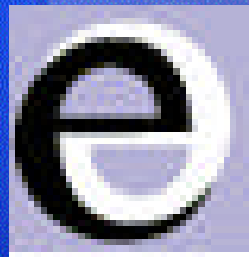


# BBVA



# EVOLUCION

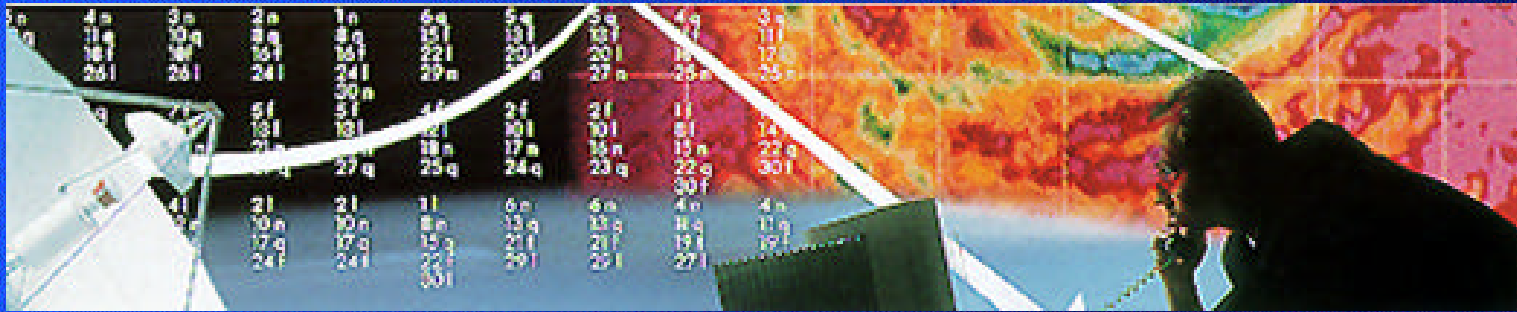
## ESTRATEGIA EN E-BUSINESS

*Madrid, 30 de marzo 2000*



Esta presentación contiene afirmaciones que Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (“BBVA”) considera proyecciones (*forward looking statements*), en el sentido de la Ley de Reforma de Valores Privados (*Private Securities Reform Act*) de 1995. Dichas proyecciones aparecen a lo largo de la presentación e incluyen afirmaciones sobre las intenciones, consideraciones, objetivos y expectativas actuales de BBVA y su dirección, incluyendo cuanto se refiere a la estrategia de BBVA sobre comercio electrónico, inversiones previstas en actividades relacionadas con Internet, afirmaciones relativas al recorte de costes y mejora de la eficiencia, crecimiento previsto en mercados objetivo, integración tecnológica y sinergias. Estas proyecciones no constituyen garantía de resultados futuros e implican riesgos e incertidumbres, de tal forma que los resultados reales pueden diferir de forma considerable de los descritos en dichas proyecciones como consecuencia de varios factores. Dichos factores incluyen, entre otros: (1) el incremento de la competitividad en el comercio electrónico e Internet, incluyendo el incremento de la presión competitiva entre instituciones financieras; (2) la incapacidad de los mercados considerados para crecer al ritmo previsto; (3) cambios desfavorables en las condiciones económicas generales en España, Latinoamérica u otras regiones; (4) adopción de decisiones desfavorables por las autoridades administrativas españolas o de otros países y, en particular, aprobación de normas adicionales aplicables a compañías que desarrollan sus negocios en Internet en las jurisdicciones en las que operan.





# eBIVA

1

## EUROPA Y LA NUEVA ECONOMIA



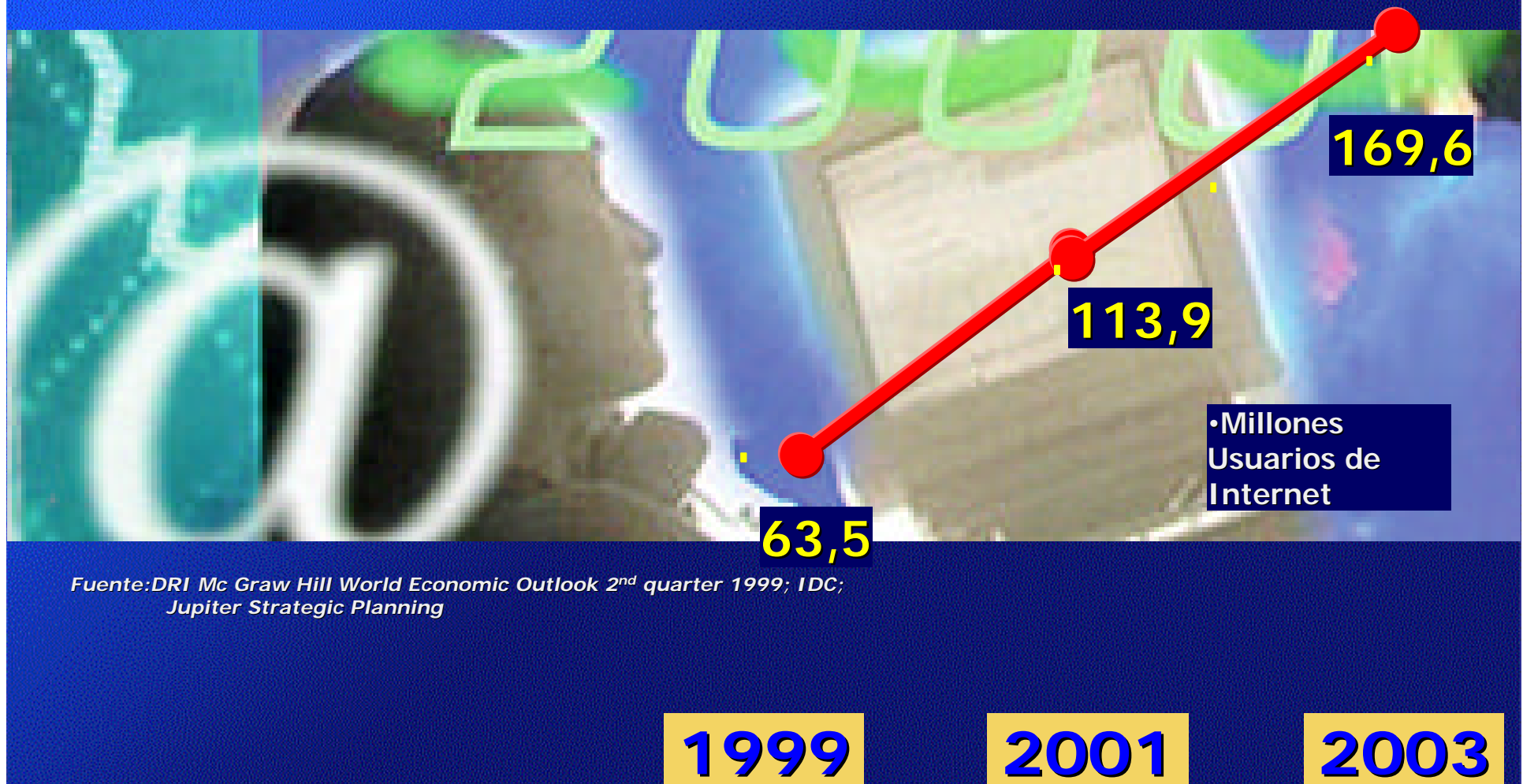
# EUROPA Y LA NUEVA ECONOMIA

- **EUROPA: VA RETRASADA PERO AVANZARA MUY RAPIDO EN EL PROGRESO TECNOLOGICO**
- **DESREGULACION EN MARCHA: ENERGIA, TELECOMUNICACIONES Y OTROS SECTORES**
- **LA INTEGRACION EUROPEA REFUERZA ESTE CIRCULO VIRTUOSO**

**CUMBRE LISBOA:  
AVANCE DECIDIDO HACIA  
LA ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO**



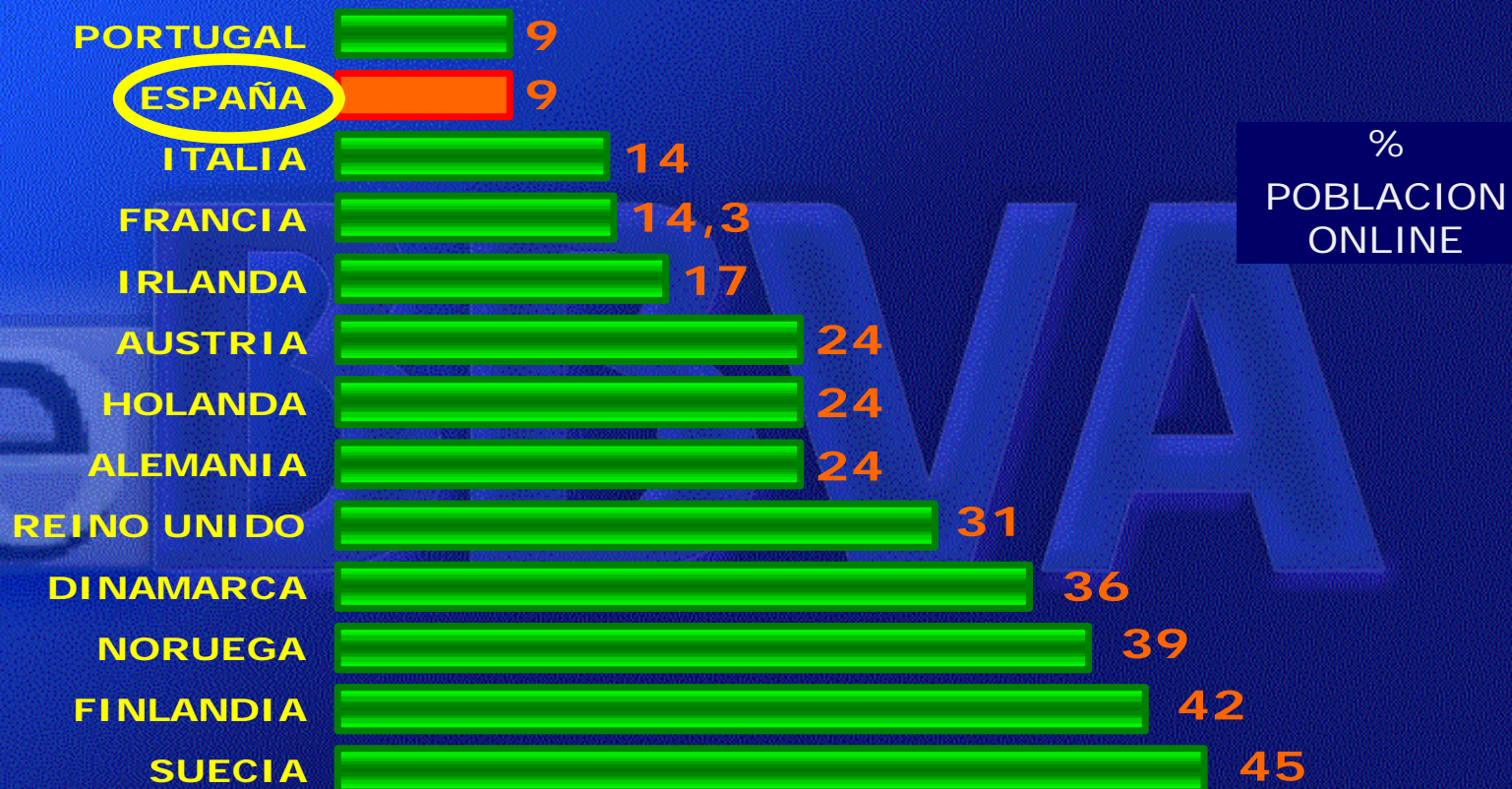
# EUROPA: FUERTE CRECIMIENTO DE POBLACION ONLINE



Fuente: DRI Mc Graw Hill World Economic Outlook 2<sup>nd</sup> quarter 1999; IDC; Jupiter Strategic Planning



# AUNQUE EN LA ACTUALIDAD HAY ELEVADA DISPERSION POR PAISES



**ESTE ES UN TEMA CRUCIAL:  
EL IMPACTO POR PAIS NO ES EL MISMO,  
NI ES IGUAL DE RAPIDO**



**PERO DEBE ASUMIRSE QUE...**

**ESPAÑA CONOCERÁ UN FUERTE  
DESARROLLO ON-LINE**



**1999**

**2001**

**2003**

**LAS MEDIDAS DE LAS ADMINISTRACIONES  
PUBLICAS ACELERAN ESTE PROCESO**



# ...Y TAMBIEN LATAM

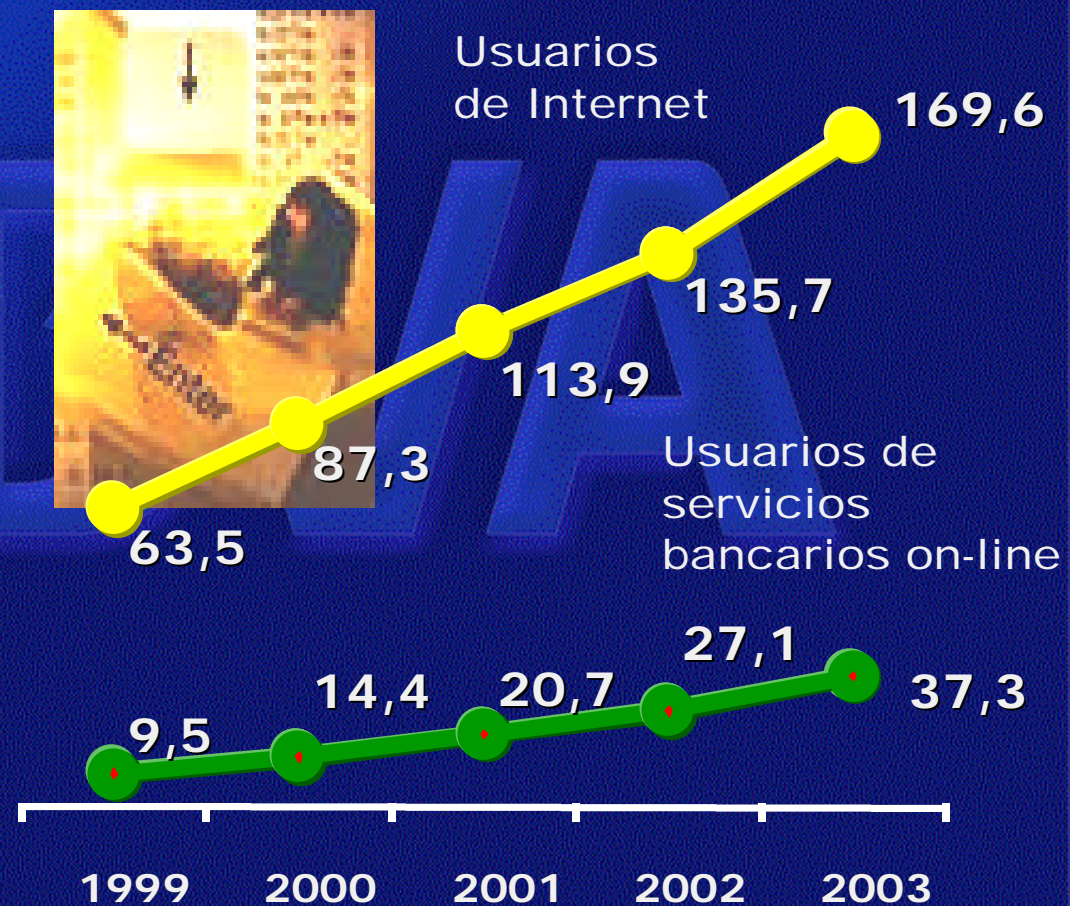


1999 2001 2003



# EN EUROPA, LA DEMANDA DE SERVICIOS FINANCIEROS ON-LINE CRECERA FUERTEMENTE

LAS ESTIMACIONES SITUAN ENTRE EL 15-25% DE LA POBLACION ON-LINE LA POBLACION QUE DEMANDA SERVICIOS FINANCIEROS.



Fuente: DRI Mc Graw Hill World Economic Outlook 2<sup>nd</sup> quarter 1999; IDC; Jupiter Strategic Planning



# ... Y EL COMERCIO ELECTRONICO SE DESARROLLARÁ FUERTEMENTE



LOS COMPROMISOS DE LA CUMBRE DE LISBOA ACELERAN ESTE PROCESO



# AUNQUE "E-COMMERCE" ES UN TERMINO AMBIGÜO



MAYORES DIFICULTADES  
LOGISTICAS Y MENOS  
MARGEN



VALOR AÑADIDO Y  
VENTAJAS DE  
IMPLEMENTACION



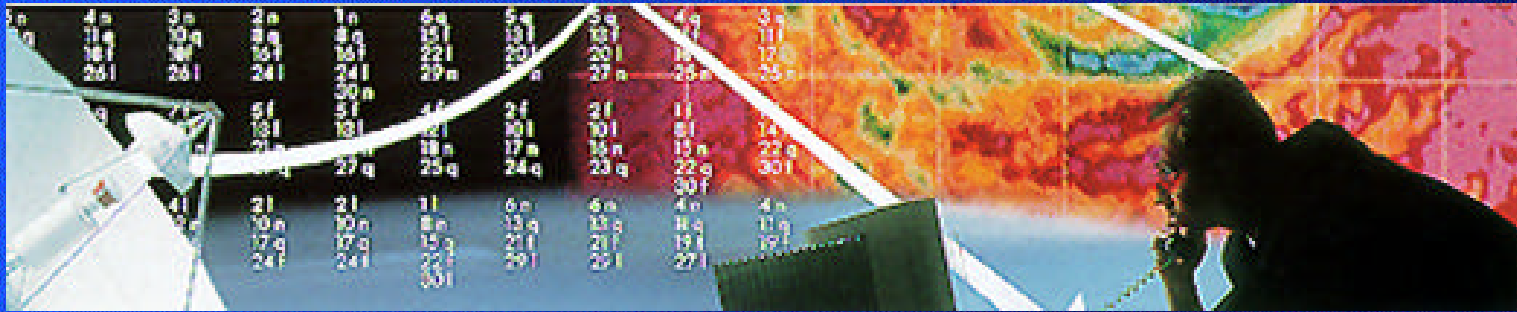
# PRIMERA CONCLUSION

ESTAMOS ANTE UN CAMBIO DECISIVO

NECESIDAD DE POSICIONARSE  
POR TODOS LOS BANCOS

BBVA QUIERE SER EL PRIMERO  
EN EL MUNDO DE LA NUEVA  
ECONOMIA QUE SE ABRE





# eBIVA

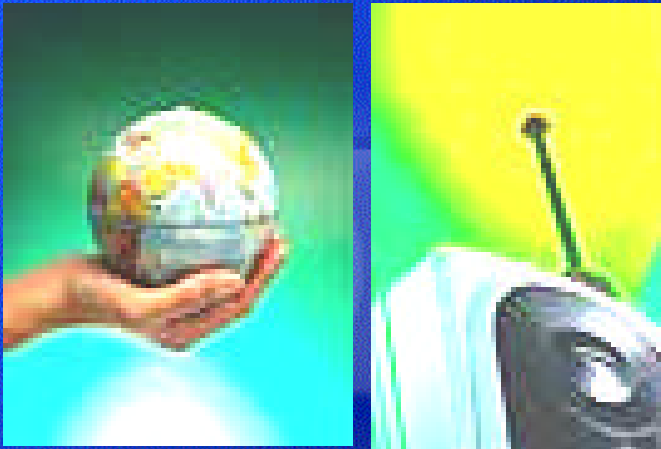
2

**¿COMO AFECTARÁ LA  
NUEVA ECONOMIA  
A LA BANCA?**



# IMPACTO EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS

## CAMBIO PARADIGMA:



- ↑ MAYOR PODER CLIENTE.
- ↑ REDUCCION BARRERAS DE ENTRADA Y COSTES DE CAMBIO
- ↑ TRANSPARENCIA Y AGILIDAD EN LA COMPARACION DE OFERTAS
- ↑ AUMENTO COMPETENCIA
- ↑ PERSONALIZACION OFERTA
- ↑ PRESION MARGENES



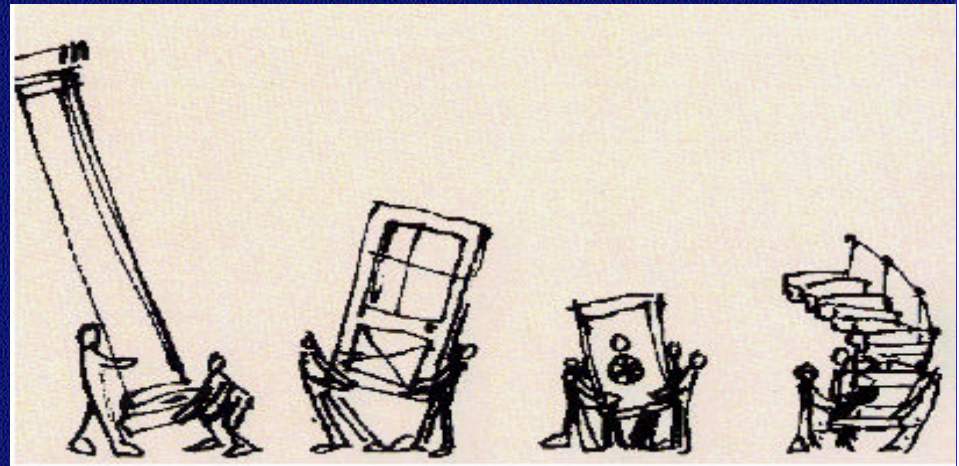
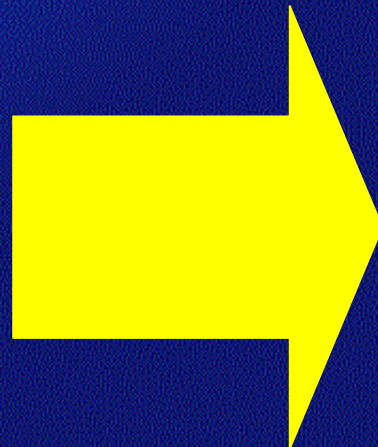
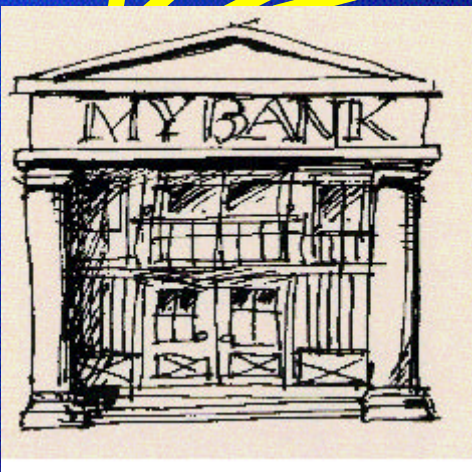
**...TODO ELLO DETERIORA LAS EXPECTATIVAS DE GENERACION DE INGRESOS DE LOS ACTORES TRADICIONALES MENOS PREPARADOS**

**DISMINUCION DE MARGENES Y PRECIOS**

**PERDIDA DE MARKET SHARE**

**PERDIDA DE CUSTOMER SHARE**

**MENOR DURACION CUSTOMER RELATION**





# ¿A QUE SISTEMAS/BANCOS AFECTARA MAS LA E-ECONOMIA ?

- ① LOS QUE TENGAN COSTES UNITARIOS MAS ALTOS
- ② LOS QUE TENGAN UNA POSICION DE MERCADO MENOS ASENTADA (MARKET SHARE)
- ③ LOS QUE CONTROLEN MENOS A SUS CLIENTES (CUSTOMER SHARE)
- ④ LOS QUE TENGAN CLIENTES MENOS FIELES



**IMPACTO "DIFERENCIADO"**



**ES RAZONABLE PENSAR QUE EL IMPACTO  
DE LA NUEVA ECONOMÍA SE CONCRETE EN  
DOS FASES ...**

**PRIMERA**

**PROCESO DE HOMOGENEIZACIÓN  
DE PRECIOS DESDE SUS NIVELES  
ACTUALES: ¿COMO?**

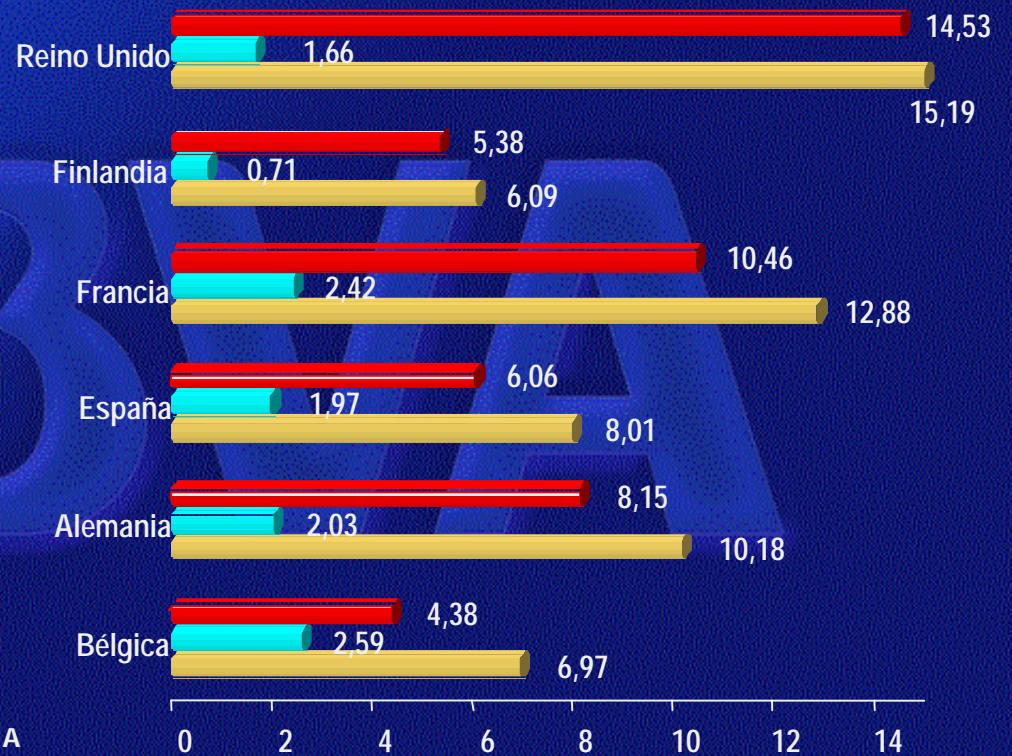
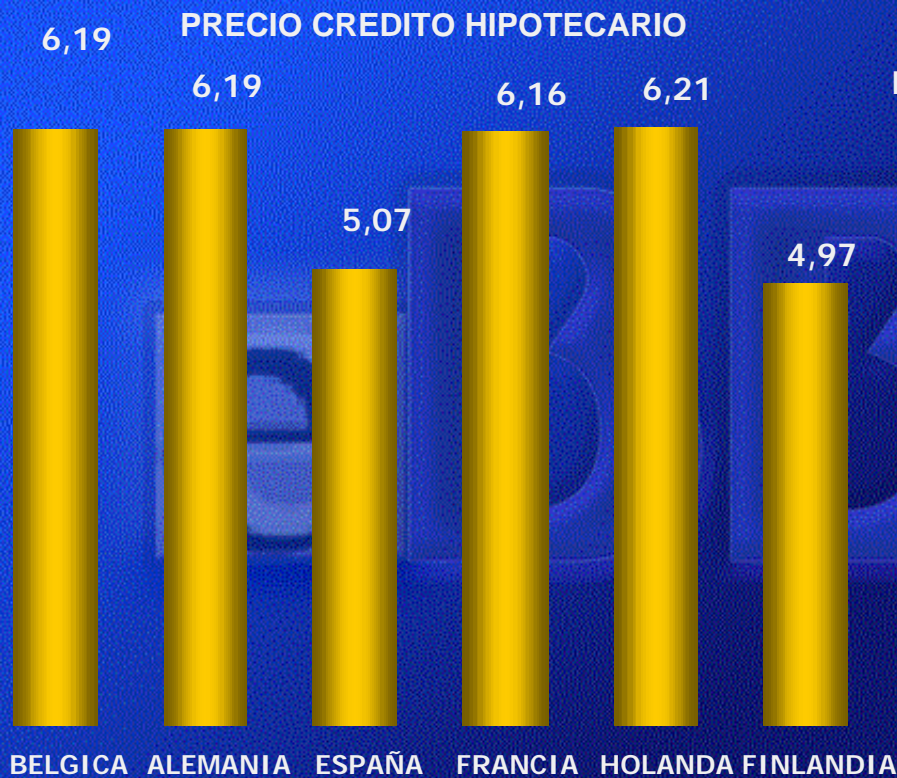
**SEGUNDA**

**ESTABLECIMIENTO DE LOS  
NUEVOS NIVELES DE PRECIOS  
PARA LA INDUSTRIA FINANCIERA  
EUROPEA: ¿CUAL?**

**TODO ELLO EN UN CLIMA INTENSO  
DE ADAPTACION**



# INTERNET SE EXPANDIRÁ EN UN MARCO COMPETITIVO EUROPEO CON DIFERENCIAS ACUSADAS EN LOS NIVELES DE PRECIO



FUENTE: BANCO CENTRAL EUROPEO.  
MARZO 2000

■ Retail Spread   ■ Depósito ahorro   ■ Crédito Consumo

**ESPAÑA ES YA UN PRODUCTOR "BARATO"**



**POR ESO, ES POSIBLE CONTEMPLAR DOS  
ESCENARIOS TEORICOS PARA EL  
SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL**

**ALTA  
INTENSIDAD**

RESPUESTA SIMILAR EN EL TIEMPO AL CONJUNTO DE LOS SISTEMAS EUROPEOS (CON INDEPENDENCIA DEL NIVEL DE PRECIOS RELATIVO Y DE LA EXTENSIÓN DEL USO DE INTERNET)

**MEDIA/BAJA  
INTENSIDAD**

LAS ADAPTACIONES SE PRODUCEN DE FORMA SUCESIVA EN LOS MERCADOS EUROPEOS (EN FUNCIÓN DE SU GRADO DE PENETRACIÓN ON-LINE Y DE LOS NIVELES DE PRECIO RELATIVOS)

**ESPAÑA**



# SPAIN IS DIFFERENT

## PORQUE...

- ① LA PENETRACION DE INTERNET ES TODAVÍA MUY BAJA
- ② CUENTA CON UNA RED CLASICA DE DISTRIBUCION MUY DENSA GEOGRAFICAMENTE Y MUY EFICIENTE EN VENTA DE PRODUCTOS
- ③ EL MODELO DE OFICINA ES DIFERENTE (MAS PEQUEÑA Y MENOS COSTOSA)
- ④ LOS PRECIOS SON MUY AJUSTADOS



# **POR TANTO ... EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL TIENE ALGUNAS VENTAJAS TEMPORALES**



- ✓ **COMPETITIVIDAD** (en términos de precio y eficiencia)
- ✓ **"LACK" DE PENETRACION DE INTERNET**
- ✓ **CAPACIDAD DE ALGUNOS DE SUS BANCOS PARA  
ASUMIR EL CAMBIO DE ESCENARIO**

**ESPAÑA SERÁ UNO DE LOS  
MERCADOS CON MENOR IMPACTO  
SOBRE EL MARGEN**



**EN LATINOAMERICA LA EXPANSION DE  
INTERNET SERA RAPIDA Y MUY  
CONCENTRADA EN SEGMENTOS DE  
POBLACION**



**HABRA UNA MAYOR  
“BANCARIZACION” Y SE  
ABRIRA UNA  
OPORTUNIDAD PARA  
LOS BANCOS MAS  
EFICIENTES Y CON  
MAYOR VISION**



# 2 FACTORES CONDICIONAN LA VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACION HACIA LA NUEVA ECONOMIA

① GRADO DE CONTAMINACION (REDUCCION) DE LOS MARGENES DEL SECTOR

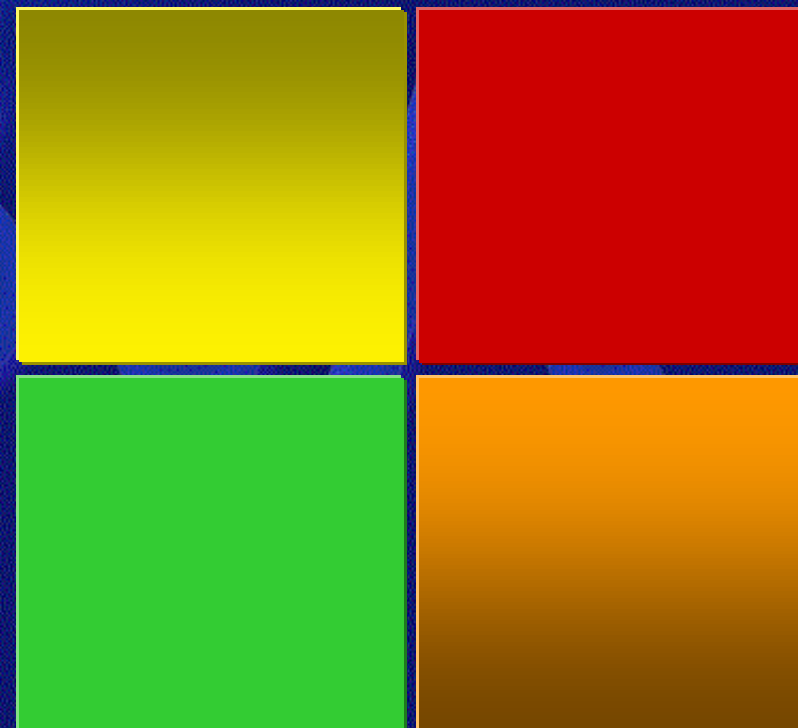
② GRADO DE CANIBALIZACION (O PERDIDA) DE LA BASE DE CLIENTES



CONTAMINACION



NUEVO ENTORNO



CANIBALIZACION





# ESTOS 2 FACTORES REQUIEREN ADAPTAR EL POSICIONAMIENTO



**EFICIENCIA Y PROPUESTA DE VALOR SON CLAVES PARA EL EXITO**




# EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEBE CENTRARSE EN LA RESPUESTA A LOS FACTORES DE RIESGO



**... Y LAS NUEVAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION JUEGAN UN PAPEL CRITICO EN TODOS LOS EJES**



**EN CUALQUIERA DE LOS  
ESCENARIOS, Y PARA  
TODOS LOS BANCOS  
EUROPEOS ...**



**ES NECESARIA UNA  
ESTRATEGIA CLARA Y MUY  
MEDITADA PARA  
TRANSFORMARSE  
(Y CAPACIDAD PARA  
IMPLEMENTARLA)**



**UNA IMPRESIÓN PERSONAL...**

**EL NEGOCIO DE BANCA ON-LINE  
SERA DOMINADO POR LOS  
"GRANDES BANCOS DE GRAN  
CAPACIDAD CONTRASTADA" (NO  
POR TODOS LOS GRANDES) QUE  
SEPAN ADAPTARSE**



**BBVA SERA UNO  
DE ELLOS**



**SE VA A PRODUCIR UN  
CAMBIO DE PARADIGMA=  
CAMBIO EN LAS BASES  
COMPETITIVAS**

**BANCOS  
QUE ACIERTEN  
CON LA ESTRATEGIA**

**BANCOS  
PERDEDORES**

**BBVA**

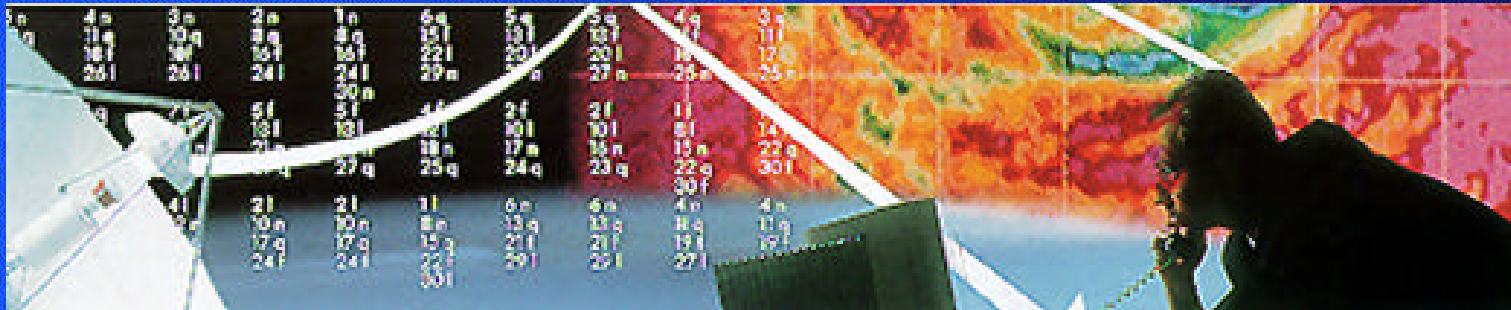


**BBVA , ANTE EL  
E-BUSINESS  
CUENTA CON UNA  
BUENA BASE DE  
PARTIDA**



**.. Y QUIERE TOMAR UNA  
VENTAJA DECISIVA**





3

# PROYECTO eVOLUCION

## LA ESTRATEGIA DE BBVA



# BBVA HA SIDO UN BANCO QUE HA AVANZADO MUCHO, CON PROGRAMAS EXITOSOS ORIENTADOS A CREAR VALOR

MARKET CAP.  
MILL. Euros





**AHORA, BBVA QUIERE  
PROSEGUIR SU  
TRANSFORMACION**

**PROYECTO CRE@  
(2000-2002)**

**LANZAMIENTO:  
12 FEBRERO 2000**

**C**APITALIZACION + **R**ENTABILIDAD + **E**FICIENCIA + **A**NTICIPACION



# PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO CRE@, ES NECESARIO:

AUMENTAR  
FUERTEMENTE  
LA  
**R**ENTABILIDAD  
Y LA **E**FIICIENCIA  
DEL GRUPO  
ACTUAL

**A**NTICIPARSE,  
PENETRANDO  
DECIDIDAMENTE  
EN EL MUNDO  
DE LA “NUEVA  
ECONOMIA”

... PARA **C**REAR VALOR POR LAS 2 VIAS



## BBVA ASUME 3 PRINCIPIOS:

- ① LA NUEVA ECONOMIA AFECTA A SU CAPACIDAD DE GENERAR MARGEN A MEDIO Y LARGO PLAZO
- ② AUNQUE EL IMPACTO SEA A VARIOS AÑOS VISTA, HAY QUE ACTUAR DE INMEDIATO
- ③ NO HAY RIESGO, HAY UNA OPORTUNIDAD

**ES NECESARIO  
TRANSFORMARSE**



Margen Básico esperado (ex-Internet)

Incremento ingreso medio por cliente



**BBVA DISEÑA UNA ESTRATEGIA QUE TRANSFORMA LOS RIESGOS EN OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**



**¿CÓMO TRANSFORMA BBVA  
"RIESGO" EN "OPORTUNIDAD"**

# **LANZANDO EL PROGRAMA VOLUCION**

- PROGRAMA BASICO DEL  
PROYECTO CRE@**
- CON UN SENTIDO CLARO  
DE ANTICIPACIÓN**
- PARA APROVECHAR TODAS  
LAS OPORTUNIDADES DE LA  
NUEVA ECONOMÍA**



# PROGRAMA VOLUCION

SE BASA EN UN TRIPLE  
ENFOQUE SOBRE INTERNET

TECNOLOGIA

MERCADO

SECTOR



BBVA APROVECHARA TODAS  
LAS OPORTUNIDADES EN ESTOS 3 CAMPOS



# EN CADA UNO DE ESOS CAMPOS BBVA ASUME UN ROL DISTINTO

ROL DE BBVA

TECNOLOGIA

USUARIO

MERCADO

ACTOR

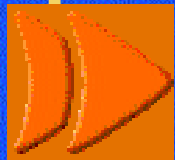
SECTOR

INVERSOR

BBVA SE ESTRUCTURA PARA  
RESPONDER A ESTOS ROLES



# PROGRAMA VOLUCION



**TECNOLOGIA**

COMO "USUARIO"  
BBVA QUIERE ...



**TRANSFORMAR LOS PROCESOS  
INTERNOS POTENCIANDO:**

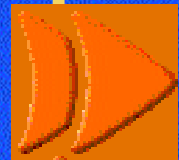
 **LA EFICIENCIA**

 **LA CALIDAD Y**

 **LA DIFERENCIACION .**



# PROGRAMA VOLUCION



**MERCADO**

COMO "ACTOR" BBVA  
QUIERE ...



**EXPLOTAR SUS CAPACIDADES  
COMPETITIVAS CON UN CUADRUPLE  
DESARROLLO :**

 **MARCA (S)**

 **PRECIO**

 **SERVICIO**

 **CAPACIDADES DE DISTRIBUCION**



# PROGRAMA VOLUCION



**SECTOR**

COMO "INVERSOR"  
BBVA QUIERE ...



**SER PROMOTOR DE PROYECTOS  
EMPRESARIALES APLICANDO**

**NUESTRO EXPERTISE EN:**



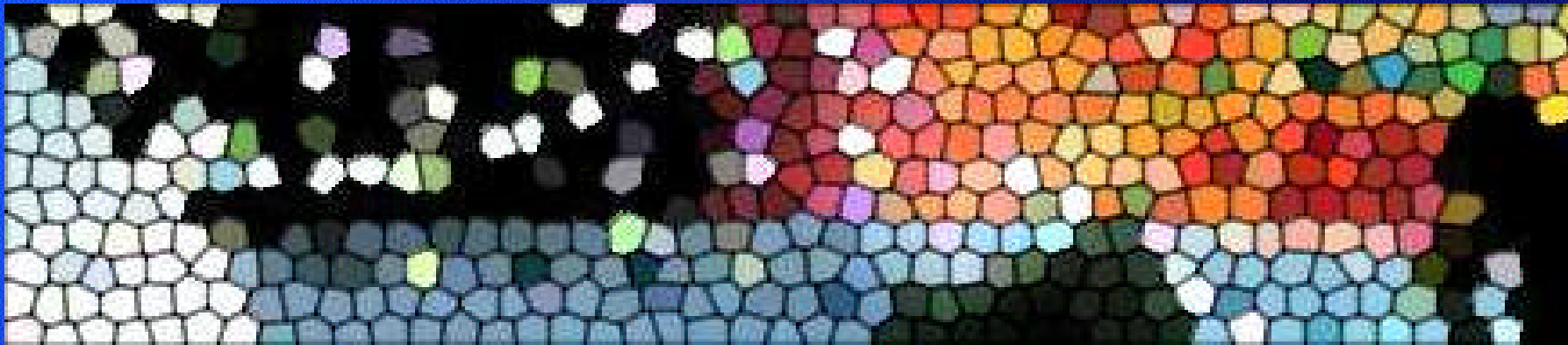
**PARTICIPACIONES.**



**BANCA INVERSIONES.**



**LA RESPUESTA ESTRATEGICA A  
INTERNET ES UN PUZZLE MUY  
COMPLEJO**

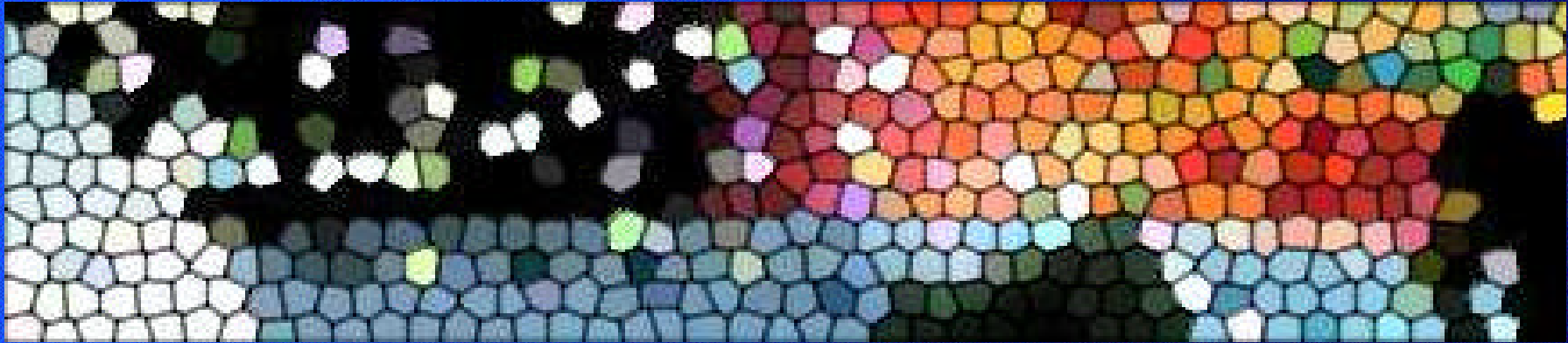


**HAY BANCOS  
QUE NO VEN  
EL PUZZLE**

**HAY BANCOS  
QUE NO SABEN  
RESOLVER EL  
PUZZLE**

**BBVA VE EL PUZZLE Y VA A  
RESOLVERLO (PIEZA A PIEZA)**





eB4VA

AGENDA DE DESARROLLO

I TECNOLOGIA





# TECNOLOGIA

**BBVA QUIERE  
TRANSFORMAR  
LOS PROCESOS  
INTERNOS**

**POTENCIANDO:**

- **EFICIENCIA**
- **CALIDAD Y**
- **DIFERENCIACION**

**...PARA  
ALCANZAR EL  
MIX DE  
SERVICIOS/  
CANALES MAS  
EFICIENTE DE LA  
BANCA**



**ASUMIENDO UN  
PRINCIPIO (VALIDO PARA  
TODOS LOS BANCOS)**



**NO PUEDE HABER  
APROXIMACION EXITOSA  
A LA NUEVA ECONOMIA  
SIN TRANSFORMACION  
TECNOLOGICA PREVIA**



# BBVA YA TIENE LAS BASES PARA HACER UNA MEJOR TRANSFORMACION TECNOLOGICA

LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL GRUPO, Y EN PARTICULAR DE SUS OPERACIONES EN LATINOAMERICA, PARTE DE UNA  
**IMPORTANTE VENTAJA COMPETITIVA DE BBVA**

## ESPAÑA

**Sistemas  
integrados  
(BBV+Argentaria)  
1T-2001**

**Compatibilidad  
e interrelación**

## LATINOAMERICA

**Plataforma única**

**1999**

**P.Rico  
México  
Perú**

**2000**

**Brasil  
Chile**


**Colombia  
Argentina  
Venezuela**



**BBVA cuenta con una  
plataforma y unos  
sistemas operativos y  
tecnológicos con una  
antigüedad  
sustancialmente inferior a  
la de la media de nuestros  
competidores (6 vs 15  
años)**



**ESTE ES UN TEMA CRITICO Y UNA  
VENTAJA DE BBVA "NO REPLICABLE"  
EN EL MEDIO PLAZO**



**LOS BANCOS QUE NO  
ESTEN EN ESTA POSICION,  
TIENEN COSTOS  
UNITARIOS MAS ALTOS ...**

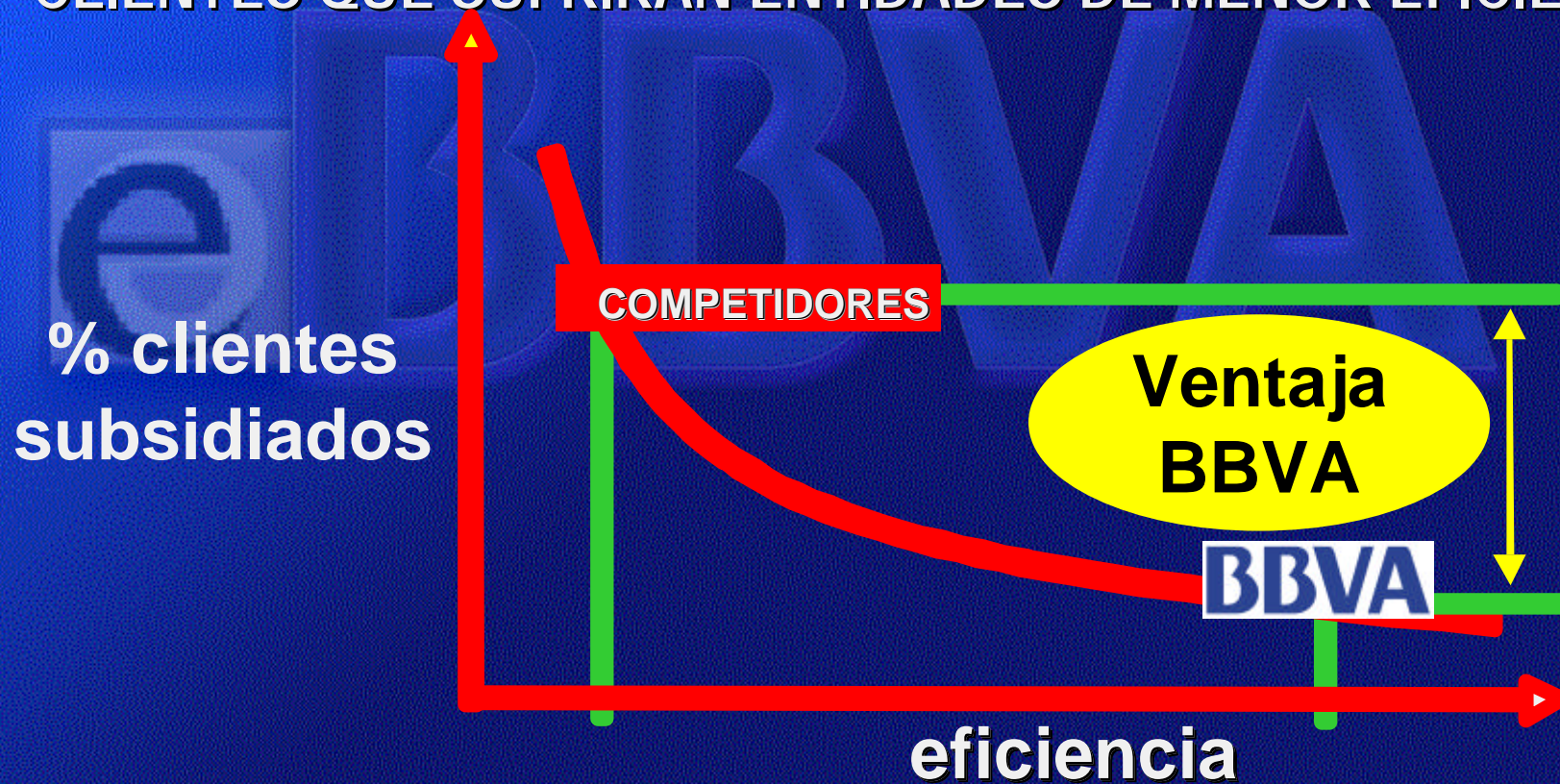


**... Y POR TANTO SE  
VERAN MAS AFECTADOS  
CON LA EXPANSION DE LA  
BANCA ON-LINE**



# LA VENTAJA COMPETITIVA DE BBVA EN TECNOLOGIA RESULTA DECISIVA PARA MINORAR EL COSTE DEL SERVICIO Y CON ELLO....

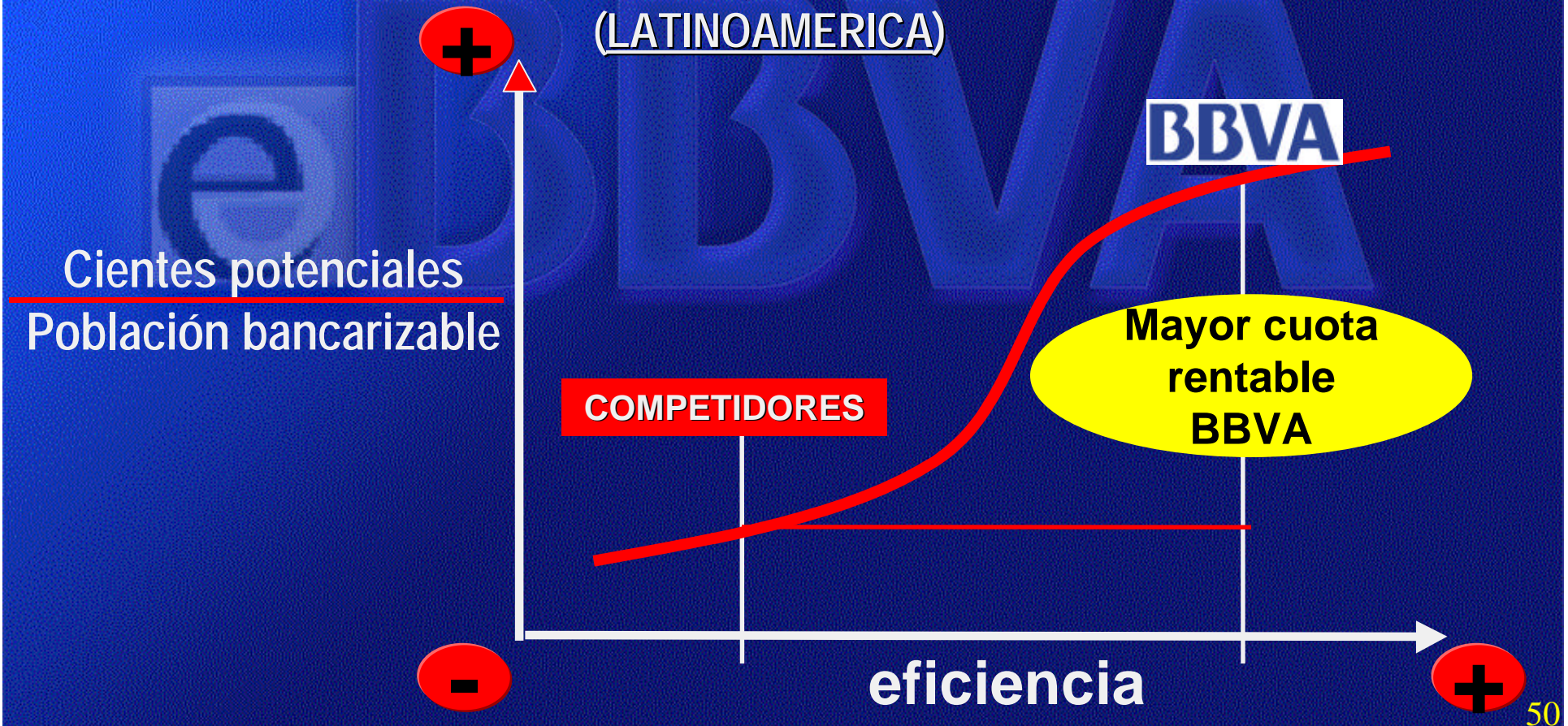
- 1 DISMINUIR LA SUBSIDIACION Y EL RIESGO DE PERDIDA DE CLIENTES QUE SUFRIRÁN ENTIDADES DE MENOR EFICIENCIA





**PERO TAMBIEN, LA VENTAJA TECNOLOGICA DE BBVA SIRVE PARA CONFIGURAR UNA PROPUESTA RENTABLE DE SERVICIO PARA CLIENTES DE BAJOS NIVELES DE RENTA Y CON ELLO....**

**2** INCREMENTAR LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO EN MERCADOS MADUROS (MAYOR COMPETITIVIDAD) O DE BAJO NIVEL DE BANCARIZACION (LATINOAMERICA)





# LA VENTAJA TECNOLÓGICA DE BBVA PERMITE:

- ① OPERAR EN CONDICIONES RENTABLES EN SEGMENTOS Y MERCADOS INACCESIBLES PARA OTROS BANCOS (POR TENER MEJOR EFICIENCIA).
- ② RESISTIR LA ENTRADA SELECTIVA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES EN NICHOS.
- ③ ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS EN BASE A LA COMPETITIVIDAD (EFICIENCIA) DE LOS SERVICIOS DE BBVA.



# LA AGENDA DE TRANSFORMACION TECNOLOGICA DE BBVA AFECTA A:

**1 ARQUITECTURA TECNOLOGICA**


**2 PROCESOS DE GESTION  
DE CLIENTES**

**3 HABILIDADES PERSONALES**

**4 TRANSFORMACION PROCESOS**

**ESTE ES EL INICIO DE “TRANSFORM@” UN  
PROYECTO GLOBAL QUE YA HEMOS LANZADO  
(Y QUE SE COMPLETARÁ EN EL AÑO 2002)**



UNO DE LOS ELEMENTOS CLAVE  
DE VOLUCION ES EL

**PROYECTO TRANSFORM@**

**OBJETIVO: HACER DE INTERNET LA  
PALANCA PARA TRANSFORMAR  
TODOS LOS AMBITOS DE GESTION  
Y OPERACIÓN DE BBVA**


HOY TENEMOS  PLANES IDENTIFICADOS



**LA TRANSFORMACION DE BBVA AFECTA A**

# **1 ARQUITECTURA TECNOLOGICA**

**SITUANDO LA OPERATORIA  
BANCARIA MAS CERCA DEL CLIENTE**



**EL CLIENTE  
OPERA DÓNDE  
QUIERE Y  
CUANDO  
QUIERE**

**UNA ARQUITECTURA UNICA,  
QUE OPERA PARA TODOS  
LOS CANALES Y QUE YA  
ES OPERATIVA**

**UN MODELO SOPORTADO EN LAS  
CAPACIDADES TECNOLOGICAS DE BBVA,  
FORTALECIDAS CON TRES ALIANZAS  
ESTRATEGICAS CLAVE...**



... LA PRIMERA CON **CISCO SYSTEMS**,  
LIDER EN EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS  
DE TELECOMUNICACIONES E INTERNET

COOPERACION EN EL DISEÑO, DESARROLLO E  
IMPLEMENTACION DE SERVICIOS FINANCIEROS  
NUEVOS Y DIFERENCIADOS, A NIVEL GLOBAL,  
BASADOS EN INTERNET



- INFORMACION TENDENCIAS DEL MERCADO Y NUEVAS TECNOLOGIAS
- REDUCCION COSTES A TRAVES DEL DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS
- ADAPTAR AL MERCADO LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y LOS EQUIPAMIENTOS DE TELECOMUNICACIONES

**FIRMA: 29 MARZO 2000**



... LA SEGUNDA CON **ERICSSON**,  
UNO DE LOS ACTORES GLOBALES  
MAS IMPORTANTES EN EL AREA  
DE TELEFONIA MOVIL

DESARROLLO NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN  
EL AREA DE LAS APLICACIONES MOVILES, ASI  
COMO OTROS RELACIONADOS CON EL USO DE  
SISTEMAS DE COMERCIO ELECTRONICO MOVIL



- NUEVAS APLICACIONES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO GENERADAS POR LA EVOLUCION DE LAS REDES MOVILES
- MEDIOS DE PAGO Y M-COMMERCE
- NUEVOS DISPOSITIVOS INTERNET MOVIL
- SOLUCIONES IP (INTERNET PROTOCOL)

**FIRMA: 29 MARZO 2000**



... LA TERCERA CON UN  
PRIMER FABRICANTE DE  
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN  
(COMPLETANDO EL ACUERDO  
CON **ERICSSON**)

**FIRMA: MES DE ABRIL**



**DENTRO DEL "PROYECTO  
TRANSFORM@", LA  
TECNOLOGIA AVANZADA BBVA  
+ ALIANZAS CON LIDERES  
TECNOLOGICOS**



**SOPORTAN EL  
DESARROLLO  
DEL PLAN IPS@**



# PLAN IPS@

**OBJETIVO : LOGRAR LA INTEGRACION  
PROCEDIMIENTOS Y SERVICIOS DE ACCESO  
UN DISPOSITIVO DIGITAL = UN CANAL**

**Red de Oficinas**

**Banca Telefónica**

**Internet**

**Teléfono móvil**

**TV Interactiva**

**P.D.A.**

**EL BANCO VE  
UN SOLO CLIENTE**



**EL CLIENTE VE  
UN SOLO BANCO**



# IPS@: PUESTA EN MARCHA

- **I SEMESTRE 00**
  - Disponibilidad 1 fase : todas las prestaciones de BBVA.net.
  - Implantación progresiva en Portugal, Mexico, Perú Y Colombia de las funcionalidades de tarjeta y cuentas personales.
- **II SEMESTRE 00**
  - Prestaciones adicionales y personalización.
  - Extensión a Finanzia.
  - Extensión a Empresas (SIETE)
  - Extensión a resto de países



2

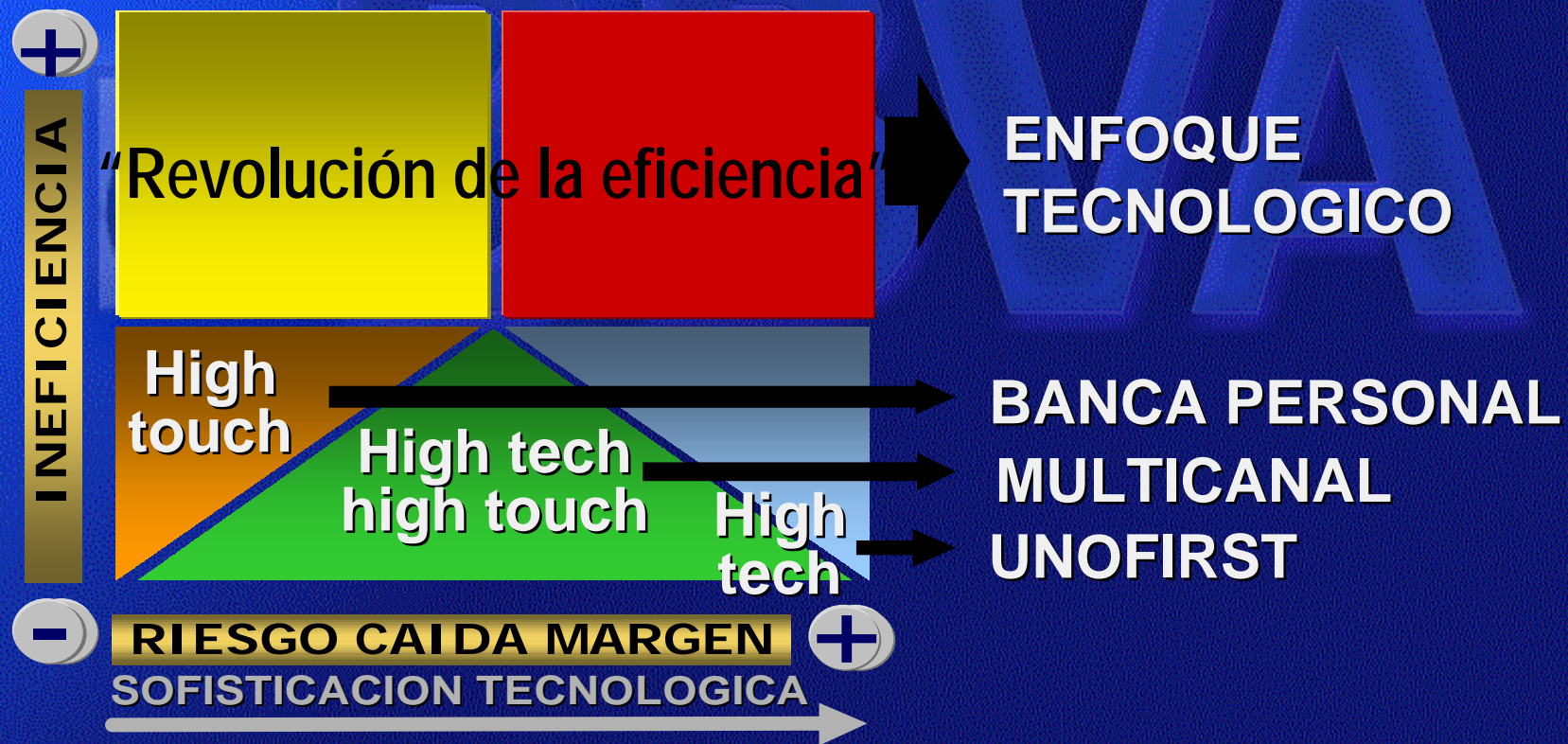
## PROCESOS DE GESTION DE CLIENTES

BBVA HA ALINEADO LAS ESTRATEGIAS DE INTERNET ADECUADAS SEGÚN EL SEGMENTO TECNOLÓGICO DE CLIENTELA, Y LA DEMANDA DE SERVICIO GENERADA, CON CUATRO APROXIMACIONES DISTINTAS:

- *ENFOQUE TECNOLÓGICO*
- *APROXIMACIÓN MULTICANAL BBVA*
- *BANCA PERSONAL*
- *UNO FIRST*



**ESTAS 4 APROXIMACIONES RESPONDEN A  
LOS DIFERENTES REQUERIMIENTOS DEL  
NEGOCIO Y COMBINAN EFICIENCIA Y  
RIESGO DE CAIDA DE MARGEN**





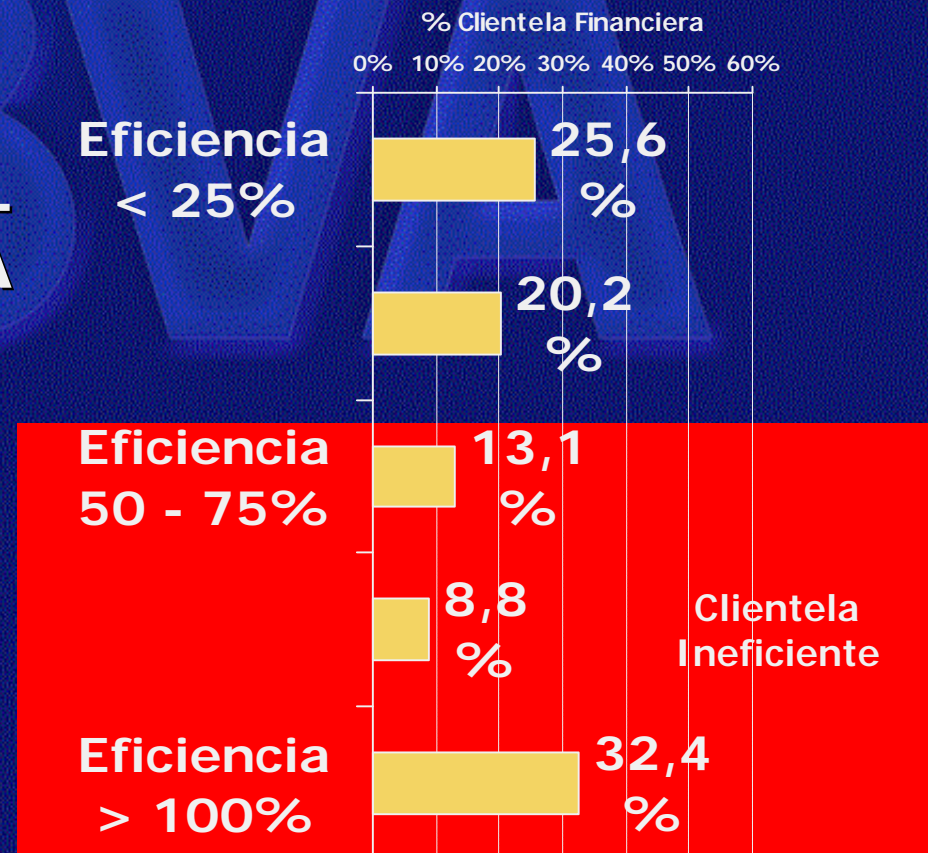
# LA "REVOLUCIÓN DE LA EFICIENCIA" DEBE ALCANZAR A LOS INEFICIENTES O MEJOR A LAS "TRANSACCIONES INEFICIENTES"

UN 40% DE LOS  
CLIENTES RETAIL  
BBVA TIENEN RATIOS  
DE EFICIENCIA  
SUPERIORES AL 75% Y  
UN 55% SUPERIORES AL  
50%, LA GRAN MAYORÍA  
DE ELLOS CON BAJO  
PERFIL TECNOLÓGICO



**PLAN EMIGR@**  
DE TRANSACCIONES  
INEFICIENTES

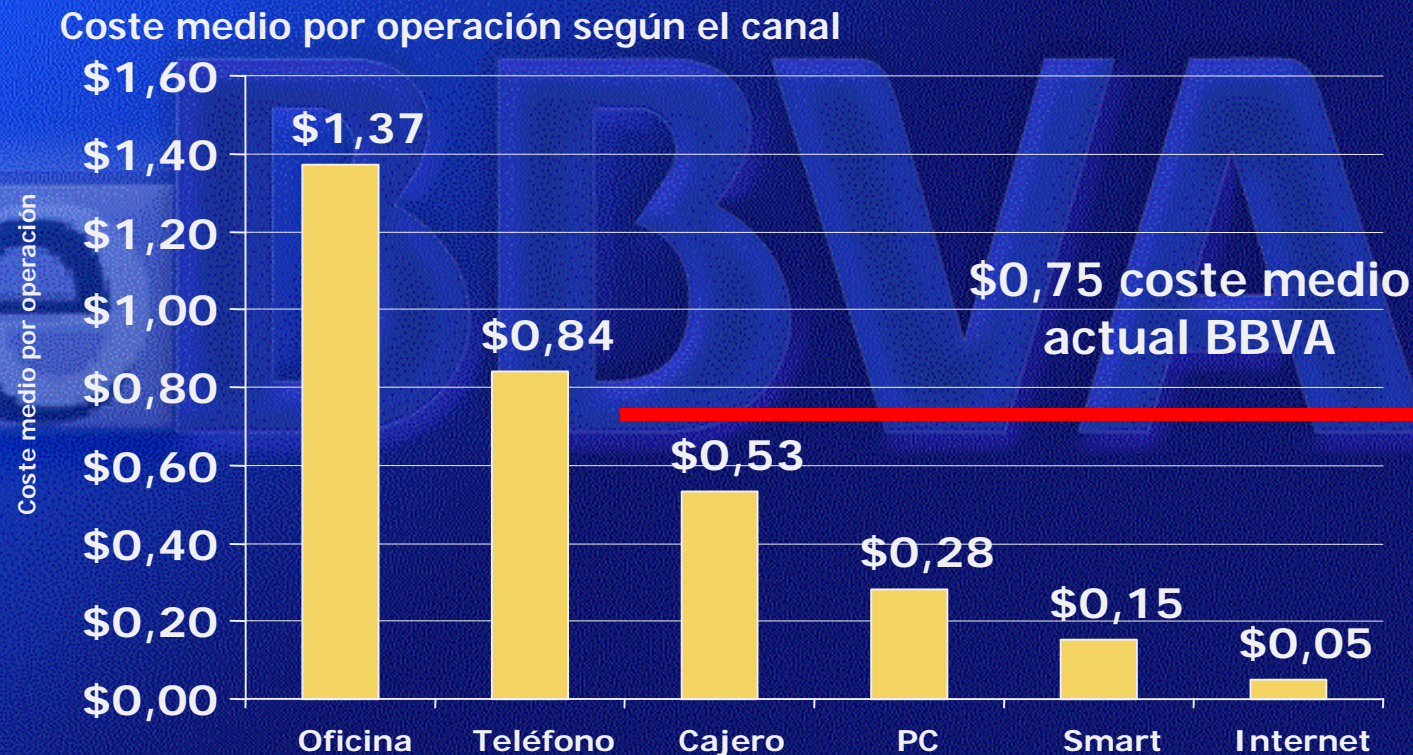
Distribución clientela bancaria  
por ratio de eficiencia





# PLAN EMIGR@

La migración de transacciones de peor margen (ineficientes) a Internet + Móviles Interactivos combinada con TV Interactiva, y ATM son la respuesta al reto de la eficiencia

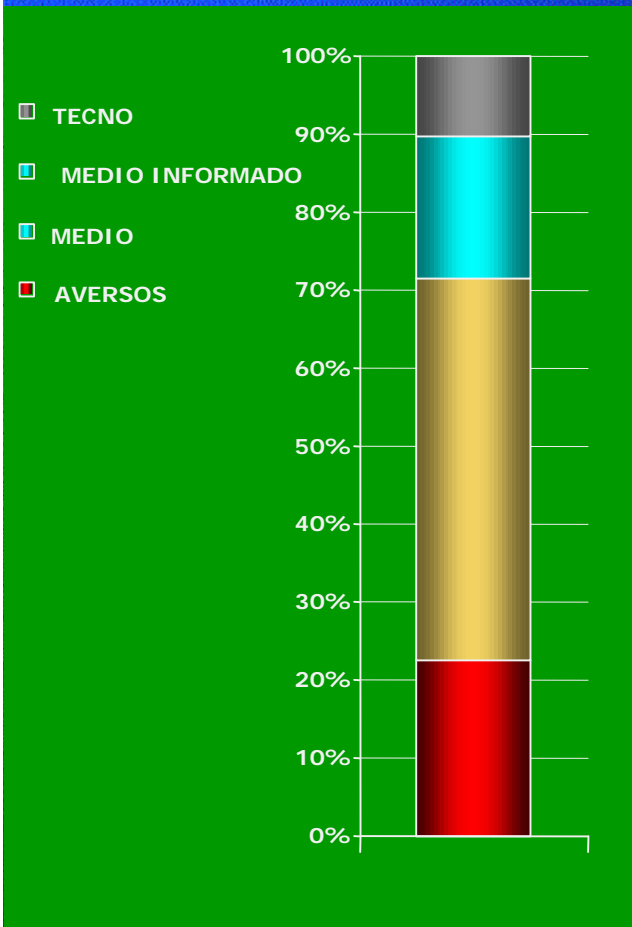


Cada transacción ineficiente que migremos a los canales directos supone reducir sus costes de operación en un 66%

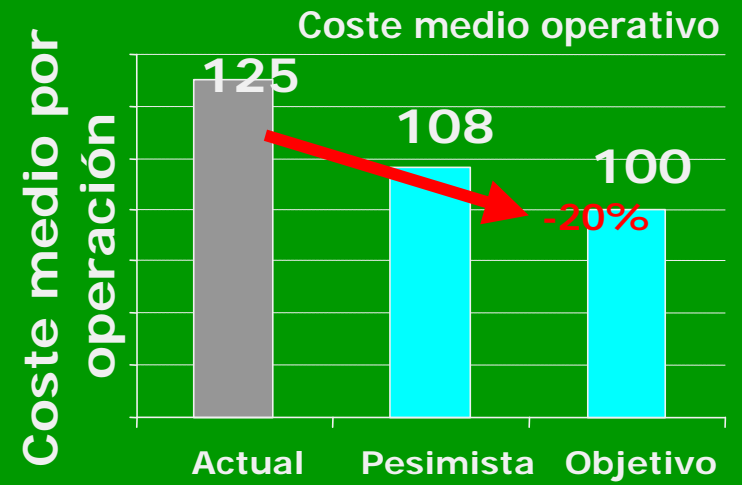
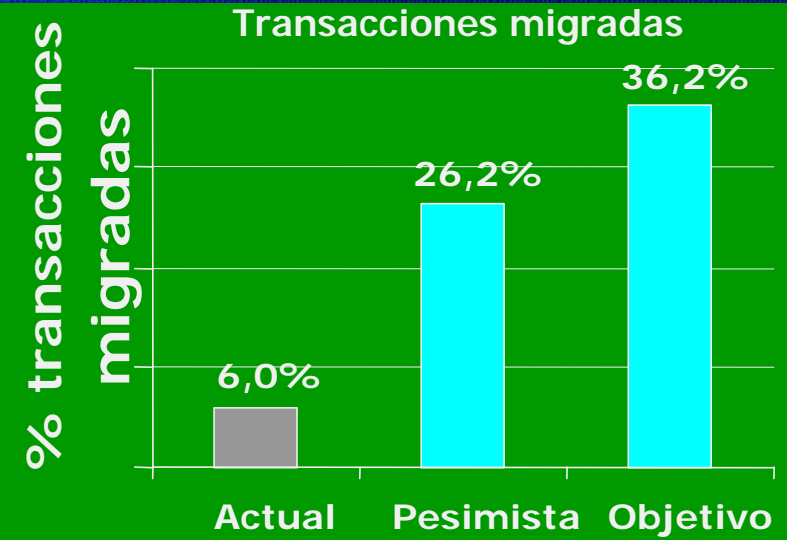


# Y estos ahorros identificados son conseguibles, con un esfuerzo adecuado a cada segmento tecnológico.

Distribución del volumen de operaciones por perfil tecnológico de los clientes



	Escenario pesimista	Objetivo
N.a.	N.a.	N.a.
1 de 3	1 de 2	
1 de 4	1 de 3	
1 de 10	1 de 8	



Nota: Ahorros de costes basados en costes de transacción. No incluyen costes de alta de contratos



# PARA LOS CLIENTES "NO TECNOLÓGICOS"

**Nuestra estrategia:** facilitar el acceso, con un interfaz sencillo, intuitivo

**Nuestro enfoque:** hacer de la tecnología algo "familiar", conocido, sin sorpresas

- ◆ Apoyo multimedia a la forma de uso
- ◆ Información transaccional de alta calidad
  - \* Cuenta de administración de ingresos y gastos
  - \* Aceptación y devolución de recibos on-line
  - \* Previsiones de ingresos, gastos y saldos
  - \* Alertas
- ◆ Baja discriminación en comisiones por servicios
- ◆ Sin discriminación en márgenes de productos contratados



BBVAnet



BBVAmóvil



BBVA tv

**Navegación y facilidad de uso:  
Estrategia diferencial**



# EL PLAN EMIGR@ ES GLOBAL

## LA MIGRACION DE TRANSACCIONES EN AMERICA ESTÁ AVANZANDO MUY RAPIDO

### ➤ DOTACIÓN DE CAPACIDADES TRANSACCIONALES Y DE CONSULTA

- ✓ Ya tienen 5 Bancos
- ✓ Los 3 restantes antes del 30/6
- ✓ Tienen todas las AFPs

ENERO

800.000  
clicks

### ➤ FUERTE IMPULSO TRANSACCIONES EN RED

- ✓ Facilitando : Acceso gratis, financiación equipos, etc.
- ✓ Penalizando : Comisiones por Transacciones en Ventanilla

### ➤ OTROS DESARROLLOS

- ✓ Venezuela: fuerte desarrollo canal telefónico (2 millones llamadas mes)
- ✓ Acceso por Teléfono Movil : Piloto BHIF
- ✓ Acceso por TV Interactiva : Piloto Banco Francés



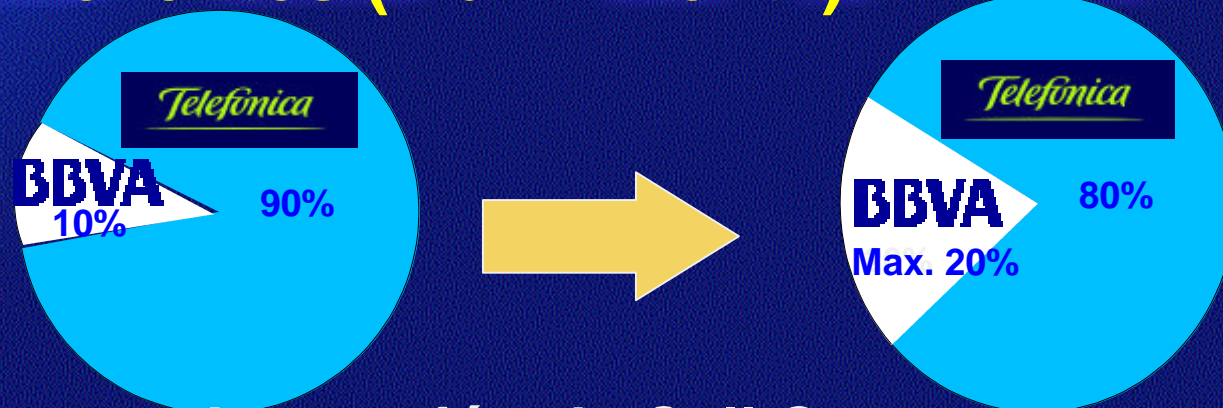
# NUESTRA PARTICIPACIÓN EN ATENTO, ES INSTRUMENTAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN EMIGR@



**Estrategia:**

**Consolidar a ATENTO como el grupo líder mundial en la gestión de servicios integrados a clientes (“fullfilment”)**

**Estructura accionarial:**



**Aportación de Call Centers en España y Latam**



# LA TRANSFORMACION DE BBVA AFECTA A:

## 3 HABILIDADES PERSONALES

BBVA HA LANZADO 5 PLANES:

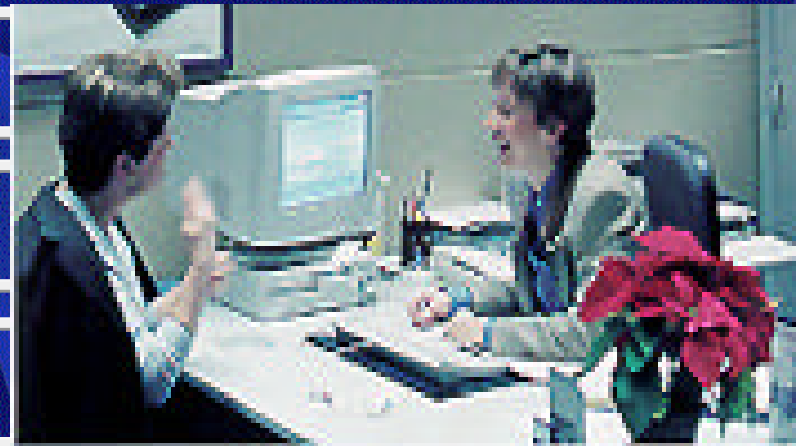
A PLAN CONECT@

B PLAN C@MPUS.COM

C PLAN TUBBVA.COM

D PLAN e DUCACION

E PLAN GOBIERN@

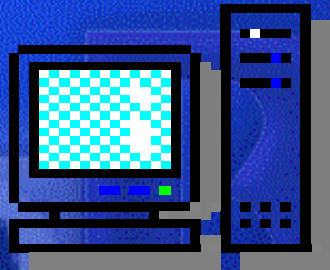


INVERSION 135 M EUROS 2000-2003



# A PLAN CONECT@

OBJETIVO: DOTAR A LOS EMPLEADOS EN TODO EL MUNDO DEL BBVA EN SU DOMICILIO DE....



ORDENADOR

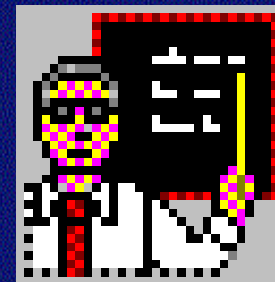
PENTIUM III 600 Mhz  
KIT MULTIMEDIA



IMPRESORA  
INYECCIÓN COLOR



CONEXIÓN INTERNET  
(Bono 50 horas / mes)



HELP DESK

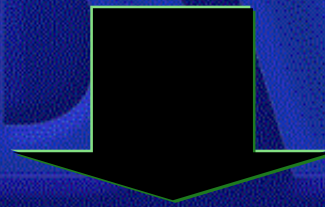
(\*) Inicialmente en España

(\*\*) 64 Mb SDRAM, CDROM 48x, Disco 8,4 Gb, WINDOWS 98, McAfee Viruscan, etc.



**OFERTA DE BBVA:  
ASUMIR EL 75 % DEL COSTE**

**ESTIMACION DEMANDA  
70.000 EMPLEADOS**



**INVERSION A REALIZAR (3 AÑOS)  
90 M EUROS**



# LOS BENEFICIOS DE ESTE PLAN SON

## Empleado

## BBVA

### INMEDIATOS

- Inmersión en la cultura INTERNET
- Familiarización con las nuevas tecnologías
- Oferta atractiva (bajo coste) PC+ Impresora+ Línea de Conexión+ Help Desk

- Identificación con las nuevas tecnologías
- Personal más motivado
- Nuevas posibilidades de formación (Cursos inglés, otros...)
- Aprovechar las ventajas que proporcionan las nuevas herramientas

### POTENCIALES

- Desarrollo profesional
- Comunidad de empleados
- ....

- Programa C@MPUS BBVA.com
- Formación a distancia
- Teletrabajo

**ADAPTACION RAPIDA Y  
SIN TRAUMAS A LA NUEVA ECONOMIA**



**B**

# PLAN C@MPUS.COM

SE HA ABIERTO EL CENTRO VIRTUAL DE FORMACION DEL GRUPO BBVA

C@MPUS.COM

OFIMATICA

- WINDOWS NT
- OUTLOOK
- ACCESS 97
- EXCEL97
- POWERPOINT97
- INTERNET

PRODUCTOS

- PRESTAMO HIPOTECARIO
- PLAN PENSIONES
- NORPENSIONES
- CREDITO CUENTA NEGOCIO
- LEASING
- TARJETAS
- CREDITON
- ATENCION AL CLIENTE
- APRENDIZAJE EURO
- EURHOGAR
- ACTIVE FINANCE

FORMACION TECNICA

- FISCALIDAD
- NORMATIVA LEGAL BANCARIA

IDIOMAS

INGLES

- ① BEGIN AT THE BEGIN
- ② PUTTING IT INTO PRACTICE
- ③ PRACTICE MAKES PERFECT



**EL PLAN C@MPUS.COM  
ES MUY AMBICIOSO**



**OBJETIVO: FORMAR  
POR ESTA VÍA A  
15.000 EMPLEADOS**



**INVERSION : 25 M EUROS**



# EL PLAN C@MPUS.COM ES YA ALGO OPERATIVO

The screenshot displays a web browser window titled "Entorno Administrador - Cursos BBVA - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL: [http://intranet/ly/entAD/frame.htm?GXHC\\_gx\\_session\\_id\\_ly=ea36ee9090b26114](http://intranet/ly/entAD/frame.htm?GXHC_gx_session_id_ly=ea36ee9090b26114).

The main content area is titled "Seguimiento - Estadísticas personales" and shows the progress of "luis sanchez" in the "Curso PowerPoint".

**Gestión de:**

- Administradores
- Usuarios
- Cursos
- Retrasos
- Mensajería
- Perfiles
- Seguimiento**
- Sesiones
- Preinscripción
- Ayuda
- Salir

**Seguimiento - Estadísticas personales**

Seguimiento de luis sanchez del Curso PowerPoint.

Información						
Tema 4: Añadiendo texto	Lecciones	Número Visitas	Tiempo Exposición (mm:ss)	Tiempo Tutorial (mm:ss)	Fecha Inicio	Fecha Fin
Realizado: 0 %						
Estudio: 0.00	1. Visitado	2	01:34	00:36	08/03/2000	
Evaluación: 0.00	2. No visit	0	0	0		
Superado: No	3. No visit	0	0	0		

Buttons: Anterior, Nueva consulta, Nueva búsqueda

Taskbar: Inicio, Microsoft Word - Documen..., Entorno Administrado..., 9:24

Windows: Ver seguimiento, Intranet local

PowerPoint slide: **ESCRIBIR Y**

1. Escribi
2. Revisa
3. Autoco

BBVA logo and navigation menu (Ayuda, Exposición, Tutorial, Estudio, Evaluación, Temario, Glosario, Salir) are visible on the left side of the interface.



TRAS EL DESARROLLO DE CONECT@,

# **C** PORTAL PARA EMPLEADOS: *TUBBVA.COM*

PERMITE:

- COMUNIDAD DE EMPLEADOS
  - COMUNICACIÓN INTERNA
  - OFERTA DE PRODUCTOS Y
  - SERVICIOS DE INTERES COMUN
  - FOROS DE PARTICIPACION
- C@MPUS BBVA.COM
  - CD ROM
  - INTERNET
    - UNIVERSIDAD BBVA
    - ORGANISMOS PUBLICOS
- TELETRABAJO
  - CORREO ELECTRONICO
  - INTRANET



# **D**PLAN **e**DUCAACION

## **PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA DIRECTIVOS:**

La convergencia digital como motor de transformación y reorganización de modelos de negocio

La cadena de valor en la economía digital

Modelos de transformación de negocios

Estrategias competitivas en la era de Internet



**OBJETIVO: 3.000 DIRECTIVOS**



**PRIMER CURSO EN IESE EN ABRIL**



# **E** PLAN GOBIERNO@

**AUMENTAR EL CONOCIMIENTO Y LA SENSIBILIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y DE LA ALTA DIRECCION DE LA NUEVA ECONOMIA**

**A TRAVES DE:**

**COMISION  
AD HOC  
CONSEJO**

**FORMACION  
ESPECIFICA**

**EXPOSICION  
NUEVOS  
NEGOCIOS**

**+ PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**



LA TRANSFORMACION DE BBVA AFECTA A

## 4 EL REDISEÑO DE PROCESOS INTERNOS

A INTRANET

B e-COMPRAS  
(PROCUREMENT)

C EXTRANET

... PRIMEROS RESULTADOS DE  
TRANSFORM@



# A

# INTRANET

Funcionalidad que permite acceder a toda la información corporativa (o específica de ciertas áreas)





# A INTRANET

Está disponible ya ...

ADAPTADA A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
= HERRAMIENTA DE NEGOCIO

GESTIONAR  
CONOCIMIENTO

CAPACIDAD  
COMERCIAL

REDUCCION DE  
COSTOS



# **B** -COMPRAS (PROCUREMENT)

**OBJETIVO: EXPLOTAR LAS VENTAJAS DE INTERNET PARA:**

- **MEJORAR LOS PROCESOS DE APROVISIONAMIENTO:**
  - ✓ **MEJORES PRECIOS POR LA AGREGACIÓN DE DEMANDA,**
  - ✓ **AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS,**
  - ✓ **REDUCCIÓN DE CICLOS,**
- **APORTAR MASA CRITICA AL MERCADO DE E-PROCUREMENT.**



# **B e-COMPRAS (PROCUREMENT)**

**RESULTADO PERSEGUIDO: MEJORAR  
LA EFICIENCIA, MEDIANTE LA  
REDUCCIÓN DE COSTES DE  
APROVISIONAMIENTO INTERNO**

**REDUCCION COSTOS  
OBJETIVO = -10%**

**ESTE PROYECTO SE ABORDARÁ CON  
OTRAS GRANDES COMPAÑÍAS**

**LANZAMIENTO: ABRIL 2000**



# C EXTRANET

INTERNET PERMITE EXTENDER HACIA NUEVOS COLECTIVOS LA VENTAJA TECNOLÓGICA DE BBVA:

- DESARROLLANDO NUEVAS FORMULAS DE DISTRIBUCION
- ACERCANDO AL CLIENTE A BBVA A TRAVES DE INTERFACES AMIGABLES.



• DOMUS  
• FINANZIA



• PRIVANZA  
• B X MAYOR



**C**

## UN EJEMPLO DE EXTRANET: **BBVA DOMUS**

**BBVA DOMUS** es una EXTRANET, que ofrece un servicio novedoso y único en el mercado hipotecario, dirigido a:

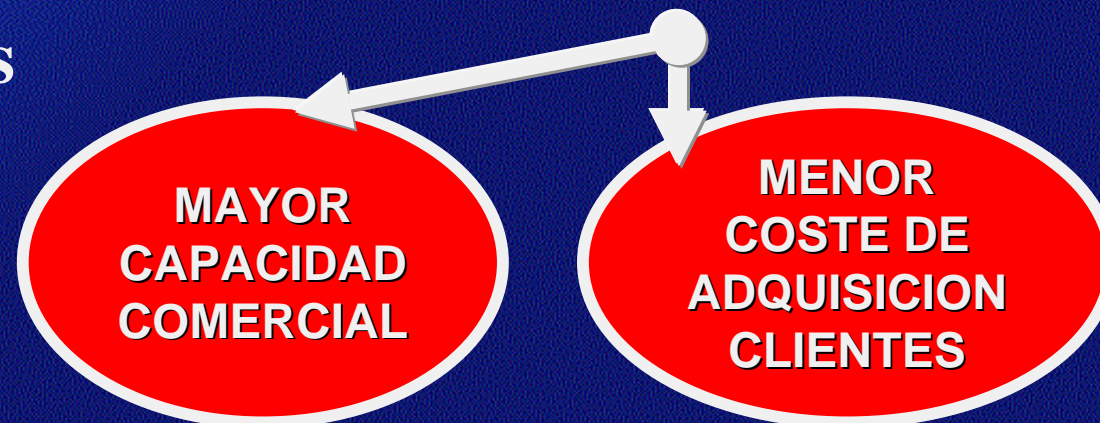
- \* Profesionales del Sector Inmobiliario.
- \* Profesionales con carteras de clientes. (Prescriptores)
- \* Grandes Distribuidores. (Colectivos, Asociaciones y

**281 altas  
realizadas**

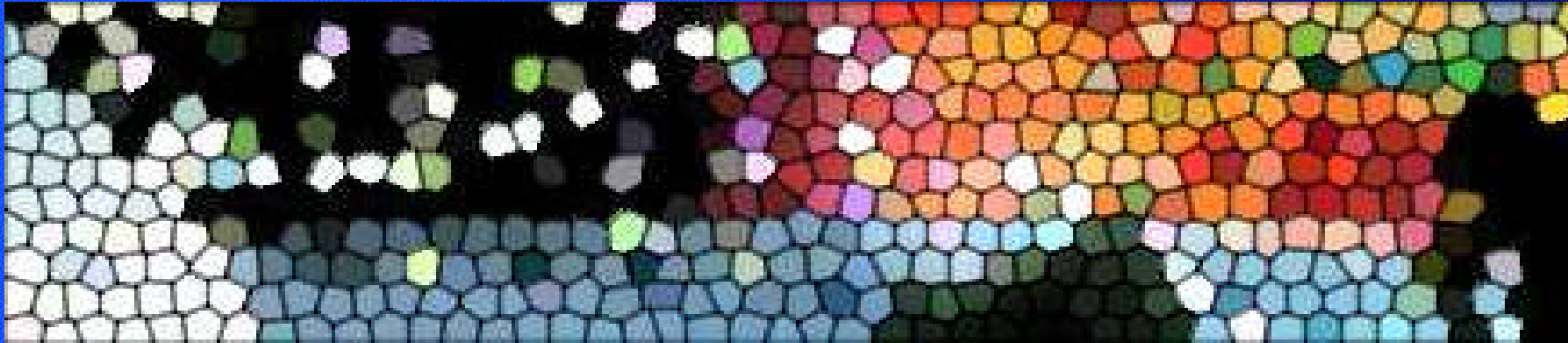


# BBVA DOMUS permite a los usuarios:

- Establecer la Rentabilidad de los Préstamos
- Enviar informáticamente las solicitudes de Hipotecarios directamente al Host de BBVA
- Disponer de Simuladores, que permiten:
  - Calcular los gastos de un Hipotecario.
  - Calcular el impacto fiscal.
  - Obtener el cuadro de amortización.
- Consultar el estado de todas las operaciones enviadas, así como controlar el estado de las comisiones acumuladas







eBIVA

4

AGENDA DE DESARROLLO



MERCADO





# MERCADO

COMO "ACTOR", BBVA QUIERE  
EXPLOTAR LAS CAPACIDADES  
COMPETITIVAS EN EL NUEVO ESPACIO  
ECONOMICO  
CON UN CUADRUPLE POTENCIAL:

MARCA (S)

PRECIO

SERVICIO

CAPACIDADES DE DISTRIBUCION



CON **2** GRANDES AREAS DE  
ACTUACION PARA BBVA

**1**

# SERVICIOS FINANCIEROS

EN EL CAMPO DE LOS SERVICIOS  
FINANCIEROS

...**3** POSIBILIDADES DE  
ACTUACION DE CADA BANCO

**REACTIVA**

**PROACTIVA**

**PIONERA**



1

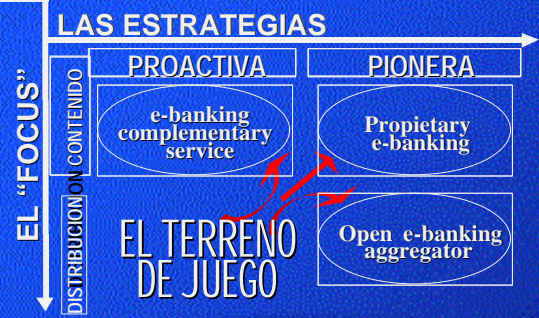
# EN SERVICIOS FINANCIEROS

## UN MARCO SIMPLIFICADO PARA POSICIONAR LA ESTRATEGIA DE BBVA





**"OUTSIDE"**  
REACTIVA



Me too & brochure ware

✓ Replican en el nuevo canal su oferta de productos

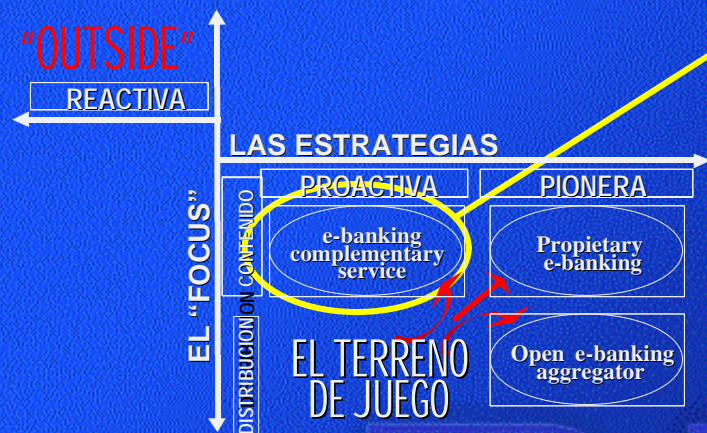
# LOS PERDEDORES

✓ Su principal propósito es proteger la franquicia existente

**MUCHAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EUROPEAS IRAN POR ESTA VIA IRAN POR ESTA VIA**

**SON "PERDEDORES": SÓLO DAN SU RESPUESTA PORQUE "ESTO DE INTERNET ESTÁ DE MODA"**





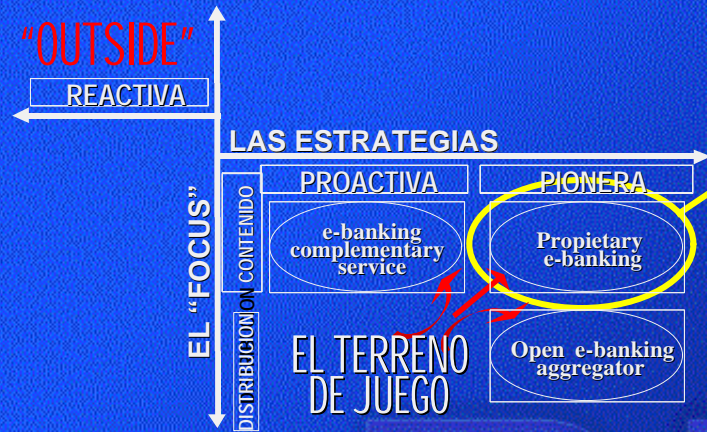
e-banking complementary service

- ✓ Internet como tecnología (mejora eficiencia y configura nuevas propuestas de valor)
- ✓ Enfoque en las capacidades de venta del nuevo canal y en la potenciación de los canales tradicionales
- ✓ Nuevos negocios, nuevas fuentes de ingresos
- ✓ Orientado a captar cuota de mercado

TRANSFORMAN SU MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL







## Proprietary e-banking

- ✓ Comercializan producción propia en exclusiva a través de Internet
- ✓ Su objetivo es ganar una cuota significativa en un corto período de tiempo
- ✓ Aprovecha capacidades especializadas en productos altamente comoditizados (gama limitada de productos)
- ✓ Agresiva política de precios (trasladan los costes de captación al cliente como contrapartida a una propuesta de valor débil)

MODELO EN  
NECESARIA EVOLUCIÓN

Net.B@nk

comdirect)bank

te/e)bank

egg



"OUTSIDE"  
REACTIVA



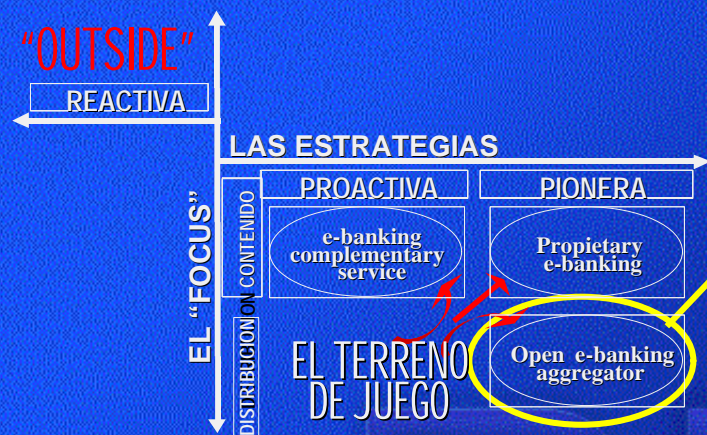
Open e-banking aggregator



CON TRES POSIBLES  
MODELOS DE CONCRECION







Open e-banking aggregator

Transaccional  
relacional

MAYOR CAPACIDAD  
DE FIDELIZACIÓN  
Y RETENCIÓN

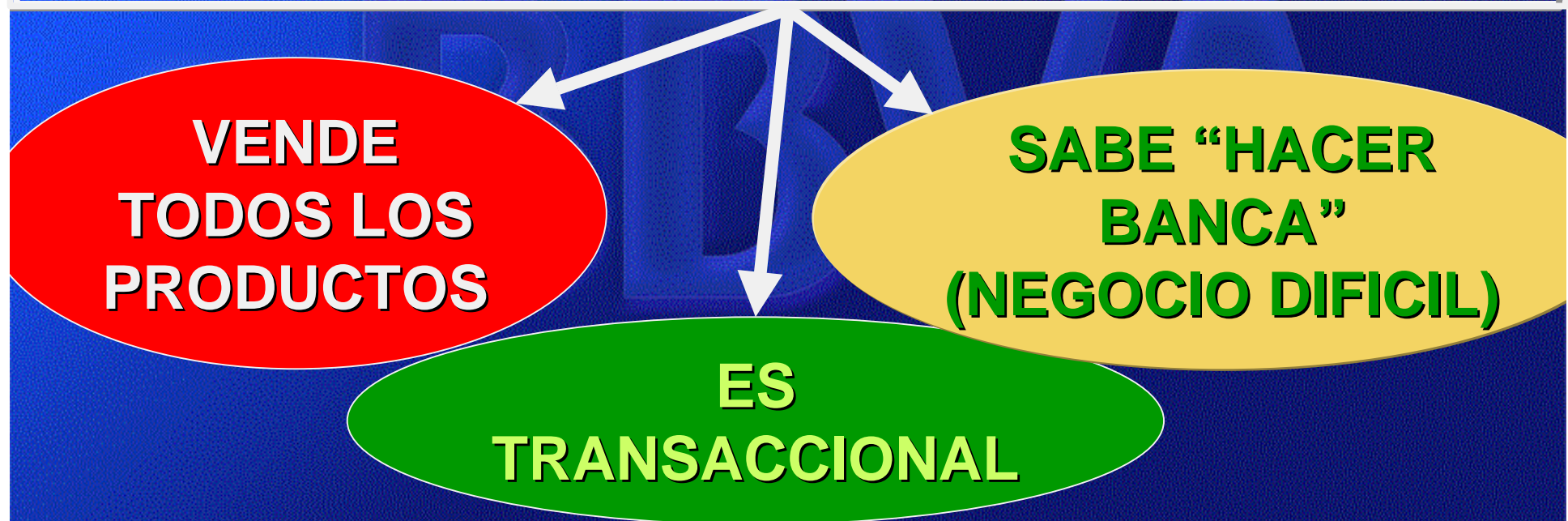
- ✓ Distribuye productos de diferentes proveedores (ingresos originados en la mediación)
- ✓ Configuran **propuesta de valor** amplia y adaptada a la demanda del nuevo consumidor

- 1 **Asesoramiento imparcial**
- 1 **Amplia gama de productos y servicios de configuración flexible a lo largo del tiempo (orientación al “best in class”)**
- 1 **Comercializa soluciones (paquetizado de productos y servicios que aporta mayor valor para el consumidor que sucesivas compras individuales orientadas a satisfacer una única necesidad)**



# UNA ADVERTENCIA IMPORTANTE...

**UN BANCO ON-LINE ES UN "BANCO"  
(NO UN "CHIRINGUITO", NI UN  
BROKER, Etc.)**



**... Y, ADEMÁS, DEBE GANAR DINERO**



EN EL NUEVO MERCADO DE SERVICIOS FINANCIEROS EL POSICIONAMIENTO DEL GRUPO **HOY** SE BASA EN 2 RESPUESTAS

## LAS ESTRATEGIAS

EL "FOCUS"

CONTENIDO

PROACTIVA

**BBVA**

EN ESPAÑA Y  
LATINOAMERICA

PIONERA

**unofirst**  
group

ESPAÑA Y REINO UNIDO

... Y EN 3 MESES

DISTRIBUCION

EL TERRENO  
DE JUEGO

NUEVO POSICIONAMIENTO  
DEL MODELO DE NEGOCIO  
NUEVOS MERCADOS



... PERO EL **PUNTO DE LLEGADA** DE NUESTRO GRUPO CUENTA CON TRES ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS QUE CUBREN LAS TRES POSIBLES RESPUESTAS

## LAS ESTRATEGIAS





## OBJETIVO DE LA TRIPLE ESTRATEGIA EN SERVICIOS FINANCIEROS

- NEUTRALIZAR LA AMENAZA COMPETITIVA A TRAVÉS DE **UNA RESPUESTA OFENSIVA:**
  - MAYOR EFICIENCIA.
  - MAYOR BASE DE CLIENTES.
  - MAYOR INGRESO MEDIO POR CLIENTE.

**BBVA = GANADOR NETO**



**... Y EN LOS MERCADOS DE CUOTA BAJA Y MENOR PRESENCIA DE RED FISICA**

**TRANSFORMACION DE BBVA EN "+CLICK -MORTAR"**

**+**

**EXPANSION DE UnoFirst**

**MAYOR EFICIENCIA, MAYOR PENETRACION**

**MAYOR RENTABILIDAD**



**CON 2 GRANDES AREAS DE  
ACTUACION - II**

**2**

## **E-COMMERCE**

**BBVA SE PLANTEA OBJETIVOS DE  
MAXIMA AMBICION EN ESTE  
MERCADO**

**B2C, B2B + FACILITADORES**

**... DONDE CUENTA CON CLARAS  
VENTAJAS COMPETITIVAS**



# VENTAJAS COMPETITIVAS DE BBVA EN E-COMMERCE

- IMAGEN DE MARCA
- BASE DE CLIENTELA AMPLIA
- CONFIANZA DE LOS CLIENTES
- CAPACIDAD LOGISTICA
- CANALES ON LINE Y CANALES FISICOS ( ALTA CAPILARIDAD)
- CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

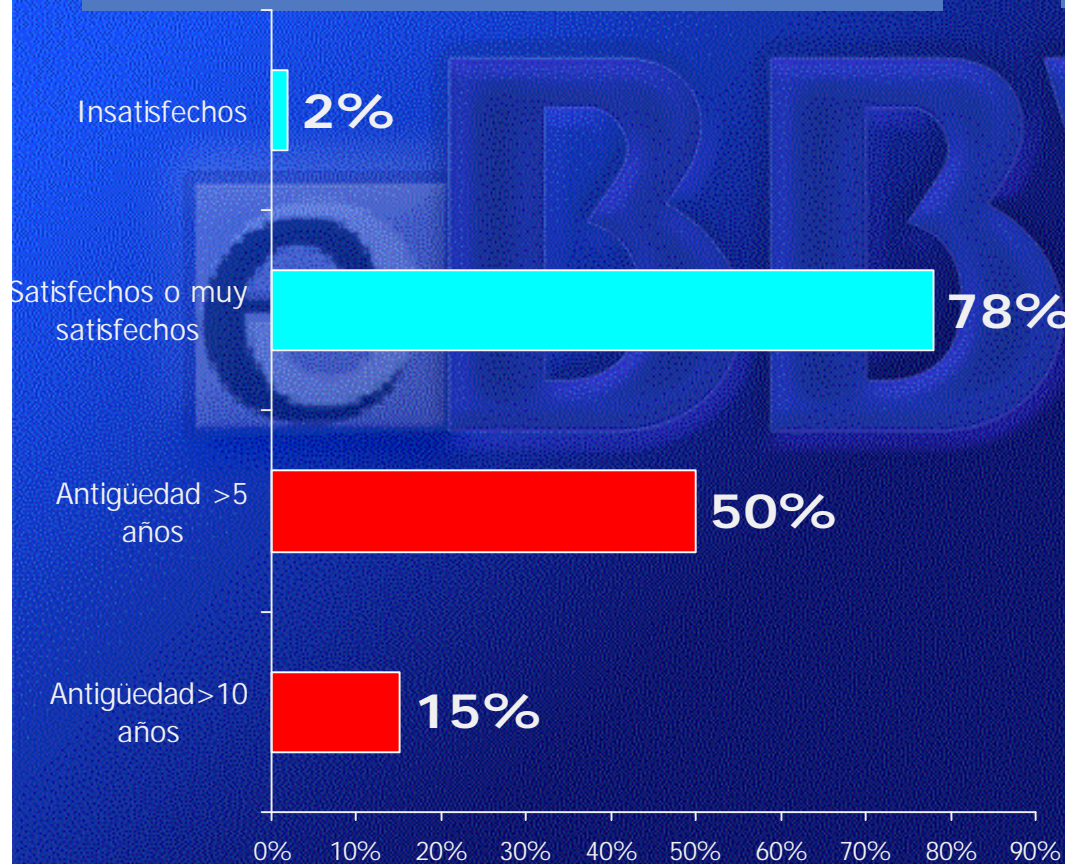
+

**ALIANZA CON TELEFONICA**



# BBVA TIENE 12 MM DE CLIENTES ACTIVOS PARTICULARES EN ESPAÑA Y CERCA DE 34 MM EN EL MUNDO...

## Características de la Clientela



Fuente: FRS Ibérica 99 y Datos internos

## Nuestras Fortalezas

- **Sólida y estable relación con clientes**
- **Alta capacidad de prescripción**
- **Conocimiento de nuestra clientela (Datamining)**
- **Reconocimiento de marca e Imagen de calidad**
- **Dominio de los procedimientos y medios de cobros y pagos**
- **Gestión avanzada del riesgo de crédito**



## **.. Y YA TENEMOS EXPERIENCIA EN DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA...**

- **Venta cruzada de productos no financieros:**
  - **Telum (60.000 teléfonos móviles colocados en apenas 3 meses)**
  - **Venta de productos de partners no financieros en el programa Blue Joven**
- **Una gran capacidad de distribución logística propia:**
  - **Más de 600.000 juegos promocionales comprados y distribuidos posteriormente en dos semanas**



**EN DEFINITIVA, BBVA  
SE VA A VOLCAR EN  
EL E-COMMERCE ....**



**BBVA ES UN NEGOCIO  
SOBRE TODO FINANCIERO,  
PERO TAMBIÉN DE  
DISTRIBUCIÓN**



**En el E-COMMERCE,  
BBVA participará en el  
desarrollo y explotación  
de nuevos modelos de  
negocio y desarrollará  
nuevas propuestas de  
valor para su clientela**



**CAPTURAR UNA CUOTA SIGNIFICATIVA DE LOS FLUJOS TRANSACCIONALES GENERADOS EN EL E-COMMERCE**

**... CON UN CUADRUPLE OBJETIVO**

**INCREMENTAR LA BASE DE CLIENTES (PRESCRIPCION)**

**INCREMENTAR EL INGRESO MEDIO POR CLIENTE (NUEVAS PROPUESTAS DE VALOR)**

**GENERAR NUEVAS FUENTES DE INGRESOS (LOS DERIVADOS DE LA EXPLOTACION DE LAS JOINT VENTURES)**



# ESTRUCTURANDO SUS INICIATIVAS EN TORNHO A 4 EJES



**1** GESTOR DE DEMANDA (NEGOCIO B2B)

**2** GESTOR DE OFERTA (NEGOCIO B2C)

**3** FACILITADOR E-COMMERCE

**4** FACILITADOR E-BUSINESS



# 1 GESTOR DE DEMANDA (NEGOCIO B2B)

DOS VIAS DE DESARROLLO EN DOS FASES SUCESIVAS

Fase I  
(en desarrollo)

**E-PROCUREMENT**  
(insumos no productivos)

**2 Proyectos iniciales**  
**(mercado ibérico + Latam)**

- ✓ Grandes Empresas
- ✓ PyME's

Fase II  
(en análisis)

**SOLUCIONES  
SECTORIALES**  
(insumos productivos)

**4 Iniciativas en estudio**  
(Proceso de elección en  
curso e inicio de  
desarrollos en 2/3 meses)



## **3 VIAS PARA EL DESARROLLO DEL B2B**

**1 PROYECTOS PROPIOS**

**2 JOINT-VENTURES CON GRUPO TELEFONICA**

**3 PROYECTOS CON OTROS SOCIOS**

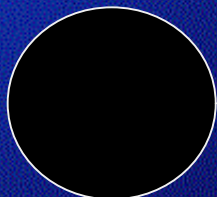


**B2B** ES LA LINEA DE ACTIVIDAD  
PRIORITARIA DENTRO DE NUESTROS  
DESARROLLOS EN E-COMMERCE

**FUERTES VENTAJAS  
COMPETITIVAS DE BBVA**



**ALTO ATRACTIVO DEL  
NEGOCIO**



**FUERTE CAPACIDAD DE  
CREACION DE VALOR**



## **2 GESTOR DE OFERTA (NEGOCIO B2C)**

Negocios orientados a facilitar los procesos de búsqueda y adquisición de consumidores

### **2 INICIATIVAS EN CURSO**

#### **AUTOS**

**EN EL 2002:**

60.000 transacciones intermediadas



**Lanzamiento: 3T 2000**

#### **CASAS**

**EN EL 2003:**

80.000 transacciones intermediadas (compras y alquileres)



**Lanzamiento: 4T 2000**

**DESARROLLO: Joint Ventures con empresas del Grupo Telefónica y/o otros socios estratégicos**



# ADEMÁS, SE EXTIENDE EL B2C A LOS SEGMENTOS MÁS INTERESANTES:

Jueves, 23 de marzo de 2000 

j **blue** *juven*

¿sabes que hay un coche que no gasta un duro en gasolina durante 2000 km?

<b>¿QUÉ HACEMOS?</b> cyberguía · cuidate	 tu piso de ensueño
<b>VIRTUAL SHOPPING</b> ofertas · bazar · regalos · deCompras	
<b>INDEPENDÍZATE</b> motor · vivienda · trabajo · móntatelo	
<b>LLEGARÁS LEJOS</b> becas · formación · consultas · concursos	
Pídela <b>GRATIS</b> por internet :)	

**NOVEDADES** Canal BBV en el Canal Satélite Digital

ya puedes jugar a la segunda etapa en Internet!  Millenium	 MAN ON THE MOON cyberguía del ocio	 ¿Tienes mucho rodaje? Premios de Cine	 LOS SIMPSON Revista Blue Joven	 Simply Red, esta noche en concierto Rimmel regala dos productos de la colección Electric
---	---	---	--	--

BBVA      BBV net      contacta



# 3 FACILITADOR E-COMMERCE

## DOS VIAS DE TRABAJO

e-enabler

**Para facilitar el acceso a la economía digital del negocio de nuestros clientes** (Proveedor de plataforma tecnológica estándar, Consultoría/asesoramiento integral, ...)

**Ofreciendo nuevos servicios y productos** (merchant bank, entidad certificadora, notaría electrónica,...)

Nuevos medios de pago

**Liderando el proceso de innovación en la originación de nuevos medios de pago, adaptados a las nuevas tecnologías de la comunicación**



# BBVA CUBRIRA TODA LA INTERMEDIACION DE MEDIOS DE PAGO EN LA NUEVA ECONOMIA

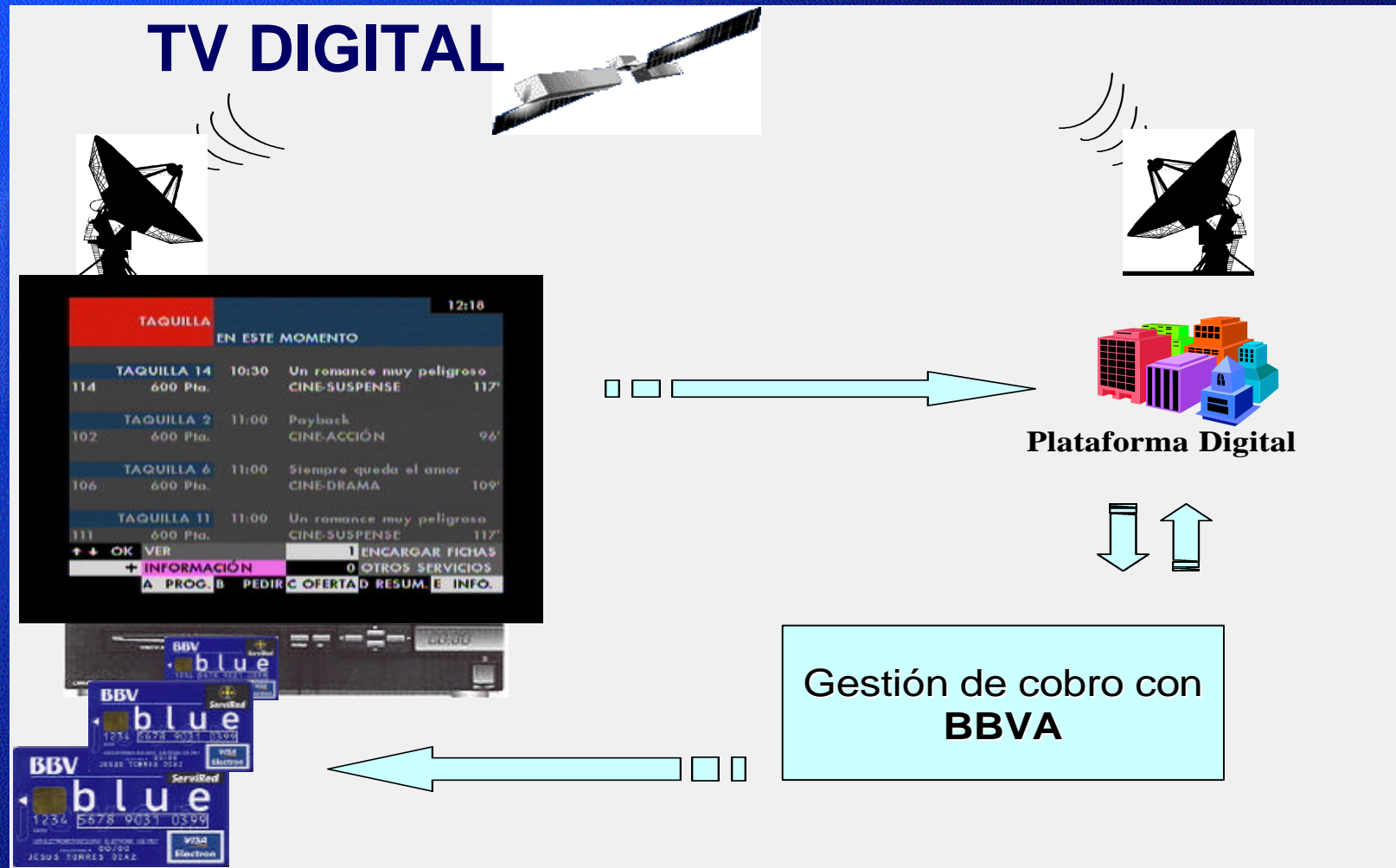
## PLAN EFECTIVO



TIPO TRANSACCION	CARACTERISTICAS		PROPUESTA BBVA
• M-COMMERCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRE-PAGO</li> <li>• PREQUEÑOS IMPORTES</li> </ul>		MOVILPAGO
• E-COMMERCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C2C</li> <li>• B2C</li> </ul>		TARJETA CREDITO
	• E-MARKETS	SELL-SIDE	E-FACTORING
		BUY-SIDE	E-CONFIRMING
	• PROCUREMENT		T.PURCHASING



# YA HOY BBVA ES PIONERO EN EL DESARROLLO DE NUEVOS MEDIOS DE PAGO EN CANALES ELECTRONICOS





**4**

## **FACILITADOR E-BUSINESS**

**ADAPTANDO NUESTRAS CAPACIDADES  
COMERCIALES A LA NUEVA ECONOMIA**

**NUEVO MODELO  
DE OFICINA,  
ORIENTADO A  
LA VENTA**

**OFICINA 2000**

**TRANSFORMACION  
DE LOS PUNTOS DE  
VENTA EN  
CENTROS DE  
APOYO AL  
E-BUSINESS**

**+ PORTALES DE ACCESO (“EL  
E-CORNER”) EN OFICINAS**

**Y ELLO NOS PERMITE CONTEMPLAR A CADA  
CLIENTE COMO UN ACTIVO A REVALORIZAR**



**NUESTRA ESTRATEGIA: LAS OFICINAS Y  
LOS CANALES VIRTUALES SE  
CONVIERTEN EN PUNTOS DE  
DISTRIBUCION**



**TODOS LOS CANALES DE  
BBVA SERAN  
DECIDIDAMENTE ACTIVOS  
EN LA INTERMEDIACION  
DE TODO TIPO DE  
COMERCIO**



# LAS OFICINAS ASUMEN UN NUEVO ROL

EL NUEVO MODELO DE OFICINA (OFICINA 2000)  
SERA UN EXCEPCIONAL SOPORTE PARA LA  
EXPANSION DEL E-BUSINESS

VENTA

80%

FRONT

20%

8.500 PUNTOS DE  
APOYO AL  
E-BUSINESS EN  
EL MUNDO



**PARA GARANTIZAR EL CRECIMIENTO  
DEL E-COMMERCE, CON CALIDAD DE  
SERVICIO...**

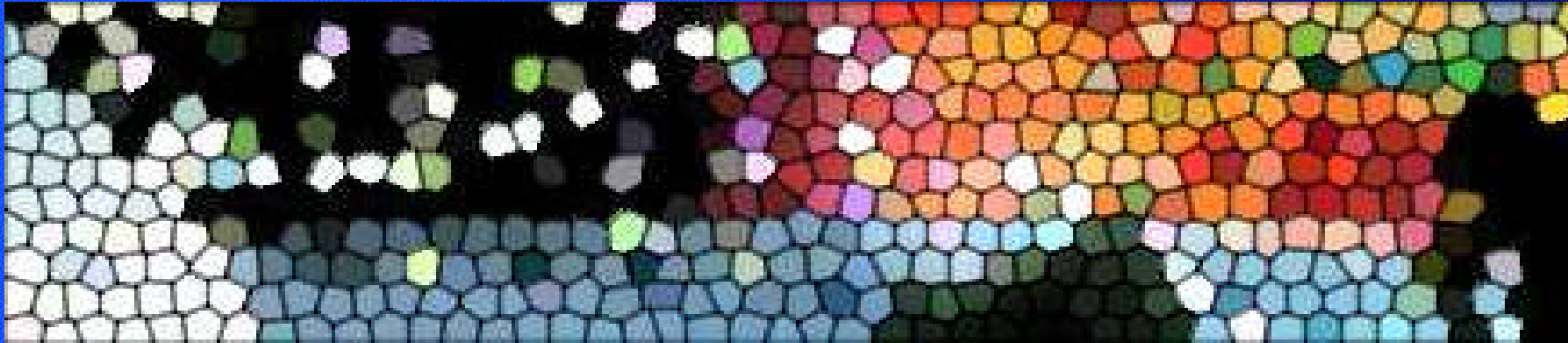


**BBVA PARTICIPARA EN EL  
DESARROLLO DE PROYECTOS  
DE LOGISTICA**



**INMEDIATA FIRMA DE  
JOINT-VENTURE**





eB **4** VA

# AGENDA DE DESARROLLO



**SECTOR**





# SECTOR

**BBVA QUIERE SER INVERSOR Y  
PROMOTOR DE PROYECTOS  
EMPRESARIALES APLICANDO  
NUESTRO EXPERTISE :  
PARTICIPACIONES.  
BANCA INVERSIONES.**

**1**

**LANZAMIENTO E-VENTURES**

**2**

**REFORZAMIENTO DE POSICION  
EN NEGOCIOS RELACIONADOS**




**1**

# **LANZAMIENTO E-VENTURES**

**ACTIVIDADES ENMARCADAS BAJO LOS PRINCIPIOS  
DE GESTION DEL GRUPO INDUSTRIAL**

**UN OBJETIVO ESPECIFICO  
EN EL SECTOR DE LAS  
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE  
LA INFORMACIÓN**



**Alcanzar un posicionamiento  
relevante como inversor en las  
empresas de la nueva  
economía**



# Estrategia de BBVA

⇒ BBVA cuenta con un excelente expertise en las nuevas tecnologías:

⇒ PIONEROS EN INICIATIVAS DE INTERNET:

⇒ NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO: BANCA ON-LINE PURA (UNO-E)

⇒ PRIMERA ALIANZA CON OPERADOR DE TELECOMUNICACIONES

**+ EXCELENTE TRACK RECORD EN BANCA DE INVERSIONES**

**El presupuesto de inversiones de BBVA en este campo es muy amplio: 1.000 Mill. Euros durante el Proyecto CREA (2000/2002)**



# PERFIL DE LAS INVERSIONES-I

- ⇒ Tipo de compañía:
  - ⇒ Empresa en funcionamiento => BBVA como inversor
  - ⇒ Start-up puro, actuando BBVA de promotor
- ⇒ Ambito geográfico:
  - ⇒ España y Latinoamérica como mercados principales
  - ⇒ Oportunidad de negocio en resto
- ⇒ Participación: objetivo del 20%. Entrada en el Consejo pero no en la gestión diaria
- ⇒ Rentabilidad objetivo: TIR > 40% anual



# PERFIL DE LAS INVERSIONES-II

- Compañías de **alto valor añadido** en las que la estrategia, tecnología y gestión priman sobre el capital requerido
- **Cualificación del equipo gestor y nivel de vinculación al proyecto** (nivel de compromiso, participación en el capital, incentivos, etc.)



EL EQUIPO GESTOR MANTIENE UNA PARTICIPACION DEL 40% EN LOS PROYECTOS EN LOS QUE BBVA PARTICIPA EN LA ACTUALIDAD



# LA INVERSION EN TERRA ES EL PASO MAS IMPORTANTE



**INVERSION DE 486 M EUROS**



# Otras Inversiones concretadas

## PIXELPARK

Consultoría para negocios de internet y e-commerce (tecnología, marketing estratégico y diseño)

## ECUALITY

B2C (Alcoste, Miscompras, Papiros) y B2B (centrotiendas). Desarrolla publicidad a través de media on-line.

## LYSIS

Software para el desarrollo de plataformas de gestión y distribución de contenidos para Internet y TV Digital

## HEALTHCENTER

Portal especializado en e-commerce B2B con aplicaciones para diagnósticos cardiovasculares en 3D.

## APOGEE NETWORKS

Software para operadores y empresas de internet que permite la facturación por información transmitida en vez de tiempo

## DEMASIADO

Portal en español (Demasiado.com) y publicidad on-line (I-Network) orientado hacia comunidad de comunidades

## TRAVELPRICE

Agencia de viajes on-line con potente dispositivo de búsqueda y comparación

## MYALERT

Portal pionero en alertas personalizadas a través de teléfono móvil



# LA ENTRADA DE BBVA EN COMUNICAPITAL PARTNERS (FRUTO DE LA ALIANZA CON TELEFONICA) POTENCIARA ESTE TIPO DE INVERSIONES

- FONDO DE INVERSION EN USA (NY) LIDERADO POR TELEFONICA, OMEX, BBVA Y LA CAIXA
- SECTORES DE PREFERENTE ACTUACION:
  - ➔ TELECOM, MULTIMEDIA E INTERNET
- TAMAÑO > 1.000 M US\$ (BBVA, 200 M US\$)
- INVERSIONES:
  - ➔ Z-TEL COMMUNICATIONS (IPO, x7)
  - ➔ CYPRESS COMMUNICATIONS (IPO, x6)
  - ➔ BLUESTAR (IPO, x4)
  - ➔ KRESTEL SOLUTIONS
  - ➔ NATELCO
  - ➔ SINERGY VENTURES
  - ➔ URBAN FETCH



# LAS E-VENTURES TIENEN FUERTE POTENCIAL DE CREACIÓN DE VALOR

Millones de Euros

	INVERSION	VALOR DE MERCADO
8 PROYECTOS	15	72
TERRA	486	783
COMUNICAPITAL	200	200
<b>TOTAL</b>	<b>701</b>	<b>1.055</b>



2

## REFORZAMIENTO DE POSICION EN NEGOCIOS RELACIONADOS

PARTICIPACION EN TELECOM, MEDIA E INTERNET

INVERSION  
4.600 M Euros



VALOR  
MERCADO  
10.400 M Euros

**53%** DE LA CARTERA DE  
PARTICIPACIONES SOBRE INVERSION  
Y **64%** SOBRE VALOR DE MERCADO



**BBVA REFORZARA SU POSICION EN EL  
NEGOCIO DE MOVILES QUE DAN ACCESO  
A INTERNET**



**PARTICIPACION (5%) EN  
CONSORCIOS U.M.T.S.**



**FIRMA: PROXIMA**



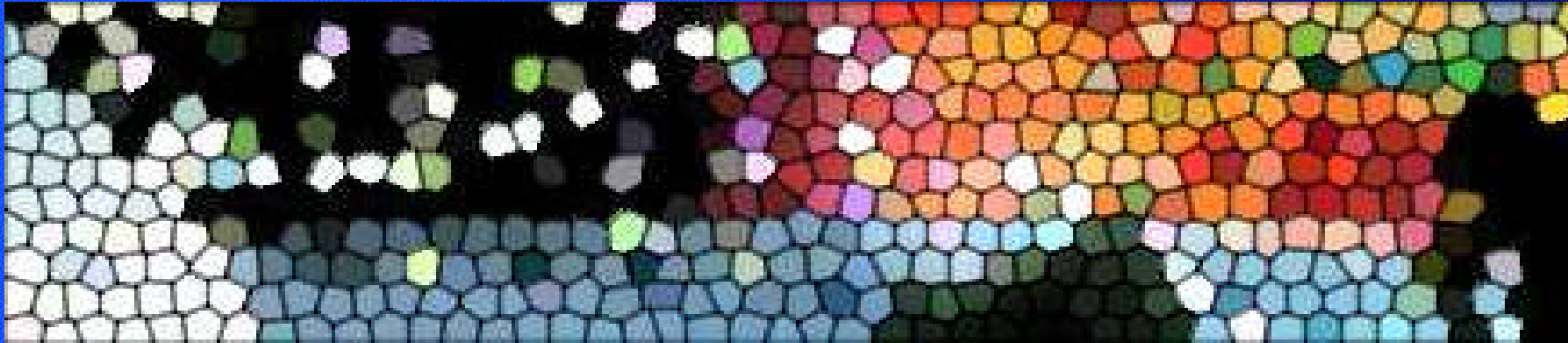
## **VENTAJAS DE ESTAS INVERSIONES RELACIONADAS**

- **ATRACCION DE INICIATIVAS  
E-BUSINESS**
- **ACCESO A NUEVAS TECNOLOGIAS**
- **ALIANZAS**
- **NUEVOS MODELOS NEGOCIO**
- **PLUSVALIAS POTENCIALES**



**FUERTE POSIBILIDAD DE CREAR  
VALOR**





eB5VA

eVOLUCION

DIMENSION ORGANIZATIVA



**e** VOLUCION,  
como proyecto  
clave del programa  
**CREA,**  
*se estructura desde  
el máximo nivel  
ejecutivo de BBVA*



**OCTUBRE 1999**

**BBVA ES LA PRIMERA ENTIDAD  
QUE INCORPORA E IDENTIFICA  
EL AREA DE E-BUSINESS COMO  
UNO DE SUS  
CORE-BUSINESSES.**



**RAPIDA EVOLUCION**





# VOLUCION= ADAPTACION

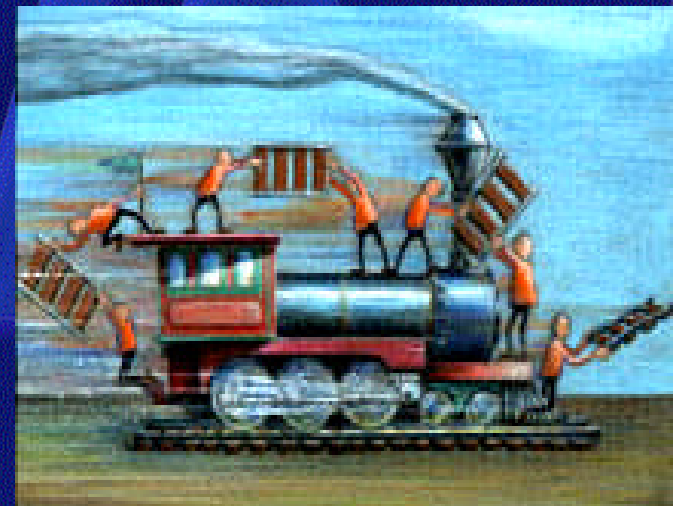
## ESTRUCTURACION ACTUAL DEL PROYECTO VOLUCION

- COMITÉ DE  BUSINESS Y TELECOMUNICACIONES

- DESDOBLAMIENTO AREA E-BUSINESS:

- ✓ UNOFIRST GROUP
- ✓ E-COMMERCE

- DEPENDENCIA DE DIRECTIVOS CLAVE
- REFORZAMIENTO EQUIPO





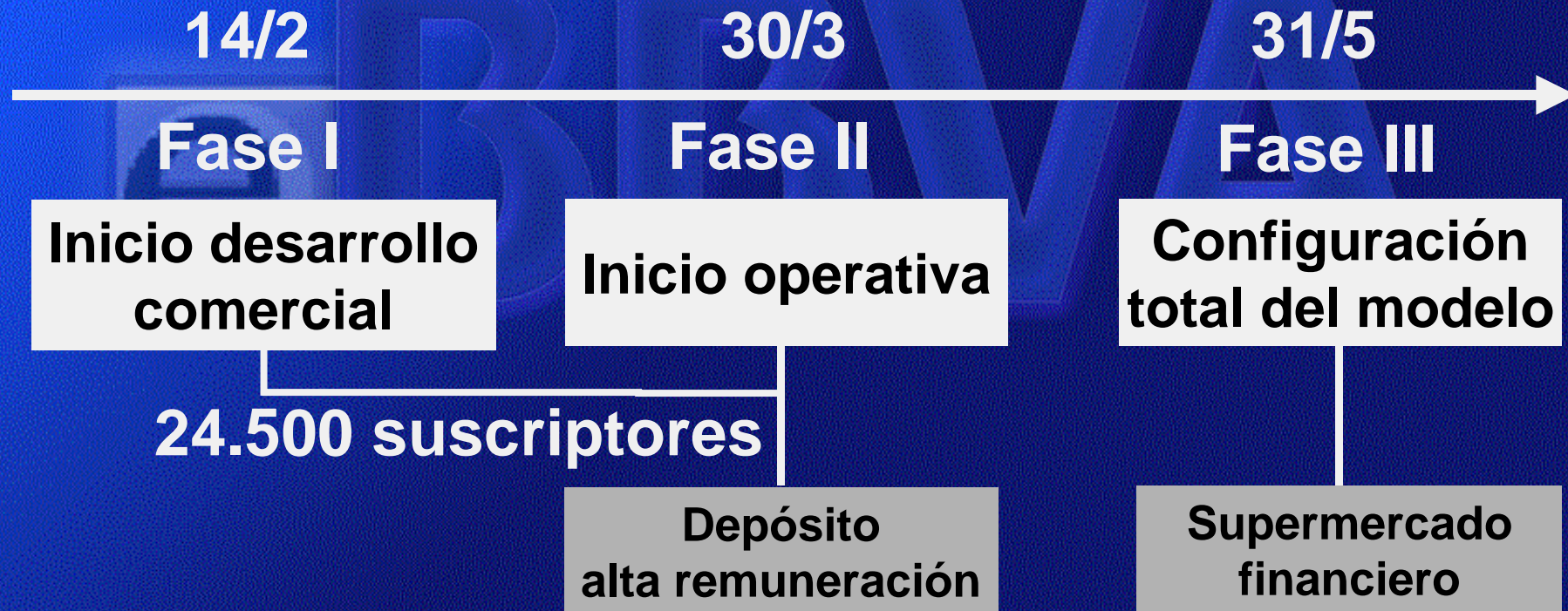
# UnoFirst Group

- **Proyecto global**: primer banco on-line de ámbito pan-europeo y americano
- Configurado como **"open e-banking aggregator"** (supermercado de productos financieros con múltiples proveedores)
- **Ejecutivos** (dependientes de J.I. Gorigolzarri, miembro del Comité de Dirección):
  - ✓ Presidente: Manuel Galatas
  - ✓ CEO: Gerhard Huber
- **Excelente equipo + tecnología**



# UnoFirst Group

## Fases de lanzamiento del proyecto en España





# e-commerce

Area específica de gestión de las iniciativas de BBVA en el e-commerce



**B2B**



**B2C**



**Alianzas  
estratégicas  
(Telefónica)**

**ESTRUCTURADO EN DOS AREAS BASICAS**

- **DESARROLLO DE NEGOCIO (ESTRATEGIA)**
- **GESTION DE PROYECTOS (OPERATIVA)**

**Equipo directivo encabezado por Juan Asua  
(dependiendo de Javier Echenique  
-miembro del Comité de Dirección-)**



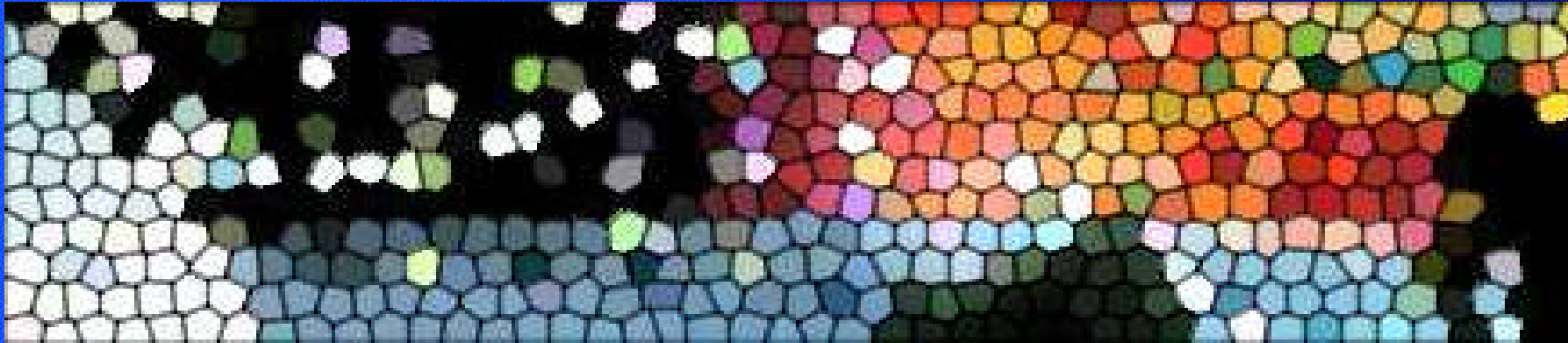
# COMITÉ DE eBUSINESS Y TELECOMUNICACIONES

Pedro Luis Uriarte

- ◆ José Ignacio Goirigolzarri
- ◆ Javier Echenique
- ◆ Manuel Galatas
- ◆ Juan Asua
- ◆ José Antonio Fdez Rivero
- ◆ José María Abril
- ◆ Víctor Goyenechea
- ◆ José Ramón Guerediaga
- ◆ Julio J. López
- ◆ Manuel González Cid

**COORDINACION ACTUACIONES +  
+ IMPLICACION DIRECTIVOS CLAVE**





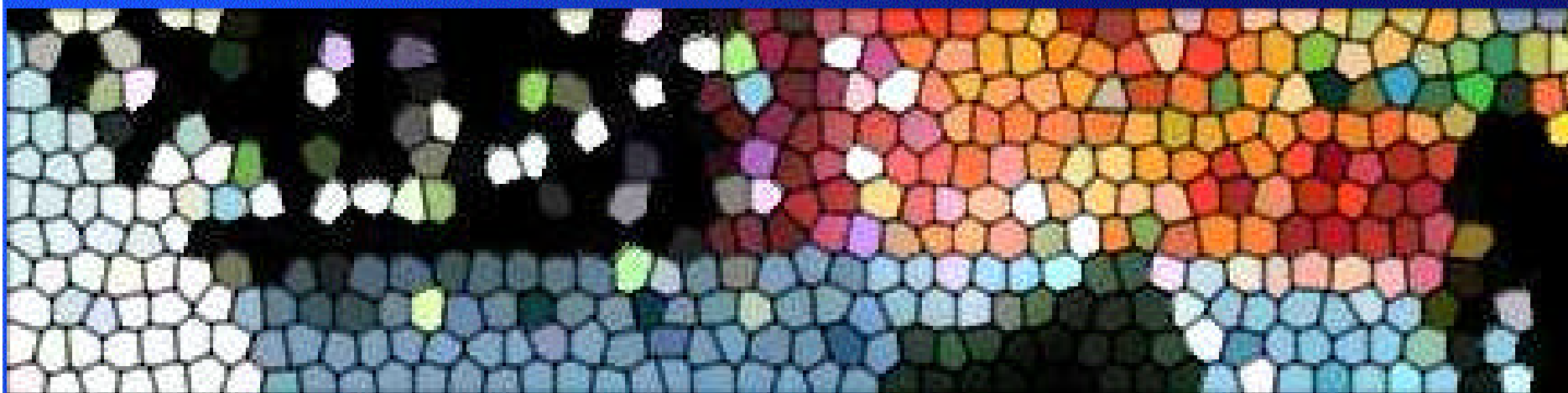
eBIVA

eVOLUCION

COMPLETANDO EL PUZZLE



**LA NUEVA ECONOMIA EXIGE COMPLETAR  
UN PUZZLE DE NUMEROSAS PIEZAS Y  
CON ESCASAS REFERENCIAS...**



**... PERO EN EL TABLERO DE JUEGO  
DE BBVA YA HAY MUCHAS PIEZAS  
ENCAJADAS Y OTRAS ESTAN A  
PUNTO DE ENCAJAR...**



... Y LA ALIANZA BBVA-TELEFONICA ES UNA PIEZA FUNDAMENTAL EN LA COMPOSICION DEL PUZZLE...

# e VOLUCION

EL MAPA ESTRATEGICO DE BBVA

## TECNOLOGIA

① ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

② PROCESOS DE GESTIÓN

③ HABILIDADES PERSONALES

④ TRANSFORMACION PROCESOS

... y acceso a líderes tecnológicos

## MERCADO

① SERVICIOS FINANCIEROS

BBVA (e-banking complementary service)

BBVA net PLUS (proprietary e-banking)

UnoFirst Group (open e-banking aggregator)

② E-COMMERCE

Gestión de demanda

Gestión de oferta (B2C)

Facilitador e-commerce

Facilitador e-business


## SECTOR

E-VENTURES

La alianza estratégica con Telefónica afecta a 3 dimensiones estratégicas



## ... ALIANZA ENMARCADA EN LA RACIONALIDAD DE LA NUEVA ECONOMIA...



Convergencia (competencia) e interdependencia (complementariedad) entre los sectores Financiero y Telecomunicaciones, especialmente en nuevos canales de distribución: móviles e internet

Coincidencia en las áreas geográficas de actuación (España, Sur de Europa y Latinoamérica) y en la vocación de liderazgo



# ...Y BASADA EN LA COMPLEMENTARIEDAD DE CAPACIDADES

EXPERTISE FINANCIERO

EXPERTISE TELECOM

TECNOLOGIA FINANCIERA

TECNOLOGIA COMUNICACION

LIDERES DEL MERCADO (ESPAÑA Y LATINOAMERICA)

CAPITAL HUMANO

AMPLIAS BASES DE CLIENTES

**BBVA**

*Telefonica*

UNA COMBINACION UNICA

FIRST MOVER ADVANTAGE

APALANCAR EN LA BASE DE CLIENTES Y EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS LA EXPLOTACION DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA NUEVA ECONOMIA



# 14 LINEAS DE ACTUACION 12 ENTRONCADAS CON VOLUCION

## TECNOLOGIA

### ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

1. Desarrollo conjunto de plataformas telefónicas (Atento)
2. Proyectos de infraestructura en Latinoamérica

## MERCADO

### SERVICIOS FINANCIEROS

3. UnoFirst Group

### E-COMMERCE

4. Participación conjunta en Telefónica B2B, Inc.
5. Iniciativas conjuntas con Terra
6. Participación conjunta Movilpago
7. Proyectos "Wireless Internet"
8. Tarjeta "co-branded"
9. Distribución móviles

## SECTOR

### E-VENTURES

10. Financiación de proyectos (Communicapital)
11. Consorcio UMTS Europa
12. Hispasat



# BBVA ESTA AVANZANDO DECIDIDAMENTE EN TODOS LOS CAMPOS DEL PROGRAMA VOLUCION

Nº PROYECTOS



**50 PROYECTOS EN MARCHA O  
IDENTIFICADOS**



# BBVA ESTA GESTIONANDO LA OPORTUNIDAD DE INTERNET

## PROYECTOS DE eVOLUCION

FACTOR DE RIESGO

IDENTIFICADO

ESTUDIO

EN MARCHA

TOTAL

EFICIENCIA

2

3

10

15

CUOTA MERCADO

2

3

5

10

INGRESO/CLIENTE

3

5

4

12

E-INCOME

2

4

7

13



# ESTOS 50 PROYECTOS SUPONEN UNA SENSIBLE INVERSION BRUTA (\* ) (2000-2002)

PROYECTOS DE	MILL. EUROS
● TECNOLOGIA	750
● MERCADO	1.400
● SECTOR	1.450
<b>TOTAL</b>	<b>3.600</b>

(\* ) Sin desinversiones del período



# **eVOLUCION**

**ES UN PROYECTO DE TRANSFORMACION QUE CUBRE LOS 3 AÑOS DEL PROYECTO CREA**

**ESTAMOS AL INICIO DEL PUZZLE**

**CON VISION CLARA**

**CON PLANES CONCRETOS**

**AVANZANDO RAPIDO**

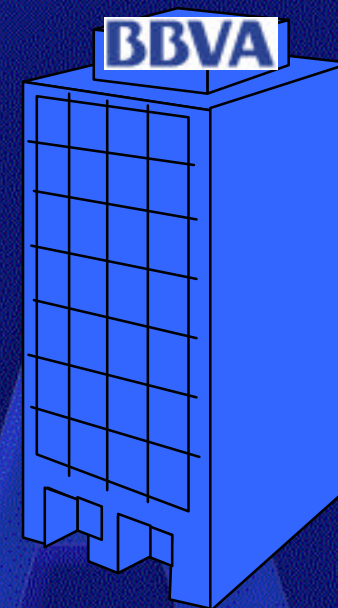


# HOY SOMOS ASI:

e**B**RIO **B**VVA

RIO

“NEGOCIO”



**REAL**



**NUEVA ECONOMIA**

**ON-LINE**

**REAL**

**Nº CLIENTES**

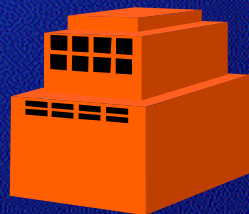
**350.000**

**34 MILLONES**



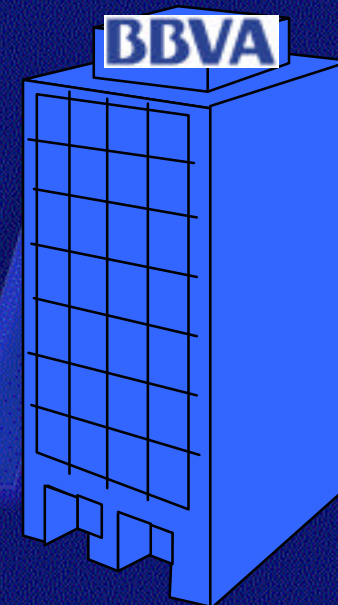
**...AUNQUE EN TERMINOS DE VALOR, YA HOY LA VISION ES DISTINTA...**

UNO FIRST
B2B
B2C
TELECOM



**NUEVA ECONOMIA**

**RIO VALOR**



**REAL**



# AL FINALIZAR EL PROGRAMA EVOLUCION (2002) EL PESO DE LA NUEVA ECONOMIA SERA MUY ALTO:



	ON-LINE	REAL
Nº CLIENTES	4,5 MILL	45 MILLONES



**...Y POCOS BANCOS HABRAN  
SIDO CAPACES DE DESARROLLAR  
SUS ASENTAMIENTOS, SOLIDA Y  
CONSISTENTEMENTE, EN AMBAS  
ORILLAS**



**Y MENOS AUN , PODRAN  
CONSTRUIR UNA OPERACIÓN  
GLOBAL CUANDO  
DESAPAREZCAN LAS ORILLAS**



**EN EL 2010 LA TRANSFORMACION  
DE BBVA SE HABRÁ COMPLETADO:**





CON EL PROGRAMA

**e**VOLUCION

BBVA VA A

TRANSFORMARSE

PARA

**CRE@R**

MUCHO MAS VALOR



# **eVOLUCION**

**ES EL PROGRAMA CLAVE DEL  
PROYECTO CRE@**

**CAPITALIZACIÓN**

**RENTABILIDAD**

**EFICIENCIA**

**@NTICIPACION**