la participación de UBS. A la fecha de impresión de este Informe Anual (8 de marzo de 2006), la operación se espera esté completada tan pronto como se hayan cubierto las condiciones contractuales y el consejo de compradores haya pasado las resoluciones apropiadas.

En el primer trimestre de 2005, nuestras inversiones de private equity, actualmente pertenecientes a Investment Bank, se trasladaron al segmento de Industrial Holdings. Esto representa un nuevo paso en nuestra estrategia de restar peso y exposición a esta clase de activo al tiempo que aprovechamos las oportunidades de desinversión progresiva a medida que se presenten. También añade transparencia a nuestras cuentas, pues nos ayuda a separar más nítidamente nuestros negocios financieros clave de las participaciones mantenidas en sectores industriales.

En 2005, el segmento de Industrial Holdings obtuvo un beneficio neto de 719 millones de francos suizos, de los cuales 512 millones fueron atribuibles a los accionistas de UBS.

En 2005, completó la venta de cuatro inversiones íntegramente consolidadas. El resultado operativo y las ganancias por desinversión se presentan como operaciones discontinuadas en Industrial Holdings. Las cuentas de resultados previas también han sido reajustadas para reflejar estas desinversiones.

En 2005, las inversiones no consolidadas de private equity, incluidas aquellas contabilizadas por puesta en equivalencia, registraron una ganancias totales por desinversión de 684 millones de francos suizos. El nivel de inversiones financieras disponibles para la venta cayó hasta los 700.000 millones de francos suizos a 31 de diciembre de 2005 desde los 1.200 millones de francos suizos un año antes, debido a varias enajenaciones que fueron parcialmente compensadas por la financiación de compromisos existentes. El valor justo de esta parte de la cartera descendió hasta los 1.000 millones de francos suizos en 2005, desde los 1.700 millones en 2004. Los compromisos no financiados a 31 de diciembre de 2005 se redujeron hasta 367 millones de francos suizos, desde los 769 millones a finales de diciembre de 2004, debido fundamentalmente a la liquidación de una inversión.

# Fuentes de información

Este Informe anual 2005 está disponible en inglés, alemán, francés, italiano, español y japonés. (SAP nº. 82307E-0601).

El Handbook 2005 / 2006 contiene una descripción detallada de UBS, nuestra estrategia, organización, empleados y negocios así como de la gestión financiera, incluidos el riesgo de crédito, de mercado y operativo, el enfoque de gestión del capital y detalles sobre el gobierno corporativo. Está disponible en inglés y alemán. (SAP nº. 82307E-0601).

El Financial Report 2005 recoge nuestros estados financieros auditados del ejercicio 2005 y el correspondiente análisis detallado. Está disponible en inglés y alemán. (SAP nº. 82307E-0601).

Informes trimestrales: Ofrecemos información y análisis financieros detallados de cada trimestre, como información sobre el progreso de nuestras líneas de negocio e iniciativas estratégicas clave. Los informes trimestrales están disponibles en inglés.

El informe de remuneración ofrece información detallada sobre la remuneración que recibieron en 2005 los miembros del Consejo de Administración y del Consejo Ejecutivo de UBS. Está disponible en inglés y alemán. (SAP nº. 82307E-0601).

Esta información también figura en el capítulo sobre Gobierno corporativo del Handbook 2005/2006.

Historia de UBS: Nuestro folleto «The making of UBS» recoge la serie de fusiones y adquisiciones que han definido la evolución de UBS hasta la fecha. También incluye resúmenes sobre las compañías que precedieron a UBS y sus raíces históricas. Está disponible en inglés y alemán. (SAP nº. 82252).

## Cómo solicitarlos

Cada uno de estos informes está disponible en formato PDF en Internet. Para consultarlos, vaya a la página [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), y entre en el panel «order/subscribe» de la derecha. Asimismo, pueden solicitarse ejemplares impresos a partir del mismo sitio web accediendo a la ventana Reporting. Alternativamente, pueden solici-

tarse, indicando el número SAP y el idioma deseado, en su caso, a UBS AG, Information Center, P.O. Box CH-8098 Zürich, Suiza.

## Herramientas de información para los inversores

Sitio web: Nuestro sitio web para inversores y analistas ([www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)) ofrece amplia información sobre UBS, información financiera (incluidos documentos SEC), información sobre la empresa, datos y gráficos sobre la evolución de la cotización, un calendario corporativo de eventos e información sobre dividendos, así como presentaciones recientes ofrecidas por miembros senior de la Dirección a los inversores, en el marco de conferencias externas.

## Formulario «Form 20 F» y otras propuestas presentadas ante la Comisión del Mercado de Valores y Bolsa de EE.UU.

UBS presenta regularmente informes y otra información sobre la compañía ante la Comisión del Mercado de Valores estadounidense (US Securities and Exchange Commission, la «SEC»). Dicha información incluye, en especial, la cumplimentación del formulario «Form 20-F», nuestro Informe Anual en el formato prescrito por la Securities Exchange Act estadounidense de 1934.

Pueden leerse y copiarse todos los documentos presentados por UBS a la SEC para su registro en el sitio web de la SEC [www.sec.gov](http://www.sec.gov) o bien en las oficinas de información al público de la SEC situadas en 450 Fifth Street NW, Washington, DC, 20549. Puede ponerse en contacto con la SEC llamando al número de teléfono 1-800-SEC-0330 (en EE.UU.) o +1 202 942 8088 (desde cualquier otro país), para obtener información adicional sobre el funcionamiento de dichas oficinas de información. Los informes presentados por UBS a la SEC, así como otra información, pueden también consultarse en la New York –Stock Exchange, Inc., en 20 Broad Street, Nueva York, NY 10005. Buena parte de esta información adicional está asimismo disponible en el sitio web de UBS ([www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)) y cabe obtener copias de los documentos registrados en la SEC solicitándolos al equipo de Relaciones con los Inversores de UBS, en las direcciones que figuran en la siguiente página.

## Información corporativa

*El nombre jurídico y comercial de la compañía es UBS AG. UBS se fundó el 29 de junio de 1998, como resultado de la fusión de la Unión de Bancos Suizos (fundada en 1862) y la Sociedad de Bancos Suizos (fundada en 1872).*

*UBS AG es una sociedad anónima registrada y domiciliada en Suiza que opera*

*conforme a lo estipulado en la Ley Suiza sobre Sociedades y la Ley Federal sobre la Banca, y que ha emitido acciones ordinarias para los inversores.*

*Las direcciones y los números de teléfono de nuestras dos oficinas registradas son: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich, Suiza, teléfono +41-44-234 11 11;*

*y Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basilea, Suiza, teléfono +41-61-288 20 20.*

*Las acciones de UBS AG cotizan en la bolsa suiza (SWS Swiss Exchange), a través de su plataforma de negociación virt-x, así como en la bolsa de Nueva York y de Tokio.*



# Direcciones de contacto

## Centralita

Para información general, contacte:

<b>Zúrich</b>	+41-44-234 1111
<b>Londres</b>	+44-20-7568 0000
<b>Nueva York</b>	+1-212-821 3000
<b>Hong Kong</b>	+852-2971 8888

## Relaciones con los inversores

Nuestro equipo de Relaciones con los inversores ofrece apoyo a inversores institucionales, profesionales y minoristas desde nuestra oficina de Zúrich.  
[www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-234 4100</b>	UBS SA
Matthew Miller	+41-44-234 4360	Investor Relations
Caroline Ryton	+41-44-234 2281	P.O. Box
Reginald Cash	+1-212-882 5734	CH-8098 Zúrich, Suiza
Nina Hoppe	+41-44-234 4307	sh-investorrelations@ubs.com
Fax	+41-44-234 3415	

## Relaciones con los medios

Nuestro equipo de Relaciones con los medios ofrece apoyo a los medios y periodistas internacionales desde nuestras oficinas de Zúrich, Londres, Nueva York y Hong Kong.  
[www.ubs.com/media](http://www.ubs.com/media)

<b>Zúrich</b>	+41-44-234 8500	mediarelations@ubs.com
<b>Londres</b>	+44-20-7567 4714	ubs-media-relations@ubs.com
<b>Nueva York</b>	+1-212-882 5857	mediarelations-ny@ubs.com
<b>Hong Kong</b>	+852-2971 8200	sh-mediarelations-ap@ubs.com

## Atención al accionista

El servicio de Atención al accionista de UBS, una división de la Secretaría de la Compañía, es responsable del registro de las acciones nominativas globales.

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-235 6202</b>	UBS AG
Fax	+41-44-235 3154	Shareholder Services
		P.O. Box
		CH-8098 Zúrich, Suiza
		sh-shareholder-services@ubs.com

## Agente estadounidense de inscripciones

Atiende cualquier consulta relacionada con las acciones nominativas globales en EE.UU.  
[www.melloninvestor.com](http://www.melloninvestor.com)

Llamadas desde EE.UU.	866-541 9689	Mellon Investor Services
Llamadas desde fuera de EE.UU.	+1-201-680 6578	480 Washington Boulevard
Fax	+1-201-680 4675	Jersey City, NJ 07310, EE.UU
		sh-relations@melloninvestor.com

**Cautionary statement regarding forward-looking statements** | This communication contains statements that constitute "forward-looking statements", including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives, such as the European wealth management business, and other statements relating to our future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to, (1) general market, macro-economic, governmental and regulatory trends, (2) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (3) competitive pressures, (4) technological developments, (5) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (6) legislative developments, (7) management changes and changes to our Business Group structure and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2005. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligations to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

**Pie de imprenta** | Publicado por / copyright: UBS AG, Suiza |  
Idiomas: inglés, alemán, francés, italiano, español | SAP-Nr. 80530S-0601

You&Us



UBS AG  
Código postal, CH-8098 Zúrich  
Código postal, CH-4002 Basilea

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)