

BBVA

BBVA: una
estrategia de
crecimiento

21 de julio de 2005

Sumario



El Grupo BBVA

La estrategia de BBVA

La tecnología en el grupo BBVA

Nuevos retos

Cierre

Grupo BBVA: datos básicos

Diciembre 2004	
	Cifras
Total activos (BII EUR)	311
Recursos gestionados de clientes (BII EUR)	324
Beneficio atribuido al Grupo (MII EUR)	2.802
ROE (%)	20,0
Eficiencia (%)	44,9
Ratio BIS (%)	12,5
N.º de clientes en el mundo (MII)	35
N.º de empleados	84.117
España	30.765
Resto del mundo	51.370
N.º de oficinas	6.848
España	3.375
Resto del mundo	3.473

Presencia actual de BBVA en el mundo



10 años de crecimiento en América Latina

Expansión

Modelo de negocio único

B.Ganadero (Col)
B. Francés (Arg)
Banco Cremi & Banco
Oriente (Mex)

Poncebank
(P.Rico)
B. Excel (Brasil)
B. BHIF (Chile)

BANCOMER
México

1995 1996 1997 1998 1999 2000

B.Continental
(Peru)
Probursa
(Mexico)

B. Provincial
(Venezuela)
B.C.Argentino
(Argentina)

Provida (Chile)
Consolidar (Arg)

Consolidación

Adaptación a
cada mercado

Incr. Part.
BANCOMER

2001 2002 2003

REPOSICIONAMIENTO
EN BRASIL

Crecimiento

Rentabilidad

OPA
BANCOMER

2004 2005

Hipotecaria
Nacional
Valley Bank
Grupo Laredo

...que han transformado la realidad del Grupo

Reparto de *empleados* por zonas geográficas (% sobre total)

Diciembre 1995

España	92%
América	7%
Resto Mundo	1%

Diciembre 2004

España	37%
América	61%
Resto Mundo	2%

Reparto de *oficinas* por zonas geográficas (% sobre total)

Diciembre 1995

España	94%
América	6%
Resto Mundo	-

Diciembre 2004

España	49%
América	48%
Resto Mundo	3%

BBVA es hoy uno de los mayores grupos bancarios en Latinoamérica

Cuotas de Mercado (datos ex Brasil)

	BBVA	1^{er} competidor	2^o competidor
Créditos	13,2%	13,9%	8,3%
Depósitos	17,4%	12,1%	10,6 %
Fondos Inv.	14,9%	15,5%	12,5%
Pensiones	26,2%	12,2%	21,1%
T. Recursos Gestionados	19,5%	12,2%	12,9%

*FUENTE: Bcos Centrales y Superintendencias.
(* Por Patrimonio Gestionado)*

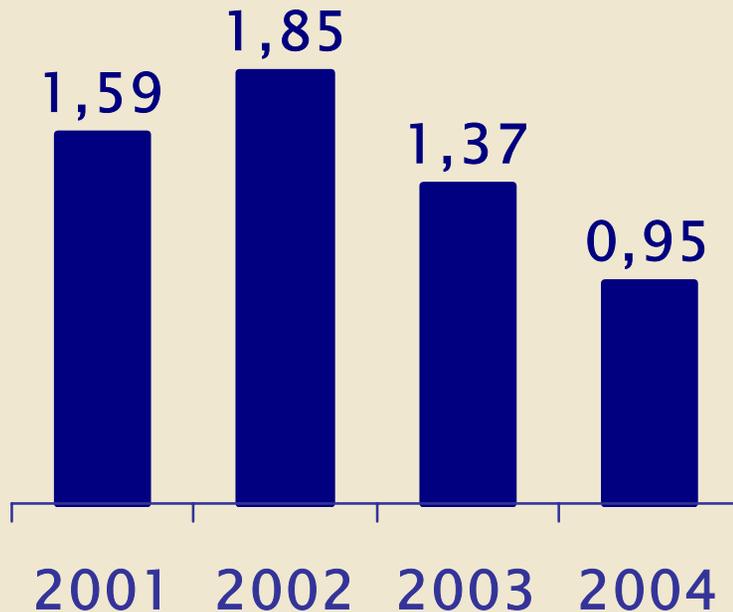
Posicionamiento en Latinoamérica por países

PAIS	DEPÓSITOS		PENSIONES (*)	
	RANKING	CUOTA (%)	RANKING	CUOTA (%)
ARGENTINA	1º	10,5	2º	19,4
CHILE	4º	8,1	1º	31,5
COLOMBIA	3º	8,6	3º	18,3
MÉXICO	1º	32,2	2º	20,4
PANAMÁ	5º	3,5	1º	56,8
PARAGUAY	2º	16,5	-	-
PERÚ	2º	26,2	3º	25,5
PUERTO RICO	7º	5,5	-	-
URUGUAY	5º	9,9	-	-
VENEZUELA	4º	13,4	-	-

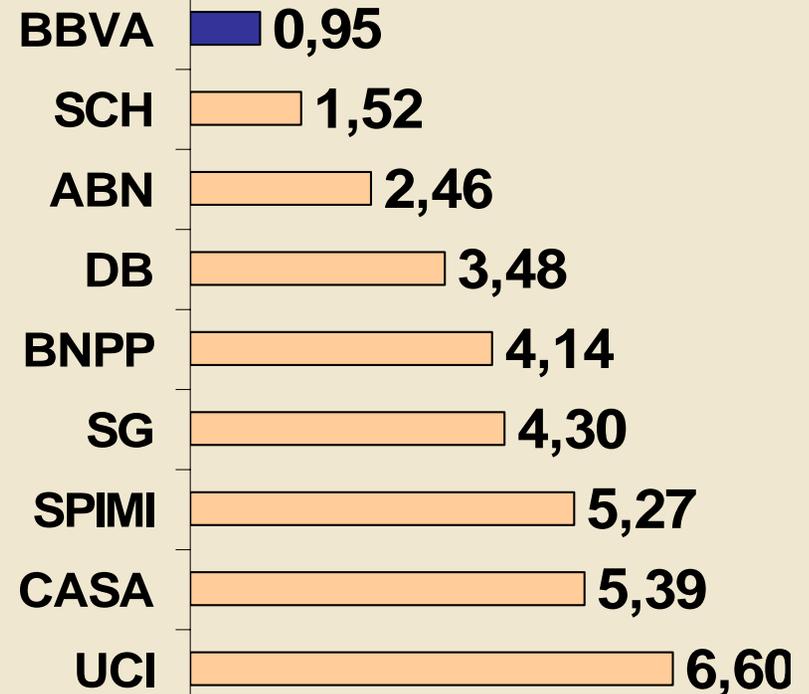
*FUENTE: Bcos Centrales y Superintendencias.
(*) Por Patrimonio Gestionado*

BBVA, a la cabeza de Europa en calidad de balance

Tasa Morosidad (%)



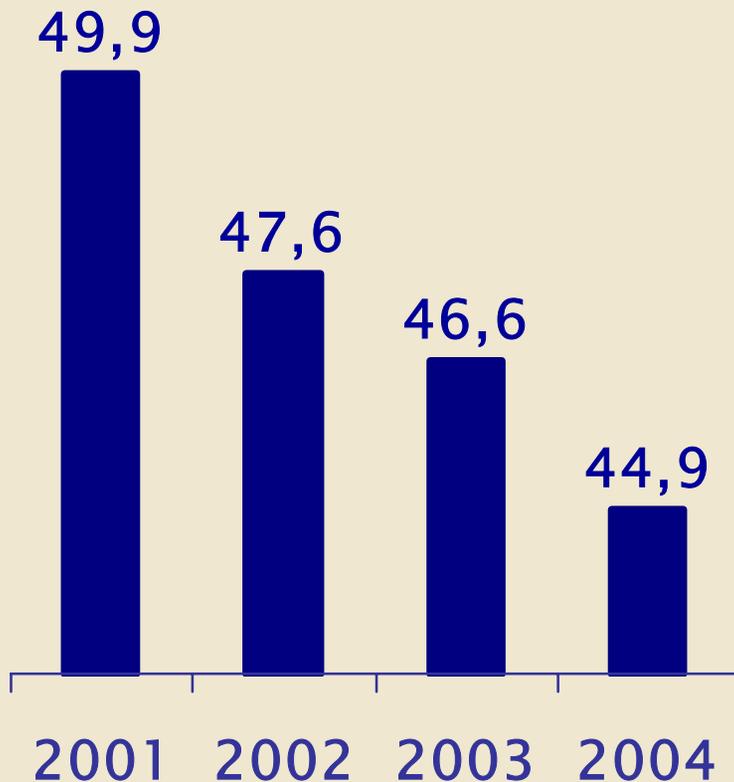
Tasa de Morosidad (%) Comparativa europea



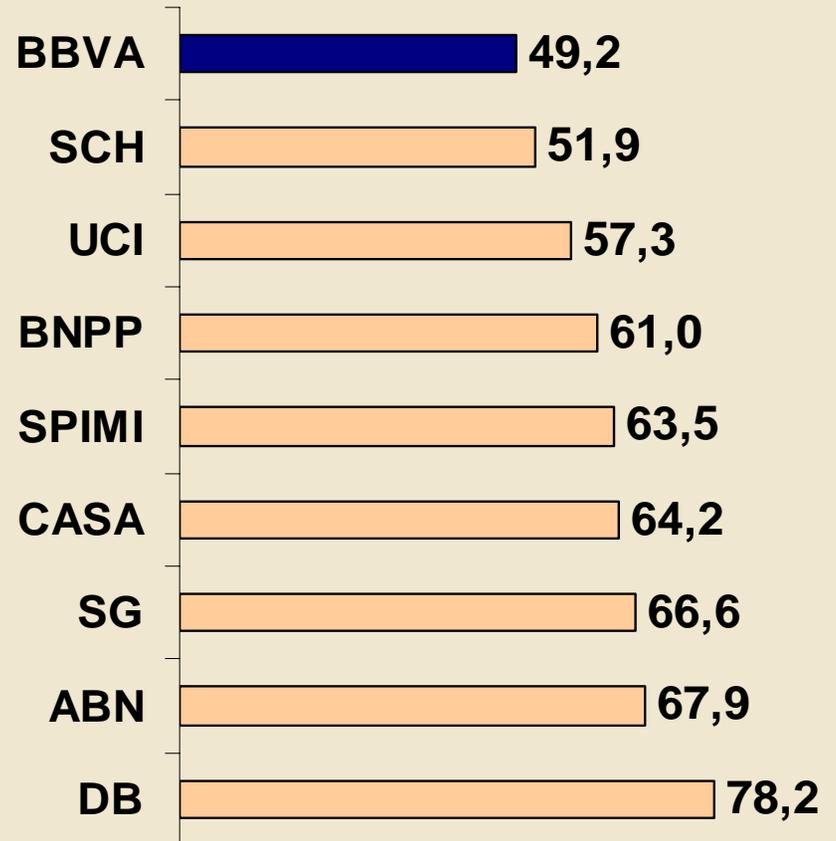
Con mejoras continuadas de los niveles de cobertura

... en productividad

Ratio de eficiencia (%)



Ratio de eficiencia (*) (%)
Comparativa europea

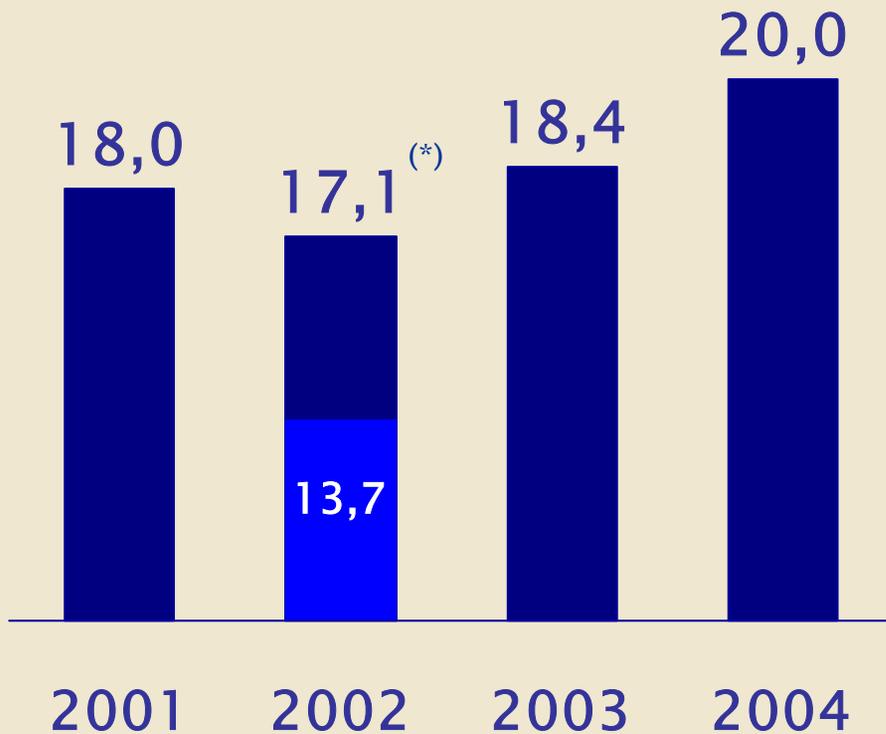


(*) (Gastos Admon + Amort) / (M. Ordinario + Pta. Equivalencia)

Con un incremento de la productividad
comercial del 30% en 2004

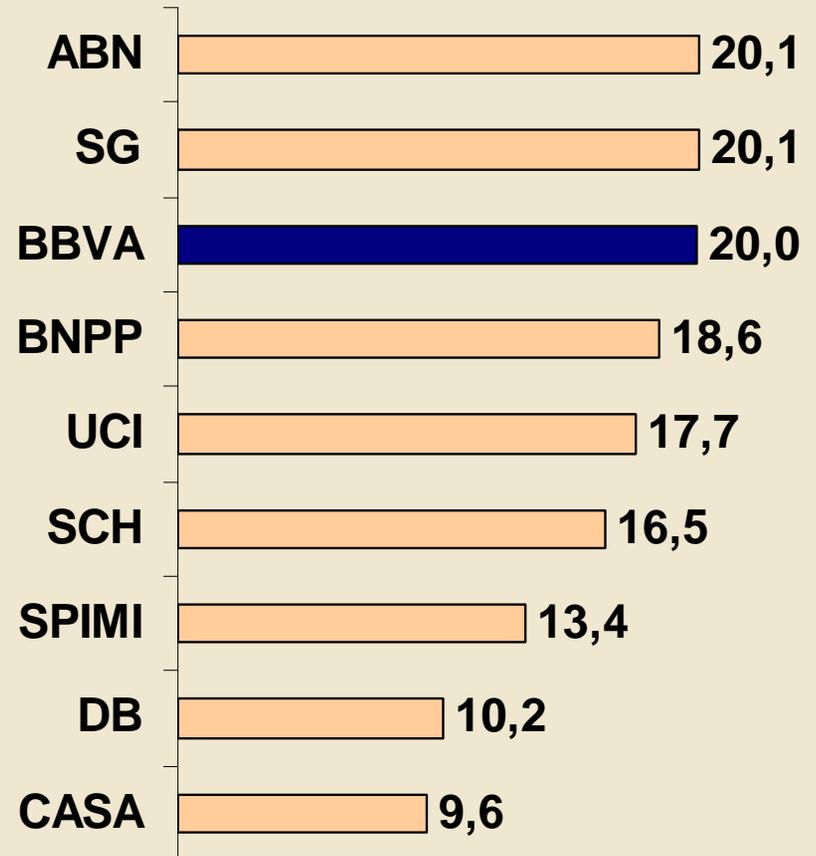
... y en rentabilidad

ROE (%)

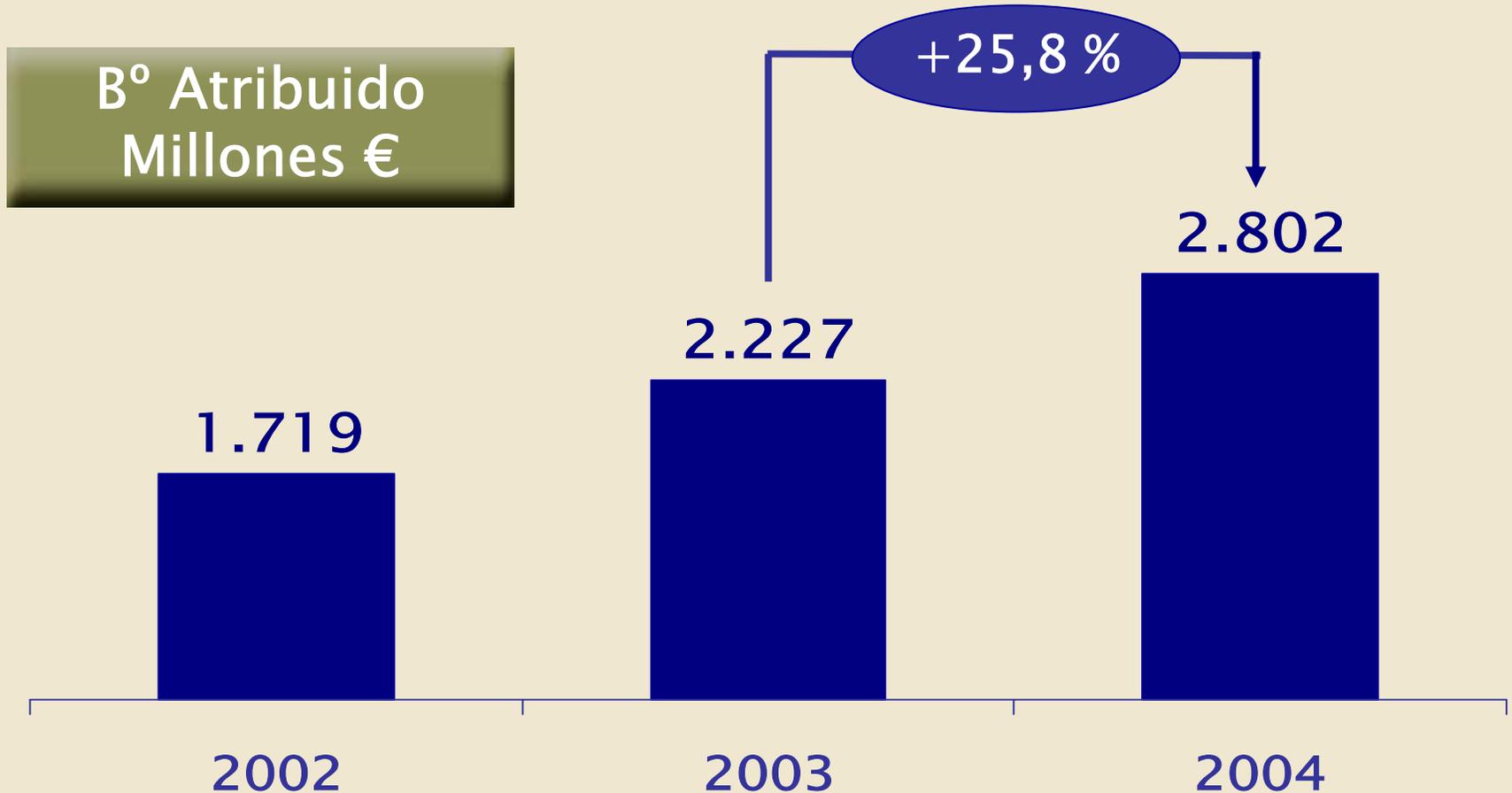


(*) Antes de saneamientos extraordinarios

ROE (%)
Comparativa europea



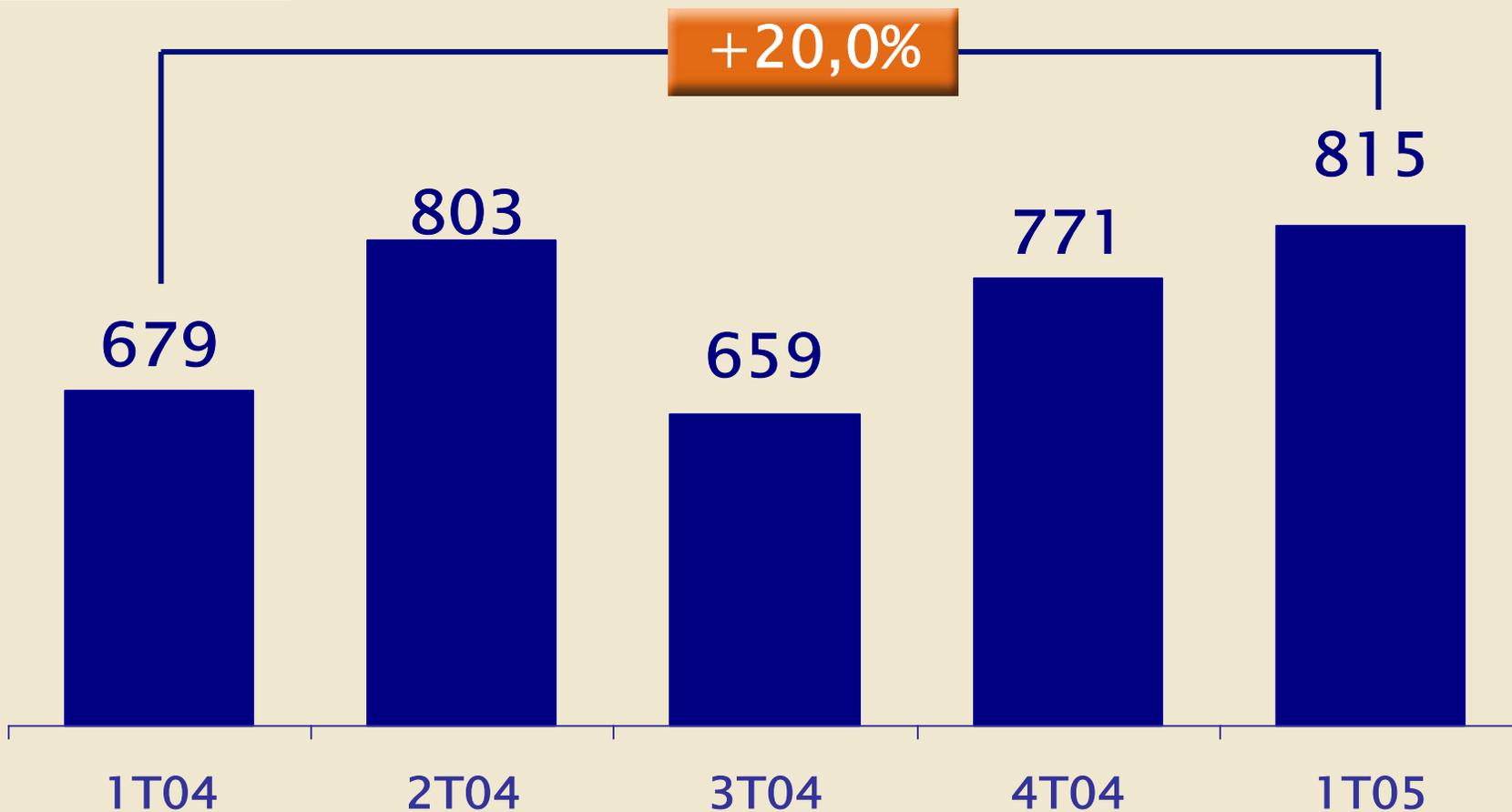
BBVA, en clara progresión de resultados desde que se inició el nuevo plan estratégico



...que se traduce en sostenidos crecimientos del dividendo por acción

Crecimiento que continúa en 2005

B° Atribuido
Millones €



... impulsado por el negocio más recurrente

Millones €

Grupo BBVA
Margen de Explotación

Grupo BBVA
Beneficio Atribuido

1.232

+16,3%

1.432

1T04

1T05

679

+20,0%

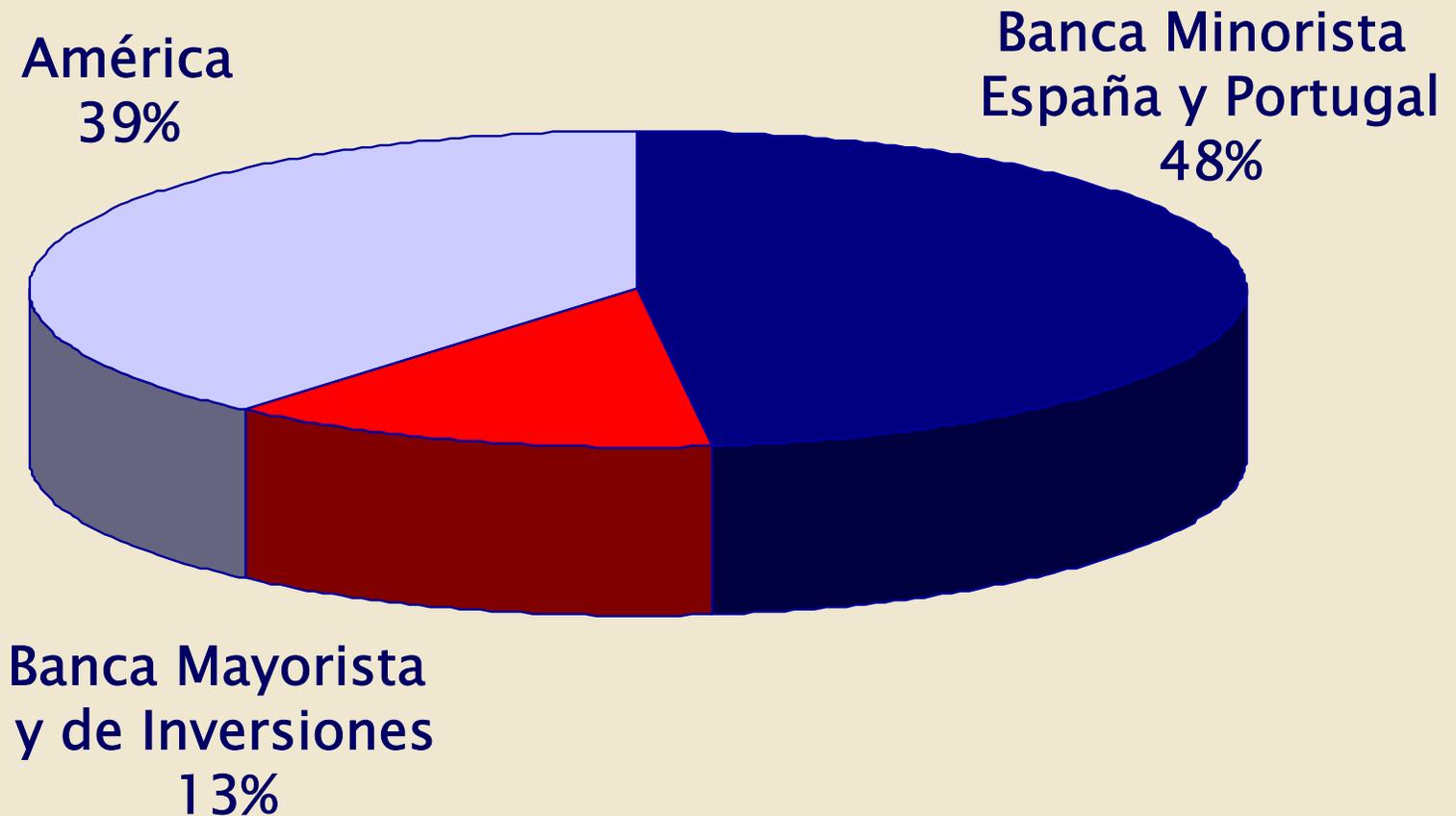
815

1T04

1T05

... y con una mezcla equilibrada de negocios

Distribución del B° Atribuido (31-03-05)



Sumario



El Grupo BBVA

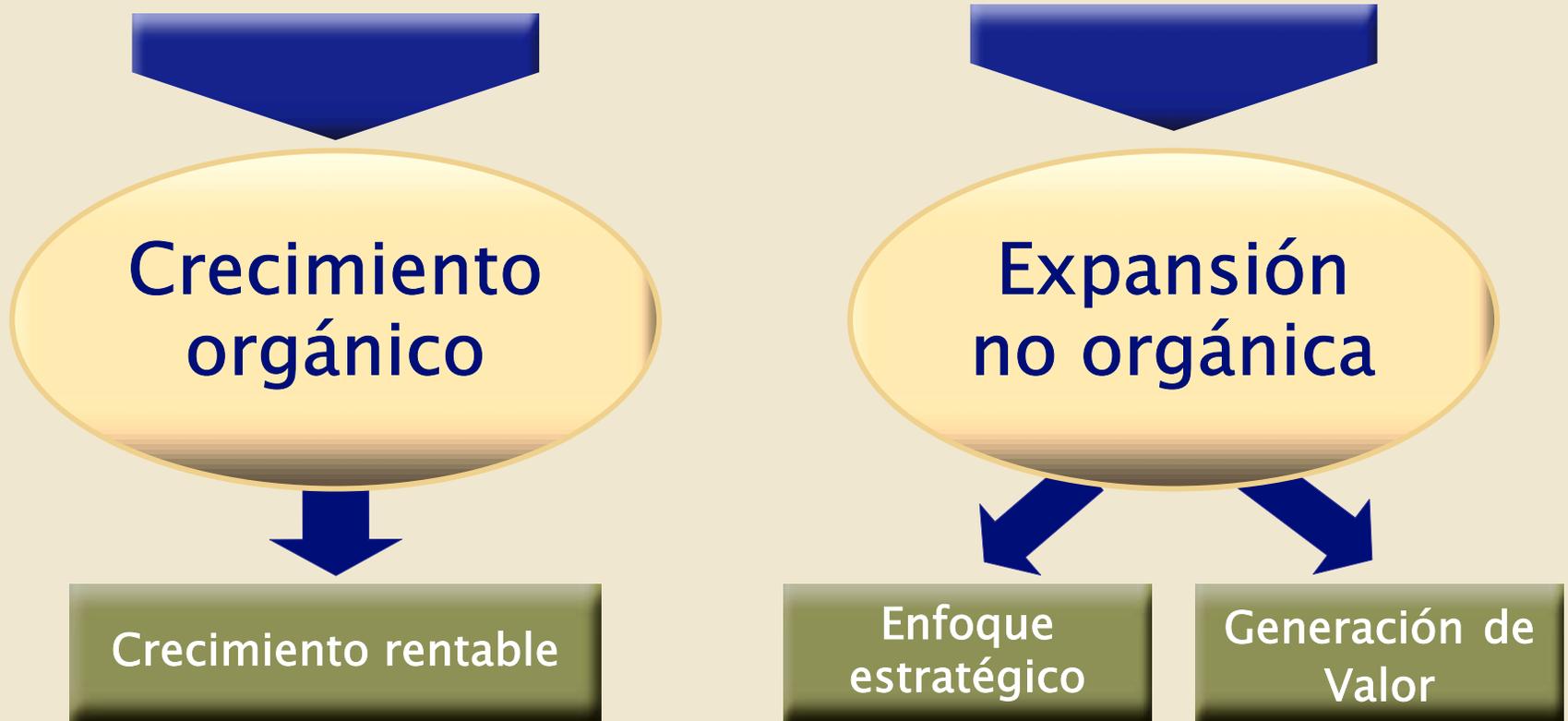
La estrategia de BBVA

La tecnología en el grupo BBVA

Nuevos retos

Cierre

Concebida con un doble enfoque



...como vía de creación de valor para nuestros accionistas

El desarrollo no orgánico en BBVA pasa por aprovechar nuestras competencias de gestión



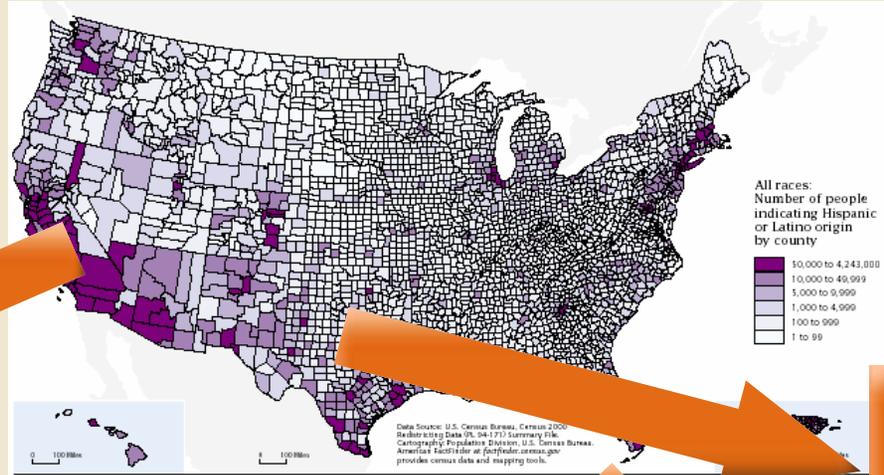
Modelo de riesgos

Capacidad de mejoras de eficiencia

Capacidad de gestión de redes comerciales

...con un claro foco en la implementación

Presencia de BBVA en USA



California: Valley Bank (4 oficinas y 2 lending centers)



+

BTS (22 puntos de venta)

Texas : LNBI (2 bancos con 35 sucursales)



Puerto Rico (42 sucursales)



A partir de nuestro liderazgo en México, vamos a construir una franquicia líder en el mercado latino de Estados Unidos



En 2004 invertimos €4.300 millones

Presencia de BBVA en Asia

Amplia oferta geográfica y de negocio: sucursales en Tokyo y Hong Kong; oficina de representación en Pekín y Shanghai (en marcha planes de sucursal en Shanghai)



Importante nicho de mercado en negocios mayoristas
Asia – Latam

Sumario



El Grupo BBVA

La estrategia de BBVA

La tecnología en el grupo BBVA

Nuevos retos

Cierre

La Tecnología en el Grupo BBVA

Para nuestro grupo, mejorar continuamente la eficiencia, la calidad de servicio y la seguridad es un objetivo estratégico.

La tecnología desempeña un papel fundamental en el logro de este objetivo.

... el uso eficiente de la tecnología es una variable estratégica que genera ventajas competitivas.

Nuestra estrategia en América ...

la gestión integral, a través de la
homogeneización técnica y
operativa

la estandarización aplicativa

Eficiencia

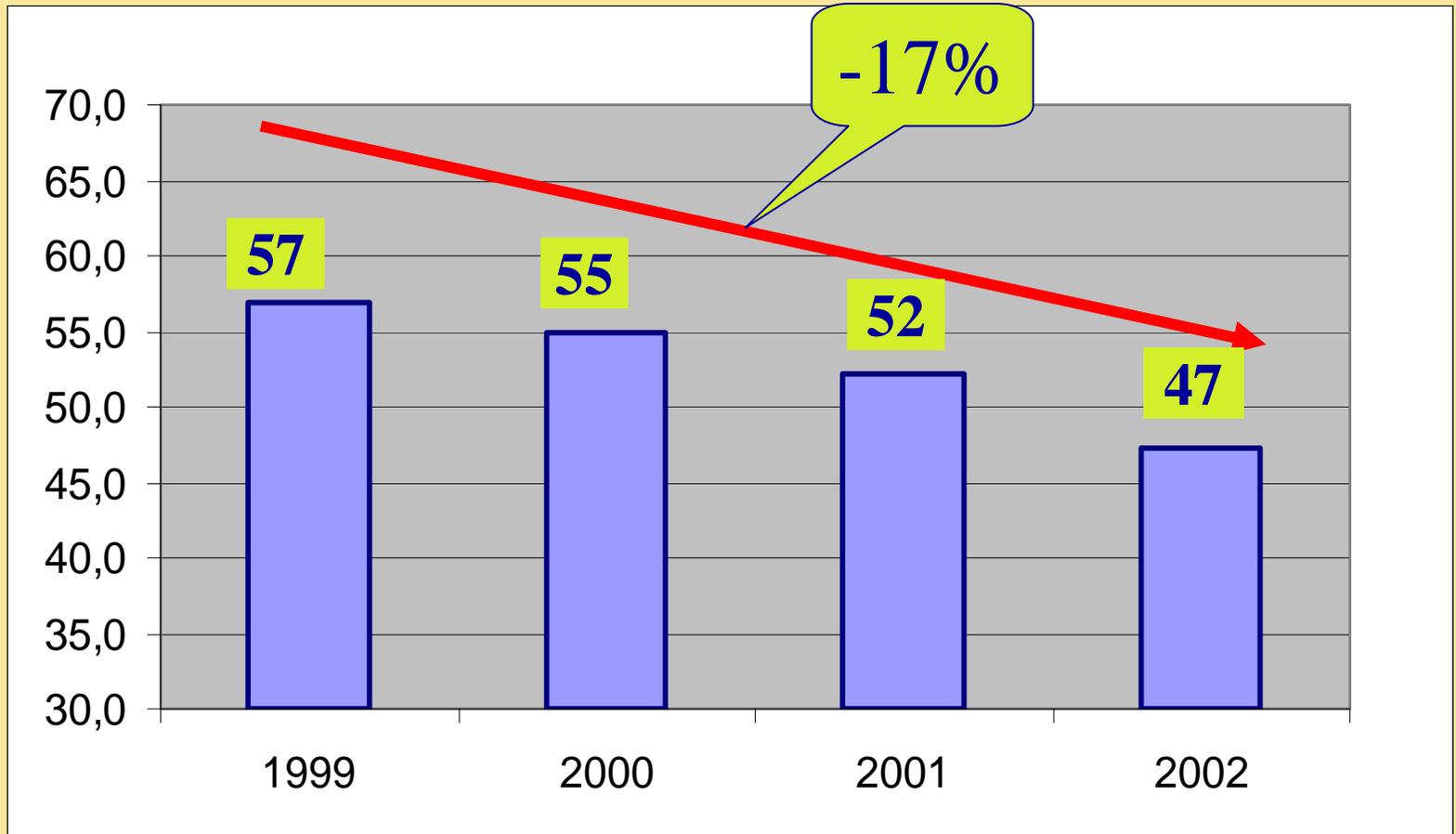
- Normalización de la plataforma tecnológica de cada país
- Implantación de una arquitectura aplicativa común alineada a las necesidades presentes y futuras de:
 - Funcionalidad
 - Seguridad
 - Capacidad
- Creación y preparación de un equipo técnico calificado
- Desarrollo e implantación de metodologías y altos estándares de operación y administración

1995

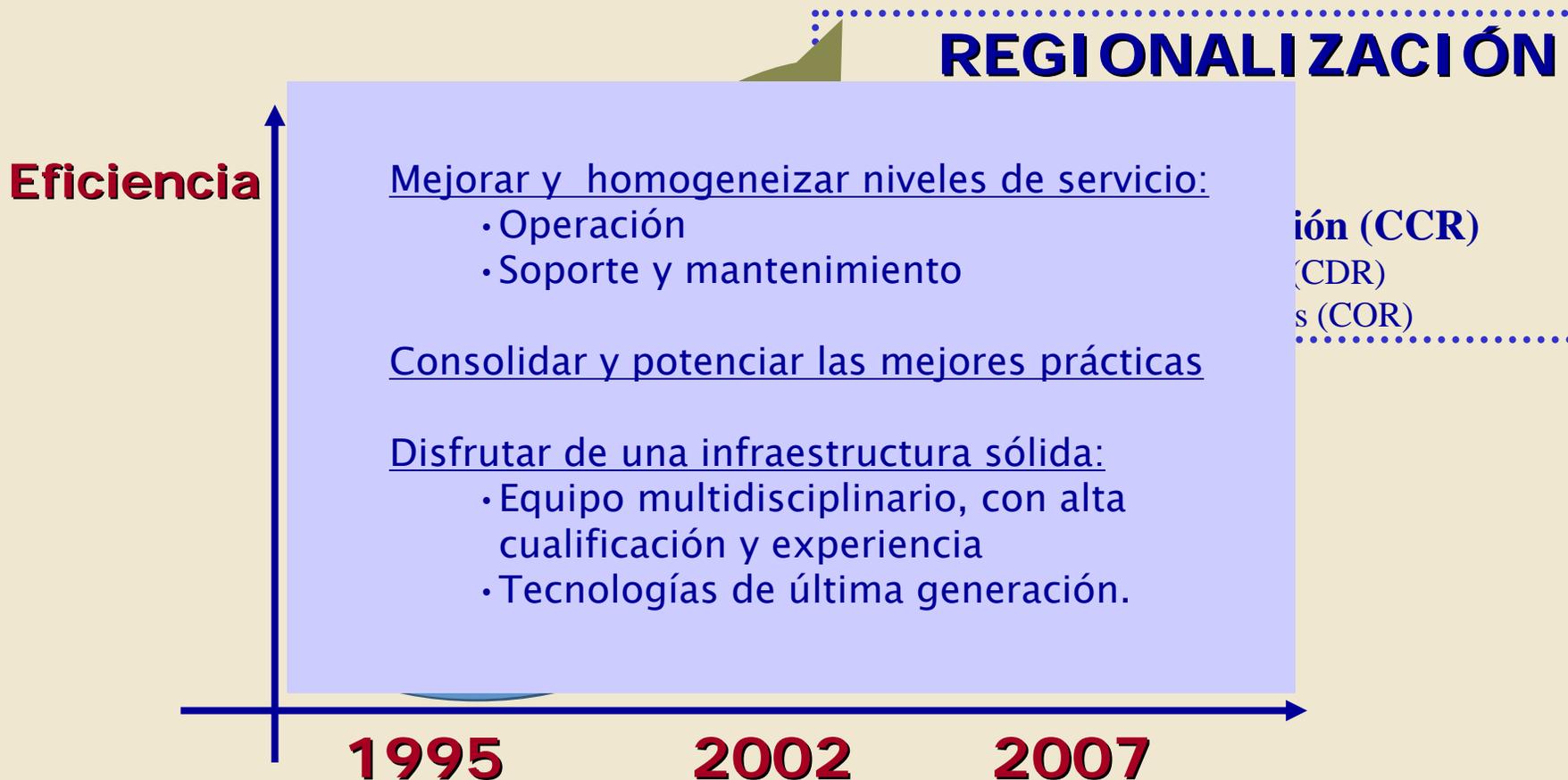
2002

la estandarización aplicativa

Con importantes resultados en la evolución de la eficiencia

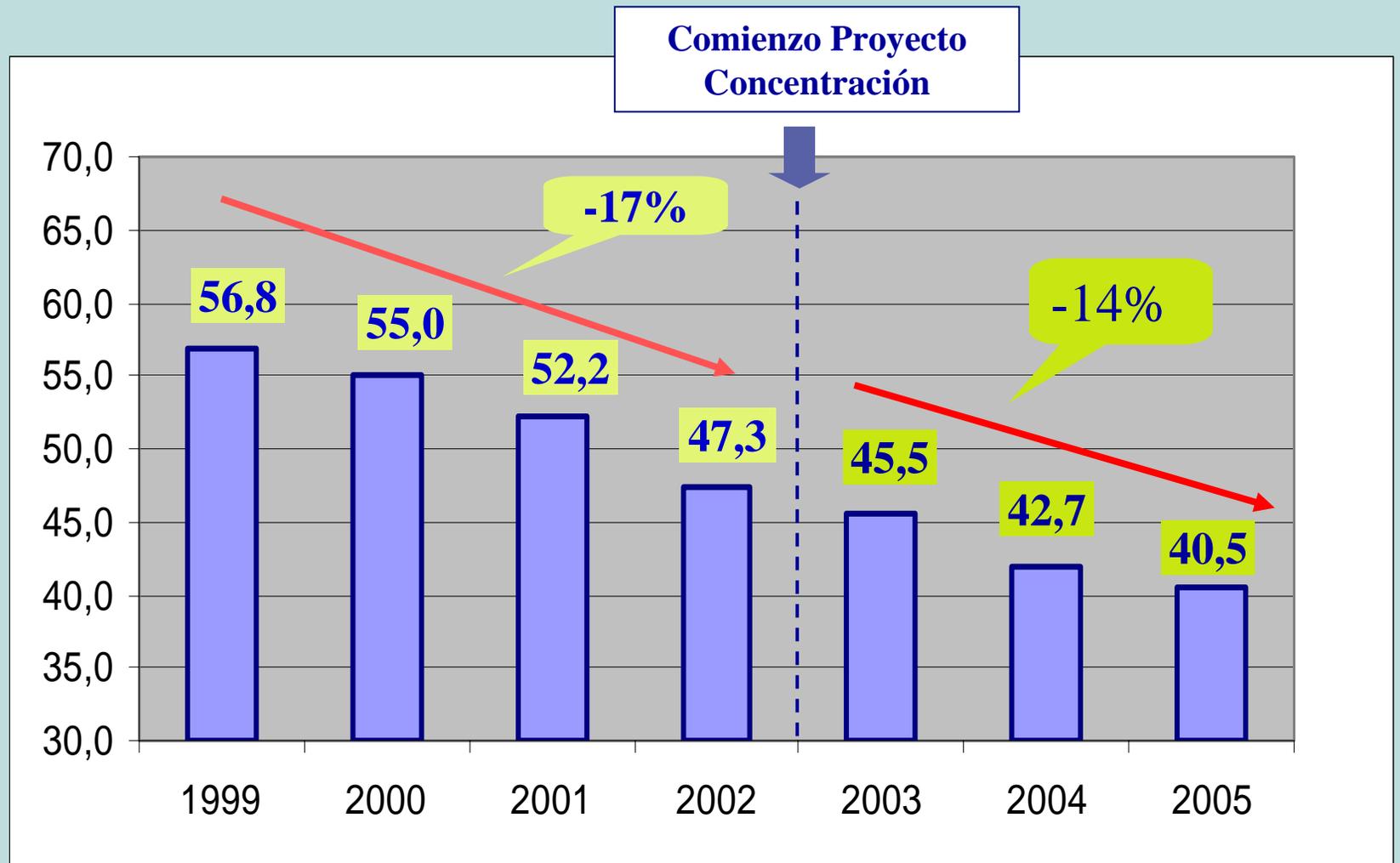


Un paso más: concentrar el procesamiento



...en síntesis, seguir mejorando
la eficiencia, la calidad de servicios y la seguridad

Un paso más: concentrar el procesamiento



Nuevamente mejoramos la eficiencia

El CCR

El Centro Corporativo Regional (CCR) es la entidad que presta los servicios y soluciones de tecnología para América Latina.



Misión del CCR

Ser la opción más conveniente en
SERVICIO, CALIDAD, EFICIENCIA y SEGURIDAD
para la prestación de servicios de:

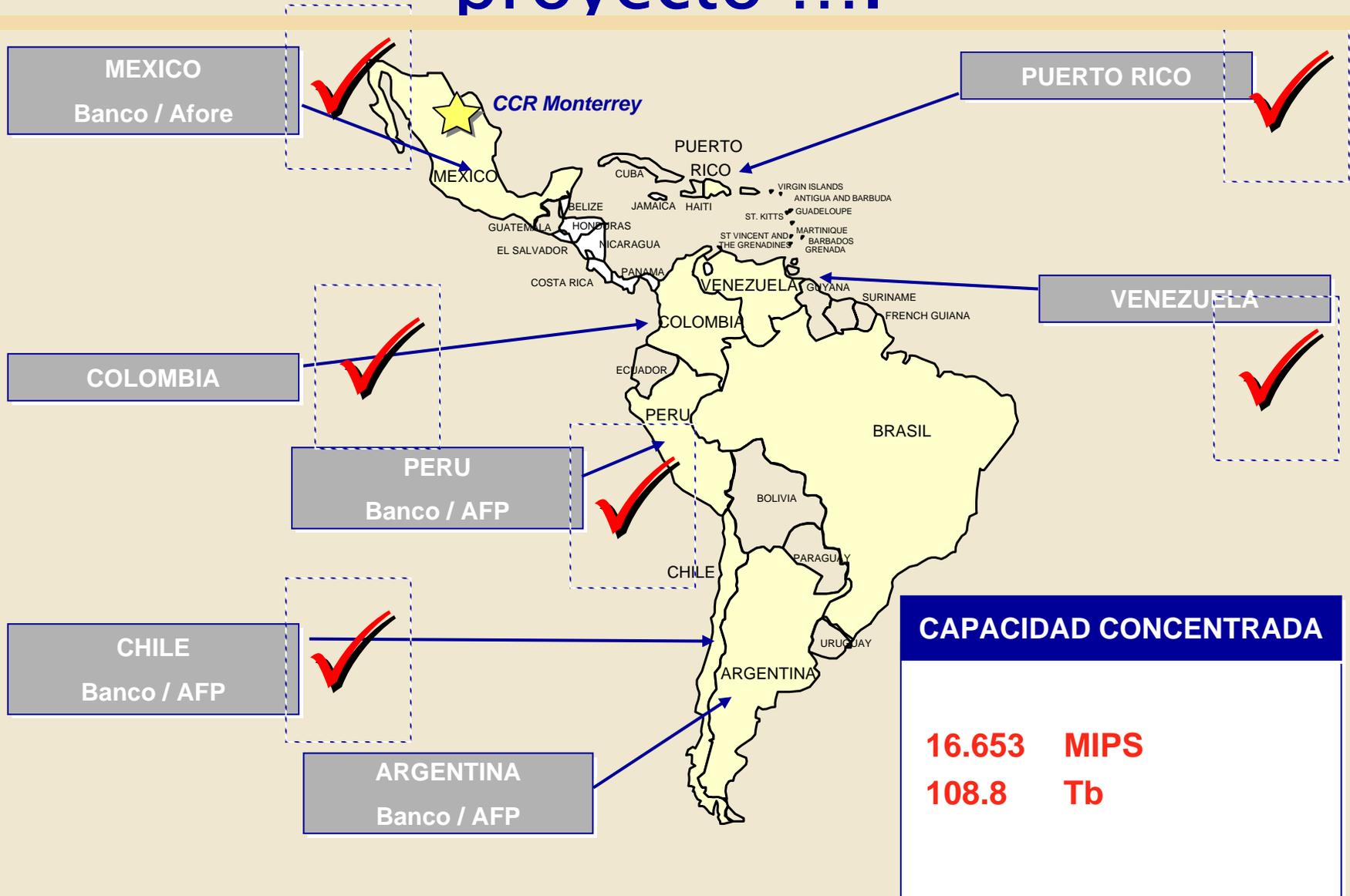
- Procesamiento de datos
- Desarrollo y soporte tecnológico
- Asesoría y soporte técnico

Para los bancos y filiales del grupo en la
región América

Ámbito de los servicios del CCR

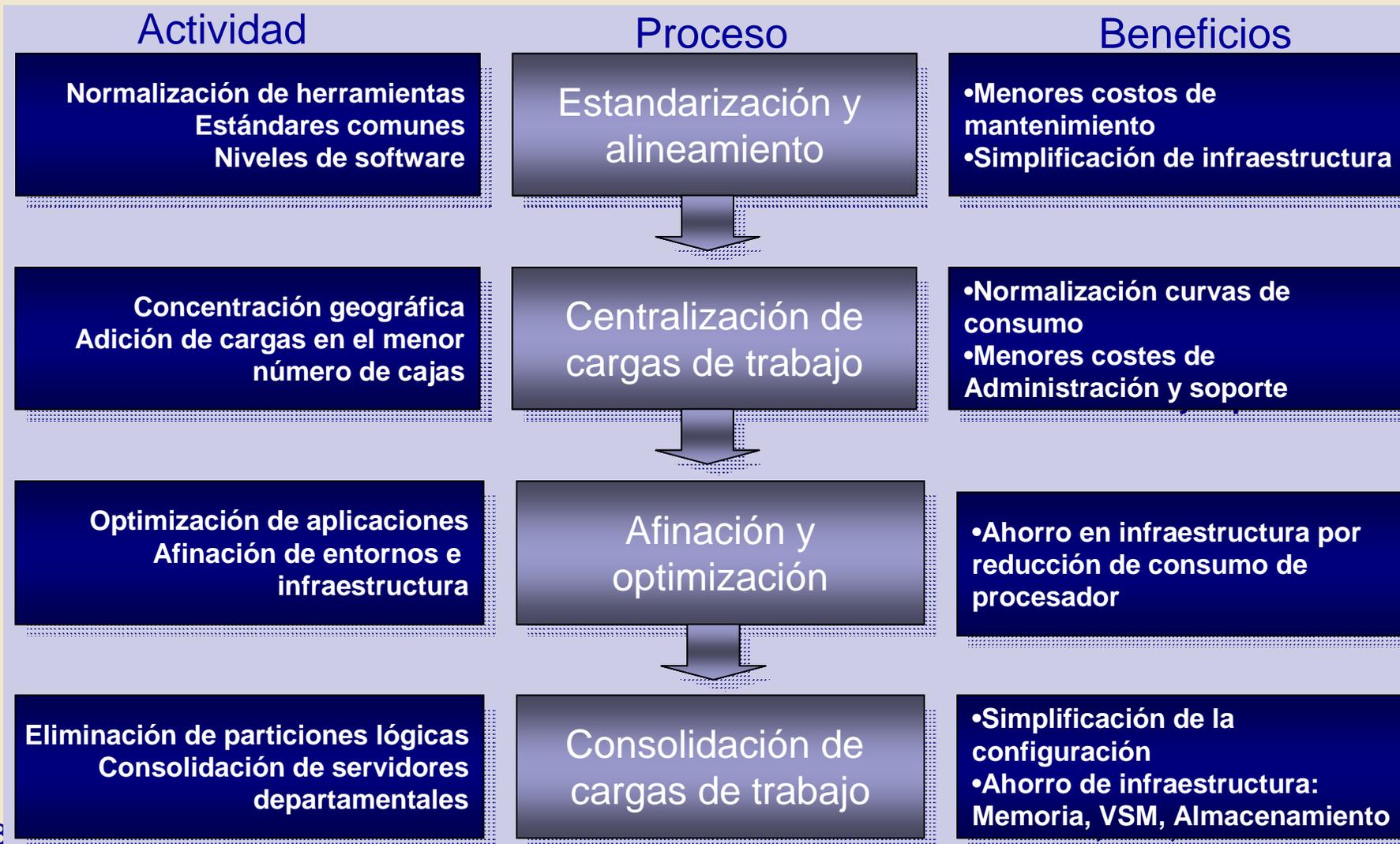
- **Procesamiento de datos y gestión de plataformas**
 - Proceso de datos
 - Custodia y gestión de datos y almacenamiento
- **Gestión y desarrollo tecnológico**
 - Desarrollo y gestión
 - Asesoría especializada
- **Seguridad y continuidad de negocio (BRS)**
 - Definición
 - Pruebas
 - Mantenimiento

Después de tres años de proyecto



hemos definido una estrategia de avance gradual...

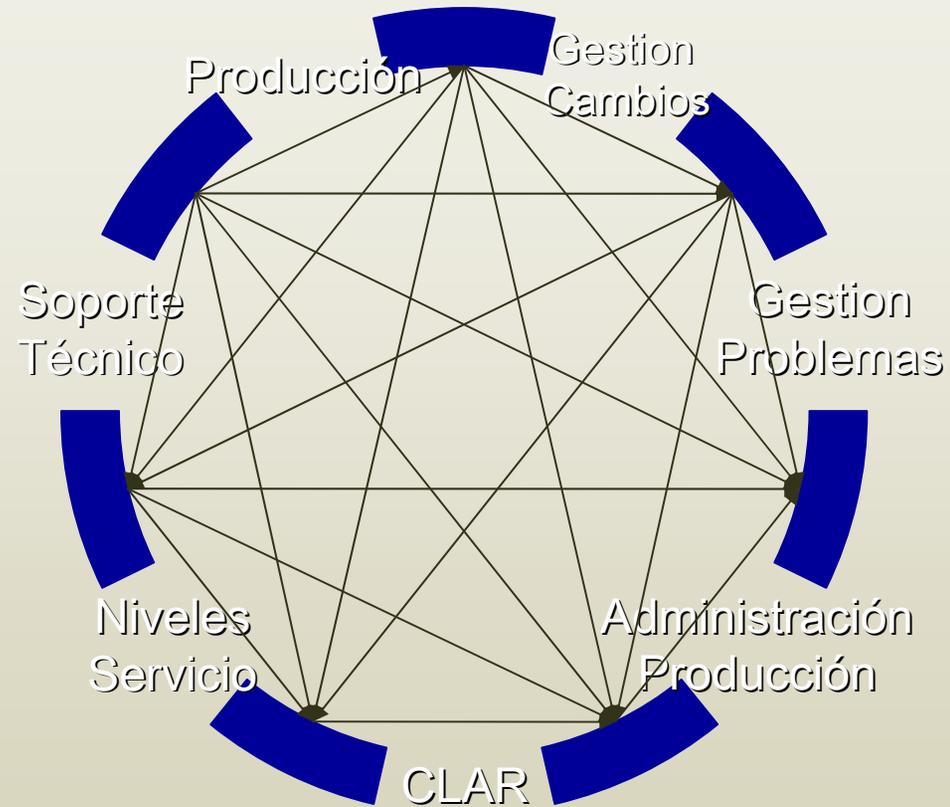
Orientación hacia la obtención de beneficios y la agregación de valor



Donde los elementos clave son...

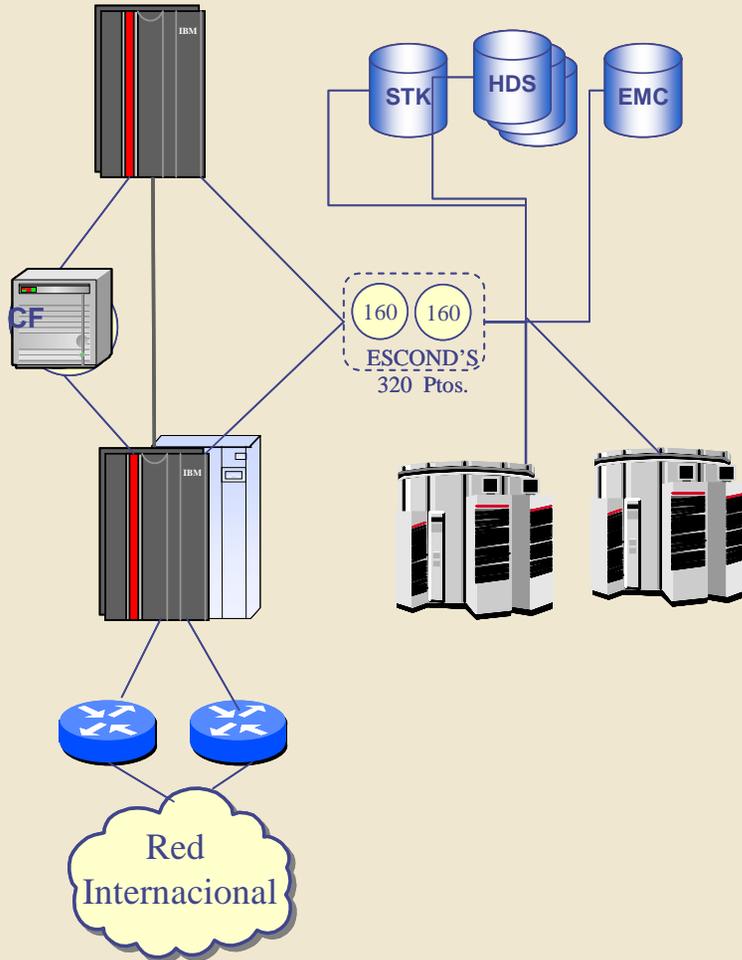
Metodologías de trabajo estándar...

- Circuitos simples
- Controles eficientes y coherentes
- Sustentado en productos que permiten automatizar la gestión y operación



Donde los elementos clave son...

Tecnología...



- Acorde a las necesidades de un complejo de proceso de datos de clase mundial
 - Tecnología de última generación
 - Mejores prestaciones
 - Alta confiabilidad y rendimiento
 - Flexibilidad
 - Eficiencia en costos por:
 - Escala y
 - Concentración

Donde los elementos clave son...

Facilidades inmobiliarias...



CD. De México: 2,500 M2 de sala

Monterrey: 3,000 M2 de sala

Dos centros de cómputo con los más altos estándares de seguridad y continuidad de servicio...

Para obtener ...

- + **Calidad**

- Niveles de excelencia en los servicios que se ofrecen
- Reducción / eliminación de incidentes y quejas de los clientes
- Mecanismos de control de calidad

- + **Seguridad**

- Modelos de negocio que permitan ofrecer servicios por un menor costo
- Mejores prácticas de clase mundial.
- Estrategias de gestión de riesgos ante desastre.

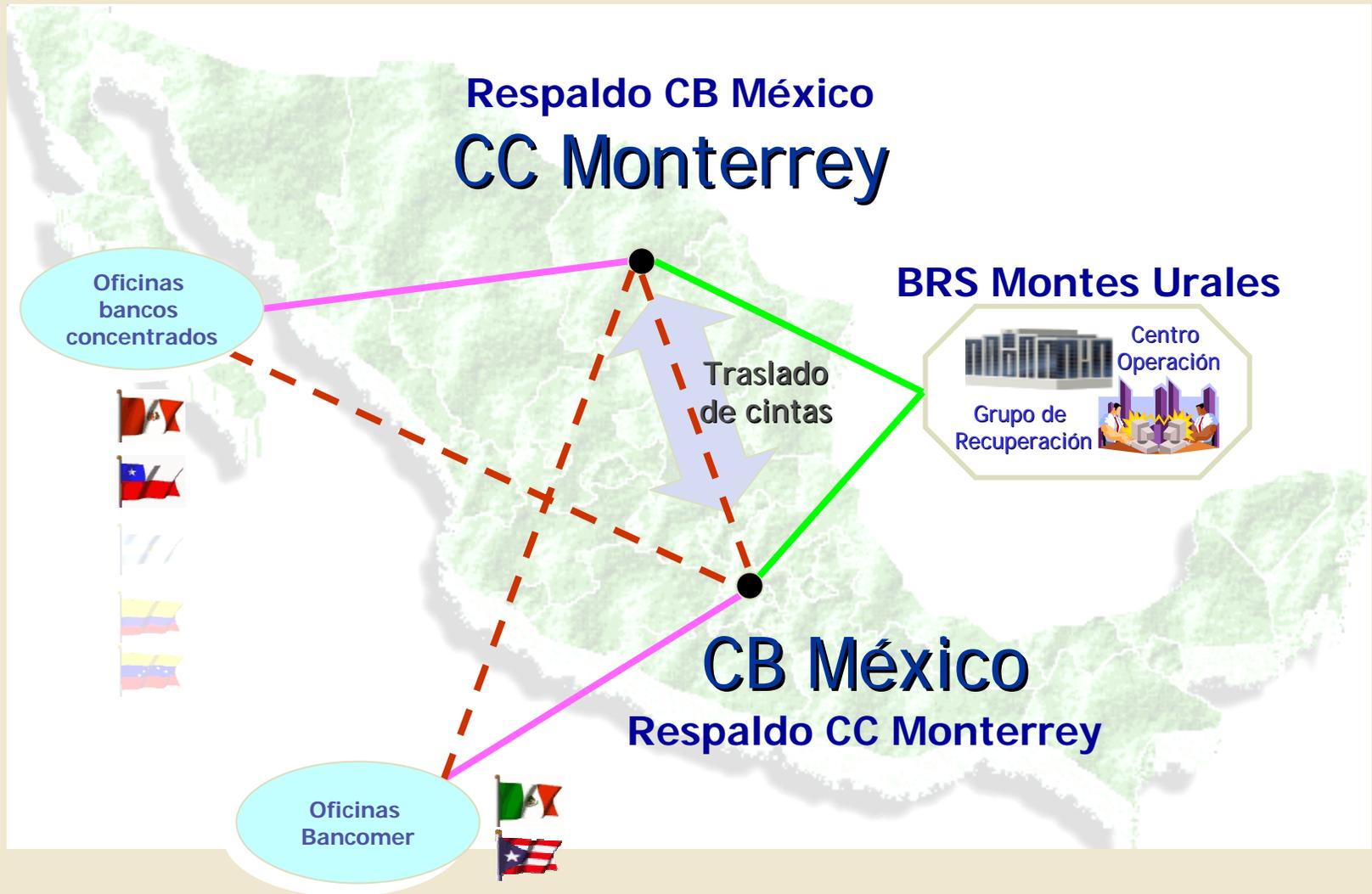
...en síntesis...

dar más servicio, calidad, seguridad, ...
por menos costos, tiempo,

- Estrategias concretas orientadas a utilizar los recursos humanos, tecnológicos e inmobiliarios.
- Estrategias concretas orientadas a utilizar las mejores practicas multiplicando el beneficio de las experiencias regionales.

Contamos con un esquema de BRS, el cual nos asegura la continuidad operativa en caso de un desastre natural o intencionado

BRS Cruzado- Modelo Conceptual



Sumario



El Grupo BBVA

La estrategia de BBVA

La tecnología en el grupo BBVA

Nuevos retos

Cierre

Continuando nuestro plan para América:

Un reto aún mayor: DyD



Reenfoque de DyD

La implantación en América de nuevas tecnologías se gestiona regionalmente

	ARQ. TÉCNICA	OFICINAS	INTERNET BBVA NET	INTRANET	BANCA ELECTR.
CENTRAL	ASTA AST	NACAR	NACAR	NACAR E-SPACIO	NET CASH / NACAR
LOCAL	-	-	-	-	-

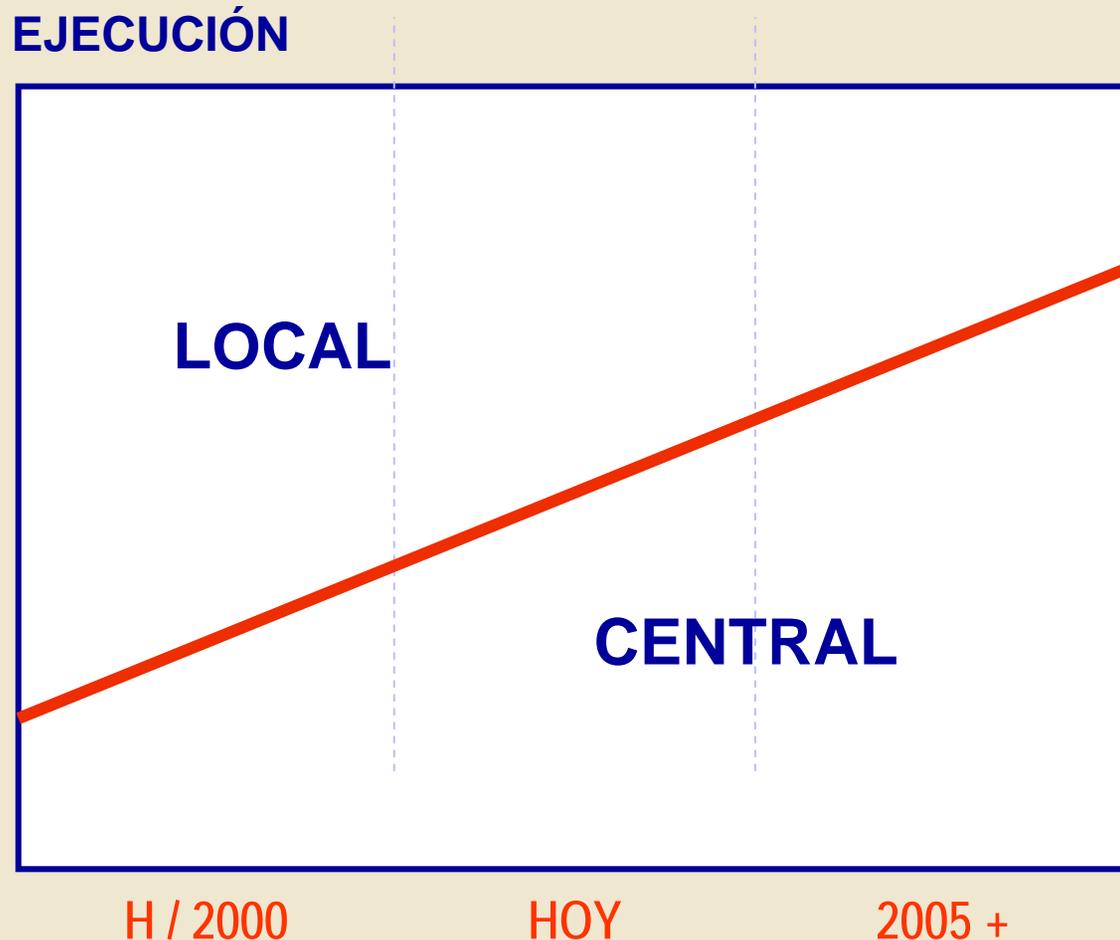
... al igual que la implantación de las aplicaciones

	PRODUCTOS Y SERVICIOS	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN RIESGOS	OTROS
CENTRAL	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN • COMEX • M. Pago Chile • C. Seguridad • ½ STOCK 	TECOM LAR TARIFARIO WORKFLOW RECLAMOS SSP	RAR SCORINGS RATINGS SIRO PROVISIONES HERMES RECUPERACIÓN RLI SAE	AURA LAVADO GESTIÓN RRHH BASTANTEOS CEPRO CONS. CONTABLE MIS
LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> • STOCK 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • STOCK

... con una organización adaptada a esa evolución

	GESTIÓN DE LA DEMANDA	ARO. FUNCIONAL	OPTIMIZACIÓN	FÁBRICAS	CENTROS DE PRUEBAS	METODOLOGÍA
CENTRAL	Función Formalizada (En diseño) Local / Regional	Implantada (2003)	Metodológica e Implantada (2003 / 04)	CDR (Méx., Arg., Perú)	Implantado en el CDR	Implantada en el CDR coordinado con España
LOCAL	Incipiente sólo Local	Nunca	Reactiva	NO	NO	Escasa

En tecnología, aplicaciones y funciones, nos dirigimos hacia un esquema mayoritariamente centralizado



Evolución del Modelo Organizativo

Actualmente el DyD de los bancos se estructura básicamente por producto / canal

DyD Local

Activo y Riesgos

Pasivos y Servicios

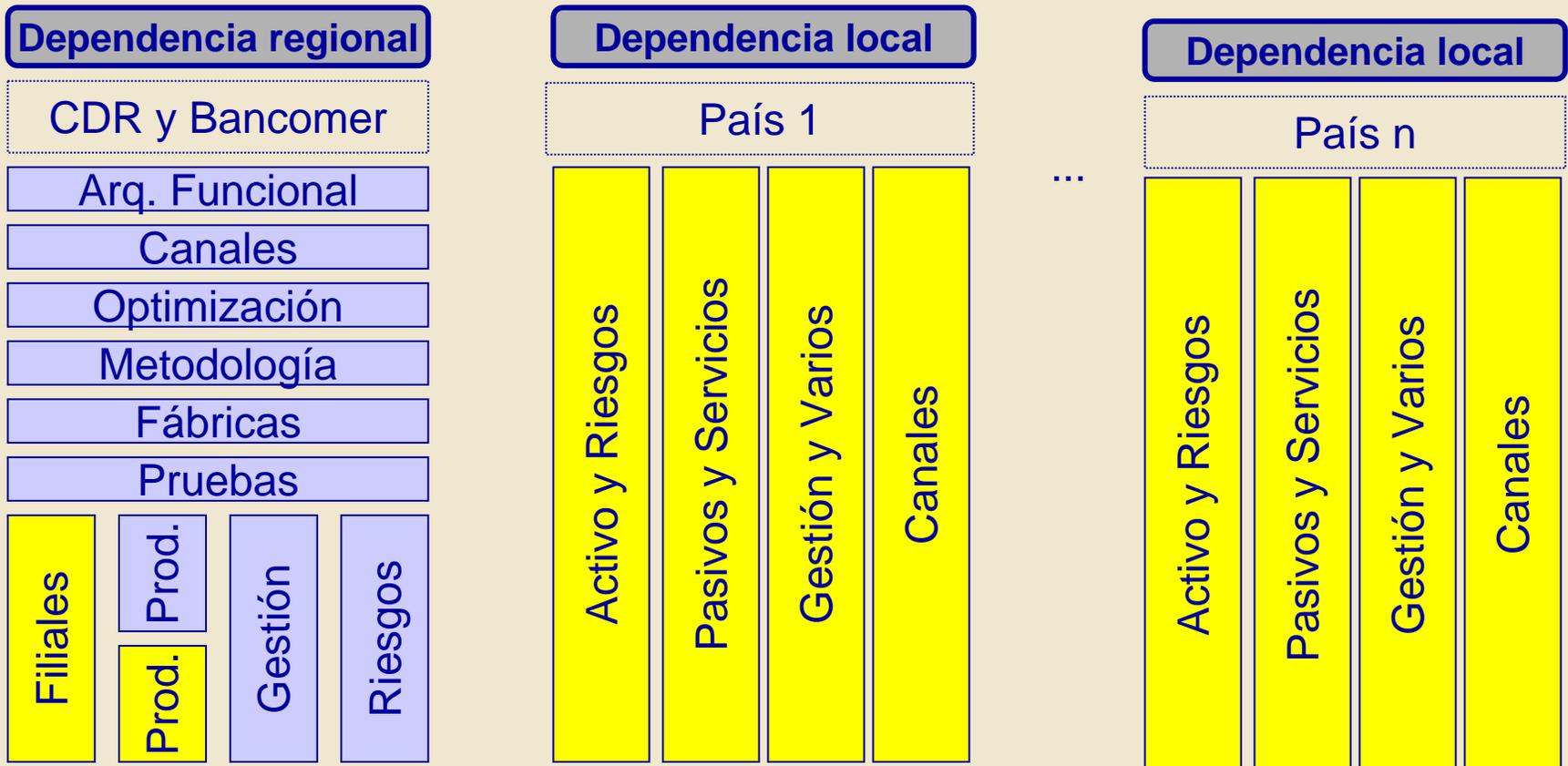
Gestión y Varios (Filiales locales)

Canales

- Razonable respuesta en el día a día
- Gestión de la Demanda/Capacidad reactiva, poco formalizada y heterogénea
- Modelo de Desarrollo “mejorable”:
 - Sin Arquitectura Funcional
 - Poco uso de Metodologías
 - Sin Arq. Técnicas sólidas (NACAR, ASTA, Canales)
 - Optimización reactiva
- Divergencia de aplicaciones: Cada año nos cuesta 3 de recuperación

Situación actual

- Cada país tiene su estructura propia y, en CDR y Bancomer se ha implantado el Modelo



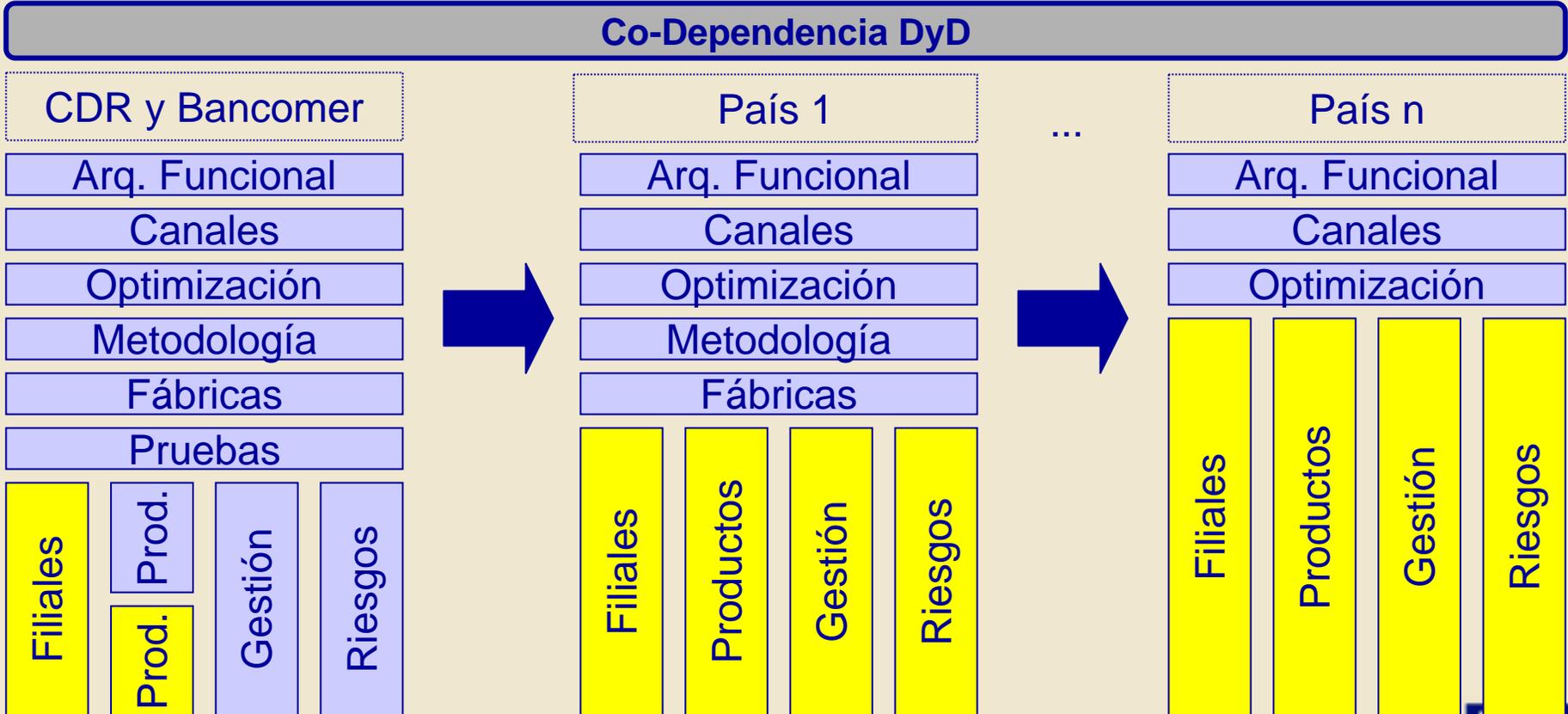
Etapa 1: Dependencia unificada

- Co-dependencia de todos los DyD de los bancos
- Consolidación de la responsabilidad local más la regional
- Etapa de estabilidad priorizando el día a día



Etapa 2: Expansión del modelo

- Expansión del Modelo al resto de países
- Estandarización



Etapa 3: Consolidación

- Núcleo aplicativo no distribuido a países
- Suficiente estandarización como para deslocalizar el día a día



Gestión de La Demanda

La función tradicional de SyO

Entregar Productos y Servicios a partir de una óptima gestión de capacidades y del equilibrio entre :

Responder a los requerimientos del negocio

Preservar y desarrollar la infraestructura

Gestionar con eficiencia

Gestión de la Demanda debe contribuir a una mayor **aportación real** pero, sobre todo, a maximizar la **percepción** del valor entregado

Plan de Implantación: Tres tipos de Acciones

Organización



Estructuras Formales



Ámbitos

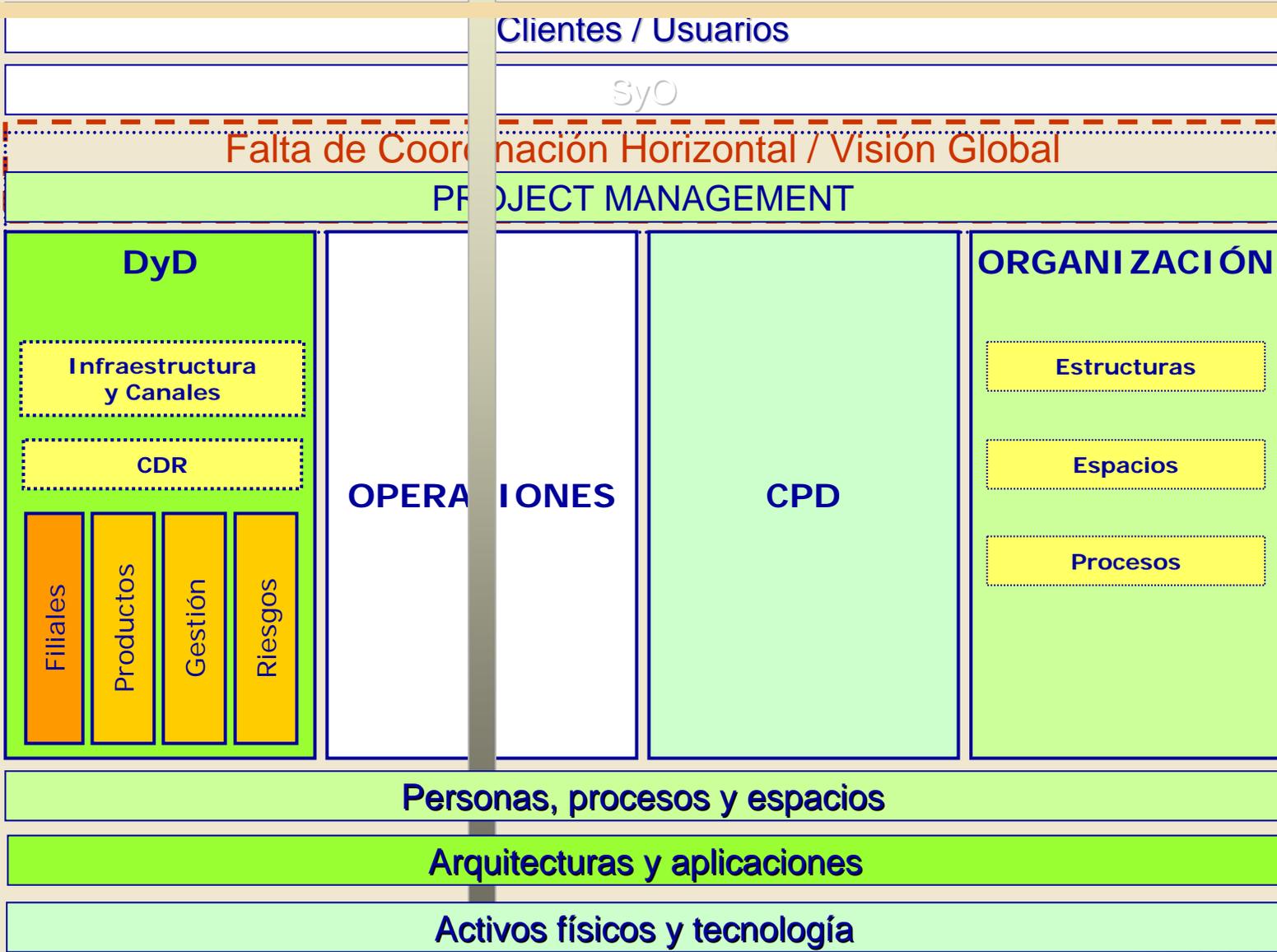


**Estructura de respuesta
(Org. Interna)**

Principios y Comportamientos

Procesos/ Herramientas / Métricas

GD y SyO



Evolución 0 ←

Modelo tradicional

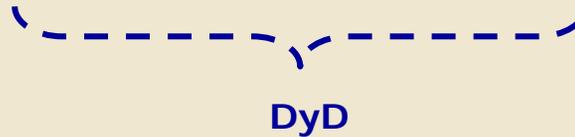
Project Management

Organización vs DyD

Gestión de proyectos = Organización



RESTO ORGANIZACIÓN BANCO



USUARIOS



RESTO ORGANIZACIÓN

GD y SyO

Clientes / Usuarios

SyO

GESTIÓN DE LA DEMANDA

GESTIÓN DE PROYECTOS

DyD

Infraestructura y Canales

CDR

Filiales

Productos

Gestión

Riesgos

OPERACIONES

CPD

ORGANIZACIÓN

Estructuras

Espacios

Procesos

Personas, procesos y espacios

Arquitecturas y aplicaciones

Activos físicos y tecnología

Evolución 1

Evolución 0

Nuevo modelo

Funciones Gestión de la Demanda



Explorando nuevas alternativas
tecnológicas

Simplificación de la seguridad y
Linux en América

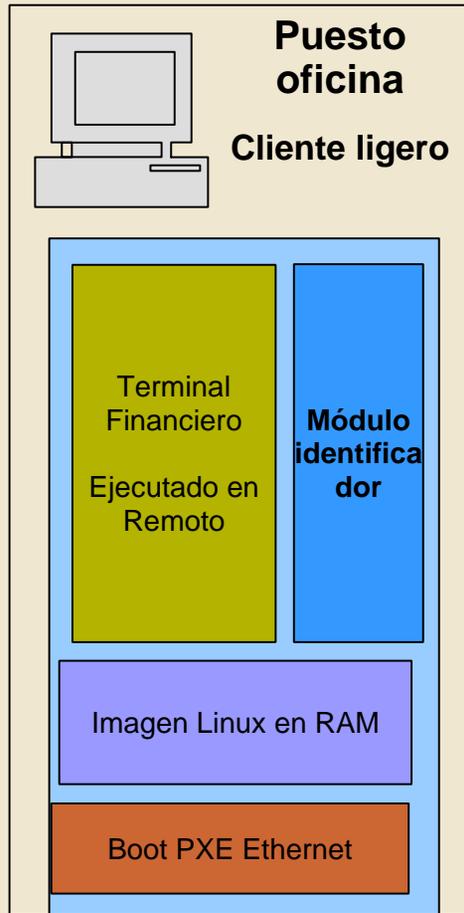
Situación actual sucursales

- Necesidad de nuevo cambio de SO
- Administración de la seguridad muy costosa
- Cada puesto de trabajo es una computadora
- Mantenimeinto difícil y caro
- Mal nivel de servicio

Objetivos propuestos

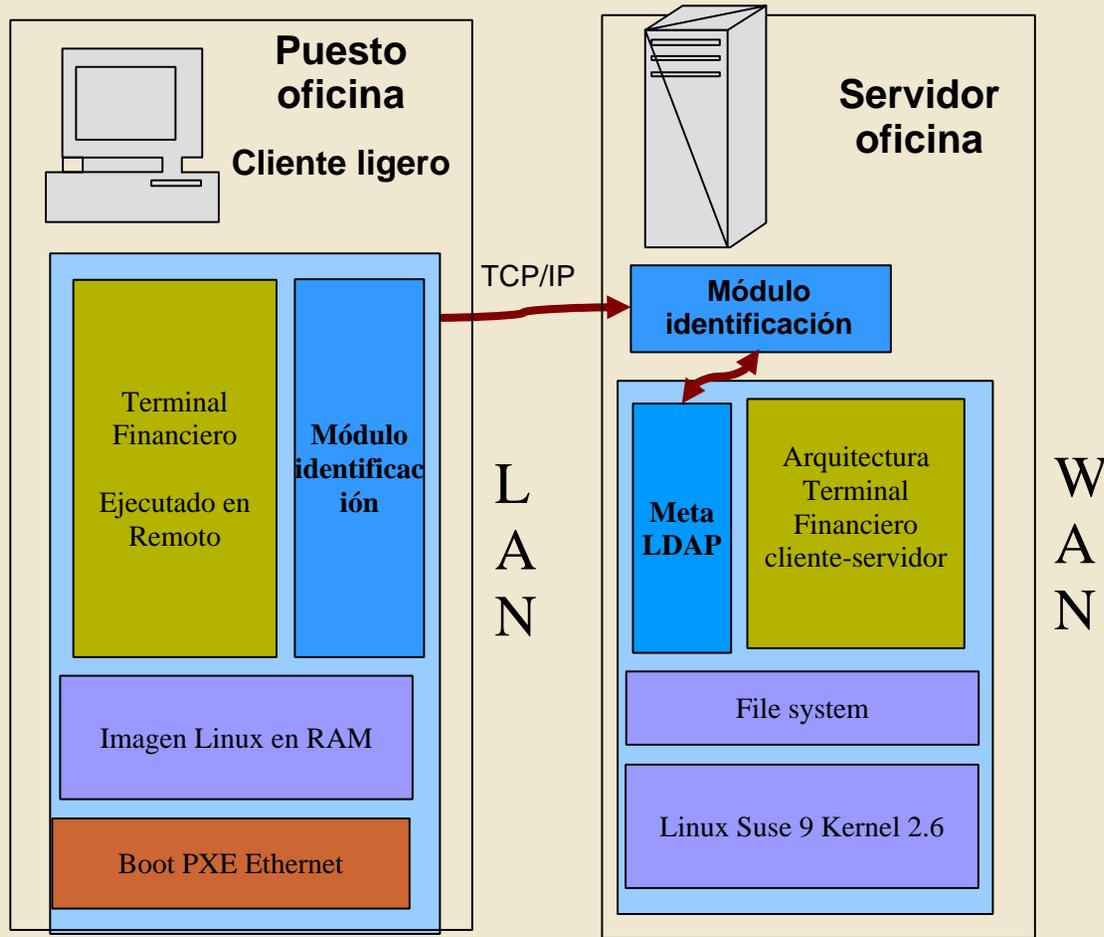
- Reducción de equipos y componentes a gestionar
- Mayor protección de los datos
- Reducción de costos
- Identificación única y centralizada de usuarios
- Homogenización de la plataforma de sucursales
- Reutilización de periféricos actuales

Nuevo modelo de sucursales



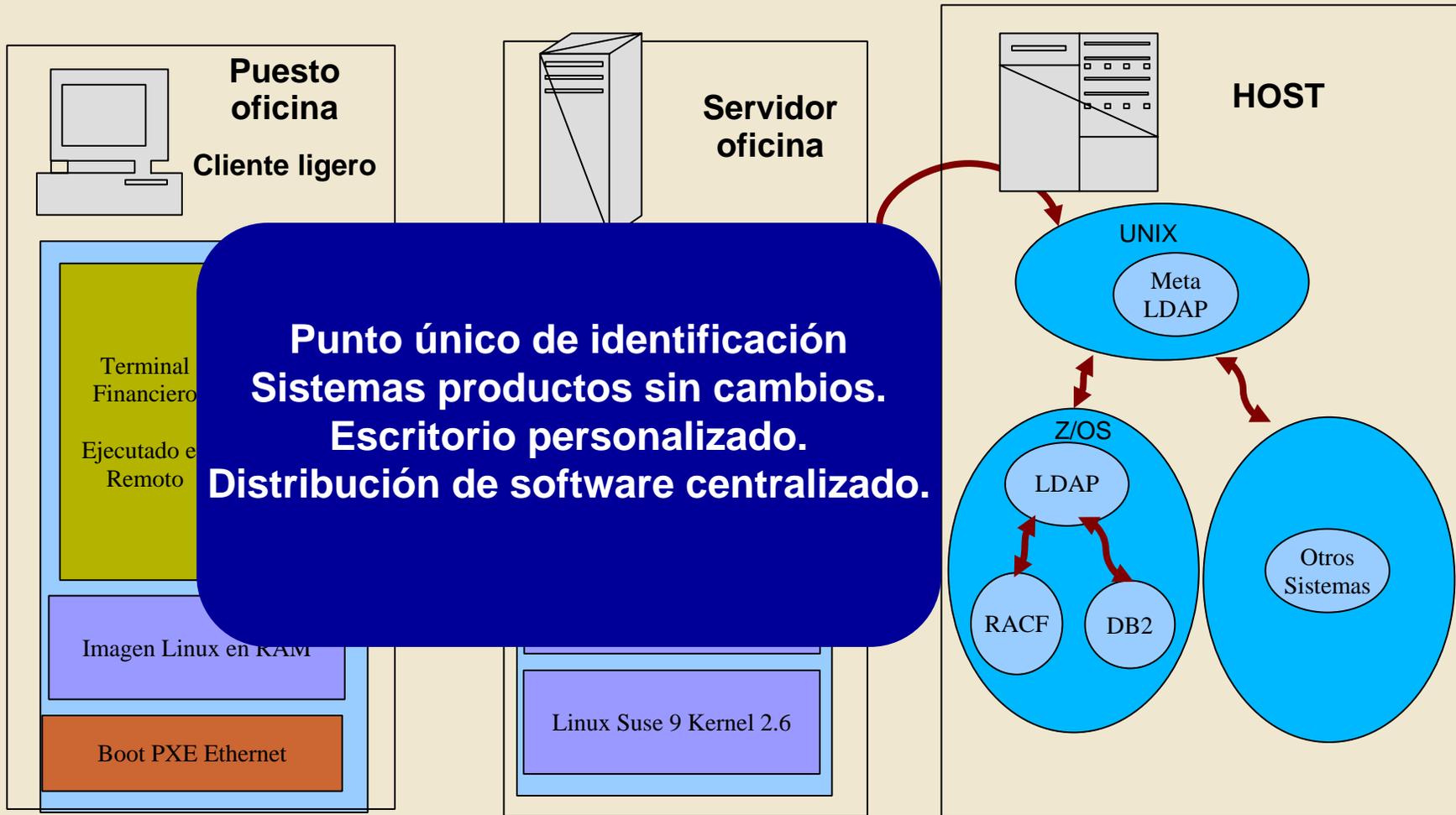
- Cliente ligero
- Memoria 64 RAM
- Sin disco duro
- Carga S/O vía boot PXE a memoria RAM
- Sistema Operativo Linux
- Gestión de software centralizado

Nuevo modelo de sucursales



- Servidor de alta disponibilidad.
- Dos procesadores de 3.6 GHz con 8 GB RAM
- Linux Suse 9 Kernel 2.6
- Open Ldap
- Terminal financiero Java
- Gestión de software centralizado

Nuevo modelo de sucursales



En concreto hoy tenemos ...

En Argentina una sucursal funcionando bajo Linux ...

Obteniendo:

- ▶ Mejores tiempo de respuesta
- ▶ Reutilización de equipos de bajo perfil.
- ▶ Conectividad por Tcp/ip.
- ▶ Herramientas de administración open/source.

Hacia fines de año esperamos
todas las sucursales de Argentina
bajo esta plataforma

En Chile estamos terminando de realizar ajustes aplicativos, la infraestructura con Linux la tenemos lista y probada, y hacia fines de año esperamos tener un piloto productivo.

Para el año 2006 comenzaremos con la expansión al resto del Grupo BBVA en Latinoamérica

Sumario



El Grupo BBVA

La estrategia de BBVA

La tecnología en el grupo BBVA

Nuevos retos

Cierre

- Estrategia de Sistemas basada en el alineamiento con las necesidades del negocio
- Persecución constante la mayor calidad y eficiencia posibles
- Ruptura continua de los paradigmas de lo ya probado
- Innovaciones técnicas y organizativas como retos permanentes

Una estrategia de
crecimiento: solo
el cambio es
permanente