

## *Internacionalización de la banca española en América Latina. El caso BBVA*

El comienzo de la internacionalización de las empresas españolas se produce en los primeros años noventa del siglo XX, propiciando un desarrollo inversor que por su rapidez, volumen y posiciones alcanzadas, sorprendieron a la comunidad financiera internacional y de manera singular en América Latina. En el sector financiero destaca el caso del BBVA, que en tan sólo un decenio, dejó de tener implantación exclusivamente en España, para consolidarse como un banco líder en la región de referencia internacional y proyección global. En este artículo se describe el proceso de internacionalización en América Latina y su posterior expansión a escala global llevado a cabo por el BBVA. La efectividad de estas actuaciones entraña una evidente reducción de precios, incorporación de nuevos productos y servicios financieros adaptados a la idiosincrasia de los distintos mercados de los países donde opera.

*Laurogeita hamarreko hamarkadaren hasierako Espainiako enpresen nazioartekotasunaren hasierak inbertsio-bilakaera baterako bide eman zuen zeinak, lortutako bizkortasuna, bolumena eta posizioengatik, nazioarte mailan ustekabea sortu zuen, batez ere Latinoamerikan. Finantza sektorean azpimarratzekoa da BBVAren kasua. Hau, hamarkada batean besterik ez, Espainian bakarrik ezarritako egotetik nazioarteko erreferentziatzko nazioarteko banku bezala finkatu da. Artikulu honetan BBVAk Latinoamerikan garatu duen nazioartekotasun prozesua deskribatzen da. Horren eraginkortasunak prezioen murrizketa nabarmena, produktu berriak eta herrialde ezberdinetako idiosinkrasia egokitutako finantza-zerbitzuak dakartza. Berehalako erronka nagusia ekonomia informalaren poltsa garrantzitsuei finantzasistema formalean sarrera ematea da.*

The beginning of the internationalisation of the Spanish companies in the early 90s, favoured an investing development that, because of its progress, speed and volume surprised those at an international level and, especially, in Latin America. The BBVA case is highlighted in the financial field, as just in a decade it has changed from being exclusively in Spain into becoming an internationally recognised bank. The present article describes the internationalisation process developed in Latin America by BBVA. Its effectiveness involves a clear cut in prices, new products and financial services adjusted to the idiosyncrasy of each country. The main immediate challenge is getting the main exchanges of the informal economy in the formal financial system.

Ramón Casilda Béjar

*Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE)\**

*Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEFF)\*\**

*Universidad de Alcalá*

*Instituto Universitario Ortega y Gasset*

## ÍNDICE

1. Introducción
  2. La dinámica inversora española en América Latina
  3. La internacionalización de las empresas españolas en América Latina
  4. La internacionalización de la banca española en América Latina
  5. El caso BBVA: la expansión internacional en América Latina y EE.UU.
  6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: internacionalización, multinacional, inversión extranjera directa

Keywords: internationalization, multinational, foreign direct investment

N.º de clasificación JEL: E44, G21, G34

### 1. INTRODUCCIÓN

El comienzo de la internacionalización de las empresas y bancos españoles se puede fijar a principios de los años noventa propició un desarrollo inversor que por su rapidez, volumen y posiciones alcanzadas, sorprendieron internacionalmente y de manera singular en América Latina.

Tras la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (1986), figuraba como primer reto estratégico para su economía, la internacionalización de sus empresas. Las inversiones directas españolas en el exterior, que habían comenzado su anda-

dura a comienzos de la década de los 90 del siglo XX, se aceleraron a partir de 1996 hasta llegar a su punto culminante en el año 2000, cuando alcanzaron los 60.152 millones de euros (10% del PIB). América Latina era el destino preferido para estos importantes flujos de inversión privada (inversión extranjera directa, IED, y flujos de cartera)<sup>1</sup>.

Estas posiciones inversoras iniciaron una trayectoria decreciente durante el período 2001-2004, para retomar la senda inversora, si bien con menor intensidad, una vez superada la crisis que sacudió a la región, reflejada de manera singular en Argentina<sup>2</sup>.

\* Vocal de la Junta Directiva y Presidente de la Comisión de Relaciones con Iberoamérica.

\*\* Vocal de la Junta Directiva.

<sup>1</sup> Véase para más detalle y un amplio análisis Casilda, 2002.

<sup>2</sup> Argentina: La primera crisis económica del siglo XXI. Lecciones para una economía global en Casilda, 2002.

La internacionalización de las empresas españolas en América Latina les ha permitido constituirse en este breve plazo de tiempo en verdaderas multinacionales y, más aún, muchas de ellas han logrado constituirse en multinacionales de referencia en su respectivo sector. En el sector financiero es de destacar el caso del BBVA que, en tal sólo un decenio, ha dejado de tener implantación exclusivamente en España, para consolidarse como un banco de referencia internacional y proyección global. Además, España, actualmente octava economía mundial, se sitúa entre las economías más abiertas del mundo al contar con un grado de apertura en torno al 67% del PIB (2006), lo que la sitúa por delante de Francia, Reino Unido e Italia.

En América Latina, los grandes grupos bancarios españoles, junto con las más importantes empresas, se han situado con éxito en sectores tan dinámicos y avanzados como el de telecomunicaciones, energía, infraestructuras y servicios financieros. Los efectos positivos no se han hecho esperar, un mayor nivel de competencia y mejor funcionamiento de los mercados donde operan, lo que repercute en mejoras directas de la calidad de vida de los ciudadanos y en la competitividad del tejido industrial mediante los *spillover* de productividad.

Para los dos grandes bancos españoles, SANTANDER y BBVA, superada la fase inicial de instalación en los distintos países latinoamericanos y lograda una amplia presencia y liderazgo, el principal reto actualmente es doble. El primero sería facilitar la bancarización de amplias capas de la población que aún no tienen acceso a los servicios financieros, y el segundo, trabajar para dar entrada a las significativas bolsas de economía informal en el sistema financiero formal. Acciones combinadas que benefician a las familias, acelera la creación de clases medias y mejora la eficiencia de la asignación de recursos para el teji-

do empresarial. Todo ello genera indudables beneficios para el crecimiento económico y el bienestar de los países receptores de la inversión.

No obstante, a pesar de la febril actividad y el liderazgo alcanzado, también se han planteado algunas dudas y contratiempos que han debilitado la «marca país», captando la atención de la opinión pública, los organismos reguladores, instituciones multilaterales y gobiernos. Por todo ello es fundamental reforzar la imagen de España mediante la potenciación del «Made in Spain», para crear una rica fertilización cruzada similar al producido por el «Made in Germany» y la marca Mercedes Benz, pues maximizar el reconocimiento de la «economía blanda» o de los intangibles es de la máxima importancia para el futuro del nuestro país y el éxito de sus marcas<sup>3</sup>.

En este trabajo se describe el proceso internacionalizador que se ha desarrollado en América Latina y como desde su aprendizaje y experiencia en el manejo de inversiones extranjeras directas (IED) ha realizada su posterior expansión a escala global llevada a cabo por el BBVA. Su desarrollo e implantación pivota en torno a los conceptos de innovación, transparencia, competitividad y compromiso con los países donde se encuentra presente.

Esta actuación ha permitido fortalecer los sistemas financieros regionales bancarios y financieros latinoamericanos, así como introducir una mayor cultura financiera, aumentando la bancarización y un mayor acceso al crédito para los hogares y las pequeñas y medianas empresas. La efectividad de estas actuaciones entraña una evidente reducción de precios y la incorporación de nuevos productos y servicios financieros adaptados a la idiosincrasia de los distintos mercados nacionales donde

<sup>3</sup> España y la «marca país» como ventaja competitiva, en Casilda, 2002.

opera, ofreciendo mayores garantías, transparencia, calidad y confianza. En definitiva, se constituye como un gran referente por su calidad en la gestión y un excelente aliado para el crecimiento económico y el bienestar de los países donde se encuentra.

## 2. LA DINÁMICA INVERSORA ESPAÑOLA EN AMÉRICA LATINA

Podemos situar el inicio de las inversiones de las empresas españolas en América Latina, a principios de los años noventa del pasado siglo XX, pues solo dos decenios atrás, en sus balances apenas se mencionaban referencias externas al propio mercado nacional, pues la IED destacaba por su ausencia.

Efectivamente, la situación tradicional de España era de receptor neto de IED, bien por la imposibilidad legal o bien por la real de invertir en el exterior, pues el nivel de desarrollo económico y la situación de sus empresas imposibilitaban la disponibilidad de capital para estas actuaciones. Al mismo tiempo la economía española se caracterizaba por su escasa apertura comercial.

La presencia de España como importante inversor de IED en América Latina se produce a partir de la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea en 1986. El fin de cerca de medio siglo de proteccionismo de las empresas españolas frente a la competencia extranjera, la creación de un mercado europeo pujante y la liberalización progresiva de la economía española sentaron las bases para el lanzamiento exterior de la empresa española. América Latina se convirtió en el destino preferido de las multinacionales españolas<sup>4</sup>.

En América Latina, este desembarco comenzó con la presencia de Telefónica e

Iberia que acudieron a los procesos regionales de privatizaciones. Posteriormente, mediada la década crecieron los flujos de IED con la entrada de ENDESA, IBERDROLA y REPSOL, y, a partir de 1995<sup>5</sup> adoptaron dimensiones realmente significativas con la estrategia de adquisiciones iniciada por las dos grandes entidades bancarias el BBVA y el SANTANDER.

En términos agregados, el sector bancario es un destacado inversionista, exterior neto sólo superado por las empresas de telecomunicaciones y energía. La participación de Telefónica en la privatización del Sistema Telebras a mediados de 1998 (Brasil) y la toma de control y gestión de Repsol y Endesa en las mayores compañías energéticas privadas de Argentina y Chile; Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y Enersis respectivamente, a principios de 1999, han sido las más importantes operaciones no financieras realizadas hasta el momento.

Respecto a los dos grandes bancos citados, aprovecharon una oportunidad única para alcanzar el tamaño suficiente de cara a competir más eficientemente en los exigentes mercados financieros internacionales y además, poder mantener su identidad ante una posible oferta pública de adquisición de acciones (OPA) por parte de los grandes grupos bancarios europeos fundamentalmente. Esta gran apuesta les ha permitido que en la situación actual, caracterizada por un reacomodo estratégico del mapa bancario internacional, como consecuencia de las crisis financiera de las hipotecas *subprime*, que perturba hondamente el sistema financiero y bancario mundial, hayan podido reforzar su liderazgo con operaciones de alianzas o fusiones internacionales que derivan hacia América Latina<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Para más detalle desde un análisis realizado directamente por los propios protagonistas, véase Casilda, 2008

<sup>5</sup> Véase Calderón-Casilda, 1999. Como complemento, puede consultarse Calderón y Casilda, 2000.

Una característica fundamental que ha tenido la dinámica inversora en el área geográfica latinoamericana, se constata por la rapidez de las inversiones, lo cual ha sido realmente posible debido a la proximidad lingüística<sup>7</sup> y cultural, resultando ambas clave para establecer eficazmente mecanismos organizativos eficientes para la gestión y control de las filiales, como son la centralización y la formalización.

La centralización se refiere al grado en que las decisiones sobre cuestiones como la introducción de nuevos productos, el cambio en el diseño o los cambios en el proceso de producción, se adoptan en la sede central. En tanto que la formalización atañe a la existencia de un conjunto bien definido de reglas y procedimientos que regulan las tareas y la manera de actuar ante distintas situaciones. Este mecanismo limita la autonomía de la filial en la toma de decisiones, pero también disminuye la involucración de la central en las filiales, dado que se reemplaza el control directo por reglas y procedimientos.

Sin embargo, cuando existe una gran distancia cultural entre la central y la filial, estos mecanismos organizativos no son eficaces dado que representan una especie de camisa de fuerza que impide a la filial enfrentarse a la complejidad económica de su entorno. Además, cuanto mayor es la distancia cultural entre la central y la filial, mayores son los costes de emplear directivos, pues suele ser necesario una mayor presencia de «expatriados».

---

<sup>6</sup> Es el caso concreto de la operación llevada a cabo por Santander al adquirir junto a sus socios: Royal Bank of Scotland y Fortis: ABN Amro, Santander se ha quedado con el Banco Real de Brasil, que le dará una posición relevante en el sistema bancario brasileño, pues al fusionarlo con Banespa (2010) se situará como tercer banco privado del país por volumen de depósitos, con una red de 1.900 oficinas y 13 millones de clientes.

<sup>7</sup> Sobre la importancia del idioma en la internacionalización y las inversiones en América Latina, véase Casilda, 2001.

Esta dinámica inversora ha puesto de manifiesto la relevante importancia del idioma como vehículo que permite ejecutar velozmente las decisiones de inversión, en tanto que la mínima distancia cultural implica que la cantidad de directivos españoles que han tenido que situarse al frente de las respectivas filiales latinoamericanas haya sido mínima. Por el contrario, la incorporación cada vez mayor de directivos latinoamericanos a las centrales de las empresas españolas se produce de manera creciente.

### 3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN AMÉRICA LATINA

La intensidad de los procesos de apertura al exterior y la internacionalización de la economía se miden a través de diferentes variables, como puede ser la suma de exportaciones e importaciones respecto al PIB. En los inicios de los años setenta, esta variable representaba un exiguo 10,5% del PIB, en los ochenta se triplicó hasta llegar a alrededor del 30%, y finalizada la década de los noventa alcanzaba ya un 60%. Actualmente, como se ha señalado, España se sitúa entre las economías más abiertas del mundo, y su grado de apertura se encuentra ya en el 67% del PIB (2006).

En cuanto a la IED española, los datos son también bastante elocuentes. Durante las últimas dos décadas los flujos de IED, tanto de salida como de entrada, han crecido de forma ininterrumpida. Mientras que en 1980 solo un 0,9% del PIB nacional se invertía en el exterior, a principios de los años noventa la suma de la inversión directa emitida y recibida se situaba entre el 1,5% y el 3% del PIB nacional.

En la primera mitad de los noventa, los flujos de IED con origen en España supusieron el 6% de lo invertido en América Latina, mientras que los de origen en EE.UU.

fueron el 71%. Sin embargo, en la segunda mitad de la década, España aportó el 30% de la IED total y EE.UU. redujo su participación al 39%.

En los primeros años del siglo XXI, estos flujos se vieron notablemente alterados, pues las inversiones totales en el exterior alcanzaban el 17% del PIB, y sólo América Latina significaba el 10% del PIB. En su proceso de internacionalización la economía española dio un salto decisivo en 1995, pues por primera vez la IED emitida, 5.590 millones de euros, superaba la recibida, 5.393 millones de euros. En el año 1997 se produjo un salto cuantitativo importante al registrarse salidas por 10.520 millones de euros frente a unas entradas de 6.823 millones de euros.

Desde el año 2000 el volumen acumulado de IED española ha superado el stock recibido; los flujos de IED establecieron un récord inversor en el exterior al alcanzar los 60.152 millones de euros, siendo el sexto país inversor en el *ranking* mundial según la UNCTAD<sup>8</sup>. De esta manera España se convertía en un país inversor neto de IED, dándose por fin el paso necesario para acceder a la fase más avanzada en la internacionalización económica de un país.

La creación del Mercado Único Europeo<sup>9</sup> (1992) supuso otro importante impulso para la internacionalización de las empresas españolas, pues eran conscientes de que debían competir en un mercado muy exigente y, además dada su baja capitalización tenían que protegerse de intentos de adquisiciones hostiles provenientes de las grandes empresas y grupos europeos o mundiales. La estrategia de expandirse internacionalmente responde por un lado al afán de

salvaguardarse fundamentalmente de los grupos financieros europeos, que en cualquier momento podían lanzar una OPA<sup>10</sup> y por otro, para poder competir con éxito en los exigentes mercados globales, para lo que se requiere prioritariamente tamaño y presencia internacional para hacer frente a los grandes conglomerados. Se partía de lo que se conoce tradicionalmente como estrategia defensiva, y no una estrategia ofensiva<sup>11</sup> como se les acusó, a las multinacionales españolas con el eslogan: «los nuevos conquistadores o la nueva reconquista». Esta llegada en tromba mereció entre otros la atención de *The Washington Post*<sup>12</sup>, que acuñó otro reclamo publicitario para las inversiones españolas: «riesgo y valor» que conlleva, por otra parte, un gran coraje y seguridad en las decisiones.

Por entonces, aprovechando y desafiando diferentes factores de riesgo, un reducido grupo de empresas recientemente privatizadas como ENDESA (electricidad), REP-SOL (petróleo y gas), y otras aún antes de ser privatizadas como fue el caso de IBERIA (transporte aéreo) y TELEFÓNICA (telecomunicaciones), junto a los grupos bancarios SANTANDER y BBVA<sup>13</sup> apostaron abiertamente por una estrategia de inversiones directas en la región que les llevase a liderar sus respectivos sectores de actividad.

<sup>10</sup> BBVA como los demás bancos españoles, ofrecen bajas capitalizaciones bursátiles, siendo los precios muy atractivos para los grandes conglomerados financieros europeos e internacionales.

<sup>11</sup> En esencia, el objetivo de una estrategia defensiva, es seguir proporcionando servicios financieros a los clientes nacionales que internacionalizan su actividad para, de este modo, evitar que aquellos establezcan contactos con las instituciones financieras locales, lo que les supondría una reducción de su volumen de negocio. Mientras, el objetivo esencial de una estrategia ofensiva es conseguir una base inicial de operaciones locales que permitan introducirse en este mercado. Normalmente, la secuencia suele ser la puesta en marcha de una primera estrategia defensiva y, una vez consolidada la cabeza de playa, pasar a una ofensiva.

<sup>12</sup> Washington, 12 de febrero del 2000.

<sup>8</sup> Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Coordina el tratamiento integrado del desarrollo y otras cuestiones afines en los sectores de comercio, finanzas, tecnología, inversión y desarrollo sostenible.

<sup>9</sup> Liberalización del movimiento de capitales y final de las restricciones para la banca extranjera.

Posteriormente, se sumaron otras importantes compañías que formarían parte del grupo duro inversor como fueron IBERDROLA y UNIÓN FENOSA (electricidad), GAS NATURAL (gas) y AGUAS DE BARCELONA (agua). El liderazgo conseguido en los diferentes sectores de actividad, pudo mantenerse durante las diversas crisis, como la asiática entre 1997-1998 («gripe asiática»), la rusa en agosto de 1998 («efecto vodka») y la de mayor calado como fue la argentina («efecto tango»), considerada como la peor recesión desde 1914, considerada aún más grave que la de los años treinta<sup>14</sup>.

Los resultados empresariales de estas incursiones fueron rápidos, y el peso de los activos internacionales así como los beneficios en el balance se incrementaron notablemente, produciéndose cifras no conocidas hasta el momento, que representaron para ENDESA el 40% del total de sus activos, superando el 30% los de TELEFÓNICA y en torno al 30% para el SANTANDER y el BILBAO VIZCAYA<sup>15</sup>.

La llegada a América Latina se produjo en un momento clave para la región, pues ésta se encontraba en un proceso de reformas estructurales, identificadas con el denominado Consenso de Washington (1989), que renovaron ampliamente el marco general de los negocios y facilitaron el acceso de los inversionistas extranjeros mediante una amplia política de privatizaciones, liberalización, desregulación comercial, aseguramiento de los derechos de propiedad y unas condiciones de estabilidad macroeconómica en línea con las economías de la OCDE.

Como queda demostrado por la amplia y fundamentada bibliografía existente, todos estos movimientos que realizaron las empresas españolas y que las convirtieron en auténticas multinacionales, no formaron parte de un programa establecido entre el Gobierno y las empresas sino que se debieron fundamentalmente al impulso privado. Esta expansión internacional produjo excelentes resultados, especialmente notorios hacia finales de los años noventa y primeros años del nuevo siglo XXI, para caer ampliamente durante el período crítico de 2002-2004 y recuperarse notablemente hasta el momento actual.

La intensa actividad inversora en Latinoamérica ha tenido claras excepciones como fue el caso de la compañía IBERIA, que no logró encontrar las vías adecuadas para aprovechar sus adquisiciones en Argentina (Aerolíneas Argentinas) y en Venezuela (Viasa). Otra consideración que destaca acerca de la internacionalización de la empresa española y que constituye un hecho relevante por su significado cualitativo es que, según los distintos *rankings* internacionales, España se encuentra entre los 10 países con las más importantes empresas multinacionales. En efecto, para la revista Fortune 500, que establece el ranking de las 500 mayores empresas mundiales, en su edición de 2005 se encuentran 7 grandes multinacionales españolas. También el Global 5000 del Financial Times (2006) sitúa a 10 multinacionales españolas entre las 500 mayores empresas por capitalización bursátil, cuando hace tan sólo un decenio estas posiciones eran realmente impensables.

Además, hay que tener en cuenta las destacadas posiciones de otras 30 empresas multinacionales españolas que se equiparan en calidad y competitividad a las mejores del mundo en diversos sectores como el cerámico, la industria auxiliar del automóvil, la ingeniería civil, las energías renovables eólica y solar, las infraestructuras y concesiones, el alimentario, las máqui-

<sup>13</sup> En España se producía una etapa de intensa competencia entre los dos grandes bancos: SANTANDER y BBVA, mediante nuevos productos como los «superdepósitos, supercuentas, superlibretas». Para más detalle, véase Casilda, 1997.

<sup>14</sup> Para un análisis amplio puede consultarse Casilda y Sotelsek, 2002.

<sup>15</sup> Para un análisis de los dos grandes bancos de este primer período inversor, puede consultarse Casilda *et al.* 1999.

## Cuadro n.º 1

**Panorama de futuro de las inversiones españolas en América Latina****Panorama I****Inversión en nuevas áreas geográficas**

- Invertir en otras regiones desarrolladas: UE, EE.UU.
- Invertir en otras zonas en desarrollo: Europa del Este y Asia.
- Invertir en mercados emergentes: Indonesia, Vietnam, India.

**Panorama II****Inversión - Desinversión**

- Continuar inversiones en América Latina.
- Iniciar desinversiones.
- Consolidar áreas regionales.
- Adoptar estrategias conjuntas con terceros países: ¿EE.UU, Canadá, China?

**Panorama III****Nuevas oportunidades**

- Salir de negocios tradicionales y maduros.
- Acudir a nuevas privatizaciones.
- Concentrarse en nuevos negocios: energías renovables, Internet, telecomunicaciones, ingeniería, infraestructuras, concesiones.
- Nuevas fusiones y alianzas estratégicas locales, regionales, e internacionales.
- Nuevos socios extraregionales.

**Panorama IV****Cambios estructurales**

- Contribuir al desarrollo social y al fortalecimiento institucional
- Contribuir a la difusión de nuevas técnicas de gestión empresarial.
- Contribuir a los cambios educativos y medioambientales.
- Contribuir a la implantación y el desarrollo de la responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia

nas herramientas y de bienes de equipo, y la consultoría de sistemas de información y comunicación, lo que viene a demostrar la creciente diversificación de la IED española y la incorporación al sector exterior de un amplio espectro de empresas de contenido tecnológico, lo que les confiere un importante valor añadido a las inversiones extranjeras, así como determinan sus estrategias de futuro (ver cuadro n.º 1).

Todo esto sólo representa un somero repaso de la complejidad que conlleva la IED y la internacionalización de las empre-

sas españolas en el contexto global y de manera especial en América Latina. Para España la IED se puede considerar altamente beneficiosa al verificar que se ha seguido un patrón similar al de los países que hoy conforman las economías más avanzadas y prósperas del mundo, caracterizadas por una apertura comercial y un desarrollo económico escalonado tal como lo registra el modelo de Dunning y Narula<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> J.H. Dunning y R. Narula (Editores). Foreign Direct Investment and Governments, 1996.



De acuerdo con la denominada «teoría del itinerario de la inversión extranjera directa» de los mencionados autores, existe una asociación entre el nivel de desarrollo económico de un país (PIB per cápita) y su posición internacional en cuanto a IED se refiere. Esto es, sobre la IED recibida y la IED emitida, cuando la diferencia es positiva, el país es importador neto de capital y cuando la diferencia es negativa, es exportador neto de capital.

Según esta teoría, el proceso de desarrollo de un país sigue cinco etapas. En la etapa I, con la realización de algunas infraestructuras y las primeras llegadas de IED junto al resurgimiento del mercado de bienes de consumo se entra en la Etapa II, que corresponde a la industrialización. En la siguiente etapa III, continúa la llegada de IED pero a menor ritmo que en la etapa anterior, al tiempo que comienzan a salir del país los primeros flujos de capital, en forma de inversión extranjera directa. Cuando las salidas de IED superan las entradas se entra en la etapa IV. Finalmente, cuando el país ha alcanzado un nivel de desarrollo económico significativo, se produce un cierto equilibrio entre las entradas y las salidas de IED; entonces la posición neta del país frente al exterior unas veces es positiva y otra negativa.

#### **4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BANCA ESPAÑOLA EN AMÉRICA LATINA**

Desde nuestro punto de vista, el proceso de internacionalización financiera es aquel por el que los agentes e instituciones que conforman el sistema financiero de un país se ven obligados, si quieren defender y ampliar su posición competitiva, a superar los límites nacionales para buscar mercados a escala mundial<sup>17</sup>.

La internacionalización de las finanzas de un país está claramente relacionado con lo que se ha dado en llamar mundialización o globalización<sup>18</sup> de los mercados financieros, siendo un hecho claro la integración a escala internacional del sistema financiero español, tras la apertura exterior de la economía española. Por consiguiente, el fenómeno de la internacionalización no resulta un hecho aislado; por el contrario, forma parte del proceso de globalización de los mercados y de la industria de servicios financieros al que España no puede sustraerse. La proyección de la actividad financiera apunta a un escenario de globalización de los mercados, con una cada vez más tenue diferenciación entre los mercados nacionales y los internacionales.

A partir de estas nuevas realidades, tanto el BBVA como el SANTANDER<sup>19</sup> han estado enfrentados a profundos cambios en el ámbito local e internacional. La liberalización y desregulación del sector en España, unido a la configuración del Mercado Único Europeo, el proceso de la Unión Económica y Monetaria y el lanzamiento de la moneda única en la Unión Europea (euro), modificaron de manera radical la estructura y las estrategias de los dos principales bancos españoles. Así, estas entidades se vieron obligadas a trascender los límites nacionales para competir en los mercados internacionales, como un mecanismo para aumentar su tamaño, posición competitiva, diversificar riesgos, conservar su identidad y como se ha señalado, defenderse de eventuales intentos de adquisiciones hostiles.

---

<sup>18</sup> Ambos términos son utilizados muy a menudo en la literatura financiera como sinónimos. El vocablo globalización proviene de globo o esfera, forma de la Tierra

<sup>19</sup> Para un análisis de los propios protagonistas, véanse los respectivos trabajos de José Ignacio Goirigolzarri: BBVA. Huellas y perspectivas en América Latina, y; Francisco Luzón: Santander y su proyecto América 2010; en: *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina*. Análisis de sus protagonistas. Ediciones Granica. Barcelona, 2008.

---

<sup>17</sup> Véase Casilda, 2008.

América Latina ofrecía interesantes oportunidades en el sector bancario, pues en general los sistemas financieros nacionales presentaban una creciente apertura y desregulación, asociado a un bajo nivel de bancarización<sup>20</sup>, unas altas rentabilidades, junto con una mejora en los sistemas de supervisión y regulación bancaria. Asimismo, evidenciaban carencias de capital y de nuevos productos para hacer frente a una creciente demanda de acceso a los servicios financieros<sup>21</sup>. Además, las características demográficas de América Latina la convertían en una región con un atractivo perfil de crecimiento poblacional al situarse la edad media en torno a los 26 años frente a los 39 de España, edad que no alcanzará la región hasta el 2050. También, ofrecía la ventaja adicional de la existencia de una correlación desigual de su ciclo económico con el de la economía española, ofreciendo una interesante ventaja para la diversificación de los riesgos, tal como sucede actualmente de una manera significativa<sup>22</sup>.

A partir de estas consideraciones, las razones para apostar por la internacionalización de la banca española en Latinoamérica, fundamentalmente, son las siguientes:

- El idioma y cultura, que es un factor limitativo en otras regiones, y que en este continente propicia no solo la rapidez en la transferencia de capital, productos y servicios, sino también las capacidades básicas de gestión.
- Su estructura de mercado y el potencial demográfico les hace especialmente idóneos.

- La oportunidad del ciclo económico (correlación) y el proceso de consolidación y liberalización del sector financiero.
- El bajo grado de bancarización y acceso a los servicios financieros entre la población es aún limitada, diferenciándose entre países y tipos de clientes.
- La madurez del negocio tradicional de banca en España, y el estrechamiento de los márgenes financieros operativos.
- Los elevados márgenes de intermediación en los países latinoamericanos.
- La IED del resto de los sectores económicos españoles en América Latina y el volumen de comercio realizado entre España y Latinoamérica.

Por estos y otros motivos, América Latina se constituyó en el referente natural para la internacionalización de la banca española. Ahora bien, si todos los motivos anteriores invitan al optimismo, debemos tener muy presente las debilidades, como son las sucesivas crisis financieras y económicas, la inseguridad jurídica, la inestabilidad social y política, así como la recurrente volatilidad de la región y alta vulnerabilidad ante el entorno económico internacional, factores que aconsejan tener un horizonte de prudencia.

Si bien se ha apuntado anteriormente, es justo destacar que actualmente se dan unas circunstancias económicas excepcionales, las cuales están impulsando un continuado periodo de crecimiento<sup>23</sup>, favorecedor del buen desempeño del negocio bancario. Le

<sup>20</sup> La bancarización la podemos definir como la ratio del tamaño del crédito de un país respecto al tamaño de su economía, México presenta niveles cercanos al 25 por ciento, Colombia al 40, Brasil al 30, frente al 90 por ciento de Estados Unidos y 98% de España.

<sup>21</sup> Para más detalle: Calderón y Casilda, 1999 y Casilda, 2002.

<sup>22</sup> Mientras que la economía española se desacelera como consecuencia de la crisis financiera provocada por las hipotecas *subprime* (hipotecas basura), la latinoamericana se encuentra creciendo a ritmos superiores del 4 por ciento, en tanto que España ha caído hasta el 2 por ciento.

<sup>23</sup> América Latina ha comenzado el siglo XXI con la expansión más pujante desde los años setenta y unas perspectivas económicas claramente favorables. Durante el 2006 el crecimiento del PIB fue del 5,6% y un de 5% para 2007, estimándose que para 2008 crecerá un 4,6%, observándose una menor dispersión entre países (CEPAL, 2007). De confirmarse estos pronósticos, 2008 será el sexto año de crecimiento consecutivo y el producto por habitante de la región habrá acumulado un aumento del 20,6%, equivalente a más de un 3% anual. Este período se está conformando como el de mayor crecimiento del PIB por habitante desde los años ochenta. Para más detalle, véase Casilda, 2007.

permite expandirse y penetrar con intensidad en mercados como el de las pymes y el crédito hipotecario, aunque este último se encuentra hoy en día menos desarrollado. Por todo lo cual, América Latina se convierte en un mercado crucial dado el papel dinámico que representa para la expansión internacional de la banca española que por fin se han convertido en verdaderas multinacionales.

## **5. EL CASO BBVA: LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN AMÉRICA LATINA Y EE.UU.**

### **5.1. Los primeros pasos de la expansión internacional**

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) inició su expansión internacional hace más de un siglo. El Banco Bilbao (BB) es la primera entidad bancaria que comienza su internacionalización en 1902; inauguró una sucursal en París (la primera de un banco europeo) y en 1918 en Londres (la primera de una entidad española), y comenzó su periplo en América Latina hacia 1968, año en que el BB abrió su primera oficina de representación en Panamá.

Durante los años 70, el BB, el Banco de Vizcaya (BV) y el Banco Exterior (BEX) se fueron configurando como grupos internacionales, con la instalación de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. Durante estos años, el Banco de Bilbao adquirió el Banco Internacional de Andorra, y creó filiales en Jersey, Panamá, Alemania y Suiza. Por su parte, el Banco de Vizcaya había participado en 1920, junto a otros bancos españoles, en la constitución en París de los Bancos Francés y Español. Después, desarrolló un proceso de internacionalización absorbiendo los negocios y participaciones del Banco Occidental: en Puerto Rico se hizo con el Banco Comercial de Mayagüez, y en Bélgica con Gesbanque. A estas adquisiciones se sumaron las

oficinas que abrió en ciudades como Milán y Nueva York.

Por su parte, el BEX fijó su atención durante sus primeros años (1929-1935) en las zonas de influencia española en África. A partir de 1940 asumió el papel de representante financiero del Estado Español en el exterior: adquirió el Banco español en París, el Banco Español en Londres y, tras la independencia de Marruecos en 1956, la sucursal en Casablanca del Banco Español en París.

La presencia del BEX en Estados Unidos se remonta a 1946, cuando creó la filial Interchange Commercial Corporation. En 1977 amplió su presencia al adquirir, en subasta, Century National Bank & Trust Company, y en 1980, creó EXTEBANK en Nueva York. El BEX completó su presencia en el continente americano instalando nuevos bancos en Panamá y Paraguay (1967), Nicaragua (1977), Chile y Ecuador (1978), Argentina (1980) y Uruguay (1981).

Transcurridos tres decenios desde que el sistema financiero español iniciara su modernización y liberalización con la reforma de Fuentes Quintana (1977)<sup>24</sup>, y confirmada su solvencia económica y fortaleza competitiva (una vez integrado plenamente en el seno de la Unión Europea), BBVA inició un proceso de diversificación geográfica del conjunto de los negocios, distinguiéndose de manera muy significativa América Latina<sup>25</sup>.

### **5.2. El gran salto hacia adelante en la expansión internacional. América Latina**

El gran salto en la internacionalización del Grupo BBVA o primera etapa se produjo

<sup>24</sup> Para un análisis amplio sobre este período y la reforma del sistema financiero español, véase Casilda, 1997.

<sup>25</sup> Para más detalle véase Goirigolzarri, 2008.

mediada la década de los años noventa del siglo XX (gráfico nº1). Hasta esta fecha, a pesar de que la expansión internacional había comenzado en años anteriores, el grueso de los negocios se realizaba o tenía su base en España. Sin embargo, como se ha apuntado, el mercado español se encontraba en una fase avanzada de madurez, por tanto, se hacía necesario iniciar un proceso de diversificación geográfica de conjunto o lo que es lo mismo, iniciar una expansión internacional.

Entre las diferentes posibilidades estimadas, América Latina era la región que, en aquel momento, ofrecía mejores perspectivas como destino de expansión, tanto por las razones citadas como por las características potenciales propias que ofrecía la región para el negocio bancario, especialmente las demográficas. En Latinoamérica había más de 450 millones de personas, atendidas por sistemas financieros, en general, caracterizado por su escaso nivel de desarrollo y capitalización, reducida eficiencia de sus estructuras productivas y gran retraso tecnológico, además de una escasa presencia de grupos financieros internacionales.

El BBVA<sup>26</sup> comienza su presencia en este continente con la toma de control del Banco Continental en Perú, el de Probusa en México (1995), el Banco Ganadero en Colombia, el Banco Francés de Argentina (1996), el Banco Provincial en Venezuela (1997), el Banco BHIF de Chile (1998), Banco Excel Económico de Brasil (1998) y definitivamente con la gran operación en México, la adjudicación total del Bancomer (2000). La adquisición de paquetes de control mayoritarios de entidades financieras locales permitió hacerse con la gestión de las mismas

y conseguir una rápida expansión desarrollando el conocimiento, arraigo y experiencia del socio local.

Desde entonces<sup>27</sup> el compromiso con América Latina no ha dejado de crecer. Tanto para el BBVA, como para las demás empresas españolas que han apostado por esta región, este breve período<sup>28</sup>, que ha sido intenso y fructífero, ofrece importantes lecciones para el aprendizaje en la gestión de inversiones extranjeras directas<sup>29</sup>.

### 5.3. El proceso de expansión internacional en América Latina

Como señala el Consejero Delegado del BBVA, José Ignacio Goirigolzarri: «el origen de este proceso se encuentra en la última década del siglo pasado. Muchos han sido los factores que se han señalado como los principales desencadenantes del mismo, pudiendo distinguirse entre aquellos que propiciaron la apertura al exterior del BBVA, y, como de otras tantas empresas españolas, de aquellos desencadenantes que determinaron que América Latina se convirtiera en el destino principal de nuestras inversiones»<sup>30</sup>.

Sin duda, el establecimiento de un área monetaria única y la introducción del euro en 1999 han sido de una enorme trascendencia para los intereses de un país de mediano tamaño como España<sup>31</sup>, ambos se han convertido en una poderosa herramienta de penetración en estos y otros mercados, como el norteamericano. El euro favoreció la internacionalización de los ban-

<sup>27</sup> El mejor testimonio lo ha brindado la crisis de Argentina, donde se comprobó la voluntad inequívoca de permanencia por parte del Grupo BBVA.

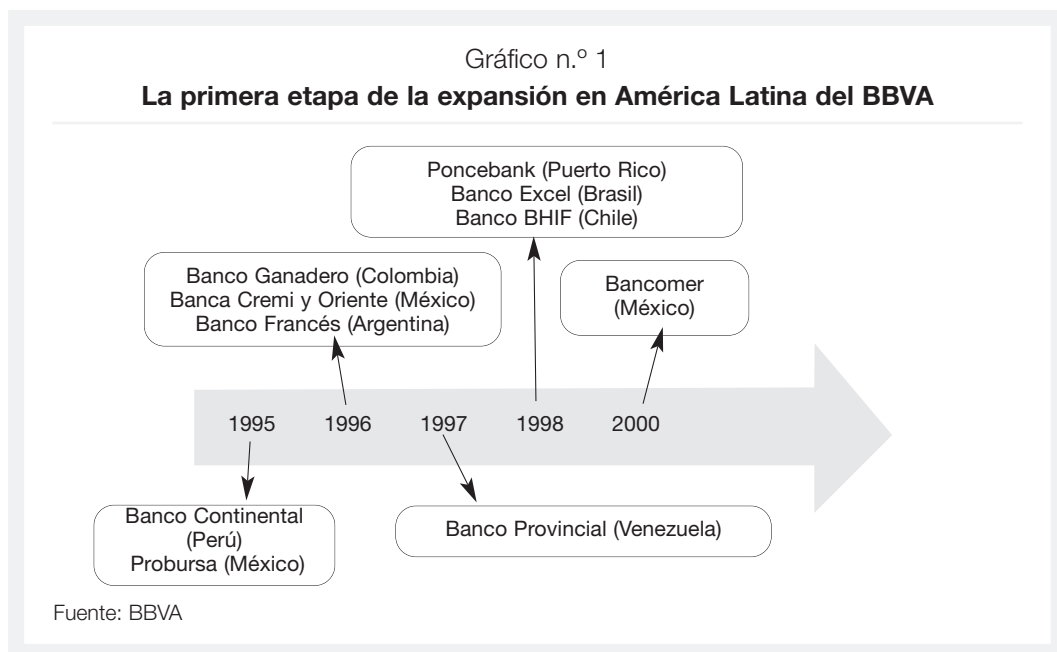
<sup>28</sup> Para un análisis y valoración de este período puede consultarse, Casilda, 2002.

<sup>29</sup> Casilda, 2008.

<sup>30</sup> Goirigolzarri, 2008.

<sup>31</sup> En esas fechas España tenía un PIB en torno a los 600.000 millones de euros (2000).

<sup>26</sup> Banco Bilbao se fusionó con el Vizcaya en 1988, dando origen al Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y el 19 de octubre de 1999 lo hizo con Argentaria por lo que se creó Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).



cos españoles fundamentalmente por la creciente apertura comercial y la mayor eficiencia del sistema económico y financiero, logrado por la desregulación y una mayor competencia exterior, un entorno de tipos de interés bajos, y la recepción de importantes transferencias de capital, gracias a las políticas de cohesión interregional de la Unión Europea. En el contexto de este proceso de liberalización, las empresas españolas comienzan a abrirse al exterior a la búsqueda de oportunidades de crecimiento superiores a las de los mercados locales, ayudados por una financiación con bajos tipos de interés.

En este contexto, América Latina emerge como una oportunidad histórica, cuyo aprovechamiento se confirma actualmente, al tener un crecimiento medio del PIB durante el período 2003-2007 por encima del 4%, superior al de otros países desarrollados como el español, en niveles medios del 2,8% o de la Unión Europea, ligeramente por encima del 2%. Además, como ya se ha señalado, las características demográficas de la

región (una variable muy apreciada para el negocio bancario) tienen un atractivo adicional por su perfil de crecimiento<sup>32</sup>. Por otro lado, los bajos niveles de bancarización de la zona y los altos márgenes de intermediación le confieren un enorme recorrido potencial.

A todo lo anterior habría que añadir el importante factor, ya señalado, de la cercanía cultural y lingüística<sup>33</sup>, factores determinantes para el buen entendimiento humano, la rapidez de las inversiones, así como el despliegue y adaptación de productos, servicios financieros, plataformas tecnológicas y técnicas de gestión que permiten enormes ganancias de eficiencia al poder realizar las transferencias del conocimiento de una manera más sencilla y directa dentro de la organización.

<sup>32</sup> El aumento de la población de América Latina para el 2050 es de 200 millones de personas.

<sup>33</sup> Ramón Casilda Béjar. Una década de inversiones españolas en Iberoamérica (1999-2000), en *El Español en el Mundo*.

En este contexto se produce el proceso de expansión internacional de BBVA hacia América Latina, que supuso una IED durante la primera etapa de 10.200 millones de euros, con una presencia en 14 países (gráfico nº 2). Esta nueva situación representaba una fase en la que la fisonomía del BBVA había cambiado de manera sustantiva. Si al comienzo de este período (1995), sólo un 7% de la plantilla y un 6% de las oficinas se situaban fuera de España, dichos porcentajes superaban el 70% y 60% respectivamente a finales del año 2000.

Siguiendo con la estrategia que condujo a la expansión internacional del Grupo BBVA hacia América Latina, como bien se describe en el trabajo señalado de José Ignacio Goirigolzarri: «A la primera fase de construcción de la franquicia latinoamericana en donde la implantación de unas adecuadas infraestructuras se eriga como uno de los principales objetivos en cada país a los que se llegaba, le seguía una etapa caracterizada por la búsqueda de la uniformidad, como garantía de la integridad corporativa del Grupo, basada en cuatro pilares: modelo de negocio, gestión financiera, tecnología y políticas de recursos humanos».

Acometida esta primera etapa de expansión, se abrió paso una segunda etapa, que además coincidió con una serie de factores externos e internos que condicionaban la estrategia futura. En el caso de los factores externos, destacan una serie de elementos del entorno como son: la reducción de los tipos de interés, fruto de la convergencia de España con el espacio monetario único europeo, que como bien se ha documentado y analizado en diferentes trabajos y estudios, cambiaría de forma muy importante la

forma de hacer banca en el mercado nacional; las crisis financieras de los años 1998 y 2001; y el estallido de la burbuja tecnológica, incrementándose de forma extraordinaria la volatilidad de los mercados, y como consecuencia, la aversión al riesgo.

En el caso de los factores internos, el Grupo se ponía a prueba, pues debía asimilar la fuerte internacionalización que se había acometido en un breve espacio de tiempo, a la vez que se realizaba el proceso de integración derivado de la fusión del BBV con Argentaria<sup>34</sup> (BBVA). Por todo ello, este período de consolidación se caracterizaría por inversiones selectivas, y por ser una etapa de ajuste y mejora del modelo de negocio, reforzando su orientación a la creación de valor.

Con la recuperación de la confianza de los mercados a partir de 2003, comienza un nuevo proceso de reactivación de las inversiones en la región, que se hizo efectiva con la adquisición del 100% del capital del Bancomer e Hipotecaria Nacional (México, 2004), a la que siguió la adquisición de Granahorrar<sup>35</sup> (Colombia, 2005). Un período que llega hasta nuestros días con la adquisición de la financiera Forum (Chile, 2006), añadiendo a estas adquisiciones otros 3.700 millones de euros de inversiones en la región, sumando un total de 14.332 millones de dólares (2008).

#### 5.4. **El BBVA en América Latina. Presencia, inversiones y posiciones alcanzadas**

Para una visión de conjunto, hay que señalar que el BBVA está presente en la mayor parte de los países de América Latina: México, Brasil, Argentina, Chile, Venezuela, Perú, Colombia, Panamá, Paraguay, Uruguay y

<sup>34</sup> Argentaria, se configura en 1991 a partir de la integración de distintas entidades de la banca oficial, surgidas a finales del siglo XIX y principios del XX, entre las que destacan el Banco Exterior de España, Banco Hipotecario y la Caja Postal, como principales integrantes.

<sup>35</sup> La mayor entidad hipotecaria que ha permitido ser líder en este mercado.

Gráfico n.º 2

**La presencia en América Latina del BBVA**



Fuente: BBVA

Puerto Rico, tanto en el negocio bancario como de seguros y pensiones, totalizando una inversión hasta la fecha, que asciende a 14.332 millones de dólares (cuadro n.º 2)

Actualmente, el BBVA tiene una posición de líder en los mercados donde opera, estando en todos los casos entre las primeras cinco entidades de cada país (cuadro n.º 3).

En el caso de México, el BBVA ocupa una posición especialmente importante. BBVA Bancomer es líder indiscutible en todas las áreas de negocio, con unas cuotas de mercado superiores al 25% en casi todos los segmentos, y supone en la actualidad más del 30% del beneficio del Grupo BBVA.

Respecto al «mercado de pensiones», destaca su estrategia persistente de pene-

tración, que le ha llevado al liderazgo del sector, afianzado tras la venta de este negocio por parte del SANTANDER. El BBVA, administra las pensiones de 12,4 millones de personas (2008), por medio de las administraciones de fondos de pensiones con las que cuenta en siete países, que le proporcionan una cuota del 18% del total de afiliados. El patrimonio gestionado alcanza los 63.489 millones de dólares (2008), que suponen el 23% de los recursos totales del sistema de pensiones latinoamericano.

Aquí también destaca su fuerte presencia en México, con una cuota de mercado del 16,9% administrado a través de Bancomer; en Argentina cuenta con el 18,3% administrado por la gestora Consolidar; Colombia 17,1% con Horizonte; Perú otro 22,8% con Horizonte; Chile el 30,8% con Provida; Bo-

Cuadro n.º 2  
**Inversión en Latinoamérica del Grupo BBVA**  
 (incluye negocios bancarios, de pensiones y de seguros)  
 (en millones de dólares)

	Inversión
Argentina	1.668
Chile	1.050
Colombia	1.699
Panamá	25
Paraguay	27
Perú	292
Uruguay	58
Venezuela	773
Total América del Sur	5.600
México	8.731
<b>Total Latinoamérica</b>	<b>14.332</b>

Fuente: BBVA

livia el 53% con Previsión, y en Ecuador con el 79,8% ocupa el primer puesto al igual que en Bolivia y Chile.

Otra área donde BBVA ha consolidado su posición de líder es el negocio de banca al por mayor (empresas) e instituciones en América del Sur, gestionando el 20% de recursos gestionados. Esta posición permite participar muy activamente en los incrementos de los flujos comerciales y de capital entre los países emergentes de Asia como China e India, con regiones como Europa y Estados Unidos.

### 5.5. Beneficios de la expansión internacional en América Latina

Los beneficios han sido varios y diferentes, pero todos ellos, indudablemente, positivos. En primer lugar, el BBVA ha tenido acceso a mercados de mayor crecimiento, cuestión ésta de vital importancia en tanto que innumerables estudios demuestran que para obtener combinaciones de rentabili-

dad-riesgo superiores a los de la media, es absolutamente necesario disponer de un atractivo posicionamiento geográfico y de negocio, con presencia en mercados de crecimiento potencial superior al del sector.

Por otro lado, se ha obtenido una relevante diversificación geográfica de ingresos, lo que unido a la correlación asimétrica entre el ciclo económico de la región y la española, confiere una ventaja desde el punto de vista de la gestión del riesgo cíclico. Asimismo, dada la condición de segundo grupo bancario por cuota de mercado en la región, el BBVA ha conseguido un mayor protagonismo en el panorama bancario mundial.

Tener y mantener una franquicia extraordinariamente sólida en la región ha constituido una ventaja que ha permitido abordar la muy interesante expansión del Grupo hacia Asia y EE.UU., asignaturas pendientes que definitivamente permiten pasar de ser un grupo multilocal a otro verdaderamente global. De esta manera, aprove-



Cuadro n.º 3

**Cuotas de mercado América del Sur y México del Grupo BBVA**  
(en %)

	Depósitos		Créditos		Fondos de pensiones*	
	Ranking	Cuota	Ranking	Cuota	Ranking	Cuota
Argentina	1º	9,7	2º	8,2	2º	18,2
Chile	4º	8,2	4º	8,8	1º	30,8
Colombia	4º	11,6	4º	11,1	3º	17,1
Ecuador	-	-	-	-	1º	79,8
México	1º	27,9	1º	30,8	2º	16,9
Paraguay	2º	15,8	1º	19,9	-	-
Perú	2º	23,1	2º	25,6	3º	22,8
Uruguay	5º	8,6	5º	9,3	-	-
Venezuela	4º	9,5	4º	12,1	-	-

\* Por patrimonio

Datos a septiembre 2007, salvo Fondos de Pensiones Ecuador y México (agosto 2007)

Fuente: Bancos Centrales y Organismos reguladores.

chando la fuerte posición en México<sup>36</sup>, el BBVA se propuso extender su negocio y presencia más allá de la frontera, explorando la parte norteamericana colindante con México.

Esta ampliación del negocio cuenta con indudables sinergias como es el caso del interesante mercado de las remesas, que le llevó a dar un paso muy importante, el crear una potente franquicia: Bancomer Transfer Services (Greenspoint, Texas), que en poco tiempo se convertiría en líder del mercado dentro del corredor México-EE.UU<sup>37</sup> con

una cuota del 40%<sup>38</sup>. A continuación, y tras constatar la evidente ventaja que suponía esta fortaleza, se dió un paso más con la compra de sendos bancos norteamericanos<sup>39</sup>. En California fue el Valley Bank, en el que la estrategia diseñada consistió en poner en marcha un programa piloto de banca básica para inmigrantes de primera generación, y en Texas fue el Laredo Bank, que ofrecía la posibilidad de alcanzar una posición de privilegio para financiar el importante comercio fronterizo entre

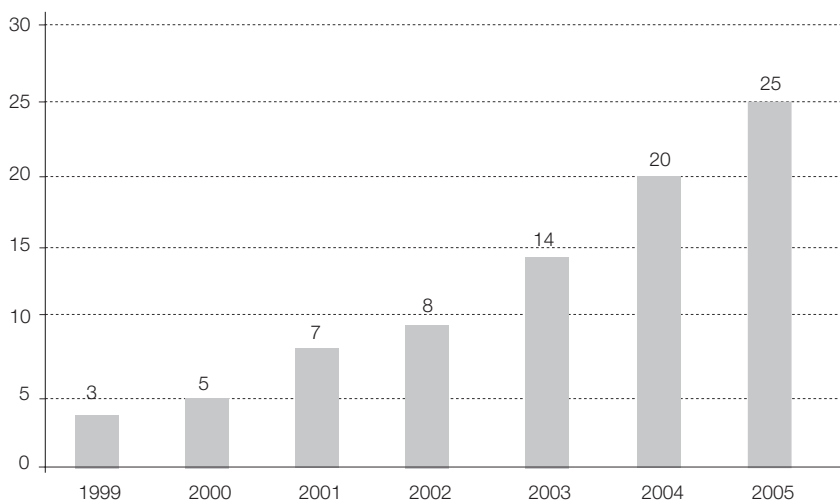
<sup>36</sup> BBVA ocupa una posición de liderazgo en todas las áreas de negocio, con cuotas superiores al 25% en la mayoría de los segmentos, y supone en la actualidad más del 30% del beneficio del Grupo BBVA.

<sup>37</sup> Los hispanos (mayoritariamente mexicanos y centroamericanos) representan el 60% del total de inmigrantes que anualmente recibe Estados Unidos. La población hispana se ha convertido en 2007 en la primera minoría también por poder adquisitivo, superando a los afroamericanos. Todo ello acompañado con un incremento en el número de empresarios y de altos directivos hispanos en compañías netamente norteamericanas.

<sup>38</sup> En EE.UU. está presente en más de 35.000 puntos de venta de terceros, cubriendo todos los estados. En México cuenta con más de 2.000 puntos.

<sup>39</sup> Hasta el 2006, la IED española acumulada en EE.UU. ascendía a 15.000 millones de dólares. Solo en este año se invirtieron 6.000 millones de euros, un 11,1% del total de lo invertido, que situó a Estados Unidos como el segundo país receptor de inversión directa española, tan sólo detrás del Reino Unido. Por regiones, las principales se encuentran localizadas en Florida, aunque recientemente (2007) se empiezan a distribuir por Texas y California, el Noreste y la zona de los Grandes Lagos. Por distribución sectorial, el sector financiero representa el 65% de la inversión total.

Gráfico n.º 3  
**Exportaciones de Latinoamérica a China**  
 (en billones de dólares EE.UU.)



Fuente: BBVA

Texas<sup>40</sup> y México. Posición que se reforzó con la adquisición de otros dos bancos tejanos: Texas Regional y State Nacional.

Otro de los beneficios que aporta la región lo constituye el liderazgo del BBVA en *Project Finance* y *Trade Finance*, actividades que ofrecen oportunidades de «triangular» operaciones, en la medida que crecían de manera exponencial las relaciones comerciales entre Asia y América Latina (gráfico n.º 3). Esta situación le ha otorgado una sustancial ventaja competitiva para abordar la expansión de la franquicia de banca mayorista a la región asiática<sup>41</sup>, destacando países como Japón, Indonesia,

Singapur o India, y que culminaría en 2006 con el acuerdo estratégico con CITIC Group en China, por el cual BBVA y CITIC Group se convierten en socios para el desarrollo de los negocios de banca minorista y mayorista, al tiempo que crean una plataforma con importantes fortalezas y sinergias para afrontar el crecimiento del mercado de servicios financieros en Asia y, de forma específica, en China.

Este acuerdo sitúa al BBVA en el selecto club de los bancos europeos que han logrado entrar en el mercado chino. China continúa siendo el país más poblado del mundo, está por delante de la India en potencial de crecimiento, con unas tasas medias cercanas al 10% durante los últimos 25 años la han consolidado como cuarta economía mundial. Con un PIB de 3,2 billones de dólares (octubre, 2007), se encuentra tan solo por detrás de EE.UU. (13,7 billones de dólares), Japón (4,3 billones de

<sup>40</sup> Laredo es el cuarto mayor puerto «seco» de Estados Unidos, y supone un excelente emplazamiento para aprovechar las oportunidades del comercio con México, siendo Texas su primer socio comercial.

<sup>41</sup> Según las previsiones del banco Asiático de Desarrollo, el crecimiento ha sido en 2007 del 8,3% y de un 8,2% para 2008. Asia representa el 23% del comercio mundial, y es el primer acreedor del Banco Mundial.

Cuadro n.º 4  
**BBVA-USA. Principales magnitudes**  
(2007)

	Compass Bancshares (1)	Puerto Rico	BFH (2)	BBVA USA
Activos (4)	57,3	6,6	0,3	64,1
Préstamos (4)	33,5	4,2	0,04	37,8
Depósitos (4)	35,2	3,0	0,1	38,3
Empleados (5)	12,2	1,1	0,3	13,7
Sucursales	582	53	32	667

**BBVA USA es franquicia líder en el Sunbelt (3)**

(1) Los datos del Compass Bancshares están consolidados pro-forma e incluye las cifras de: Compass Bank, Laredo Nacional Bank, State Nacional Bank y el Texas State Bank y filiales.

(2) El Bancomer Financial Holdings (BFH) incluye el anterior Valley en California y el Bancomer Transfer Services (BTS)

(3) Sunbelt: zona geográfica formada por los Estados del Sur y del Sudoeste de EE.UU.

(4) Miles de millones.

(5) Miles de empleados.

Fuente: Company Reports

dólares), y Alemania (3,2 billones de dólares) y se sitúa por delante de potencias como Reino Unido<sup>42</sup>. El BBVA aspira a tener una presencia dinámica y fuerte, habiendo invertido (2007) un total de 1.180 millones de euros. Es la única entidad financiera española y latinoamericana con total capacidad operativa en el gran país oriental.

### 5.6. **El BBVA en los nuevos mercados en crecimiento: EE.UU. y Asia**

El BBVA orienta su estrategia de expansión desde lo que hoy constituyen las áreas de crecimiento de BBVA: España, México, América del Sur, donde tiene una posición

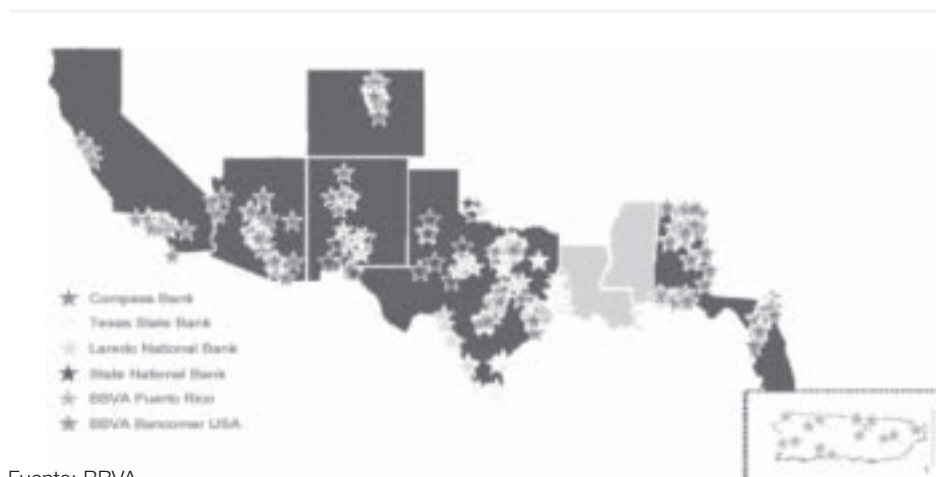
de claro liderazgo, hacia aquellas áreas donde haya más y mejores oportunidades de crear valor. Por eso, ha colocado el foco principal de su estrategia en aumentar su presencia en las zonas de mayor crecimiento del mundo: EE.UU. y Asia, en las que ha hecho grandes progresos que le han permitido afianzarse globalmente.

La incorporación de Compass al Grupo BBVA hace de BBVA USA una plataforma única en Estados Unidos. El nuevo BBVA USA, tal y como muestran los cuadros n.º 4 y 5, cuenta con 667 oficinas repartidas en siete estados, de Florida a California, a los que hay que añadir Puerto Rico, casi 14.000 empleados y 64.000 millones de dólares en activos.

La estrategia de adquisiciones en la región fronteriza entre Texas y México le hizo fortalecerse ampliamente en la zona, hasta convertirse en el primer banco regional en Texas, lo que, definitivamente, le faci-

<sup>42</sup> China es el primer receptor mundial de IED, y uno de los principales inversores del planeta junto a Japón. Los últimos datos indican que será la tercera economía mundial en 2008 o principios del 2009 cuando supere a la economía alemana.

Gráfico n.º 4

**BBVA-USA. Localización geográfica**

Fuente: BBVA

litó la compra de Compass (2007), banco que tiene una sólida posición en el Sun Belt (franja que recorre desde California a Florida), la zona más atractiva por su crecimiento, con casi 100 millones de habitantes y previsión de 130 millones en 2030. Está construyendo una plataforma única en esta región del Sun Belt, con unos 35.000 millones de euros en activos, 662 oficinas y un potencial de crecimiento muy superior al de la media de los EE.UU. A modo de ejemplo, cabe mencionar que el crecimiento poblacional esperado para el período 2005-2011 en la zona es del 11,7% frente al 6,7% de la media nacional. En EE.UU. se ha conseguido, pues, una situación de liderazgo en tan sólo tres años, donde se han invertido un total de 13.000 millones de dólares, incluidos los casi 350 millones invertidos en Puerto Rico.

BBVA-USA se ha situado, en menos de cuatro años desde su nacimiento, como la mayor institución financiera en la región del Sun Belt. Es líder regional en las principales áreas metropolitanas de Texas, ocupando el puesto tercero en el estado de Alabama, el

quinto en Arizona y octavo en Nuevo México, contando además con presencia importante en los estados de Florida y Colorado.

El nuevo BBVA-USA figura entre los 20 primeros bancos –por capitalización bursátil– del mayor mercado financiero del mundo. BBVA-USA supone un gran paso adelante, y se ha convertido en una plataforma potente desde la que lanzar su futuro crecimiento en EE.UU. proyectando el modelo BBVA.

Durante el año 2008, la principal prioridad del Grupo BBVA en Estados Unidos será llevar a cabo la integración de sus diferentes franquicias. En una primera fase, se integrarán las tres que conforman Tristar dentro de Compass, para después culminar el proceso con la integración del nuevo Compass dentro del BBVA.

## 6. CONCLUSIONES

BBVA, en tan sólo una década, ha dejado de tener implantación exclusivamente en España para consolidarse como una franquicia internacional de referencia mundial

Cuadro n.º 5

**BBVA USA. Inversión total en EE.UU.**

	Total inversión (Millones de dólares)
Valley Bank	17
Laredo National Bank	901
Texas Regional Bank	2.134
State National Bank	484
Compass Bank	9.115
<b>Total Inversión en EE.UU.</b>	<b>12.650</b>
Banco Francés	348
<b>Total Inversión BBVA-USA</b>	<b>12.999</b>

Fuente: BBVA

situada en 31 países, repartidos en 4 continentes, superar las 8.000 oficinas y con más del 70% de sus 111.000 empleados fuera de España, localizados preferentemente en América Latina, donde tiene presencia en 14 países.

BBVA, durante todo este tiempo, ha llevado a cabo un extraordinario proceso de internacionalización, que se puede dividir en dos etapas bien diferenciadas: la expansión internacional en América Latina, y posteriormente, la profundización geográfica que le ha llevado desde el mercado norteamericano al asiático, que le permiten operar globalmente

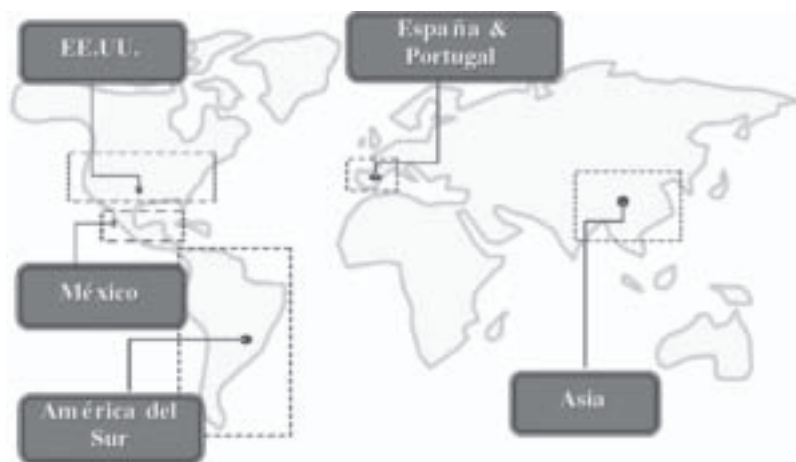
BBVA, en la primera etapa 1995-2003, inició la gran diversificación geográfica de todos sus negocios, como respuesta al avanzado proceso de madurez y consolidación en el que se encontraba el mercado español. En ese contexto, la expansión tuvo lugar en América del Sur y México, zonas que ofrecían las mejores perspectivas, por su afinidad cultural, la baja bancarización, los altos márgenes de intermediación, demografía creciente, y el crecimiento potencial de sus economías.

BBVA inicia su segunda etapa a partir del 2004 hasta la actualidad, donde ha puesto en marcha una estrategia en la que el proceso de internacionalización se orienta a mercados de alto crecimiento. Así, tras consolidar su liderazgo en España, México y América del Sur, quiere ahora aplicar su modelo en aquellas áreas del mundo donde haya más oportunidades de crear valor.

BBVA considera a los mercados de EE.UU. y Asia prioritarios, como zonas del mundo en las que ha realizado grandes progresos. En EE.UU. y, tras una primera fase de aproximación, apoyada en el liderazgo de Bancomer en México y con el foco en el mercado hispano decidió extender su modelo de banca universal al conjunto de la franja sur de EE.UU. con la creación del BBVA USA, que se sitúa entre las 20 principales entidades financieras de EE.UU. y como primer banco regional del Sun Belt, la zona más atractiva y de mayor crecimiento de EE.UU.

BBVA respecto al mercado asiático entró en el momento más idóneo, en pleno crecimiento económico y de apertura del sistema financiero chino. La estrategia que ha

Gráfico n.º 5

**Presencia internacional del Grupo BBVA**

31 países, más de 44 millones de clientes  
8.000 oficinas y más de 111.000 empleados  
(más de 70% fuera de España)

Fuente: BBVA

sido directa y transparente en todo momento, se basa en la apertura de sucursales en las principales plazas financieras del continente y, en el caso específico de China, en una alianza con un socio local importante, como es CITIC Group. Este acuerdo le convierte en uno de los bancos globales con mejor posición en la zona, y uno de los seis bancos en todo el mundo en lograr una alianza estratégica con uno de los principales bancos chinos.

BBVA mantiene su apuesta firme por América Latina, demostrando un profundo compromiso económico, pero también social, que se ha manifestado, por ejemplo, al promover proyectos sociales y humanitarios, destacando entre otros el Programa de becas de apoyo a la trayectoria escolar a niños y jóvenes de familias con recursos escasos en México; el Programa dirigido a

la prevención contra las adicciones a drogas a través de la educación en valores, en colaboración con la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción, también en México; o el Proyecto Papagayo, dirigido a la promoción de la lectura y la educación basada en valores de responsabilidad y esfuerzo, diálogo y trabajo en equipo entre estudiantes de educación básica en Venezuela, y el continuado apoyo a la Ruta Quetzal de indudable reconocimiento y arraigo en la región.

BBVA considera la bancarización un factor determinante de contribución al progreso y la mejora del futuro de la población. Su efectividad implica una evidente reducción de precios, nuevos productos y servicios financieros adaptados a la idiosincrasia de los distintos países. Por ejemplo, en México se estima que el potencial de bancarización

supera los 30 millones de personas, de las cuales la mayoría forma parte del segmento de más bajos ingresos. Cómo hacerle frente, claramente lo expresa José Ignacio Goirigolzarri: «debemos dar respuesta con innovadores modelos de negocio, basados fundamentalmente en las transacciones electrónicas, relegando a un segundo lugar la operativa en la oficina bancaria como ha sido característico en los modelos de negocio bancario tradicionales». Aunque probablemente, el reto más urgente sea incorporar las significativas bolsas de economía informal en el sistema financiero formal.

BBVA contribuye al fortalecimiento del sistema financiero, que contribuye a la mayor estabilidad macroeconómica, un ambiente más favorable para la inversión, lo que, en última instancia, implica un mayor crecimiento económico y mayor bienestar a largo plazo, es decir, un círculo virtuoso económico y social.

BBVA consolida su estrategia de integración de los bancos latinoamericanos, norteamericanos, asiáticos y europeos, mediante la implantación y desarrollo de una política de recursos humanos unificada y flexible. Sobre la base de una estrategia de gestión del talento basada en la generalización de los criterios de selección, rendimiento y

valoración funcional, con el apoyo de herramientas de formación como el Proyecto CONOCE<sup>43</sup>, caracterizado por la implantación del *eLearning* como canal formativo global para el Grupo, dirigiéndose esta política hacia la globalización de la cultura y de las competencias en un proceso general de transformación e innovación en la aplicación de las políticas de recursos humanos hacia todas las personas que constituyen el Grupo BBVA.

BBVA, ha sabido aprovechar sus fortalezas y ventajas competitivas para llevar a cabo con éxito su proceso de internacionalización en América Latina, en una primera fase y en la fase actual que se extiende a EEUU y Asia, que le fortalece como grupo global, innovando organizativamente e impulsando actividades transformadoras del negocio bancario desde una visión de futuro y concepción global, pero siempre manteniendo su enfoque y arraigo local.

BBVA, desde su estrategia y valores corporativos, pretende afianzarse como un grupo líder que se anticipa a las exigencias de los tiempos, para cubrir eficientemente las nuevas demandas y hábitos de los clientes, innovando y creando valor desde su posición global, pero manteniendo su enfoque local.

---

<sup>43</sup> Este ambicioso e innovador proyecto de formación global se encuentra liderado por una asociación estratégica constituida por el Instituto Tecnológico de Monterrey, centro universitario de amplio reconocimiento internacional y líder en México y América Latina y la empresa privada española de consultoría, líder en formación *eLearning*; CADMO Conocimiento e Indra Sistemas como socio tecnológico. Esta asociación en sí misma constituye una innovación en la distribución del conocimiento, la formación y el aprendizaje

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALDERÓN HOFFMANN A. Y CASILDA BÉJAR R. (1999): «Grupos financieros españoles en América Latina: Una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo.» *Serie Desarrollo Productivo*, 59. CEPAL. Santiago de Chile, 1999.
- CALDERÓN HOFFMANN A. Y CASILDA BÉJAR R. (2000): «La estrategia de los bancos españoles en América Latina». *Revista de la CEPAL*, 70. CEPAL, Santiago de Chile.
- CASILDA BÉJAR R. (1992): *Sistema Financiero Español*. Banca y Cajas de ahorros ante un entorno competitivo. Alianza Editorial (LB) Madrid.
- (1996): «Economía de América Latina». *Revista Situación Banco Bilbao Vizcaya*, 1. Bilbao.
- (1997): *La banca española. Análisis y evolución*. Editorial Pirámide. Madrid.
- (2001): «Una década de inversiones españolas en Iberoamérica (1990-2000)», en *El español en el mundo: anuario*. Instituto Cervantes.
- (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid, 2002.
- (2007): «El crecimiento se instala en América Latina» en *Revista de bolsas y mercados españoles*, 168: 68-73.
- (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas*. Ediciones Granica. Barcelona.
- CASILDA BÉJAR R.; LAMOTHE FERNÁNDEZ, P. y MONJAS BARROSO M. (1999): *La banca y los mercados financieros*. Capítulo 13 en adelante. Alianza Universidad Textos. Madrid.
- CASILDA BÉJAR R, Y SOTELSEK SALEM, D. (2002): «Una reflexión en torno a la situación y perspectivas de América Latina». *Información Comercial Española*, 799: 71-90.
- CEPAL (2008). *La economía de América Latina y el Caribe 2007*. Santiago de Chile.
- FUNDACIÓN ESTUDIOS FINANCIEROS (2008): «Internacionalización de la empresa española: El caso BBVA». *Observatorio de gobierno de la economía internacional*. Madrid.
- GOIRIGOLZARRI, J.I. (2008). «BBVA: Huellas y perspectivas en América Latina» en *La gran apuesta, globalización y multinacionales españolas en América latina. Análisis de los protagonistas*. Ediciones Granica. Barcelona.