



> Otras áreas y actividades

- > Recursos Humanos y Servicios
- > Capital intelectual
- > Sistemas y Operaciones
- > Innovación y Desarrollo





> Recursos Humanos y Servicios

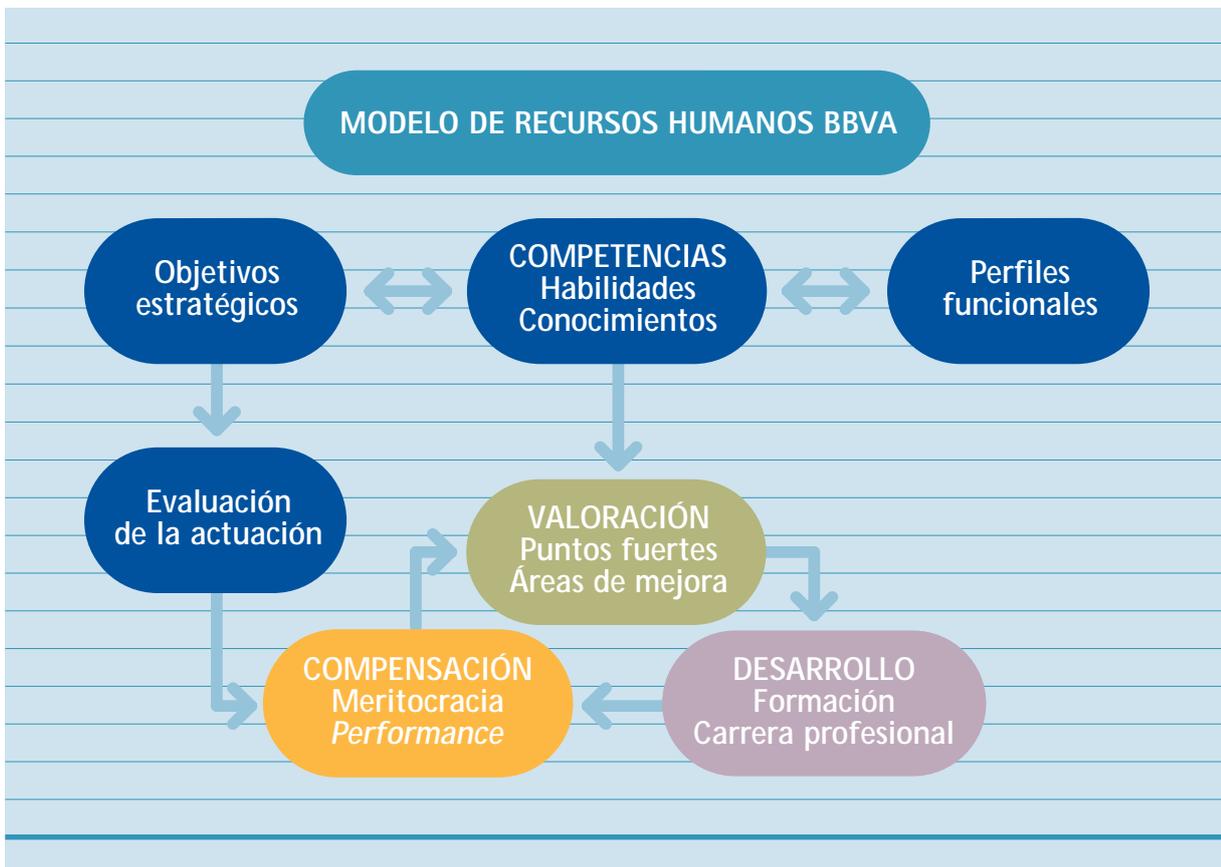
Recursos Humanos

El modelo de Recursos Humanos en BBVA. Recursos Humanos contribuye a dotar a BBVA del equipo más adecuado a su estrategia y a la visión cultural del Grupo: “Trabajamos por un futuro mejor para las personas”. Para lograrlo, a lo largo de 2004 BBVA ha seguido articulando instrumentos que le permiten en cada momento reclutar, valorar, desarrollar y compensar a los profesionales de la forma más adecuada.

Las competencias y los perfiles funcionales. La actividad de Recursos Humanos está basada en un modelo de gestión de los conocimientos y habilida-

des de las personas que trabajan en BBVA. Para ello, se han identificado todas las competencias necesarias para el cumplimiento de la estrategia. Recursos Humanos las presenta agrupadas en perfiles funcionales, es decir: el conjunto de habilidades y conocimientos que requiere un puesto para ser desempeñado con éxito. En 2004 se ha expandido y consolidado el modelo en todo el Grupo.

El equipo directivo. El diseño de estos perfiles ha sido decisivo para la identificación de las funciones más relevantes encuadradas en el novedoso esquema de equipo directivo de BBVA que, tras un año de aplicación, está plenamente consolidado. El nuevo esquema de titulaciones y de valoración de funciones ha desterrado el concepto *ad personam* e introducido un factor de flexibilidad, que permite incorporar o eliminar funciones de acuerdo con las necesidades tácticas. La estructura directiva, diseñada en cinco niveles, está basada en el nivel de ejecución de la estrategia, los recursos



gestionados, la autonomía en la actividad y la complejidad de la función.

El reclutamiento. Las competencias definidas en el modelo marcan las exigencias de los procesos de reclutamiento, que se rigen por la adecuación de los candidatos a las habilidades y los conocimientos técnicos requeridos para cada puesto. El respeto a la diversidad y la igualdad de oportunidades pautan los procesos de selección, que se ajustan a un estricto código de actuación. La reducción neta de plantilla en 2004 (2.080 personas) ha sido compatible con la incorporación de 2.502 nuevos profesionales, que se integran en el Grupo mediante un plan de bienvenida que combina la información –a través de diversos canales– con formación en aula y prácticas en puestos de trabajo.

La valoración de los profesionales. Asegurarse de que el equipo humano tiene las competencias que BBVA precisa en cada momento requiere un complejo sistema de herramientas destinadas a valorar en qué medida los profesionales se ajustan a los requisitos de la función que cada uno desempeña.

A los sistemas de valoración ya existentes en 2003 (autovaloración de conocimientos, valoración básica anual, entrevistas de competencias, valoración 180º y *assessment center*) se ha añadido en 2004, para el equipo directivo, la encuesta de estilos directivos y el análisis de *empowerment*.

El desarrollo profesional. El objetivo final del sistema de valoración del Grupo es propiciar el desarrollo profesional. Por ello, una vez valoradas, las personas inician su plan de desarrollo individual, que tiene un carácter continuo.

El Grupo ha dedicado en 2004 más de 34 millones de euros a la formación de sus profesionales. La actividad formativa se articula combinando la autonomía de cada país en sus programas específicos con la formación corporativa de la Escuela de Negocios BBVA. Existen también líneas de actuación estratégicas comunes a todos los países, como la acreditación internacional de

los conocimientos de los profesionales del Grupo en temas clave en el negocio financiero, a través de las certificaciones siguientes: CFA (Chartered Financial Analyst), FRM (Financial Risk Management), CIA (Certificate Internal Auditors), BULATS (Business Language Testing Service) y EFPA (European Financial Planning Association), titulación en la que el Grupo ha destacado por sus resultados en España, con 1.956 certificaciones acumuladas (1.505 de ellas en 2004) que le sitúan como líder del sector.

El cliente, principal foco de atención de la cultura corporativa del Grupo, ha sido el eje de un despliegue formativo de gran alcance, el programa de “Dinamización comercial de las fuerzas de venta”, en el que han participado cerca de 6.000 profesionales sólo en España, habiéndose iniciado el lanzamiento en América con la formación de los futuros formadores.

Dentro de la Escuela de Negocios BBVA, la Escuela de Management, en colaboración con prestigiosas escuelas de negocios internacionales (IESE, INSEAD, CCL), ha diseñado programas orientados a desarrollar las habilidades directivas para la gestión de personas, con una clara orientación al cliente y el fortalecimiento de la visión estratégica. Hasta el momento, en estos programas han tenido ocasión de convivir y compartir proyectos 1.092 directivos de todos los países donde está implantado el Grupo, de los cuales 493 lo han hecho a lo largo del ejercicio.

También dentro de la Escuela de Negocios BBVA, la Escuela de Finanzas ha cobrado un nuevo impulso, con más de 1.200 asistentes en 2004 a programas especializados y de gran actualidad, como los que versan sobre IAS y la normativa de Basilea. Por otra parte, el aprendizaje de los idiomas, en especial el inglés, tiene también un amplio espacio en la formación de la Escuela.

Uno de los rasgos destacables del proceso formativo en BBVA es la colaboración como monitores de los profesionales más cualificados. A lo largo de 2004, cerca de 500 expertos han dedicado parte de su tiempo a transmitir sus conocimientos y difundir el *know how* del Grupo en los distintos programas.

Para conseguir que el desarrollo de los profesionales de BBVA sea continuo, se cuenta con otros sistemas de aprendizaje, como son algunas iniciativas de gestión del conocimiento: comunidades BBVA y mejores prácticas. Así, la intranet corporativa (*espacio*), además de contar con información relevante, permite aprender y trabajar a través de más de 300 foros virtuales, en alguno de los cuales se recogen mejores prácticas para ser publicadas en formatos de fácil consulta. Asimismo, numerosos profesionales intervienen a iniciativa propia en la columna diaria de opinión de la intranet (*Tribuna*), divulgando conocimientos sobre temas de actualidad a toda la plantilla.

La evaluación de la actuación. Uno de los objetivos del desarrollo profesional es conseguir excelencia en el desempeño. Por ello, el Grupo tiene un sistema de evaluación que se aplica a toda la plantilla y está destinado a reconocer el mérito y diferenciar las actuaciones excepcionales. Es un elemento esencial del estilo de dirección de BBVA, ya que los objetivos individuales, fijados anualmente, son la expresión de la estrategia del Grupo, midiéndose su grado de consecución a través de varios tipos de indicadores debidamente ponderados: los de negocio propios de cada área, los relativos a la cultura corporativa en el comportamiento individual y los que miden el servicio al cliente interno y externo.

La compensación. Los instrumentos anteriores permiten una política de compensación basada en el desempeño y las capacidades de las personas. Su objetivo es recompensar la aportación de resultados tangibles, velando por la equidad interna y externa, y está basada en el nivel de responsabilidad del puesto, en la evolución profesional de cada empleado y en el grado de consecución de los objetivos fijados al inicio de cada ejercicio. Así, el 53% de los profesionales del Grupo recibe retribución variable, y el equipo directivo cuenta también con distintas formas de retribución diferida.

Las personas que trabajan en el Grupo y la cultura corporativa: La Experiencia BBVA. Toda la política de Recursos Humanos fomenta la evolución cultural del Grupo, apoyando la transformación de los comportamientos de las personas que trabajan en él y dando respuesta a las necesidades que manifiestan como empleados.

Para tomar el pulso a la situación del proyecto cultural, se ha emprendido una intensa política de comunicación, a través de encuentros entre el Presidente, el Consejero Delegado y miembros del Comité de Dirección con los profesionales de BBVA. En 2004, en 54 sesiones de distinta naturaleza (desayunos y encuentros en la Escuela de Management), cerca de 900 profesionales de todo el Grupo han tenido ocasión de escuchar información de primera mano, compartir preocupaciones, identificar barreras y proponer soluciones a los retos que plantea La Experiencia BBVA. Estos foros, junto con otros recursos, como la encuesta de cliente interno, la encuesta de satisfacción de empleados y la encuesta de cliente externo, se toman como base para el diagnóstico de evolución del proyecto cultural del Grupo, a la vez que sirven para proponer respuestas organizativas.

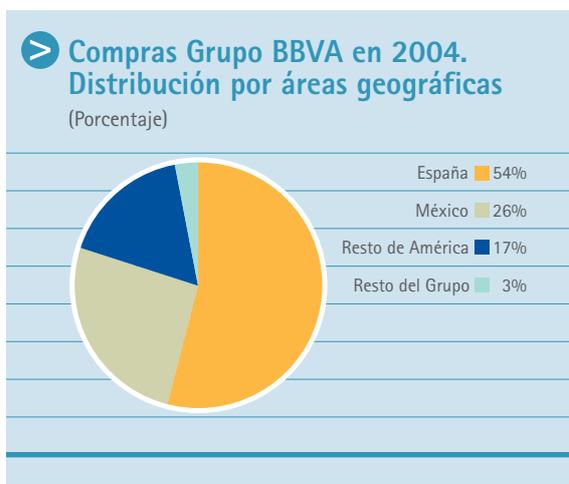
Además, como expresión de la importancia que se concede a la comunicación abierta y transparente, existen en el Grupo canales como el Portal del Empleado, dentro de la intranet corporativa, con información sobre el modelo, políticas y actividades de recursos humanos y que permite, mediante *workflows*, realizar todos los procesos periódicos que afectan a la plantilla. Asimismo, el Servicio de Atención al Empleado se encarga de responder a las consultas planteadas por los profesionales.

Mención aparte merece el Portal de Directivos, espacio virtual de encuentro donde los miembros del equipo directivo pueden consultar información relevante e intercambiar ideas, prácticas y reflexiones que faciliten su tarea como impulsores del estilo cultural de BBVA.

Compras

Las iniciativas de la unidad de Compras han seguido orientadas a la homogeneización de procesos y el establecimiento de una metodología global de negociación y compras. Los objetivos de estas iniciativas son reducir costes, para seguir mejorando la eficiencia, agilizar y dar más transparencia a los procesos y mejorar el servicio al cliente interno. En 2004, el volumen total de compras gestionado ha sido superior a 2.000 millones de euros, de los cuales un 79% ha correspondido a gastos y el resto a inversiones.

Durante el ejercicio, se ha extendido la aplicación de los sistemas electrónicos corporativos de aprovisionamiento a todo el Grupo BBVA en España (con la implantación en Finanzia, Uno-e, Dinero Express, Fundación BBVA, BBVA Factoring y BBVA Patrimonios) y se han integrado en dichas aplicaciones corporativas las compras realizadas por la unidad de Sistemas América. Asimismo, se ha intensificado el uso de herramientas electrónicas de negociación en España y se ha ampliado a casi todos los países de América, habiéndose realizado más de 1.500 negociaciones electrónicas (e-RFQ's y subastas *on-line*).



Con el objetivo de conocer la percepción de los proveedores y de identificar áreas de mejora en su relación con BBVA, se han llevado a cabo dos encuestas de satisfacción, consiguiéndose un alto índice de respuesta y un grado de satisfacción global de 3,7 sobre 5.

Inmuebles y Servicios

La misión de esta unidad es aportar valor como resultado de la gestión integral de los inmuebles de uso propio y de los servicios generales asociados a los mismos, compatibilizando la mejora en la calidad de servicio a los clientes internos con la optimización de costes. En el ejercicio 2004, la unidad ha gestionado en el Grupo 514 millones de euros de gastos generales y nuevos proyectos de inversión por 237 millones de euros.

En España se ha continuado con el plan de adaptación de oficinas a la morfología de Servicios Financieros Personales. Además, dentro del Plan de Expansión, han sido finalizadas 64 oficinas nuevas, de las que 17 corresponden al Plan Madrid, cuyo objetivo es el posicionamiento de BBVA en núcleos de crecimiento de población en esa Comunidad.

En Chile, el Plan de Sucursales Compartidas (45 oficinas reestructuradas en 2004) ha generado sinergias operativas mediante la integración de las redes del Banco y la AFP.

También es reseñable el cambio de marca en las oficinas de BBVA Colombia, así como la mejora y acondicionamiento de infraestructuras en las redes comerciales de BBVA Bancomer, BBVA Banco Francés, BBVA Banco Provincial y BBVA Colombia.

Por último, las reformas ejecutadas en edificios singulares y oficinas han permitido una modernización y mejora de sus instalaciones, así como una racionalización de superficies que ha liberado cerca de 88.000 m² en el Grupo.

> Capital intelectual

BBVA concibe la medición de intangibles como una relevante fuente de diagnóstico del cumplimiento de su estrategia y su proyecto cultural, permitiendo también informar al mercado sobre aspectos importantes que, dada su naturaleza, no quedan reflejados en los resultados contables.

Para ello, se utilizan una serie de indicadores que se organizan en tres grandes bloques: capital humano, con todo lo que atañe a las personas que trabajan en el Grupo; capital estructural, con lo re-

lativo a procesos y cultura corporativa; y capital relacional, con lo referente a las relaciones del Grupo con instancias exteriores. Dentro de cada bloque, los índices seleccionados se agrupan en relación a los compromisos asumidos con los principales grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, proveedores y sociedad), en el marco de los principios de la cultura corporativa del Grupo (La Experiencia BBVA).

> Indicadores de capital humano

	2004	2003
EMPLEADOS		
Gestionar la diversidad como una ventaja competitiva, asegurando la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas		
Empleados (nº)	84.117	86.197
• En España	30.765	31.095
• En América	51.370	53.100
• En el resto del mundo	1.982	2.002
Edad media de la plantilla	38,1	37,8
• En España	41,6	41,7
• En América	35,9	35,5
Diversidad hombres-mujeres (%)	57/43	58/42
• En España	63/37	64/36
• En América	53/47	53/47
Titulados universitarios (%)	47	46
• En España	48	47
• En América	46	45



Indicadores de capital humano

	2004	2003
EMPLEADOS		
Años de experiencia media de la plantilla	12,9	13,2
• En España	18,2	19,6
• En América	9,7	9,3
Personas que trabajan en país distinto al de origen (expatriados) (nº)	302	224
Mujeres en el equipo directivo (%)	11,2	11,1
Potenciar el desarrollo profesional y personal, conciliando los intereses del Grupo con los individuales		
Nuevos ingresos	2.502	2.447
• Jóvenes titulados	1.906	1.942
- En España	1.177	1.241
- En América	729	701
• Especialistas	596	505
- En España	193	188
- En América	403	317
Currículos gestionados en procesos de reclutamiento (nº)	73.305	80.153
Personas cuyo puesto tiene definido perfil funcional (%)	97	90
Directivos sometidos a evaluación 180º (%)	100	100
Directivos evaluados mediante <i>assessment center</i> (%)	55	44
Empleados que han formalizado su autoevaluación de conocimientos (%)	74,1	70,8
Inversión en formación (miles de euros)	34.315	34.568
Horas de formación impartidas (miles)	3.744	3.700
• En España	1.639	1.710
• En América	2.105	1.990
Horas de formación por empleado	45	43
• En España	55	55
• En América	40	37
Directivos formados en la Escuela de Management (acumulado)	1.092	599
Miembros del Comité de Dirección comprometidos en la formación de la Escuela de Management (%)	100	100
Profesionales que han colaborado como monitores internos en la formación de empleados (nº)	502	490
Evaluación de la satisfacción de la formación (sobre 5)	4,1	4,2
Reconocer el mérito, medido por la consecución de resultados, el servicio al cliente y la visión global del Grupo		
Personas promocionadas (% sobre plantilla total)	13	26
Personas con retribución variable (%)	53	53
Retribución variable sobre el total de retribución (%)	12	11

Indicadores de capital estructural

	2004	2003
EMPLEADOS		
Crear un clima de confianza basado en la relación abierta, el respaldo al equipo y la comunicación transparente		
Foros cultura corporativa "La Experiencia BBVA" (nº sesiones)	54	39
Participantes en foros "La Experiencia BBVA" (nº)	878	800
Canales corporativos de comunicación interna	15	14
• Soporte virtual	7	6
• Soporte papel	2	2
• Presenciales	6	6
Número de comunicaciones internas anuales en España	559	405
Encuesta de satisfacción (clima laboral; bienal)	2003	2001
España		
• Índice de satisfacción (%)	60,4	52,4
• Índice de motivación (%)	70,7	65,9
• Índice de imagen (%)	73,7	70,6
• Índice de participación (%)	47,5	38,6
BBVA Bancomer (México)		
• Índice de satisfacción (%)	74,4	
• Índice de motivación (%)	84,3	
• Índice de imagen (%)	84,6	
• Índice de participación (%)	73,2	
Resto Grupo		
• Índice de satisfacción (%)	68,3	
• Índice de motivación (%)	78,8	
• Índice de imagen (%)	78,0	
• Índice de participación (%)	72,9	
Estimular la generación de ideas y la capacidad de implantación		
Usuarios diarios de la intranet corporativa (nº)	13.000	13.000
Páginas de la intranet corporativa visualizadas diariamente (miles)	2.576	1.900
Documentos almacenados en la intranet (miles)	574	333
Personas que contribuyen al desarrollo y mantenimiento de contenidos en la intranet (nº)	267	265
Procesos intranetizados (acumulado) (nº)	175	131
Proyectos en la intranet (nº)	264	179
Planes de eficiencia implementados (nº)	842	1.277
Fomentar el trabajo en equipo dentro de un marco de responsabilidad personal que favorezca la iniciativa y toma de decisiones individuales		
Salas de reuniones equipadas con tecnología vídeo (nº)	252	236
Bancos y gestoras de pensiones con encuesta de cliente interno implantada (%)	100	100
Foros de trabajo virtuales en funcionamiento (nº)	347	169
Puestos incorporados al equipo directivo (nº)	193	
Puestos suprimidos del equipo directivo (nº)	171	
Profesionales integrantes del equipo directivo (nº)	1.729	1.707

Indicadores de capital relacional

	2004	2003
CLIENTES		
Merecer la confianza de los clientes a través del cumplimiento de los compromisos y de una actuación ética y transparente		
Clientes (millones)	35	35
Índice de satisfacción de los clientes de la red comercial (nº) ⁽¹⁾	75,0	74,0
Índice de notoriedad espontánea (1ª cita, marca BBVA) (%) ⁽¹⁾	14,1	14,2

(1) Fuente: FRS Ibérica, referido a España



Indicadores de capital relacional

	2004	2003
Prestar un servicio proactivo y personalizado sabiendo atender a cada cliente en función de sus necesidades y potencial		
Oficinas (nº)	6.848	6.924
• En España	3.375	3.371
• En América	3.293	3.353
• En el resto del mundo	180	200
Plantilla en puestos de gestión y <i>front-office</i> (%)	67	66
Países en los que el Grupo está presente (nº)	32	35
Nuevos canales		
• Llamadas recibidas y generadas por banca telefónica (millones)	79	106
• Clientes que operan a través de servicios <i>on-line</i> (miles)	3.449	2.635
• Cajeros y otros dispositivos de autoservicio (nº)	14.231	10.797
Ofrecer el mejor asesoramiento y las soluciones más eficientes con un servicio que trascienda el puro negocio financiero		
Webs con contenidos del Grupo de acceso público (nº)	43	19
Red de corresponsales del Grupo en el extranjero (nº)	4.263	4.000

SOCIEDAD

Impulsar la participación en programas cercanos a las inquietudes sociales		
Fundaciones del Grupo BBVA (nº)	5	5
Participantes en Ruta Quetzal (acumulado) (nº)	8.350	8.000
Recursos destinados por el Grupo y sus fundaciones a acción social (millones de euros)	38,3	35,3
Fondos de inversión socialmente responsables (% sobre total fondos inversión gestionados)	2	2
Contribuir a la configuración de sistemas financieros estables en todos los mercados en los que el Grupo esté presente		
Países del Grupo con departamentos de estudios económicos (nº)	9	9
Publicaciones periódicas emitidas por los departamentos de estudios económicos del Grupo (nº)	49	45
Inversión en publicaciones, patrocinios y colaboraciones de los departamentos de estudios económicos del Grupo (miles de euros)	1.702	1.289
Actuar según unas estrictas reglas de comportamiento ético, que determinan nuestra forma de entender los negocios		
Auditorías para verificar el cumplimiento de los procedimientos de prevención del blanqueo de capitales (nº)	1.460	458
Premios y reconocimientos internacionales concedidos al Grupo en el año (nº)	17	46

PROVEEDORES

Mantener una relación de beneficio mutuo dentro de un marco de relación de socios, colaborando en el desarrollo de sus proyectos personales y empresariales		
Índice de satisfacción de proveedores (sobre 5)	3,7	3,8

ACCIONISTAS

Proporcionar en el largo plazo una rentabilidad superior a la de los competidores de referencia		
Accionistas (miles)	1.081	1.159
Acciones (millones)	3.391	3.196
Facilitar información oportuna, completa y exacta		
Canales a disposición de los accionistas (nº)	12	10
Publicaciones periódicas emitidas anualmente para los accionistas (nº)	21	10
Número de consultas atendidas por la Oficina del Accionista (anual)	10.737	11.939

> **Sistemas y Operaciones**

La misión principal de Sistemas y Operaciones es responder a las necesidades de las áreas de

negocio, dotando al Grupo de la infraestructura tecnológica y de los sistemas informáticos y prestando el soporte operativo necesario para desarrollar su actividad. En todos estos ámbitos se abordan proyectos que permiten dar respuesta a las necesidades de los clientes y mejorar los procesos y la eficiencia del Grupo, entre los cuales destacan en el ejercicio 2004 los siguientes:

Banca electrónica

El Grupo BBVA sigue desarrollando nuevas funcionalidades a través de internet de utilidad para la clientela, como el servicio de correspondencia virtual, la personalización de productos, la presentación de la declaración de impuestos, la recepción de alertas por SMS's o el servicio "Su oficina BBVA" ofrecido por la banca por internet para empresas e instituciones.

Se está desarrollando el Proyecto Cash, para extender a todos los bancos del Grupo el producto corporativo de banca electrónica por internet dirigido a empresas, corporaciones e instituciones. Ha comenzado su implantación en Latinoamérica, donde se le está dotando de una amplia oferta de pagos y cobros, y en Portugal, mientras que en España, donde Cash ya es una realidad consolidada, el siguiente reto es convertir a la banca electrónica

en un nuevo canal de relación que permita conocer mejor a los clientes y hacerles llegar nuevas propuestas de valor más acordes con sus necesidades.

Como fruto de su estrategia, BBVA ha recibido de la revista Global Finance el reconocimiento como mejor banco por internet en España para particulares (por tercer año consecutivo) y para empresas e instituciones, así como galardones a las entidades del Grupo en Chile, Perú y Venezuela.

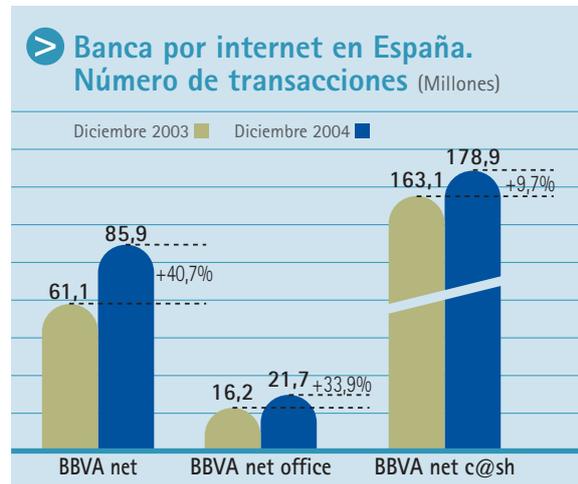
Asimismo, en el *ranking* de Aqmetrix (compañía independiente que analiza trimestralmente el servicio por internet en el sector financiero español), BBVANet se ha mantenido durante cinco trimestres consecutivos en la primera posición, incluyendo todo el ejercicio 2004.

Proyecto SINFO de investigación comercial

Dota de una avanzada infraestructura a los sistemas de gestión a través de la construcción de una base de datos centralizada que puede ser explotada por las áreas de negocio para realizar investigación comercial y campañas de *marketing*. En 2004 se ha optimizado y potenciado su entorno tecnológico, multiplicando las capacidades de cálculo del sistema, y se ha avanzado en su extensión operativa.

E-notario hipotecario

Ha comenzado la fase piloto de la implantación de este sistema de formalización de hipotecas, desarrollado de forma conjunta por el Consejo General del Notariado (CGN) y BBVA, que va a permi-



tir reducir los tiempos de firma y una modernización de los procesos operativos implícitos a la formalización de préstamos hipotecarios en España.

Extensión de la nueva plataforma de Tesorería y Riesgos

Se ha implantado en 2004 la plataforma corporativa de Tesorería y Riesgos en BBVA Bancomer, BBVA Provincial (Venezuela) y BBVA Colombia, con la instalación de los sistemas de *front office*, control de gestión, riesgos y precios. Además de las ventajas que ofrece la nueva plataforma (ampliación de la gama de productos soportados y consiguiente incremento de la capacidad de generación de negocio, mayor automatización y homogeneización de procesos de valoración de operaciones y carteras), tener una plataforma común en España y otras tesorerías permite generar sinergias operativas y de sistemas y favorece una cultura común en esos ámbitos.

Implantación de la nueva arquitectura multicanal NACAR

El mes de julio finalizó el plan de implantación de la nueva arquitectura de canales de acceso remoto (NACAR) en toda la red BBVA en España. Esta arquitectura técnica, que se ha instalado en más de 34.000 puestos de trabajo en 4.000 oficinas y departamentos centrales, supone un gran avance hacia los sistemas multicanal y multiplataforma, al poder ejecutarse sobre distintos sistemas operativos y soportar todo tipo de aplicaciones (oficinas, internet, etc.).

NACAR se ha implantado también en la red de oficinas de Portugal y en la AFP Provida de Chile, estando prevista su instalación en un futuro próximo en los bancos del Grupo en América y en el resto de las gestoras de pensiones.

Concentración de centros de proceso de datos en Latinoamérica

La concentración física de los centros de proceso de datos de todos los bancos y AFP's de América en Monterrey (México), permite alcanzar una mayor eficiencia en las inversiones, optimizar el aprovechamiento de los mejores talentos y disponer en todo momento de la más moderna tecnología. Facilita, asimismo, la oferta de un amplio abanico de pro-

ductos, globales o regionales, y una mayor personalización del servicio al responder de forma diferenciada a las necesidades de los clientes de cada país.

A los centros de proceso de datos integrados anteriormente, el del propio Bancomer más los de Puerto Rico, Perú y BBVA Chile, se han sumado en 2004 los de Colombia, Venezuela y la AFP Provida de Chile.

Mejora de las redes de comunicación

En España se ha cerrado un acuerdo con Telefónica para el despliegue de la banda ancha en toda la red de oficinas y servicios centrales del Grupo, que culminará a finales de 2005. En América se ha fortalecido la red de comunicaciones entre los distintos países y México para maximizar la eficacia de la infraestructura de comunicación con el Centro Corporativo Regional (CCR).

Nueva red de mensajería Swift y concentración en México

BBVA ha adaptado el servicio de mensajería Swift al poner en marcha la nueva infraestructura Swiftnet, que mejora las comunicaciones en España y en el exterior. En Latinoamérica esta sustitución se ha lanzado en el marco de un proyecto de concentración para centralizar en México la herramienta y los equipos para el envío de mensajes Swift de los bancos del Grupo de México, Argentina, Chile, Colombia, Panamá, Perú, Puerto Rico y Venezuela.

Plan Director de Seguridad Lógica del Grupo

Este plan, de ámbito corporativo, se lanzó en 2003 para la protección de la información, de su confidencialidad, integridad y disponibilidad, así como de las operaciones realizadas a través de los sistemas de información. Al finalizar su segundo año, ha permitido alcanzar altos niveles de seguridad y protección, en particular en las operaciones realizadas a través de cualquiera de los canales a disposición de los clientes: oficinas, internet, sistemas basados en móviles y banca telefónica.

Intranet BBVA

Se está trabajando en la utilización del modelo de Europa en todas las compañías del Grupo, de

forma que la intranet se convierta en un lugar donde se plasme la cultura única de BBVA y en el que se implanten procesos y formas de hacer homogéneas que permitan a los empleados percibirlo como un gran grupo multinacional.

Calidad

Como fruto del compromiso de mejora continua de la organización, los procesos y el servicio ofrecido, la Central de Operaciones y el Centro de Proceso de Datos de Sistemas y Operaciones Europa cuentan con las Certificaciones del sistema de gestión de la calidad, según la Norma ISO 9001:2000.

Se han definido e implantado Acuerdos de Calidad de Servicio entre las unidades de negocio y Sistemas y Operaciones y se han comenzado a definir Acuerdos de Prestación de Servicio internos en el ámbito de Sistemas y Operaciones. Todo ello supone la formalización de un compromiso interno de calidad para cada proceso o servicio que permita el objetivo final de responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

Planes de continuidad

BBVA cuenta con un Plan de Continuidad Corporativo que introduce la planificación y prevención ante posibles interrupciones de la actividad provocadas por situaciones excepcionales. Este Plan, que abarca los tres grandes mercados y espacios de actuación de BBVA (Europa, negocios globales y América), ha comenzado ya su despliegue en todos estos ámbitos.

En el terreno de la prevención de la operatividad de los sistemas vitales del Grupo ante acontecimientos poco probables y de alto impacto que afectaran al normal funcionamiento de alguno de los centros de proceso de datos que BBVA tiene en España y en América, se han potenciado los mecanismos de salvaguarda de la información y de recuperación y continuidad de las operaciones técnicas, desarrollando planes de recuperación que soportan la actividad de las oficinas, tesorería y mercados, internet, etc., dentro de un Plan Corporativo de Recuperación de Sistemas.

> Innovación y Desarrollo

La innovación como palanca de progreso constituye uno de los principios de la cultura corporativa de BBVA.

La creación de un departamento de Innovación y Desarrollo a principios de 2004 tiene como objetivo impulsar la mejora continua de la Organización, el servicio al cliente y la actualización de productos y soluciones, mediante la creatividad eficiente y la inquietud por la aplicación de la tecnología más adecuada.

Los proyectos e iniciativas de i+D se canalizan a través de cuatro unidades: Calidad Corporativa, Innovación Tecnológica, Innovación de Negocio y Nuevos Modelos de Negocio.

Calidad Corporativa

La misión de Calidad Corporativa consiste en convertir en ventaja competitiva sostenible el principio corporativo que entiende “el cliente como centro de nuestro negocio”. Para ello diseña y coordina proyectos de alcance global cuyo desarrollo es diferente en cada unidad de negocio en virtud de la realidad particular de los segmentos de clientela que gestionan.

El Proyecto Cliente, iniciado en ejercicios anteriores en países como México, España y Perú para impulsar la mejora de la calidad de servicio, se ha consolidado en 2004. Asimismo, en todas las unidades de negocio y de apoyo se han activado planes de calidad. Con todo ello, a lo largo de 2004 se han desarrollado más de 12.000 planes con esfuerzos de mejora en la calidad del servicio hacia el cliente externo e interno.

Desde marzo de 2004 es operativo en las oficinas de Banca Comercial en España el Modelo de Atención al Cliente (MAC). Este modelo estandariza un nivel de calidad de servicio elevado y se irá implantando progresivamente en todos los puntos de venta de BBVA. En próximos ejercicios irá incorporando fórmulas innovadoras para trasladar al cliente un conjunto de sensaciones que inspiren confianza y seguridad, bien sea en la oficina o a través de cualquier otro canal de relación, como internet o la banca telefónica.

Calidad Corporativa actúa también como observatorio de mejores prácticas y metodologías de gestión, realizando para ello un *benchmarking* activo en todo tipo de sectores, validando aquellas de utilidad para el Grupo. Así, por ejemplo, en 2004 finalizó la fase de validación de la metodología de gestión de procesos Six Sigma, basada en la experiencia de entidades financieras de EEUU, que la unidad de Productividad del área de Sistemas y Operaciones ha implantado con éxito bajo la denominación DMAS.

Otro ejemplo de metodología aplicada es el proyecto INNOVA que, lanzado en 2003, se configura como canal mediante el que todos los empleados pueden aportar al Grupo innovaciones en forma de proyectos concretos. A través del mismo, se han presentado en 2004 en España más de 600 propuestas de mejora.

Calidad también diseña y desarrolla los circuitos y políticas relativas a las reclamaciones de clientes. En este sentido, el 24 de julio de 2004 entró en vigor la Orden Ministerial ECO/7344, de 11 de marzo, en la que se reordenan los circuitos de reclamaciones de las entidades financieras en España y se regula el régimen de defensa del cliente. El Grupo BBVA no ha

tenido dificultades para adaptarse a la nueva normativa, dado que su circuito ya respondía a exigencias similares. Entre los cambios significativos se puede señalar la redefinición del Servicio de Atención al Cliente como institución por la que deben pasar todas las reclamaciones formales antes de ser respondidas desfavorablemente y, por otra parte, el nombramiento de un responsable del servicio bajo dependencia directa del Consejo de Administración.

BBVA ha mantenido como institución independiente de reconocido prestigio al Defensor del Cliente, cuyo titular es Juan Antonio Ortega Díaz-Ambrona, que actúa como instancia superior en todos los casos y como primera instancia para cuantías elevadas. Sus dictámenes son totalmente vinculantes para la Entidad.

El circuito de reclamaciones de todas las entidades del Grupo en España viene soportado por una aplicación informática pionera en el sector (GERE), que facilita el recorrido que sigue una reclamación junto con toda su documentación.

La evolución de las reclamaciones en organismos externos puede considerarse altamente positiva. Así, las presentadas ante el Servicio de Reclamaciones del Banco de España, que se habían re-

BBVA Gestión de Reclamaciones de Clientes

REGISTRO NUEVA RECLAMACIÓN / GESTIONAR RECLAMACIONES / CONSULTA RECLAMACIONES / MANTENIMIENTO DE TABLAS

"El cliente es el centro de nuestro negocio y tenemos el compromiso de mantener con él una relación que nos haga merecer su confianza, incluso si nos expresa su insatisfacción con una reclamación o queja"

Bienvenido a la aplicación Corporativa de Gestión de Reclamaciones de BBVA en España.

Desde esta aplicación, tendrás acceso directo a todas las facilidades para registrar y gestionar reclamaciones de tus clientes.

Esta aplicación ha sido diseñada para el tratamiento de todas las casuísticas de reclamaciones, cualquiera que sea la unidad o negocio en que se registre.

ducido en un 24% en 2003, han disminuido otro 25% durante 2004. Asimismo, según la Memoria 2003 de dicho Servicio, el porcentaje de informes favorables al reclamante se sitúa para BBVA en un 10%, lo que supone un descenso del 43% con respecto al ejercicio anterior.

En definitiva, el objetivo de BBVA es facilitar que afloren las insatisfacciones de los clientes y resolverlas de la forma más rápida y próxima a ellos. Para ello, el Consejo de Administración vela por la disponibilidad de los recursos necesarios tanto para el Servicio de Atención al Cliente como para la institución del Defensor del Cliente.

En relación con la promoción externa de la calidad, BBVA continúa su labor de fomento mediante la presencia activa en los foros especializados de mayor ascendencia en la comunidad empresarial. Cabe destacar en 2004 la presidencia de BBVA en la *European Foundation for Quality Management (EFQM)* y su papel en la gestión de su transformación en el plan estratégico 2004-2006. Asimismo, BBVA fue elegido en 2004 vocal del Consejo Nacional de la Asociación Española de la Calidad y ha liderado la fundación de su comité de entidades financieras, ha participado en la evaluación de la IX edición de los Premios Príncipe Felipe a la Calidad y continúa colaborando con Euskalit (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad) y con la Fundación Iberoamericana de la Calidad (Fundibeq).

Innovación Tecnológica

El objetivo de esta unidad es facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, desarrollando su actividad mediante un proceso de identificación, validación y aplicación de aquellas tecnologías que sean de mayor interés tanto para las áreas de negocio como para las áreas de apoyo del Grupo, con el siguiente proceso de trabajo:

1. Detección de nuevas soluciones mediante la prospección continua de noticias tecnológicas aparecidas en medios especializados. A través de la intranet BBVA se difunden boletines diarios

de noticias tecnológicas y otros análisis en profundidad sobre las tecnologías de mayor interés.

2. Contraste de las soluciones y de su aportación de valor con las áreas de negocio o de apoyo, seguido de la validación y realización de maquetas orientadas a las necesidades de negocio.
3. Aplicación de las tecnologías seleccionadas y validadas mediante el desarrollo de proyectos piloto.

En 2004 han tenido lugar las Terceras Jornadas de Innovación Tecnológica, con la asistencia del Presidente, Consejero Delegado y más de 130 directivos de todo el Grupo, en las que se han sintetizado los avances más relevantes en la relación tecnología-negocio. Asimismo, se han incorporado nuevos miembros de Latinoamérica y de otras áreas de negocio a la Comunidad de Innovación Tecnológica, foro permanente de análisis y discusión de los hechos más relevantes del mundo tecnológico, como la identidad digital, los servicios móviles de localización y los *web services*, entre otros.

Innovación de Negocio

Esta unidad desarrolla proyectos prioritarios de innovación con el fin de implementar internamente metodologías y herramientas que contribuyan a la generación de nuevas propuestas de valor en los ámbitos del negocio bancario, del *management* y de la cultura corporativa, para fortalecer la posición de BBVA y ayudar a alcanzar los objetivos corporativos establecidos.

Junto con la función básica de identificación, proposición y apoyo en el diseño de las líneas maestras de los proyectos de innovación estratégicos, otras tareas de la unidad comprenden la elaboración de investigaciones, análisis y evaluaciones de los distintos agentes del mercado, la revisión de las mejores prácticas tanto de empresas financieras como no financieras, así como el seguimiento de la evolución de los hábitos de los consumidores y de aquellos sectores considerados estratégicos. Por último, se ofrece apoyo permanente a las distintas unidades de negocio con vistas a la identificación de posibles áreas de mejora.

Durante 2004 se han desarrollado las metodologías de trabajo, análisis e investigación necesarias para acometer acciones futuras de alcance global una vez que han culminado las pruebas piloto de diferentes proyectos que verán la luz a lo largo de 2005.

Nuevos Modelos de Negocio

El objetivo de esta unidad consiste en explorar nuevas oportunidades de crecimiento del Grupo en tres líneas principales:

1. Fidelización de clientes: apoyada en la oferta de servicios no financieros diferenciados a particulares y a pymes (turismo, salud, vivienda, etc.).
2. Captación de clientes: mediante una oferta global (financiera y no financiera), dirigida a nuevos segmentos de clientela, así como a nuevos mercados geográficos (a través de alianzas con empresas líderes de industrias distintas a la financiera en las que BBVA aporta su *know-how* sectorial).

Un ejemplo relacionado con nuevos segmentos es el plan de oferta de servicios globales para el colectivo de inmigrantes, diseñado en 2004

y que se lanzará comercialmente en 2005. Para ello, se utilizará la marca Dinero Express, sociedad que gestiona actualmente el envío rápido de dinero desde España a la mayor parte de los países latinoamericanos de origen, donde se cuenta con más de 6.000 puntos de pago. La experiencia adquirida en el tratamiento de clientes inmigrantes, así como el conocimiento de sus necesidades de productos y servicios financieros, proporcionan una sólida base para ampliar las relaciones de negocio con este segmento de clientela.

3. Explotación de activos y tecnologías emergentes: permite obtener nuevas vías de ingresos a partir de lo que BBVA "posee" (marca, red de oficinas o capacidad de proceso) y lo que las nuevas tecnologías (movilidad, biometría o geolocalización) permiten.

Mediante investigaciones de mercado sobre las necesidades de particulares y pymes y sus patrones de consumo, análisis de mercados y sectores y análisis de activos del Grupo, se han identificado oportunidades que, una vez priorizadas y calendarizadas, constituyen el núcleo del plan estratégico de la unidad para los dos próximos años.