

# 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
<b>N.º de empleados</b>	<b>84.117</b>
España	30.765
Resto del mundo	51.370
<b>N.º de oficinas</b>	<b>6.848</b>
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)

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

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

# Posicionamiento en Latinoamérica por países

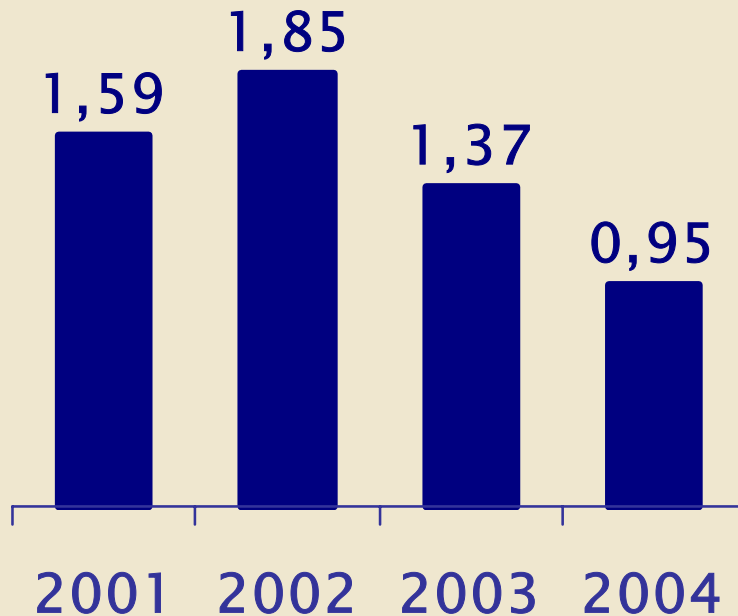
PAIS	DEPÓSITOS		PENSIONES (*)	
	RANKING	CUOTA (%)	RANKING	CUOTA (%)
ARGENTINA	1º	10,5	2º	19,4
CHILE	4º	8,1	1º	31,5
COLOMBIA	3º	8,6	3º	18,3
MÉXICO	1º	32,2	2º	20,4
PANAMÁ	5º	3,5	1º	56,8
PARAGUAY	2º	16,5	-	-
PERÚ	2º	26,2	3º	25,5
PUERTO RICO	7º	5,5	-	-
URUGUAY	5º	9,9	-	-
VENEZUELA	4º	13,4	-	-

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

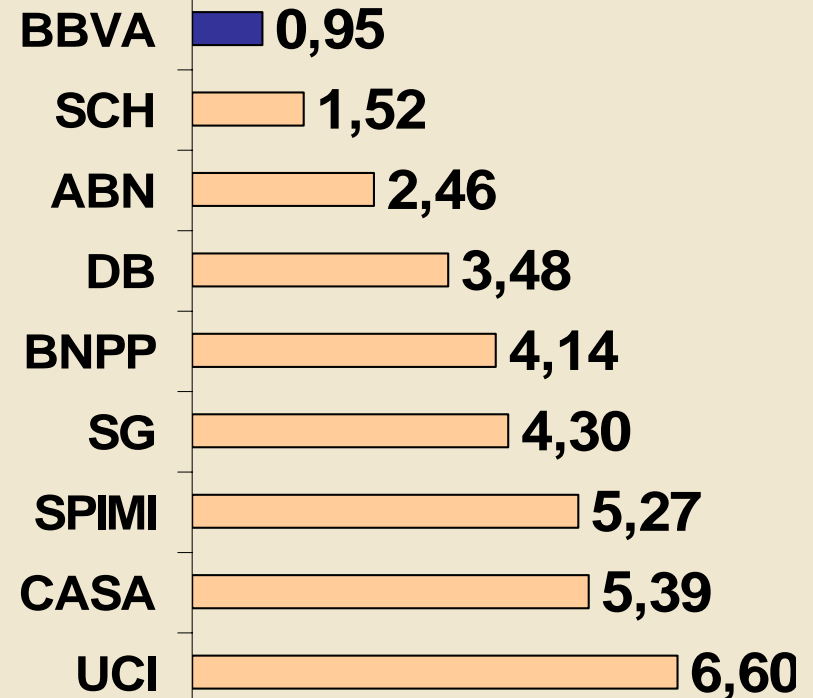


# BBVA, a la cabeza de Europa en calidad de balance

Tasa Morosidad (%)



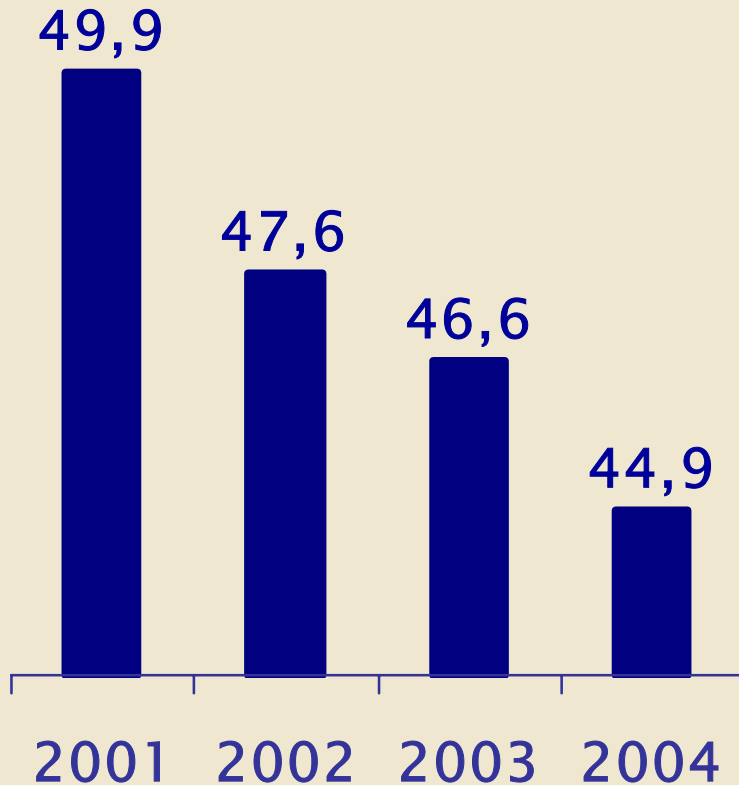
Tasa de Morosidad (%) Comparativa europea



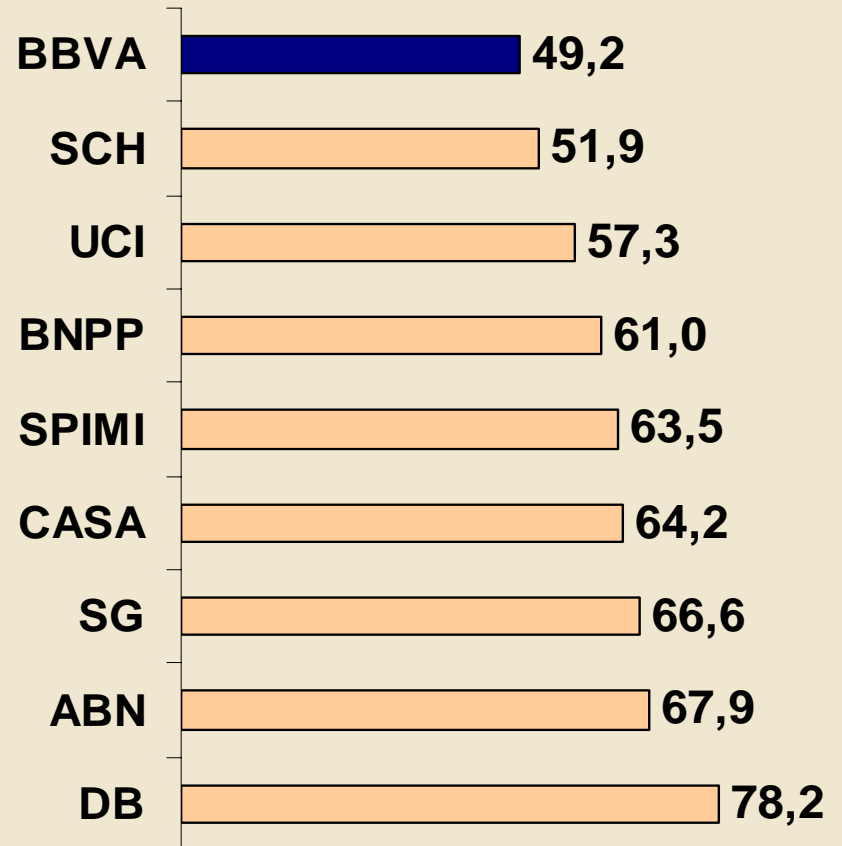
Con mejoras continuadas de los niveles de cobertura

# ... en productividad

Ratio de eficiencia (%)



Ratio de eficiencia (\*) (%)  
Comparativa europea

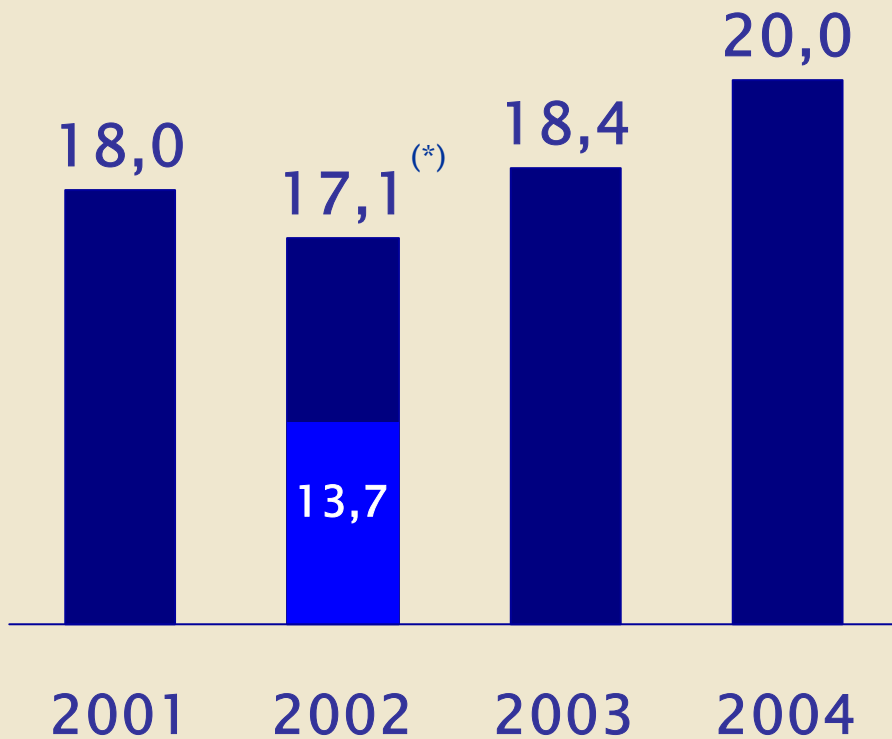


(\*) (Gastos Admon + Amort) / (M. Ordinario + Pta. Equivalencia)

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

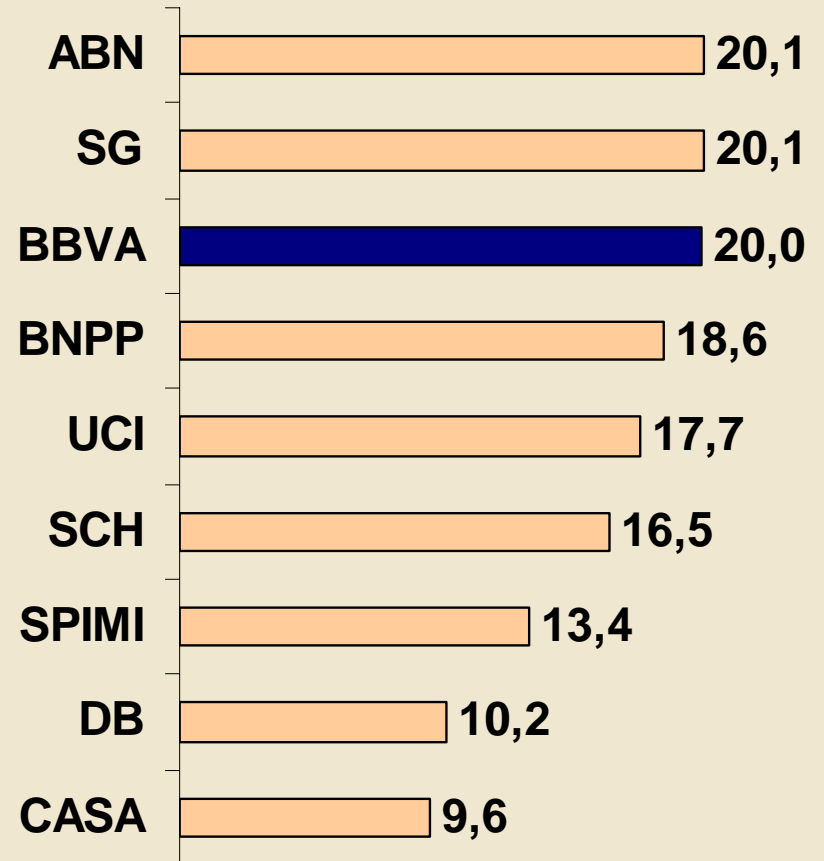
# ... y en rentabilidad

ROE (%)

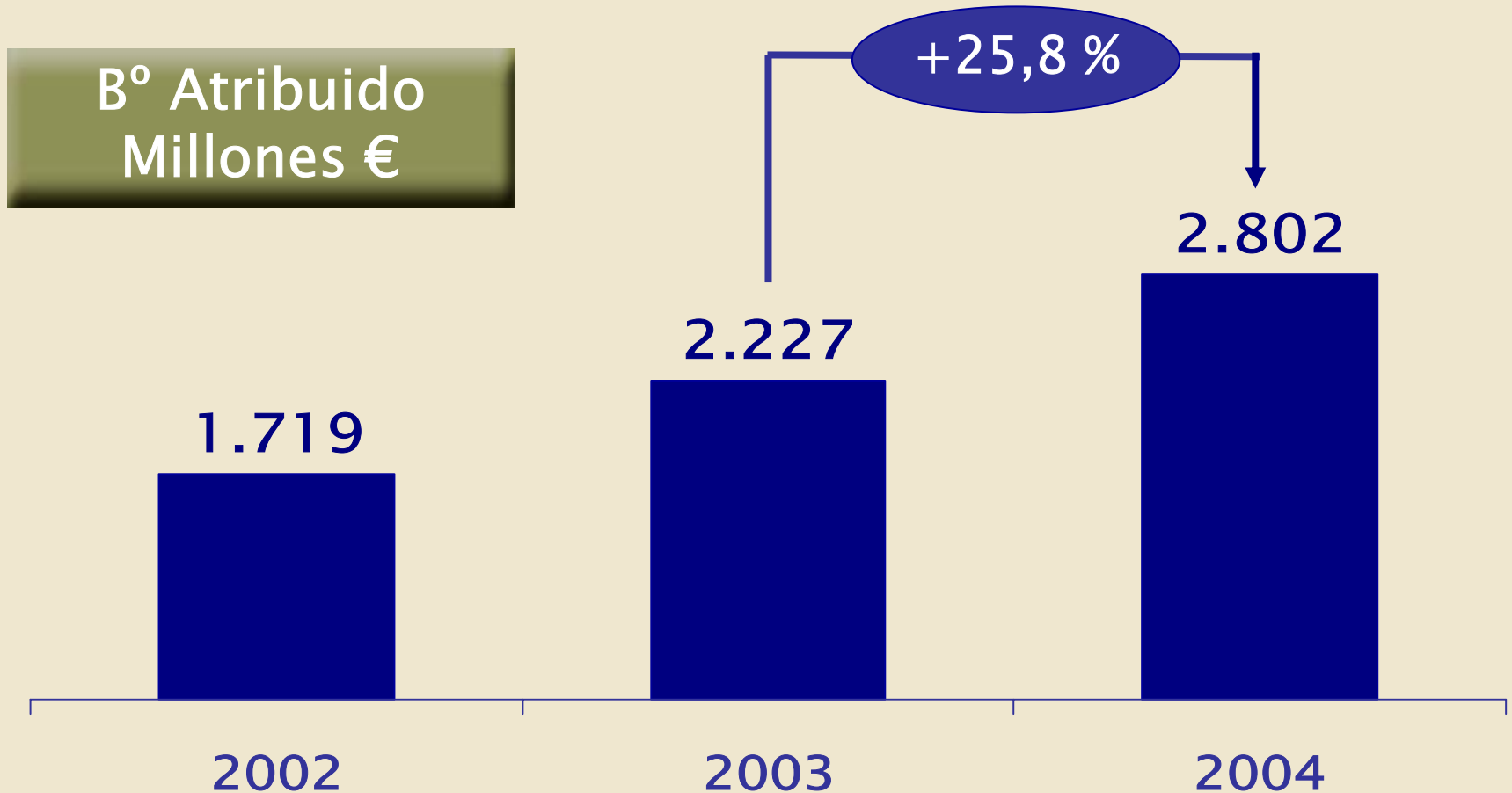


(\*) Antes de saneamientos extraordinarios

ROE (%)  
Comparativa europea



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

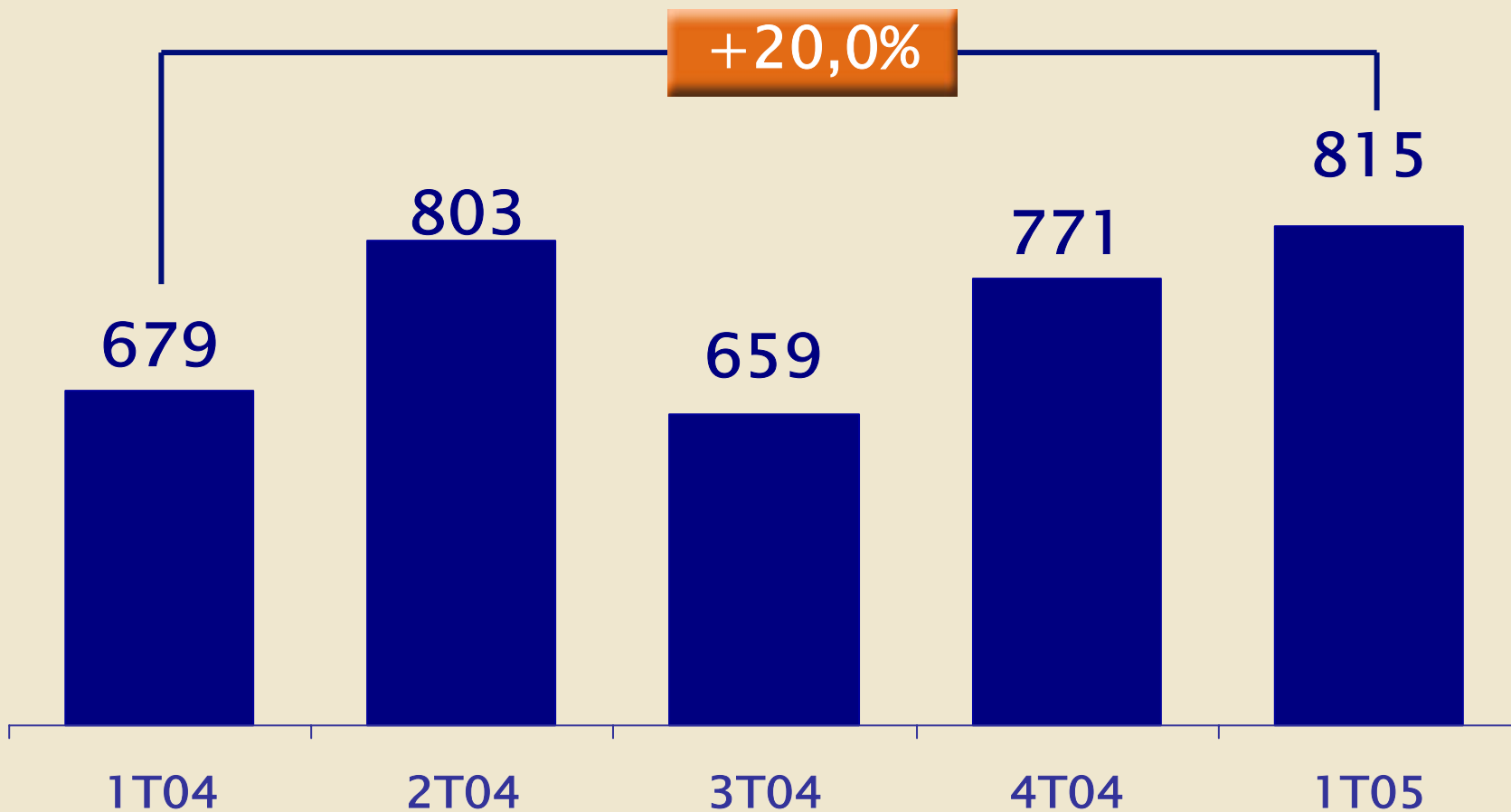


...que se traduce en sostenidos crecimientos del dividendo por acción

# Crecimiento que continúa en 2005

B° Atribuido  
Millones €

+20,0%



# ... 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%

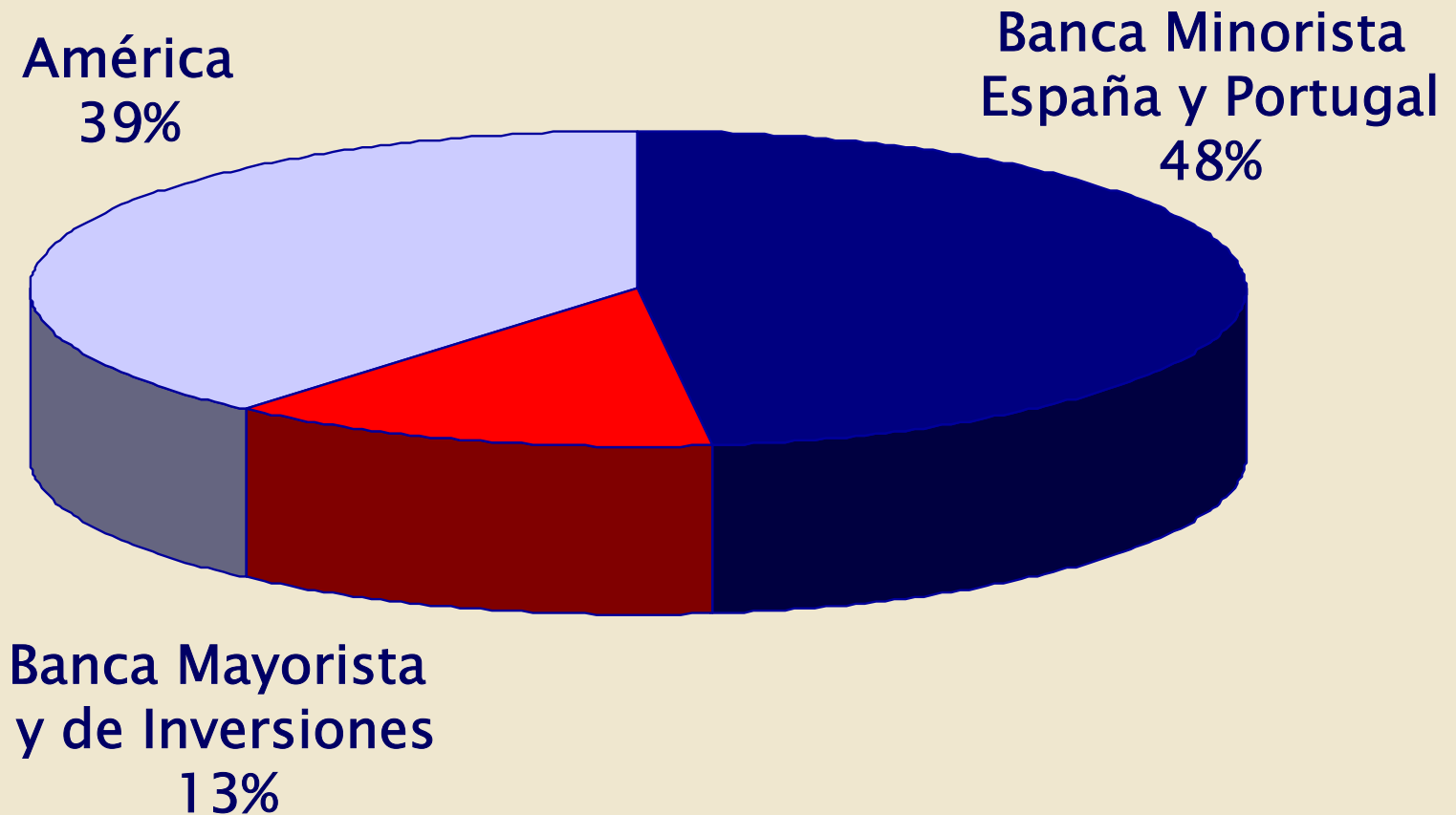
815

1T04

1T05

# ... y con una mezcla equilibrada de negocios

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



# Sumario



El Grupo BBVA

**La estrategia de BBVA**

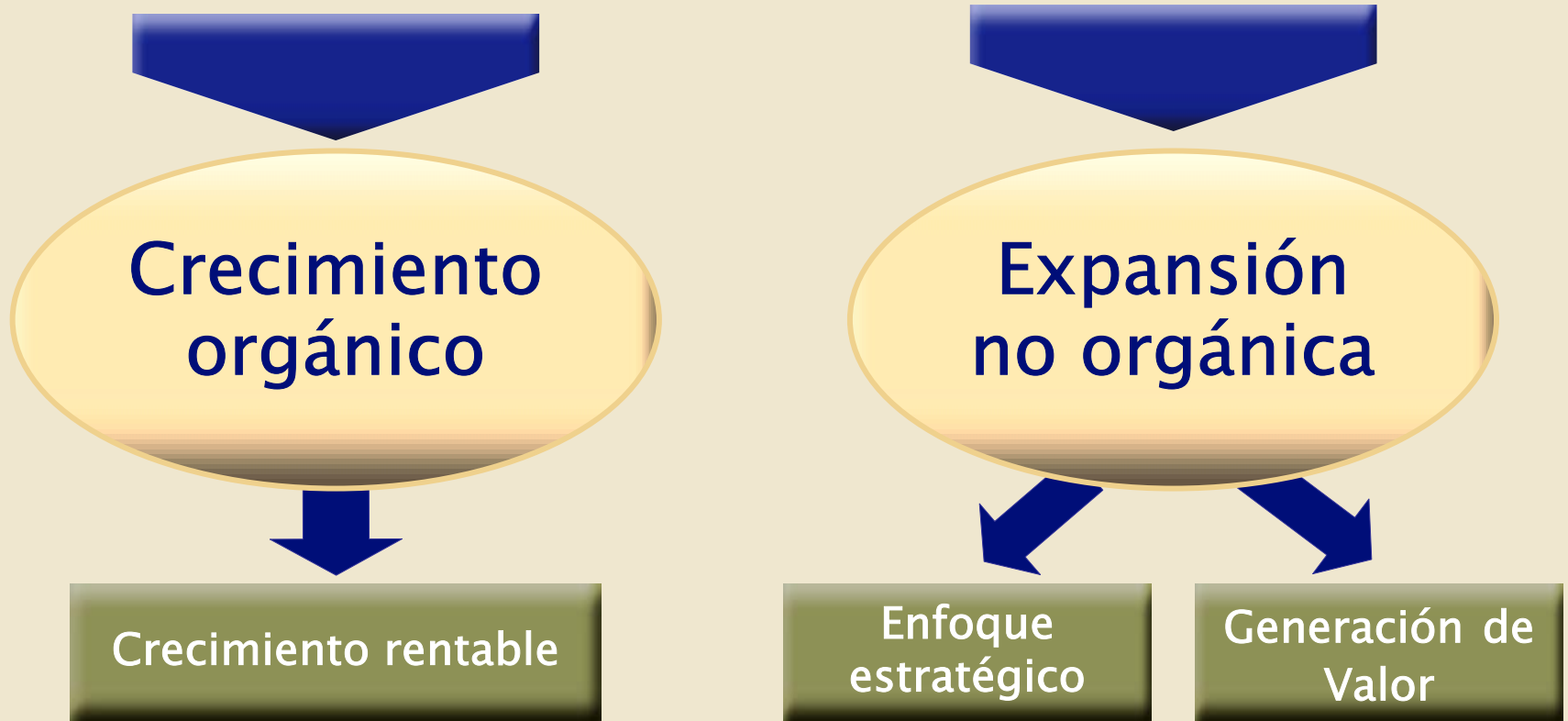
La tecnología en el grupo BBVA

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



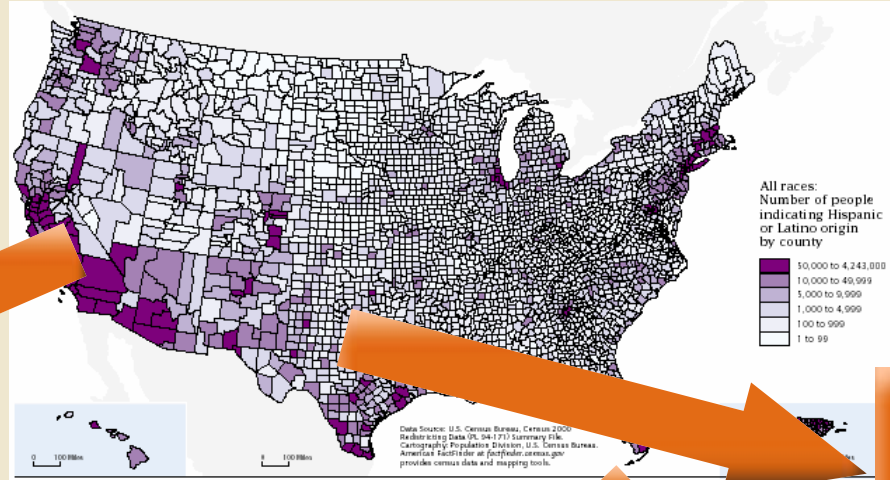
**Modelo de riesgos**

**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**

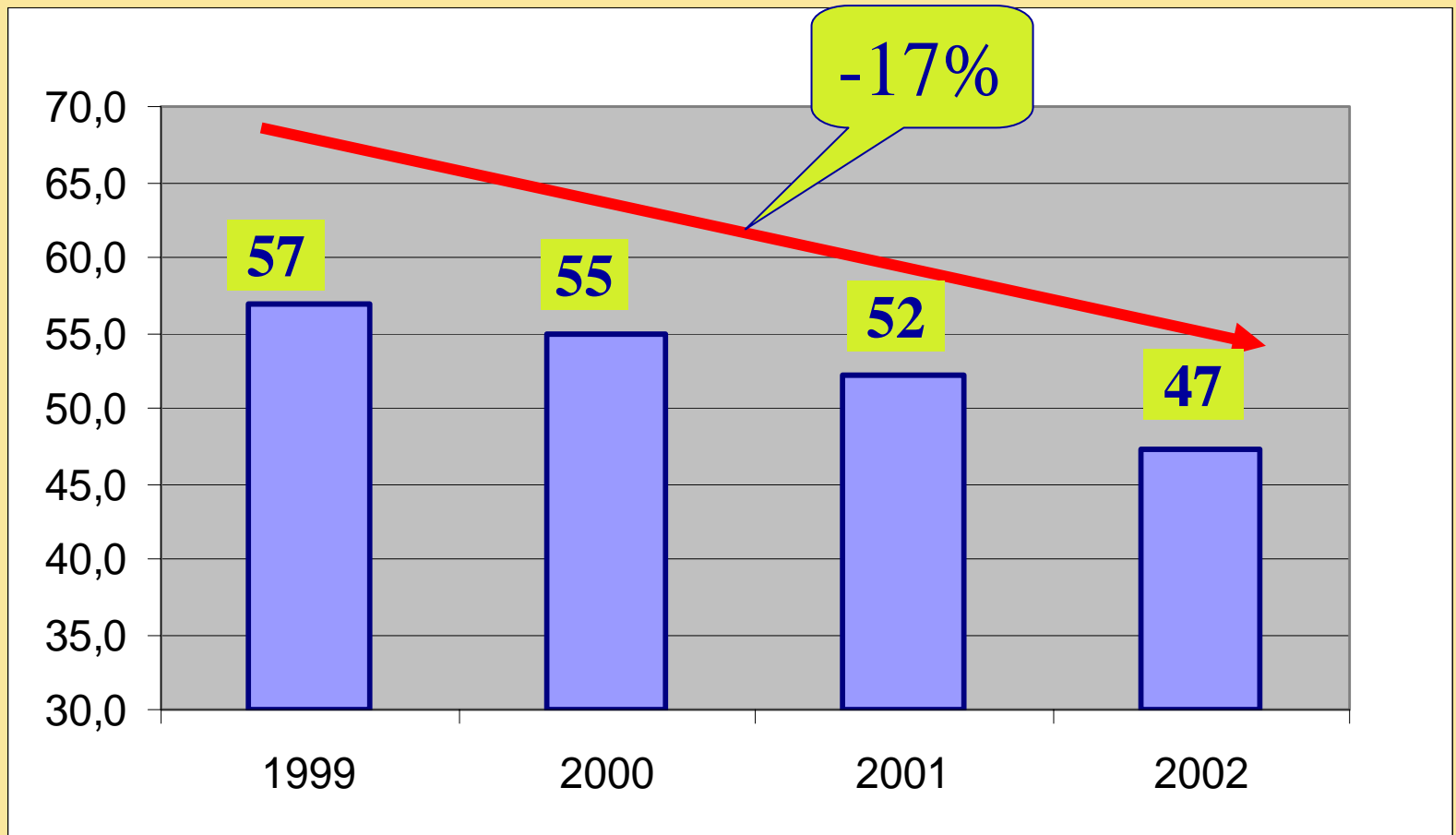
- Normalización de la plataforma tecnológica de cada país
- Implantación de una arquitectura aplicativa común alineada a las necesidades presentes y futuras de:
  - Funcionalidad
  - Seguridad
  - Capacidad
- Creación y preparación de un equipo técnico calificado
- Desarrollo e implantación de metodologías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

**1995**

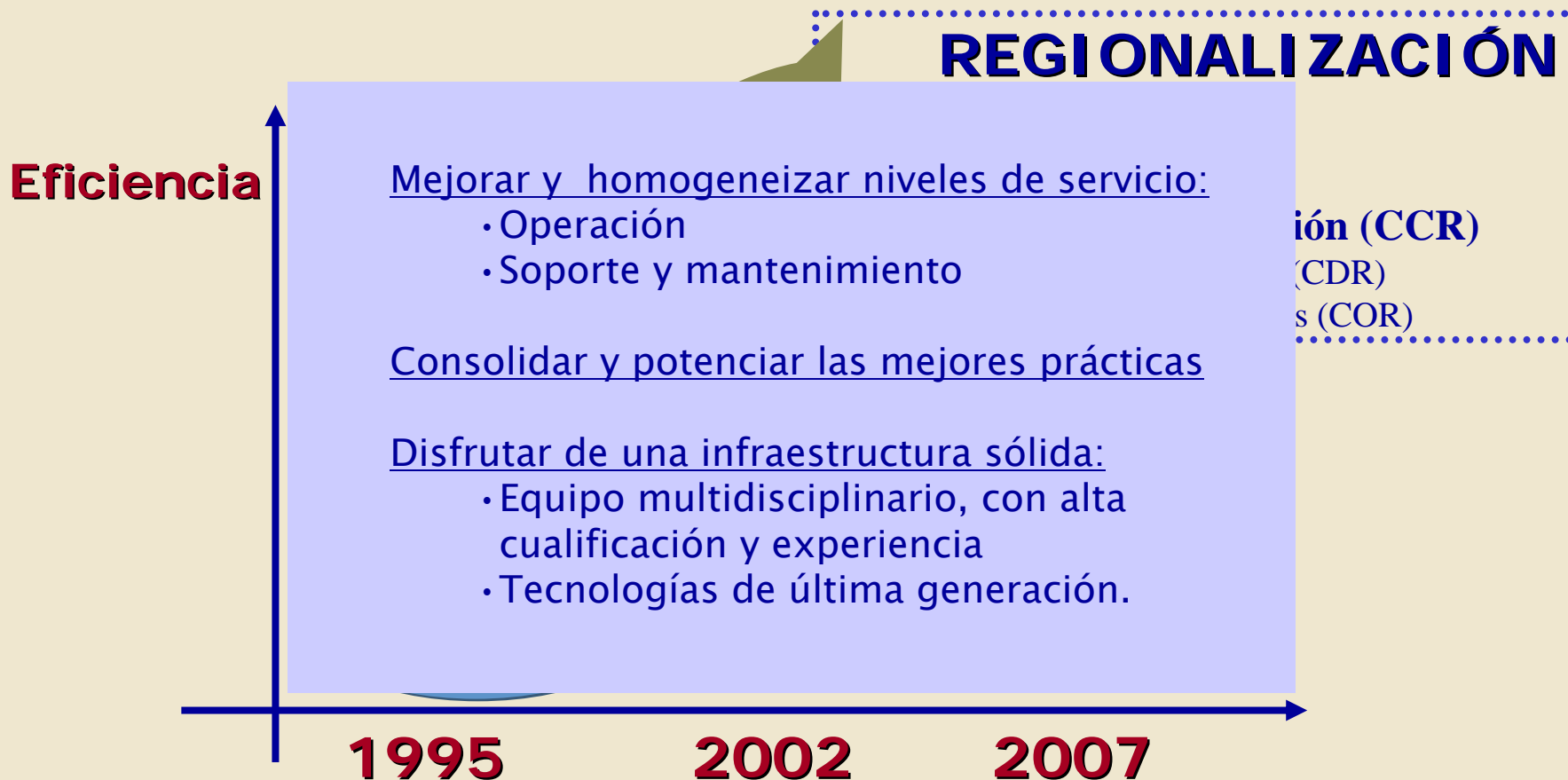
**2002**

# la estandarización aplicativa

Con importantes resultados en la evolución de la eficiencia

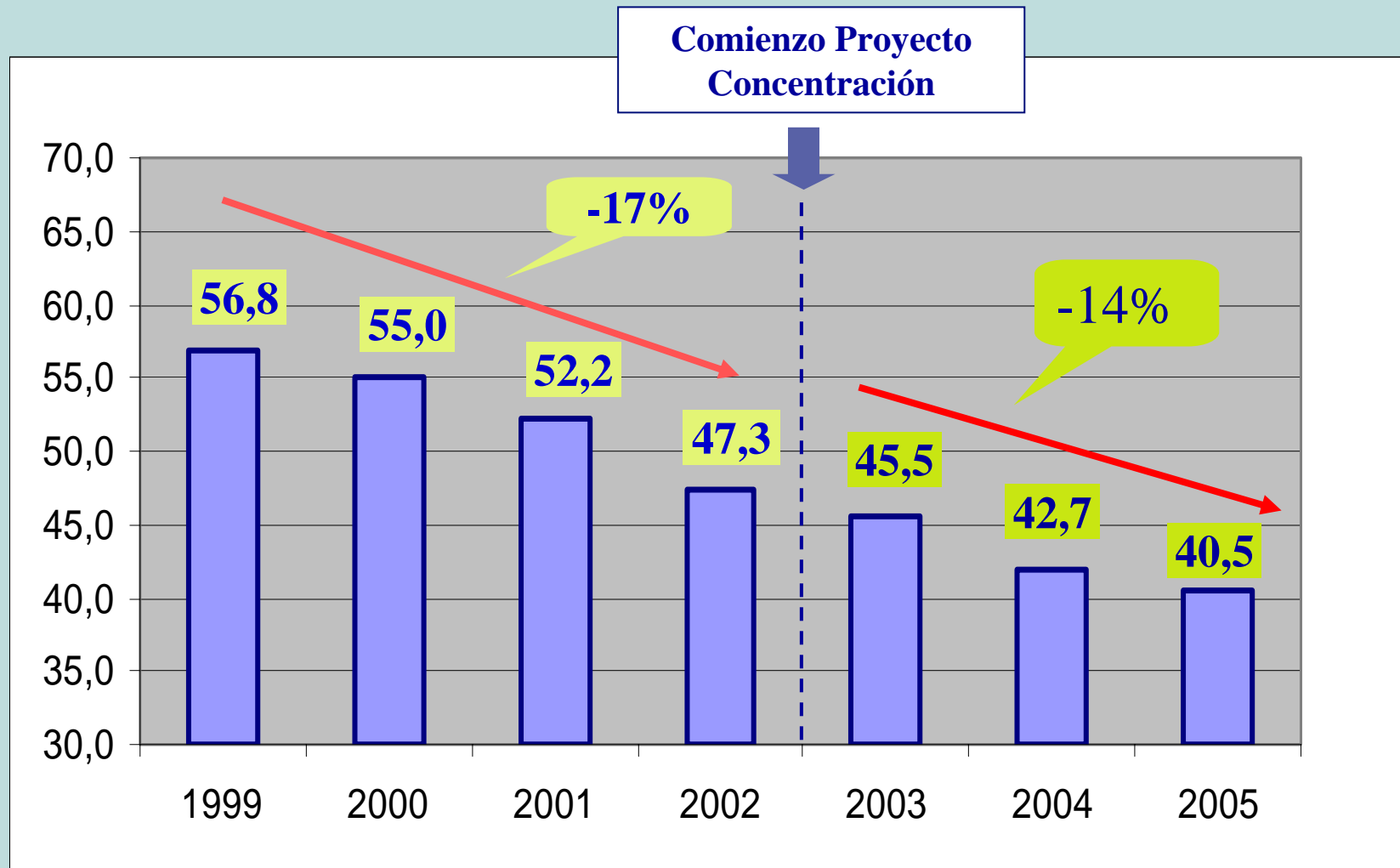


# Un paso más: concentrar el procesamiento



...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:

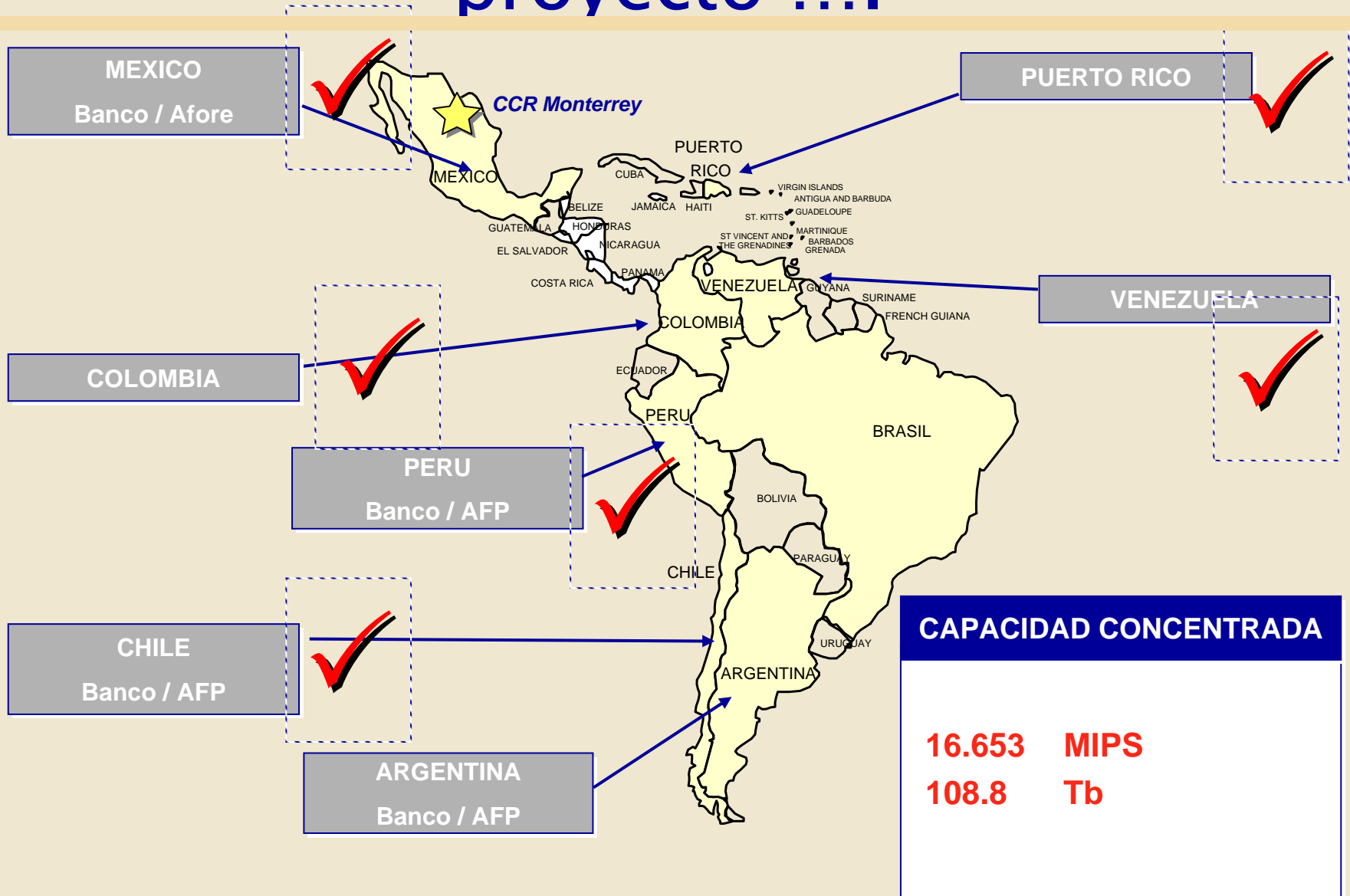
- Procesamiento de datos
- Desarrollo y soporte tecnológico
- Asesoría y soporte técnico

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

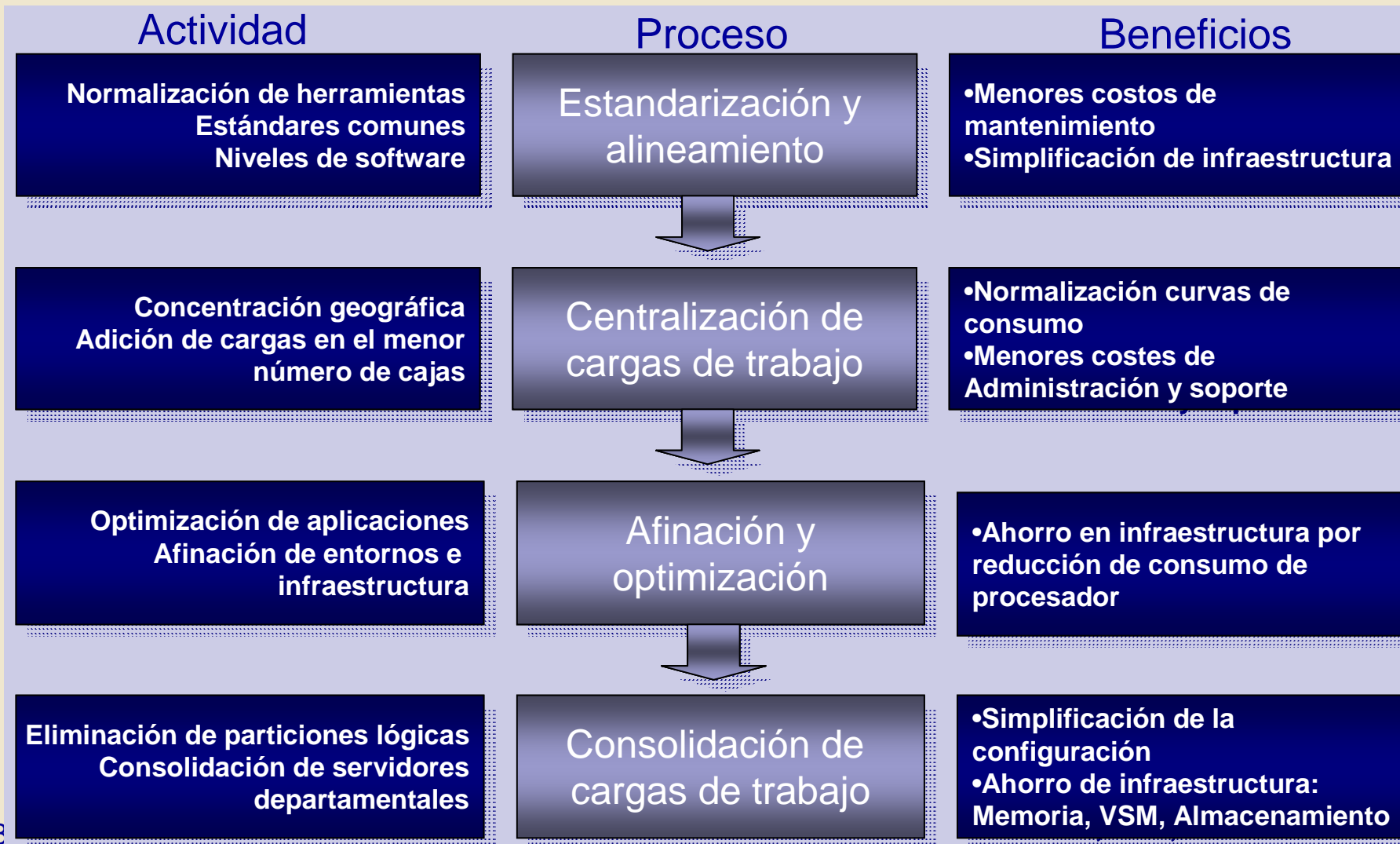
# Después de tres años de proyecto ....





# hemos definido una estrategia de avance gradual...

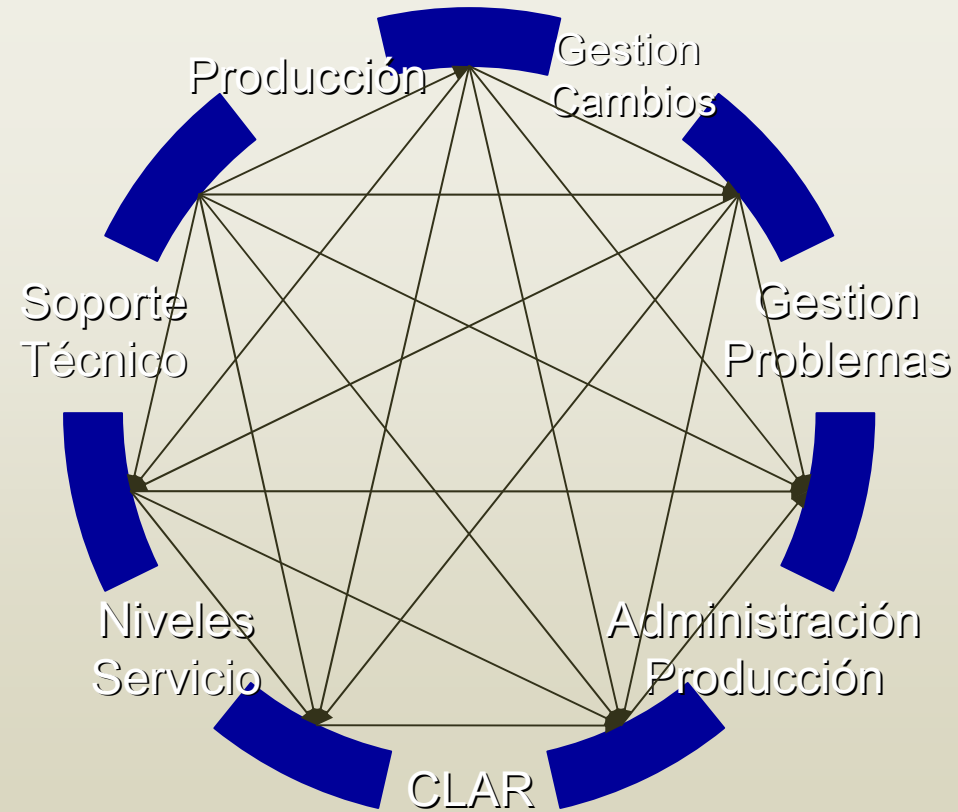
Orientación hacia la obtención de beneficios y la agregación de valor



# Donde los elementos clave son...

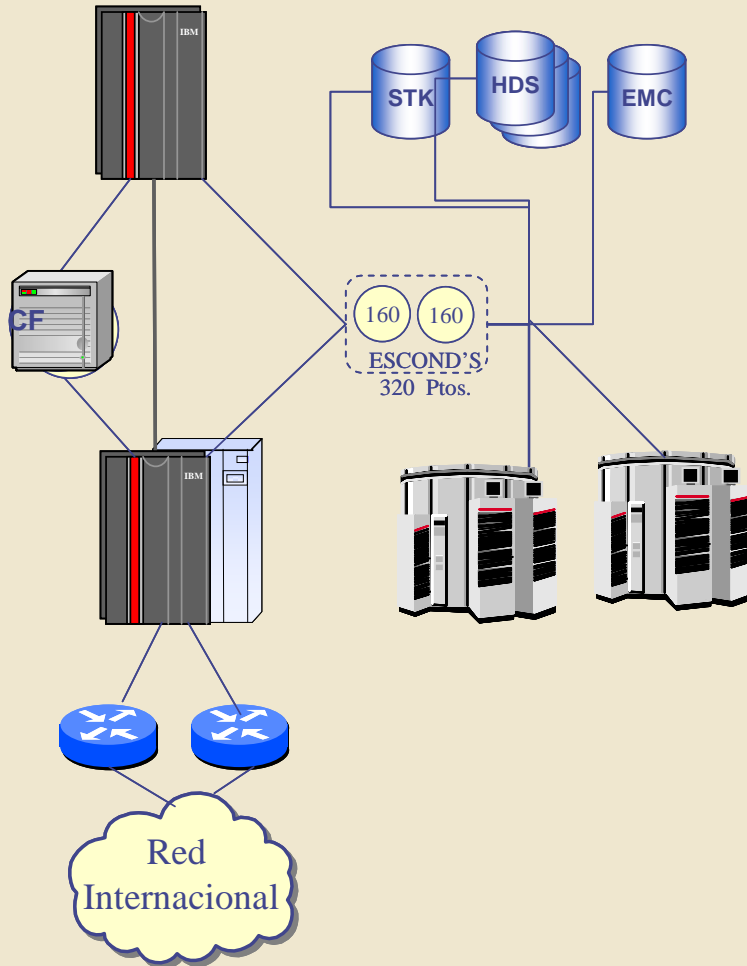
## Metodologías de trabajo estándar...

- 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 incidencias y quejas de los clientes
- Mecanismos de control y mejora continua

- + **Seguridad**

- Modelos de negocio que permitan ofrecer servicios por un menor costo
- Mejora de la eficiencia operativa
- Mejora de la calidad de clase mundial.
- Preparación para enfrentar desastre.

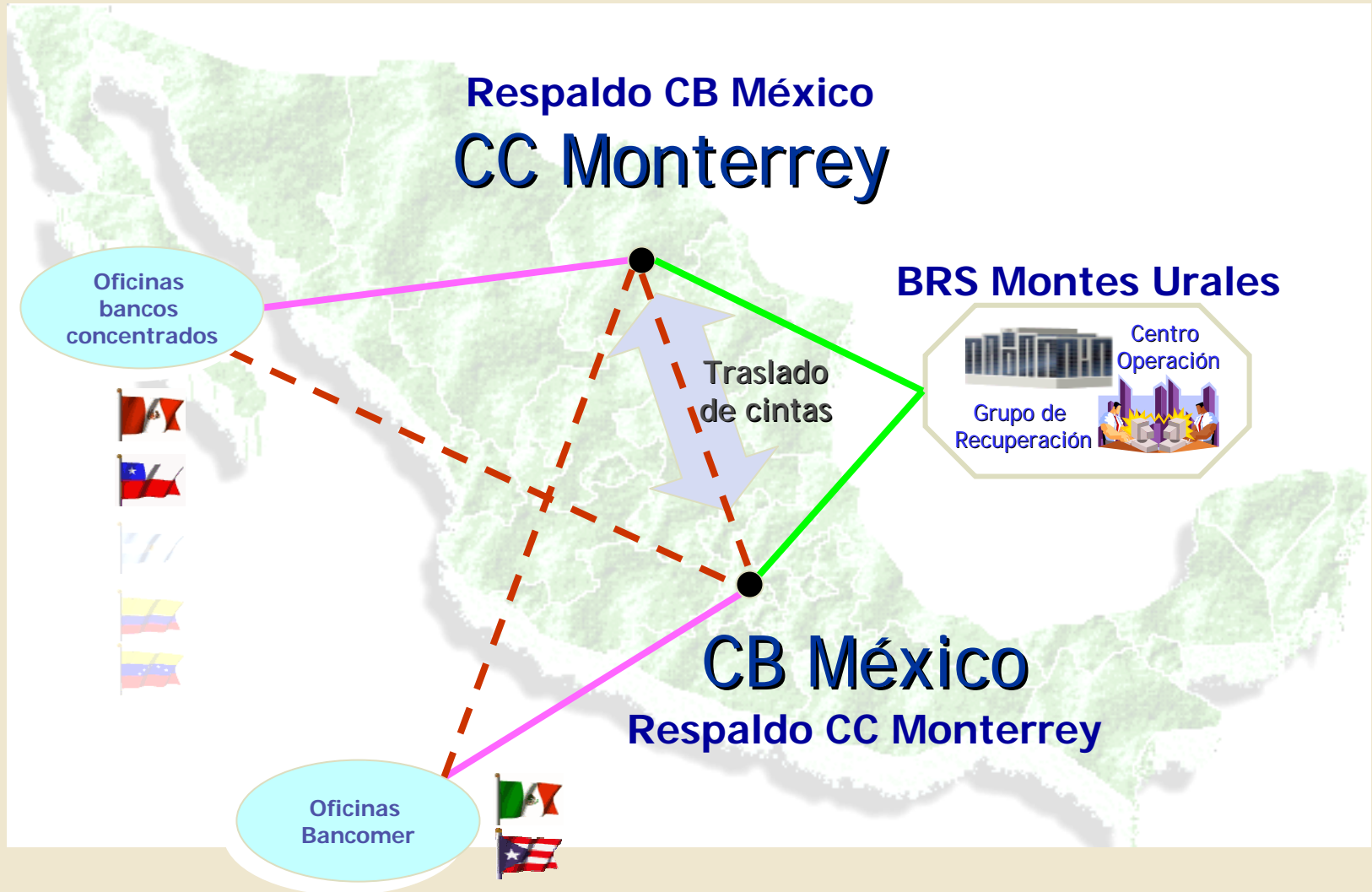
...en síntesis...

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

- Optimización en uso de 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

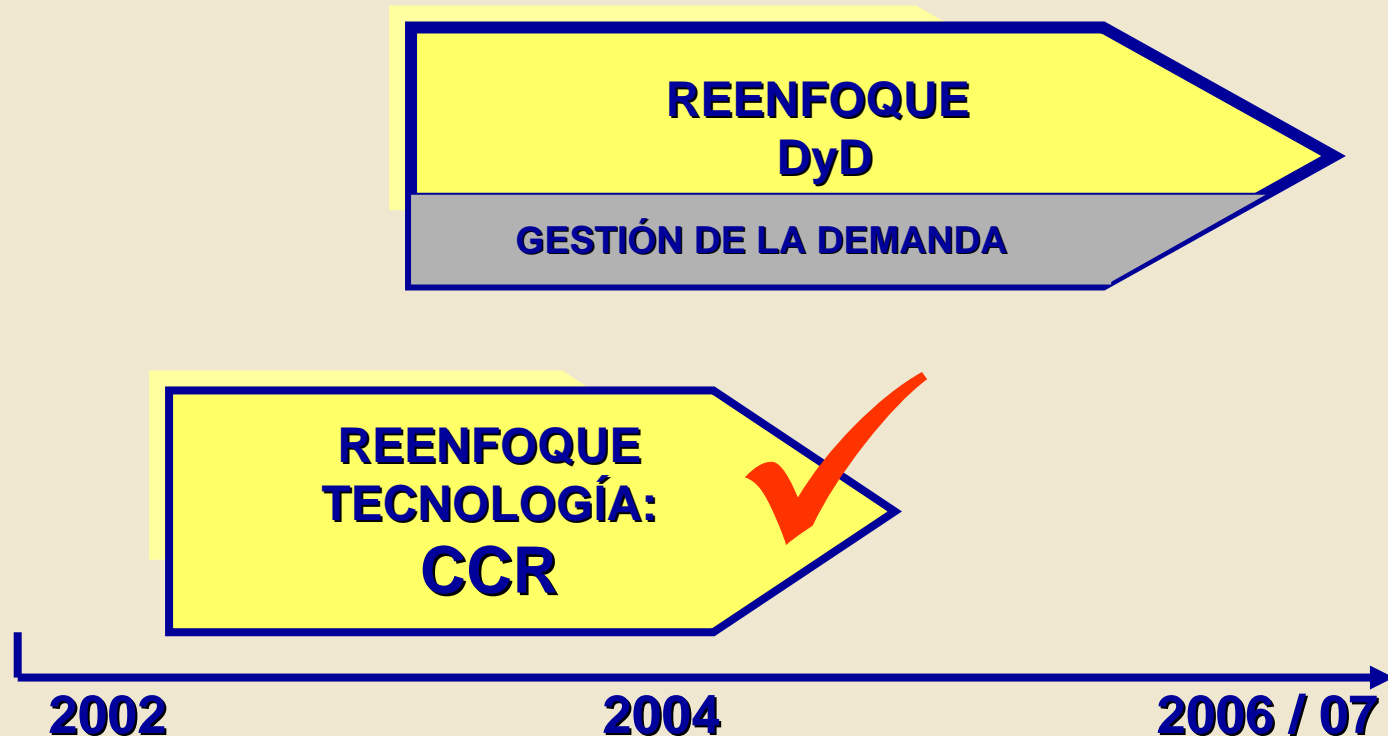
La tecnología en el grupo BBVA

**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	-	-	-	-	-

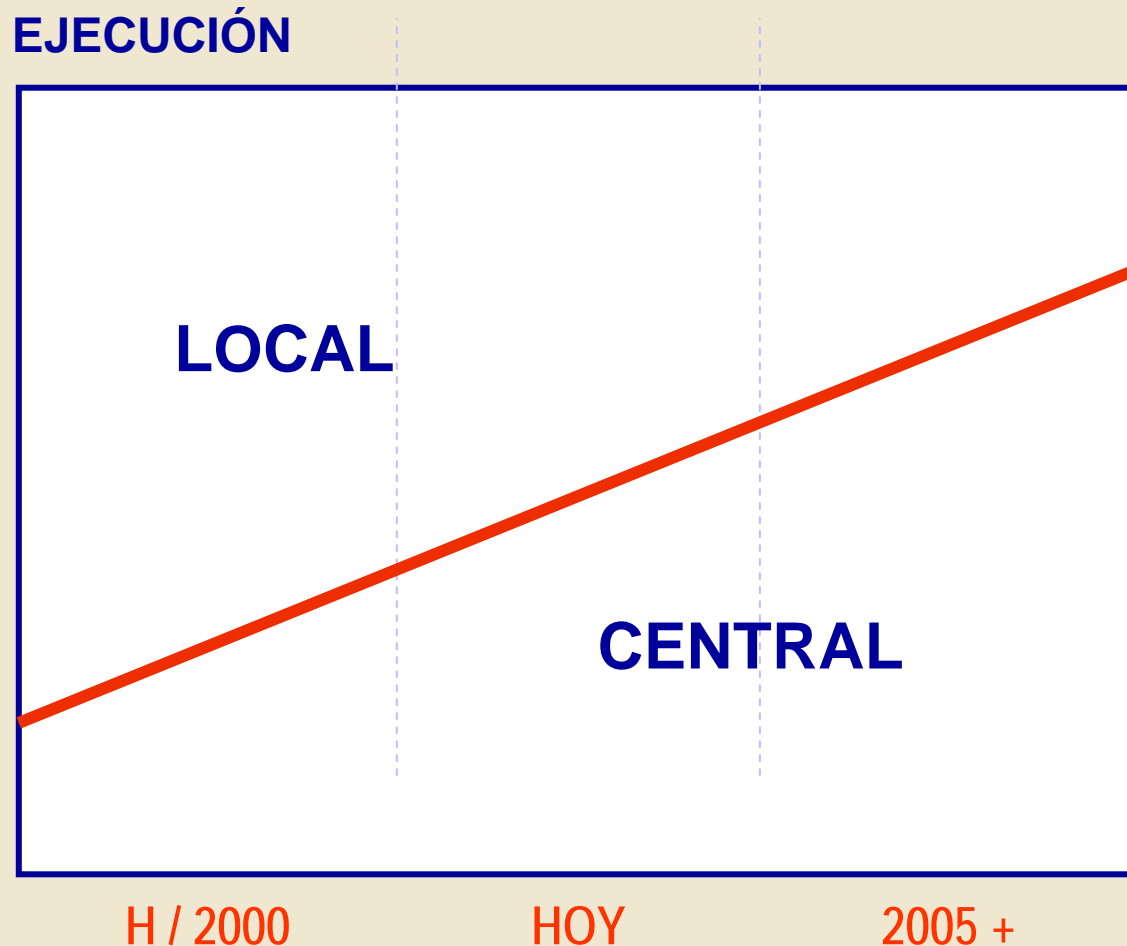
# ... al igual que la implantación de las aplicaciones

	PRODUCTOS Y SERVICIOS	GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN RIESGOS	OTROS
CENTRAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVOLUCIÓN</li> <li>• COMEX</li> <li>• M. Pago Chile</li> <li>• C. Seguridad</li> <li>• ½ STOCK</li> </ul>	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"> <li>• STOCK</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STOCK</li> </ul>

# ... con una organización adaptada a esa evolución

	GESTIÓN DE LA DEMANDA	ARQ. 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)

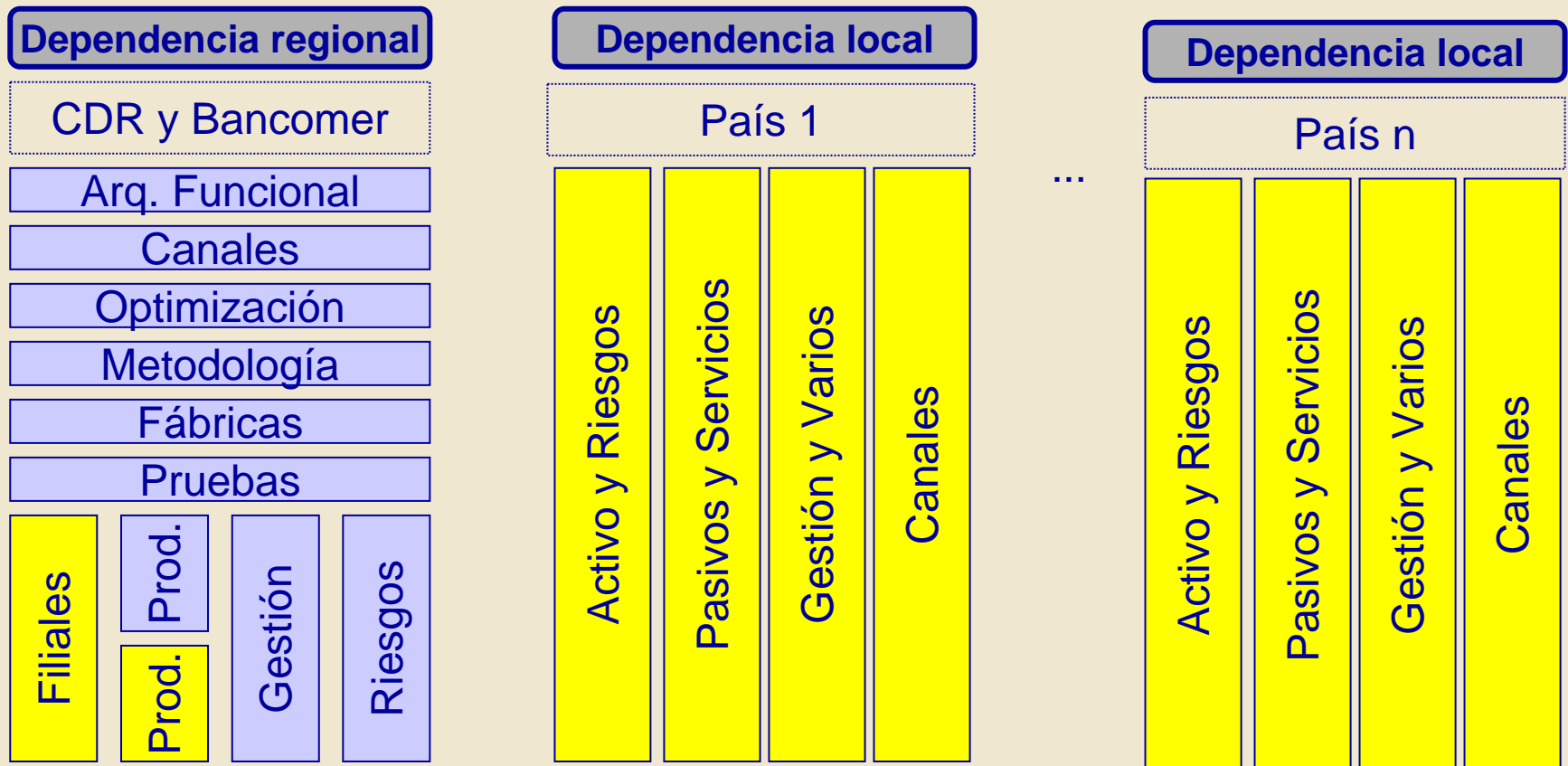
Canales

- 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



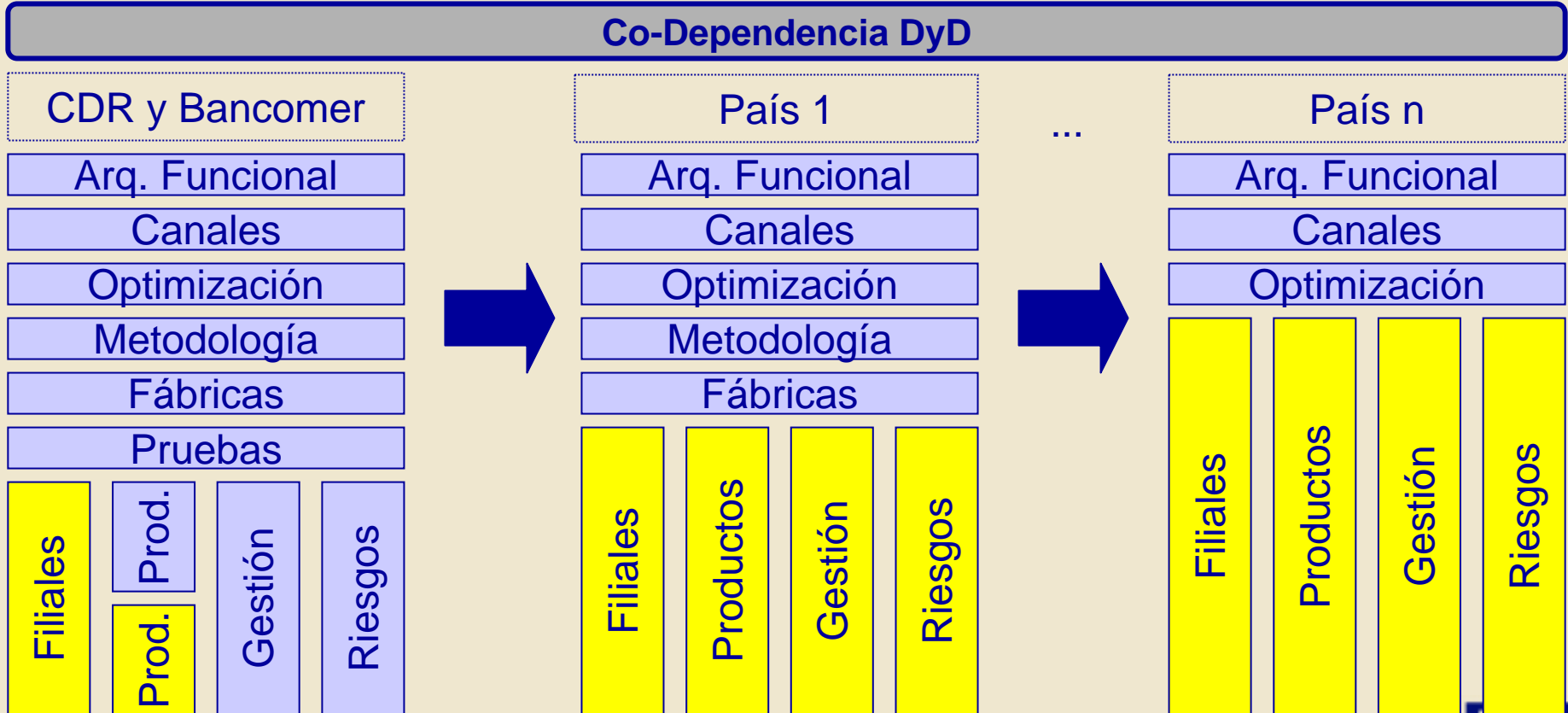
# Etapa 1: Dependencia unificada

- 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

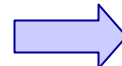
Preservar y desarrollar la infraestructura

Gestionar con eficiencia

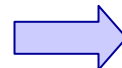
Gestión de la Demanda debe contribuir a una mayor **aportación real** pero, sobre todo, a maximizar la **percepción** del valor entregado

## Plan de Implantación: Tres tipos de Acciones

Organización



**Estructuras Formales**



**Ámbitos**

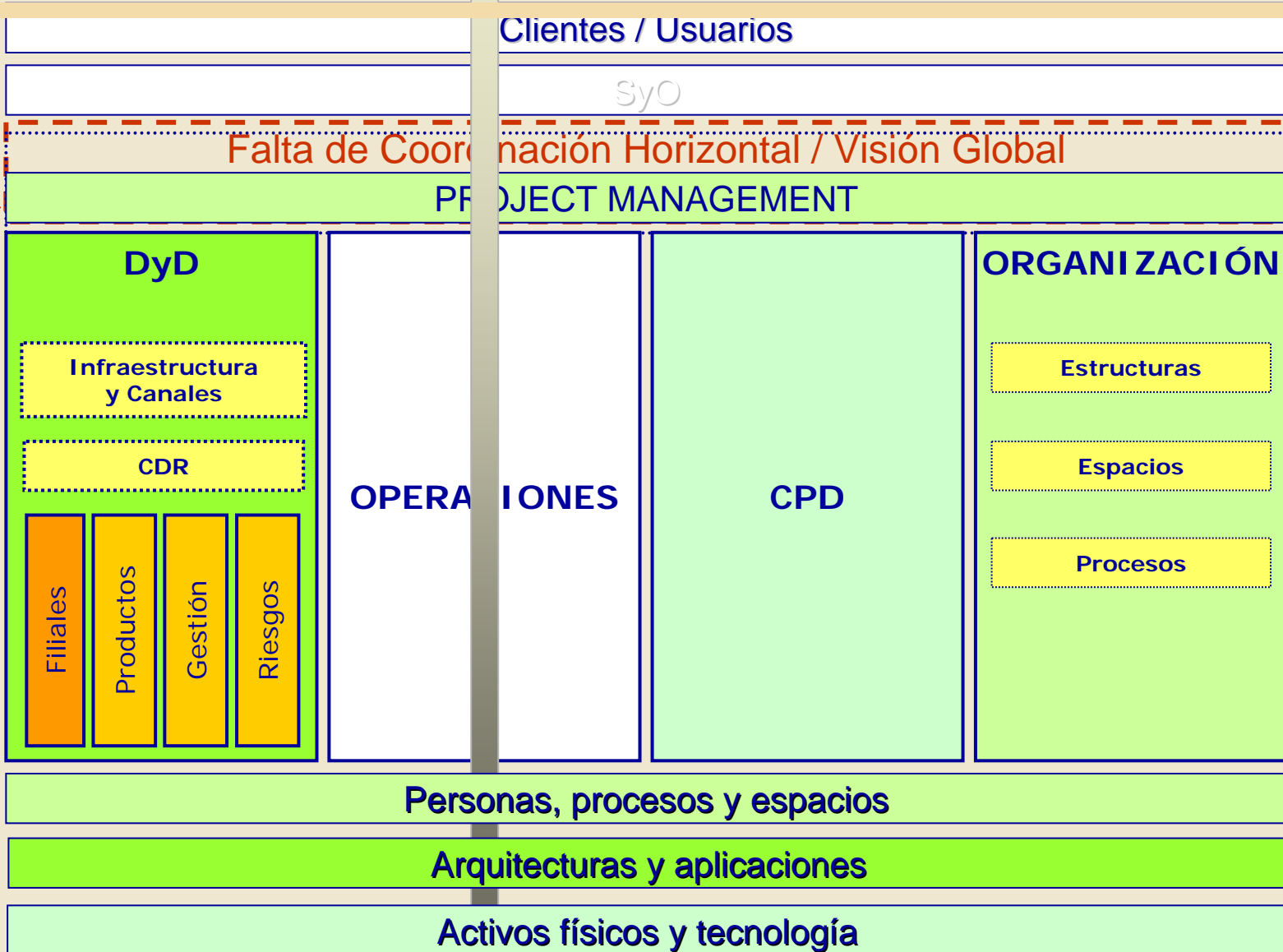


**Estructura de respuesta  
(Org. Interna)**

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

EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA

EVOLUCIÓN 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

---

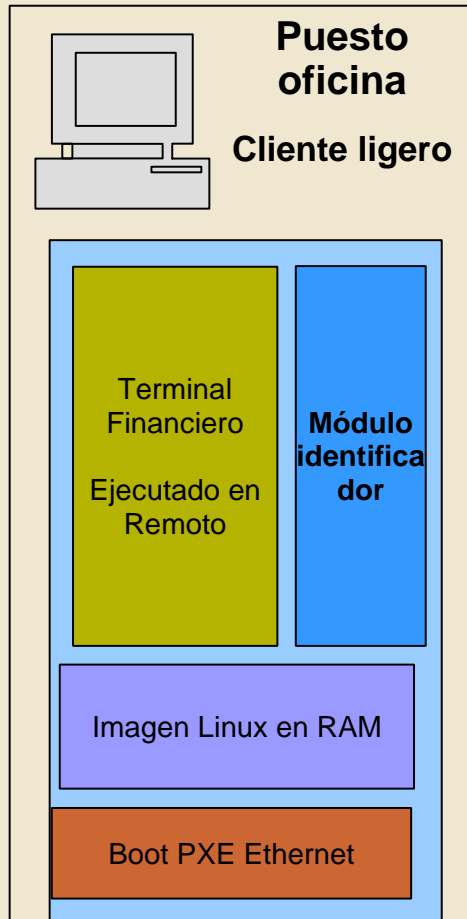
- Necesidad de nuevo cambio de SO
- Administración de la seguridad muy costosa
- Cada puesto de trabajo es una computadora
- Mantenimeinto difícil y caro
- Mal nivel de servicio

# Objetivos propuestos

---

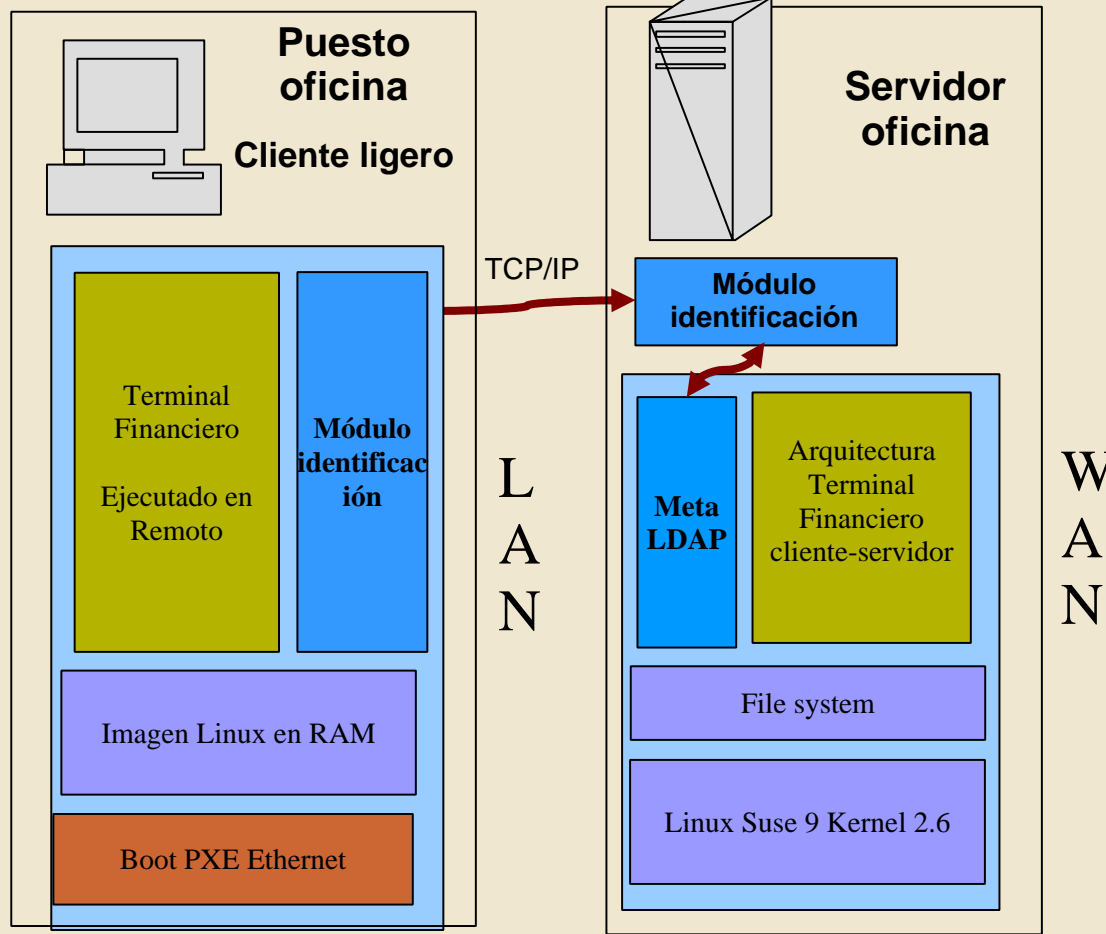
- Reducción de equipos y componentes a gestionar
- Mayor protección de los datos
- Reducción de costos
- Identificación única y centralizada de usuarios
- Homogenización de la plataforma de sucursales
- Reutilización de periféricos actuales

# 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

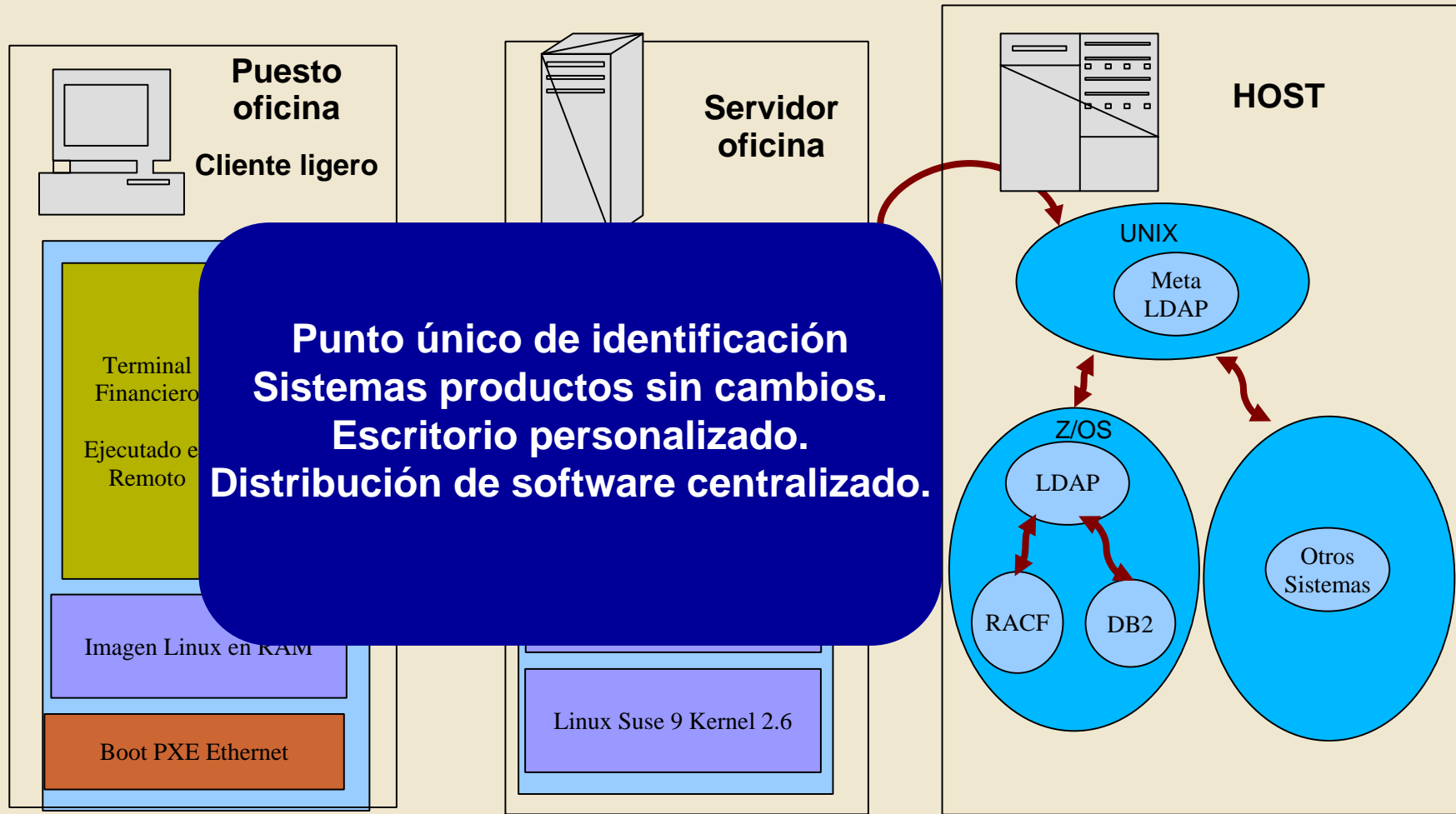
# Nuevo modelo de sucursales



- 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