

# OTRAS ÁREAS Y ACTIVIDADES



- RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS
- CAPITAL INTELECTUAL
- SISTEMAS Y OPERACIONES
- INNOVACIÓN Y DESARROLLO



## ● RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS

### Recursos Humanos

Un modelo integrado. BBVA concibe la función de Recursos Humanos como un elemento clave en su estrategia de creación de valor. Por ello, cuenta con un modelo global e integrado de gestión del capital humano, al que se ha dotado de un conjunto de herramientas que aseguran la excelencia en el reclutamiento, valoración, desarrollo y compensación de los profesionales del Grupo.

Modelo de Recursos Humanos del Grupo BBVA



La vocación de este modelo es contribuir a hacer realidad la visión del Grupo, “Trabajamos por un futuro mejor para las personas”. En consecuencia, el modelo de Recursos Humanos está en permanente evolución, adaptándose en cada momento a las necesidades estratégicas del Grupo BBVA.

Una nueva estructura. Para responder a los retos de la globalización, al inicio de 2005 el área de Recursos Humanos ha modificado su estructura para alinearla a la estrategia del Grupo. En tal sentido, se ha establecido una función corporativa global de recursos humanos y una función local en cada país, lo que ha propiciado una mayor aproximación a las unidades de negocio, a las que, a su vez, se ha dotado de las herramientas y procesos oportunos para facilitar una mejor y más autónoma gestión de sus equipos.

Además, esta reorganización ha eliminado estructuras intermedias, lo que ha permitido una relación más fluida entre las unidades de Recursos

Humanos de los distintos países y las corporativas, y se ha establecido un marco de referencia para el desempeño de su actividad, que garantiza una visión común en el desarrollo de las políticas de gestión de personas. El resultado de todo ello es una mayor participación de los países en la elaboración de políticas y proyectos globales y una mejor integración de los equipos transnacionales, como ha quedado reflejado en los 27 proyectos corporativos que, liderados por las direcciones de Recursos Humanos de los distintos países, se han puesto en marcha a lo largo de 2005.

Para realizar con mayor eficiencia el proceso de globalización de la función de Recursos Humanos se ha diseñado una plataforma corporativa de administración y gestión de personal, que ha sido implantada ya para toda la plantilla en España y para el equipo directivo en todo el Grupo BBVA. Esta herramienta continuará expandiéndose en el resto de países donde opera el Grupo a lo largo del año 2006.

Un acento puesto en el desarrollo. El modelo de gestión de recursos humanos del Grupo es un modelo de gestión por competencias que está basado en el desarrollo de las habilidades y los conocimientos de los profesionales, necesarios para dar respuesta a la estrategia de creación de valor. En BBVA, el desarrollo profesional se concibe como una tarea compartida: Recursos Humanos actúa como impulsor y soporte, los responsables de equipos deben desarrollar a sus colaboradores y se cuenta con la propia iniciativa de los profesionales que velan por su autodesarrollo. Esta distribución de roles ha tenido su reflejo en los principales logros de cada uno de los actores en el ejercicio 2005:

- 1) Recursos humanos ha completado, en colaboración con todas las unidades del Grupo y para cada función, la definición de las competencias necesarias para un desempeño excelente. Además, se ha perfeccionado su sistema de valoración, mejorándose los cuestionarios y las aplicaciones y añadiendo a las ya existentes nuevas técnicas de valoración, como la valoración 90°. Por otra parte, el esfuerzo que BBVA realiza en la formación de sus profesionales, con una inversión superior a 34 millones de euros en 2005, atestigua su apuesta por el desarrollo, tanto el derivado de las necesidades estratégicas (el 73% de la actividad formativa se ha centrado en pro-

gramas relativos a clientes y productos) como el que atiende las necesidades detectadas en los Planes de Desarrollo Individual. En el ejercicio 2005, se ha globalizado la plataforma *e-learning*, denominada “conoce”, y se ha continuado con la política de certificación de conocimientos que llevan a cabo distintos organismos externos, al entender que incrementan la empleabilidad del profesional y la confianza del cliente. Al cierre de 2005, 2.894 empleados cuentan con certificación: 2.534 en EFPA, 308 en CFA y 52 en CIA.

- 2) Los responsables de equipos han tenido ocasión de desarrollar las habilidades de dirección. Entre otras actividades, cabe destacar la que se lleva a cabo en la Escuela de Management. Así, los 300 primeros directivos del Grupo han realizado un Programa de Liderazgo Estratégico (PLE), que se ha desarrollado en colaboración con INSEAD y el Center for Corporate Leadership. Por otra parte, 240 directivos han participado en las 5 ediciones del Programa Corporativo de Dirección (PCD) y otros 580 mandos intermedios han recibido formación en el Programa para el Desarrollo Directivo (PDD), realizados ambos en colaboración con IESE. El interés que revisten estos programas se acentúa con la presencia regular del Presidente, el Consejero Delegado y miembros del Comité de Dirección, que dejan constancia de su compromiso al acudir a los diversos programas para compartir con los asistentes su visión sobre el futuro y la estrategia del Grupo.
- 3) La propia iniciativa de los profesionales es también protagonista de su desarrollo. En 2005, BBVA ha puesto en sus manos dos herramientas que contribuyen a incrementar su capacidad de autodesarrollo. Por una parte, la aplicación global “apunto”, diseñada con el objetivo de permitir al empleado tener una visión de su mapa de posibilidades profesionales en el Grupo. Esta herramienta permite contrastar el perfil de competencias del solicitante con el perfil requerido de cualquier otra función profesional, independientemente del área, al objeto de interesarse por un cambio de función. Por el momento, tienen acceso a esta herramienta todos los directivos del Grupo y todos los empleados de España; en próximos ejercicios se irán incorporando colectivos del resto de países. Por otra parte, el Grupo ha diseñado, para todos aquellos profesio-

sionales que quieran mejorar una habilidad concreta, una Guía de desarrollo profesional, con filosofía de autoservicio. Esta guía contiene, para cada una de las habilidades definidas en el diccionario de competencias del Grupo, un cuestionario que ayuda a la reflexión sobre el desempeño que se posee en esa habilidad concreta, una lista de comportamientos adecuados y de posibles barreras que dificultan su desarrollo en la práctica, una propuesta de comportamientos a trabajar, así como un completo repertorio de cursos y de sugerencias bibliográficas y videoográficas para la mejora.

Un contexto cultural enfocado a las personas. Las políticas de recursos humanos son la cara más visible de los compromisos adquiridos con los empleados en el proyecto cultural del Grupo: “La Experiencia BBVA”.

2005 ha sido el año de “Pasión por las personas”, un proyecto corporativo que Recursos Humanos ha hecho suyo para dar vida al estilo cultural por el que BBVA aspira a ser reconocido. Este proyecto tiene su base en la denominada *voz de los empleados*, que se pone de manifiesto, entre otros, en los Foros BBVA, lugar de encuentro en el que se tratan los temas que, en cada momento, más preocupan. Con esa perspectiva, se han diseñado siete programas globales, de aplicación en todos los países donde opera el Grupo, que centran su atención sobre aquellos aspectos donde los profesionales demandan mejoras. Así, se están poniendo en marcha planes corporativos de comunicación, de desarrollo, de liderazgo, de reconocimiento, de respeto a la diversidad, de respeto al tiempo del otro y de vinculación, junto con numerosas iniciativas locales enmarcadas en estos mismos siete focos.

De esta forma, la estructura, procesos, formas de trabajo y proyectos de la gestión de personas en BBVA se están transformando para dar respuesta a las crecientes necesidades globales del Grupo.

### Compras

Las iniciativas de la unidad de Compras se han orientado en los últimos años hacia la homogeneización de procesos y el establecimiento de una metodología global de negociación y de gestión de los aprovisionamientos en el Grupo BBVA. Gracias a estas iniciativas, se ha conseguido una reducción

sostenible del coste de los aprovisionamientos, una mejora de la eficiencia y transparencia de los procesos y una mejora de la calidad y servicio a los usuarios.

El volumen total de compras gestionado en el Grupo en 2005 ha sido superior a 2.600 millones de euros, de los cuales un 78% ha correspondido a gastos y el resto a inversiones. Dentro de los proyectos de transformación y mejora continua impulsados por la unidad en 2005 destacan los siguientes:

- Implantación en España de una experiencia piloto de facturación electrónica sobre los pedidos tramitados a través del *marketplace* de Adquira, con la que se ha conseguido cerrar de forma totalmente electrónica el ciclo de aprovisionamiento: el proveedor envía electrónicamente la factura a BBVA y, una vez validada, el sistema gestiona automáticamente su contabilización y pago. De esta manera, se maximiza el control de todo el proceso y se generan ahorros de costes derivados de la simplificación y automatización de procesos hasta ahora manuales.
- Se ha iniciado un proyecto que permitirá la incorporación en la herramienta corporativa, directamente desde los diferentes países de América, de las solicitudes de compras de Sistemas y de los proyectos de Inmuebles y Seguridad.
- Se ha extendido el uso de las herramientas de negociación *on-line* en América (RFQ's y subastas electrónicas), habiéndose realizado más de 2.600 procesos de negociación en el Grupo a través de estas herramientas.
- Por último, se ha implantado un cuadro de mando global de la función, tanto en España como en América.

### Inmuebles y Servicios

La misión de esta unidad es aportar valor mediante la gestión integral de los inmuebles de uso propio y de los servicios generales asociados a los mismos, compatibilizando la mejora en la calidad del servicio con la optimización de costes. En el ejercicio 2005, Inmuebles y Servicios ha gestionado gastos por 448 millones de euros y ha autorizado proyectos de inversión por 512 millones.

En España, cabe destacar la expansión de la red de Banca Comercial, habiendo finalizado las obras en cerca de 200 oficinas, en su mayoría correspon-

dientes a los Planes Madrid y Mediterráneo. Se ha implantado también el modelo de Servicios Financieros Personales en más de 100 oficinas y se ha iniciado un plan de mejora de fachadas en 70 oficinas. Además, se han finalizado 50 obras de nuevas oficinas de Dinero Express, red especializada en el segmento de inmigrantes. En cuanto a edificios singulares, en el Centro de Proceso de Datos de Madrid se ha renovado el sistema de climatización e instalaciones eléctricas, y en la sede de Castellana, 81 de Madrid se ha implantado un nuevo sistema de gestión medioambiental, obteniéndose la certificación ISO 14001.

En México, destaca la apertura de 50 nuevas oficinas, así como 38 obras del Plan Revitaliza de renovación de las infraestructuras de oficinas y la remodelación del Edificio Montes Urales. En el resto de América, cabe destacar la modernización de la sede central de Perú.

---

## ● CAPITAL INTELECTUAL

---

Los activos intangibles son la clave del éxito competitivo de las empresas y se configuran como un factor esencial de creación de valor. En tal sentido, el capital intelectual es el elemento diferenciador que permite a una organización ser más creativa e innovadora, lo que se traduce, en definitiva, en una ventaja competitiva de primer orden que posibilita la consecución de un desarrollo sostenido y sostenible en el tiempo.

Los activos intangibles que configuran el capital intelectual en el Grupo BBVA se agrupan en tres grandes bloques, dependiendo de su naturaleza: capital humano, referido al conocimiento que poseen las personas y equipos de la organización; capital estructural, entendido como el conjunto de conocimientos estructurados, es decir, los sistemas de información y comunicación, la cultura corporativa, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, los sistemas de gestión, etc.; y, por último, capital relacional, referido al conjunto de relaciones que mantiene el Grupo con los agentes de su entorno. Dentro de cada bloque, los índices se han agrupado en relación con los compromisos que el Grupo BBVA asume con los principales grupos de interés con los que se relaciona (clientes, accionistas, empleados, proveedores y sociedad).

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO

	2005	2004
<b>EMPLEADOS</b>		
<b>Gestionar la diversidad como una ventaja competitiva, asegurando la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas</b>		
Empleados (nº)	94.681	87.112
• En España	31.154	31.056
• En América	61.604	54.074
• En el resto del mundo	1.923	1.982
Edad media de la plantilla	38,4	38,1
• En España	41,9	41,6
• En América	36,1	35,9
Diversidad hombres-mujeres (%)	55/45	57/43
• En España	62/38	63/37
• En América	51/49	53/47
Titulados universitarios (%)	49	47
• En España	50	48
• En América	49	46
Años de experiencia media de la plantilla	13,2	13,3
• En España	18,5	19,3
• En América	9,8	9,7
Personas que trabajan en país distinto al de origen (expatriados) (nº)	227	266
Mujeres en el equipo directivo (niveles 0-3) (%)	4,7	4,1
Mujeres en el equipo directivo (niveles 4-5) (%)	15,8	15,4
<b>Potenciar el desarrollo profesional y personal, conciliando los intereses del Grupo con los individuales</b>		
Nuevos ingresos	3.030	2.502
• Jóvenes titulados	2.166	1.906
- En España	1.150	1.177
- En América	1.016	729
• Especialistas	864	596
- En España	247	193
- En América	617	403
Currículos gestionados en procesos de reclutamiento (nº)	156.867	73.305
Personas cuyo puesto tiene definido perfil funcional (%)	98	97
Directivos sometidos a evaluación 180º (%)	100	100
Directivos evaluados mediante <i>assessment center</i> (%)	55	55
Empleados que han formalizado su autoevaluación de conocimientos (%)	77,6	74,1
Inversión en formación (miles de euros)	34.302	34.315
Horas de formación impartidas (miles)	4.082	3.744
• En España	1.760	1.639
• En América	2.323	2.105
Horas de formación por empleado	43	43
• En España	56	53
• En América	38	39
Directivos formados en la Escuela de Management (acumulado)	1.720	1.092
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)	420	502
Evaluación de la satisfacción de la formación (sobre 5)	4,2	4,1
<b>Reconocer el mérito, medido por la consecución de resultados, el servicio al cliente y la visión global del Grupo</b>		
Personas promocionadas (% sobre plantilla total)	11,9	12,7
Personas con retribución variable (%)	53	53
Retribución variable sobre el total de retribución (%)	12	12

## INDICADORES DE CAPITAL ESTRUCTURAL

EMPLEADOS	2005	2004
<b>Crear un clima de confianza basado en la relación abierta, el respaldo al equipo y la comunicación transparente</b>		
Foros cultura corporativa "La Experiencia BBVA" (nº sesiones)	54	54
Participantes en foros "La Experiencia BBVA" (nº)	1.504	878
Canales de comunicación interna en España (nº comunicaciones anuales)	743	571
- Semanal/diario	681	526
- Mensual/trimestral	19	19
- Otra periodicidad	43	26
Encuesta de satisfacción (clima laboral; bienal)		
• España		2003
- Índice de satisfacción (%)	61,1	60,4
- Índice de motivación (%)	70,4	70,7
- Índice de imagen (%)	76,2	73,7
- Índice de participación (%)	47,1	47,5
• BBVA Bancomer (México)		
- Índice de satisfacción (%)	76,0	74,4
- Índice de motivación (%)	84,9	84,3
- Índice de imagen (%)	86,7	84,6
- Índice de participación (%)	60,7	73,2
• Resto del Grupo		
- Índice de satisfacción (%)	68,6	68,3
- Índice de motivación (%)	79,2	78,8
- Índice de imagen (%)	77,8	78,0
- Índice de participación (%)	68,9	72,9
<b>Estimular la generación de ideas y la capacidad de implantación</b>		2004
Usuarios diarios de la intranet corporativa (nº)	14.400	13.000
Páginas de la intranet corporativa visualizadas diariamente (miles)	2.083	2.576
Documentos almacenados en la intranet (miles)	995	574
Personas que contribuyen al desarrollo y mantenimiento de contenidos en la intranet (nº)	264	267
Procesos intranetizados (acumulado) (nº)	237	175
Proyectos en la intranet (nº)	388	264
Planes de eficiencia implementados (nº)	623	842
<b>Fomentar el trabajo en equipo dentro de un marco de responsabilidad personal que favorezca la iniciativa y toma de decisiones individuales</b>		
Salas de reuniones equipadas con tecnología vídeo (nº)	251	250
Videoconferencias (nº)	929	1.145
Bancos y gestoras de pensiones con encuesta de cliente interno implantada (%)	100	100
Foros de trabajo virtuales en funcionamiento (nº)	796	347
Profesionales integrantes del equipo directivo (nº)	1.771	1.729

INDICADORES DE CAPITAL RELACIONAL

	2005	2004
<b>CLIENTES</b>		
<b>Merecer la confianza de los clientes a través del cumplimiento de los compromisos y de una actuación ética y transparente</b>		
Cientes (millones)	38	35
Índice de satisfacción de los clientes particulares (%) <sup>(1)</sup>	67,9	67,6
Índice de notoriedad espontánea (1ª cita, marca BBVA) (%) <sup>(1)</sup>	12,7	13,8
<b>Prestar un servicio proactivo y personalizado sabiendo atender a cada cliente en función de sus necesidades y potencial</b>		
Oficinas (nº)	7.410	6.868
• En España	3.578	3.385
• En América	3.658	3.303
• En el resto del mundo	174	180
Plantilla en puestos de gestión y <i>front-office</i> (%)	68	67
Países en los que el Grupo está presente (nº)	31	32
Nuevos canales		
• Llamadas recibidas y generadas por banca telefónica (millones)	196	79
• Clientes que operan a través de servicios <i>on-line</i> (miles)	4.013	3.449
• Cajeros y otros dispositivos de autoservicio (nº)	14.509	14.231
<b>Ofrecer el mejor asesoramiento y las soluciones más eficientes con un servicio que trascienda el puro negocio financiero</b>		
Webs con contenidos del Grupo de acceso público (nº)	53	43
Red de corresponsales del Grupo en el extranjero (nº)	4.189	4.263
<b>SOCIEDAD</b>		
<b>Impulsar la participación en programas cercanos a las inquietudes sociales</b>		
Fundaciones del Grupo BBVA (nº)	5	5
Participantes en Ruta Quetzal (acumulado) (nº)	8.700	8.350
Apoyo a la comunidad: recursos destinados por el Grupo y sus fundaciones (millones de euros)	46,5	38,3
Fondos de inversión socialmente responsable (% sobre total fondos de inversión gestionados)	1,53	1,83
<b>Contribuir a la configuración de sistemas financieros estables en todos los mercados en los que el Grupo esté presente</b>		
Países del Grupo con departamentos de estudios económicos (nº)	10	9
Publicaciones periódicas emitidas por los departamentos de estudios económicos del Grupo (nº)	32	49
Inversión en publicaciones, patrocinios y colaboraciones de los departamentos de estudios económicos del Grupo (miles de euros)	963	1.702
<b>Actuar según unas estrictas reglas de comportamiento ético, que determinan nuestra forma de entender los negocios</b>		
Auditorías completas de red comercial, que verifican el cumplimiento de la normativa y de la prevención del blanqueo de capitales (nº)	1.937	2.764
<b>PROVEEDORES</b>		
<b>Mantener una relación de beneficio mutuo dentro de un marco de relación de socios, colaborando en el desarrollo de sus proyectos personales y empresariales</b>		
Índice de satisfacción de proveedores (sobre 5; encuesta bienal)	-	3,7
<b>ACCIONISTAS</b>		
<b>Proporcionar en el largo plazo una rentabilidad superior a la de los competidores de referencia</b>		
Accionistas (miles)	985	1.081
Acciones (millones)	3.391	3.391
<b>Facilitar información oportuna, completa y exacta</b>		
Canales a disposición de los accionistas (nº)	12	12
Publicaciones periódicas emitidas anualmente para los accionistas (nº)	21	21
Número de consultas atendidas por la Oficina del Accionista (anual)	11.679	10.737

(1) Fuente: FRS Inmark, referido a España.

## ● SISTEMAS Y OPERACIONES

El área de Sistemas y Operaciones, cuyo objetivo es apoyar el proceso de crecimiento rentable del Grupo, centra su trabajo en tres ejes que, a la vez, resumen su misión:

- Asegurar el funcionamiento diario, anticipando posibles problemas y buscando soluciones, de forma eficiente y dando respuesta rápida a los clientes internos.
- Tratar de que la infraestructura de servicios (técnica, funcional y de procesos) sea flexible, robusta y capaz de responder a las necesidades actuales y de futuro del Grupo.
- Ser gestores del cambio, contribuyendo al progreso del Grupo.

En estos tres ejes se pueden englobar los principales logros y actuaciones durante el año 2005.

Nuevo modelo de apoyo a la red. Durante el ejercicio se ha creado la figura del Técnico de Apoyo a la Red (TAR), como interlocutor principal de la oficina en temas operativos, con el objetivo de proporcionar un servicio más ágil y cercano a la red. Entre sus funciones destaca el apoyo técnico en las aplicaciones y el soporte formativo a los usuarios. Es el responsable de implantar los cambios o modificaciones tecnológicas, se implica en la consecución de los objetivos de cada oficina y aborda cuestiones como el estado de calidad operativa, la disponibilidad de los autoservicios o la calidad de atención en las cajas. Asimismo, implanta modelos organizativos y morfológicos y participa de forma activa en la búsqueda de áreas de mejora de la oficina y en cues-

tiones de mantenimiento, seguridad o equipamiento. Su papel como receptor y gestor de incidencias garantiza un mejor conocimiento del estado general de la oficina y permite establecer prioridades de actuación, recibiendo un respaldo permanente de otras áreas técnicas (Seguridad, Inmuebles, Eficiencia y Operaciones y Servicios telemáticos).

Nuevos productos y servicios. Dar la respuesta adecuada, y en el plazo de tiempo requerido, a las necesidades de las unidades de negocio para el lanzamiento de nuevos productos y servicios ha constituido un reto constante de Sistemas y Operaciones durante el ejercicio. Cuentas Claras, Hipoteca Fácil, la extensión de BBVANet cash a varios países de América, las Carteras Gestionadas de fondos, las nuevas funcionalidades de BBVANet o la puesta en marcha de Dinero Express, con las adaptaciones tecnológicas que en cada caso han sido necesarias, son muestra de la implicación del área con el crecimiento del negocio del Grupo.

Proyecto Prisma. Este proyecto tiene como objetivo generar una oferta transaccional diferenciada a las empresas e instituciones. El enfoque hacia el cliente, con soluciones personalizadas, lleva hacia un nuevo modelo de desarrollo, basado en componentes y macroprocesos comunes a todos los servicios. En esta línea, y en el entorno del Proyecto Prisma, se han definido un conjunto de ideas innovadoras con la participación de todas las unidades de negocio y de apoyo, que se van materializando gradualmente en productos y servicios transaccionales específicos y cuyo desarrollo se acompaña de los cambios tecnológicos necesarios.

Reestructuración de Sistemas y Operaciones América. Creación de Gestión de la Demanda. Las realizaciones de los últimos años y la configuración de un nivel de gestión regional, tanto en las infraestructuras (Centro de Procesos de Datos en México para toda la región latinoamericana) como en los modelos de operación y las aplicaciones que los soportan, hacían aconsejable revisar el modelo en los ámbitos de gestión local, regional y corporativo.

En este contexto se han realizado cambios organizativos, que han afectado a las áreas de Sistemas y Operaciones de los bancos y a la unidad corpo-

### Apoyo a la red



rativa de Sistemas y Operaciones América, y se ha creado una nueva unidad de Gestión de la Demanda, independiente de las áreas de producción, para gestionar la relación con las áreas de negocio de los distintos países y con las funciones de organización en los ámbitos local y regional, así como para medir los niveles de servicio.

Plataforma unificada AFP's. Se trata de un proyecto regional, cuyo objetivo es desarrollar una plataforma para el conjunto de gestoras de pensiones del Grupo en América, que les dote de un sistema unificado que, con un modelo común de gestión y aprovechando las sinergias con la plataforma de los bancos, permita homogeneizar las AFP's tecnológica y operativamente, mejorar la eficiencia y apoyar el crecimiento sostenido del negocio. Durante el año 2005 se han implantado distintas fases del proyecto en México, Chile y Perú.

Desarrollo de la infraestructura. En el ejercicio, se ha abordado la extensión, renovación o nuevo desarrollo de aplicaciones que son básicas para el negocio del Grupo, tales como una nueva plataforma para seguros, préstamos, *telemarketing*, autoservicios, riesgos o tesorería. Por otra parte, se ha reforzado la infraestructura técnica tanto en España como en América, con proyectos de mejora de las instalaciones *host*, de las estructuras de comunicaciones y de los sistemas operativos de oficinas. Por último, se ha iniciado un importante proyecto de revisión de la arquitectura funcional y de definición de un nuevo Modelo Funcional de Sistemas.

Continuidad de servicio. En 2005 ha continuado el despliegue del Plan Director de Continuidad de Negocio, con el desarrollo de nuevos planes de continuidad que tienen como objetivos: gestionar las posibles crisis, definiendo quiénes son los responsables de su dirección y los procesos de ejecución; realizar la recuperación de las actividades consideradas como críticas; y volver a la normalidad, indicando qué pasos se deben seguir para restablecerla.

En Europa, se han elaborado o actualizado planes de continuidad para los centros corporativos del Grupo, así como planes de continuidad de negocio para Banca Minorista España y Portugal y de

continuidad de la actividad en BBVA Seguros, Finanzia y Mercados Globales y Distribución.

En cuanto a América, se han concluido los planes de Operaciones y Banca Minorista de toda la región. Además, en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Puerto Rico y Venezuela se ha iniciado una segunda fase, simultaneando la constante puesta al día de los planes y el sometimiento a pruebas de los mismos. Por último, todas las gestoras de pensiones del Grupo han iniciado la elaboración de sus planes de continuidad de negocio.

Productividad: Dmas, una palanca para la eficacia. El Grupo BBVA ha demostrado su capacidad en la gestión de la eficiencia, hasta situarse a la cabeza de los grandes bancos de la zona euro por su alto índice de eficiencia. En este marco, la unidad de Productividad ha ampliado sus objetivos, que no se limitan a la gestión de los costes, sino que abarcan también la gestión de los procesos (la forma en que se enlaza la cadena de aportación de valor de cada función), ofreciendo métodos y herramientas de trabajo que permitan alcanzar la excelencia en los mismos y fomentando una cultura de mejora continua.

Para enfocar adecuadamente el análisis, revisión y mejora de los procesos y ayudar a gestionar el cambio, se ha desarrollado la metodología "Dmas" (definir, medir, analizar y superar), en la que, al cierre de 2005, se han certificado 192 profesionales del Grupo BBVA de nueve países diferentes.

De esta forma, los procesos se convierten en el objetivo principal de las acciones de mejora de la productividad, con la finalidad última de consolidar a BBVA entre las empresas reconocidas internacionalmente por ser sinónimo de calidad y productividad.

---

## ● INNOVACIÓN Y DESARROLLO

---

La prioridad estratégica que BBVA otorga a la innovación inspira la actividad del departamento de i+D, que fue creado en 2004 y se ha consolidado en 2005, en estrecha colaboración con las áreas de negocio del Grupo.

El Plan Estratégico de Innovación y los proyectos de Innovación y Desarrollo se enmarcan en los cuatro ejes siguientes: Innovación Tecnológica, Innovación de Negocio, Nuevos Modelos de Negocio y Dinero Express.

## Innovación Tecnológica

La función de esta unidad consiste en potenciar la utilización de nuevas tecnologías, tanto en las relaciones del Grupo con sus clientes como para impulsar nuevas oportunidades de negocio. Para ello, Innovación Tecnológica lleva a cabo un proceso de análisis, validación y aplicación de las soluciones tecnológicas que puedan ser de mayor interés para los objetivos de BBVA. Este proceso consta de tres fases:

- 1) Análisis de nuevas oportunidades, mediante la prospección continua de la información obtenida de las distintas fuentes especializadas en tecnología. Todos los empleados pueden consultar en la intranet corporativa boletines diarios de noticias tecnológicas y otros análisis en detalle de las tecnologías que pueden representar oportunidades para las iniciativas del Grupo, como la identidad digital, el *marketing on-line* o las redes P2P.
- 2) Puesta en común de las soluciones y de sus posibilidades con las áreas de negocio y de apoyo, seguida de la realización de maquetas para validar su adaptación a las necesidades del negocio.
- 3) Aplicación de las nuevas tecnologías elegidas, llevando a cabo proyectos piloto con usuarios seleccionados.

En 2005 se han celebrado en Madrid las Cuartas Jornadas de Innovación Tecnológica, así como las Primeras Jornadas en México. Han contado con la presencia del Presidente, el Consejero Delegado y más de 600 participantes de todo el Grupo, y en ellas se han puesto en común los avances tecnológicos más relevantes para el negocio.

La Comunidad de Innovación Tecnológica, foro permanente de revisión de la tecnología aplicada al sector financiero, ha analizado temas como el modelo de servicio multicanal, el comercio electrónico, la oficina del futuro o los servicios en movilidad. En 2005 se ha establecido también un nuevo esquema de grupos de trabajo, se ha consolidado la integración de participantes de áreas de negocio y de apoyo y se han incorporado nuevos miembros de Latinoamérica.

## Innovación de Negocio

Innovación de Negocio tiene como objetivo identificar y desarrollar propuestas de valor en los ámbitos del negocio bancario, del *management* y de la

cultura corporativa, que permitan fortalecer el posicionamiento del Grupo y mejorar sus posibilidades de crecimiento. En el ejercicio 2005, su trabajo se ha concentrado en tres líneas principales de actuación:

### 1) Pasión por las personas

Proyecto corporativo que persigue incrementar el grado de satisfacción de clientes y de empleados. Dicho proyecto contribuye a materializar los principios culturales del Grupo, en particular: “El cliente como centro del negocio” y “El equipo como artífice de la generación de valor”. Para identificar las necesidades y expectativas de ambos colectivos, se han realizado entrevistas personales y reuniones de grupo con más de 1.500 clientes (particulares y empresas) y alrededor de 3.000 empleados. La investigación se completó con la visita a más de 80 empresas reconocidas en el mundo por sus mejores prácticas.

En 2005, se ha puesto en marcha “Pasión por las personas” en 24 unidades de negocio y en 5 unidades de apoyo, y se han diseñado más de 303 planes de acción con beneficios para empleados y clientes.

### 2) Gestión de la calidad y de la atención al cliente

Calidad Corporativa coordina las actividades del Grupo relacionadas con la mejora continua, especialmente en los ámbitos ligados al cliente externo e interno. En 2005, los planes de calidad se han coordinado plenamente con el proyecto “Pasión por las personas” al ser, en muchos casos, su punto de arranque.

Se ha completado en el ejercicio el diseño del nuevo modelo de atención al cliente de ámbito corporativo, que pretende estandarizar fórmulas y modos en los esquemas de relación con todos los clientes en cualquier lugar del mundo. Está prevista su implantación de forma simultánea en todo el Grupo a lo largo de 2006. Asimismo, se ha desarrollado la primera fase del proyecto de indicadores avanzados, referidos a clientes y empleados, que establecerán vínculos con la gestión del valor.

En el ámbito del Servicio de Atención al Cliente, responsable de la gestión de reclamaciones en España, en el segundo semestre de 2005 se ha puesto en marcha un plan cuyo objetivo es ex-

ceder las expectativas de los reclamantes y utilizar así la reclamación de un cliente como una oportunidad para su fidelización.

### 3) Modelos y herramientas de innovación

Junto con el desarrollo de proyectos de crecimiento, Innovación y Desarrollo pretende dotar a la organización de metodologías para que las unidades sean capaces de realizar sus propios planes de innovación.

En esta línea, en 2005 se ha diseñado el modelo de innovación para el Grupo BBVA, que resume aquellas capacidades que situarían a cada unidad en una situación óptima para innovar. De la comparación en cada una de ellas del nivel actual con el óptimo se derivan planes de acción para maximizar el potencial innovador. El modelo, que ha sido probado de forma piloto en Banca de Instituciones, conlleva además una serie de herramientas que facilitan su desarrollo, como talleres y metodologías para fomentar la creatividad y la solución de problemas.

#### Nuevos Modelos de Negocio

El objetivo de esta unidad consiste en explorar nuevas oportunidades de crecimiento, que supongan una tercera vía de obtención de resultados y de generación de valor que complemente las vías de crecimiento tradicionales (orgánico e inorgánico).

Su actividad se distribuye en torno a tres grandes ejes: fidelización de clientes, captación de nuevos clientes y explotación de activos y tecnologías emergentes. Entre los diferentes proyectos desarrollados a lo largo de 2005, cabe señalar los abordados en dos sectores de interés para el cliente particular: viajes y vivienda.

BBVA ha iniciado la actividad de venta de noches de hotel a sus clientes en condiciones exclusivas. A través del acuerdo con el *partner on-line* Hotelopia, perteneciente al Grupo First Choice, los clientes de BBVA disponen de una oferta de más de 20.000 hoteles en más de 500 destinos en Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Caribe y Asia.

Se ha abordado también un nuevo modelo de negocio en el mundo de la vivienda, con el fin de captar y fidelizar nuevos clientes. Entre los proyectos lanzados destaca *Homes in Spain*, una iniciativa que comercializa entre los británicos segundas viviendas en España. El Grupo aprovecha su expe-

riencia en el sector inmobiliario (Banca Comercial, Banca Hipotecaria y Anida) y la plataforma tecnológica de Atrea. A finales de 2005, la oferta abarca más de 9.000 inmuebles vacacionales y cuenta con más de 100 puntos de venta asociados en Reino Unido. Los canales empleados son tanto propios (remotos y ferias inmobiliarias) como los derivados de acuerdos con terceros.

Otra vía de captación de clientes en nuevos mercados es Suite Card, tarjeta de crédito *cobranded* dirigida a británicos internautas, que otorga puntos por todas las compras y puntos especiales por las transacciones realizadas en Hotelopia. La redención es en noches de hotel a través de Hotelopia. Lanzada en septiembre de 2005, en tan sólo 4 meses se han solicitado más de 3.000 tarjetas Suite.

En Nuevos Modelos de Negocio también se están desarrollando proyectos para satisfacer la necesidades detectadas en el mundo de las pequeñas y medianas empresas y otros relacionados con nuevas tecnologías (biometría, geolocalización o movilidad). Asimismo, se realiza una labor de prospectiva y análisis de tendencias de mercado, haciendo partícipe a toda la organización de las nuevas oportunidades de negocio y la creación de valor que pueden generarse a partir de la innovación.

#### Dinero Express

Dinero Express es la red del Grupo BBVA especializada en la gestión del colectivo de inmigrantes. En 2005 ha llevado a cabo el plan de expansión previsto con la puesta en marcha de 40 oficinas, a las que se sumarán 60 más durante el año 2006.

Dinero Express da solución de forma global a las necesidades financieras y no financieras del segmento, mediante una innovadora e importante transformación del negocio y de la aproximación a los inmigrantes. Con un modelo diferente de negocio y un concepto de distribución y morfología del punto de venta exclusivo, aporta valor al inmigrante por su especialización, comodidad, accesibilidad, rapidez y promociones permanentes.

En 2005 se han canalizado 355.000 envíos de dinero (incluyendo los efectuados desde la red de Banca Comercial). Asimismo, se han realizado 755.000 llamadas telefónicas desde las 40 oficinas de Dinero Express, a las que están acudiendo mensualmente más de 100.000 personas.