



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2015/2016

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA): 115 años de trayectoria internacional.

(BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA): 115 years of international experience)

Realizado por el alumno Dña. Gema Carretero Salas.

Tutelado por la profesora Dña. Pilar Sierra Fernández.

En León, a 5 de julio de 2016

ÍNDICE

1. RESUMEN DEL TRABAJO	6
2. INTRODUCCIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	9
5. TIPOLOGÍAS, PARADIGMAS Y TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA SEGÚN DIFERENTES AUTORES.11	
5.1. CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD BANCARIA INTERNACIONAL SEGÚN DIFERENTES AUTORES	11
5.2. PARADIGMAS TEÓRICOS DOMINANTES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y APLICACIÓN AL SECTOR BANCARIO.....	13
5.2.1. Teoría de la internalización	14
5.2.2. Paradigma ecléctico de Dunning	15
5.2.3. El modelo dinámico de Uppsala.....	16
5.3. TEORÍAS APROXIMATIVAS Y MOTIVACIONES A LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA	17
5.3.1. El coste del capital.....	17
5.3.2. Seguimiento de los clientes	17
5.3.3. Transformaciones en el marco político: desregulación, liberalización y fusiones bancarias.....	18
5.3.4. Maduración y fuerte competencia del mercado nacional	18
6. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL BBVA	20
6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y PRIMEROS PASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA DEL BBVA	21
6.1.1. El Banco de Bilbao	21
6.1.2. El Banco de Vizcaya.....	23
6.1.3. BBV, resultado de la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya	26
6.1.4. Argentaria	28
6.1.5. La fusión del Banco Bilbao Vizcaya (BBV) con Argentaria	29
6.2. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO BBVA	32
6.2.1. El proceso de internacionalización del BBVA en América Latina	33
6.2.2. El proceso de internacionalización del BBVA en EE.UU. y Asia	48
6.2.3. La presencia del Grupo BBVA en Europa	52

6.2.4.	La estrategia de internacionalización de la banca en el futuro	52
7.	EVIDENCIA EMPÍRICA: HITOS Y MAGNITUDES DEL GRUPO BBVA	54
7.1.	BENEFICIOS DE LA ENTIDAD	54
7.2.	EVOLUCIÓN DE OTRAS VARIABLES	55
7.2.1.	Evolución del número de oficinas	56
7.2.2.	Evolución del número de empleados.....	57
7.2.3.	Evolución del número de acciones y accionistas.....	57
7.3.	ANÁLISIS DAFO	58
7.3.1.	Debilidades	59
7.3.2.	Amenazas.....	59
7.3.3.	Fortalezas.....	59
7.3.4.	Oportunidades.....	60
8.	CONCLUSIONES	61
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1: La inversión directa española en Iberoamérica y en los países comunitarios en el periodo 1963-2006.....35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Diversos intentos de establecer una tipología sobre la actividad bancaria internacional.....13

Figura 5.2: Dos perspectivas opuestas para la descripción del proceso de internacionalización llevado a cabo por las empresa.....13

Figura 5.3: Etapas en la fase de desarrollo del modelo de Uppsala.....16

Figura 5.4: Motivaciones en el proceso de internacionalización bancaria.....19

Figura 6.1: Etapas en el periodo de existencia de BBV.....26

Figura 6.2: Los ocho objetivos del BBVA para la obtención de un mayor grado de rentabilidad y eficacia en el mundo.....30

Figura 6.3: Oportunidades y riesgos de la inversión de los bancos españoles en América Latina.....40

Figura 6.4: Resumen sobre las formas de entrada utilizadas en Paraguay, Panamá, Puerto Rico y México.....42

Figura 6.5: Grandes hitos en la historia del Banco Continental anteriores a la participación del BBV en el mismo.....44

Figura 6.6: Antecedentes a la entrada del BBV en la historia del Banco Francés.....45

Figura 6.7: Resumen sobre las formas de entrada utilizadas en Colombia, Perú, Argentina y Uruguay.....46

Figura 6.8: Resumen sobre las formas de entradas utilizadas en Venezuela, Brasil, y Chile.....47

Figura 6.9: Presencia del BBVA Compass en Estados Unidos.....50

Figura 7.1: Resumen sobre el análisis DAFO del Grupo BBVA.....60

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 6.1:</i> Cuadro-resumen del Banco de Bilbao y del Banco de Vizcaya, las dos entidades que dieron lugar a BBV.....	25
<i>Cuadro 6.2:</i> Entidades que dieron lugar a Argentaria.....	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 6.1:</i> Flujos de inversión bruta española en el mundo, Latinoamérica y Europa durante el periodo 1993-2000 (en miles de euros).....	37
<i>Gráfico 6.2:</i> Principales sectores destino de la inversión española en América Latina en el periodo 1999-2000.....	37
<i>Gráfico 6.3:</i> Flujos de inversión directa española es servicios financieros de Latinoamérica desde el año 1993.....	39
<i>Gráfico 7.1:</i> Evolución de los beneficios del Grupo BBVA en el periodo 1995-2015 (en millones de euros).....	54
<i>Gráfico 7.2:</i> Distribución geográfica de los beneficios en el año 2008.....	55
<i>Gráfico 7.3:</i> Distribución geográfica de los beneficios en el año 2015.....	55
<i>Gráfico 7.4:</i> Evolución del número de oficinas en España y en el extranjero de 1995 a 2015.....	56
<i>Gráfico 7.5:</i> Evolución del número de empleados en España y en el extranjero (1995-2015).....	57
<i>Gráfico 7.6:</i> Evolución del número de accionistas y acciones en el periodo 1995-2015...58	
<i>Gráfico 7.7:</i> Tasa de mora en el 2014 y 2015.....	59
<i>Gráfico 7.8:</i> Tasa de cobertura en el 2014 y 2015.....	59

1. RESUMEN DEL TRABAJO

La internacionalización creciente de los grandes bancos españoles les ha permitido diversificar riesgos y esquivar la crisis económica, lo que ha traído consigo un interés por parte de diferentes autores por estudiar los factores y teorías que hacen posible el proceso de expansión internacional de las empresas del sector.

El presente trabajo intenta resaltar, previo estudio de las diferentes aportaciones teóricas, la clara vocación y trayectoria internacional que posee el Grupo BBVA y que ha representado un éxito exponencial para la entidad, llevándola a consolidarse como uno de los mayores bancos del mundo. A través de la aplicación de una metodología descriptiva y empírica, hemos podido constatar que la entidad ha acrecentado sus beneficios, número de oficinas y empleados desde el comienzo de su internacionalización y hasta la crisis de 2008, manteniendo desde entonces resultados positivos en su Cuenta de resultados.

PALABRAS CLAVE: BBVA, estrategias de internacionalización, internacionalización bancaria, expansión internacional, Inversión Extranjera Directa, Sector bancario.

ABSTRACT

The increasing internationalisation of the major Spanish banks has allowed them to diversify risks and to avoid the economic crisis, which has involved an interest on the part of different authors to study the factors and theories that have made possible the process of international expansion.

This paper attempts to highlight, previous study of the different theoretical contributions, the clear vocation and international path of the BBVA Group which has shown an exponential success of the company bringing it to be consolidated as one of the major banks of the world. Using a descriptive and empirical methodology we have been able to state that the entity has increased its benefits, number of offices and employees from the beginning of its international process till the crisis of 2008, maintaining since then positive outcomes.

Key words: BBVA, internationalization strategies, banking internationalization, international expansion, Foreign Direct Investment, banking sector.

2. INTRODUCCIÓN

La clara vocación internacional del Grupo BBVA se encuentra reflejada en los 35 países en los que se encuentra presente y las 9.145 oficinas, los 66 millones de clientes, los 137.968 empleados, los 30.616 cajeros automáticos y los 934.244 accionistas repartidos por todo el mundo (BBVA, 2015). Además, el Grupo BBVA se ha consolidado en los últimos años como uno de las mayores entidades del mundo en cuanto a capitalización bursátil y la segunda entidad más grande de España tras el Banco Santander.

El presente trabajo es un estudio sobre las diferentes teorías y paradigmas teóricos dominantes sobre la internacionalización bancaria, así como del propio proceso de internacionalización seguido por el Grupo BBVA; los cuales nos permiten adivinar las estrategias que utiliza la entidad en cada mercado.

La actualidad del tema queda justificada por diversos autores: mientras otras compañías han sido absorbidas, nacionalizadas o han puesto fin a su existencia; la expansión internacional de las grandes empresas españolas ha servido como medio para diversificar riesgos y afrontar o esquivar la crisis económica de los últimos años. En este sentido, destaca la aparición de las entidades bancarias en los medios de comunicación como principales causantes y afectados de la crisis económica, por ser el sector bancario fundamental para el desarrollo de la economía de un determinado país.

En definitiva, el Grupo BBVA se ha consolidado en los últimos años como uno de los grandes bancos españoles a pesar de la grave crisis económica que comenzó en 2008, hecho que queda más que justificado en las cifras de beneficios y en las Memorias Anuales del BBVA.

Acerca de la estructura del trabajo; el desarrollo del mismo comienza con un estudio sobre las diferentes tipologías, paradigmas teóricos y teorías explicativas sobre la internacionalización bancaria; que son apoyados por diferentes autores y que nos ayudarán a comprender, desde una perspectiva teórica, en los siguientes apartados el proceso de internacionalización del Grupo BBVA.

La expansión internacional del BBVA constituye el siguiente apartado y comienza con una explicación de los antecedentes históricos y primeros pasos de la expansión internacional del mismo para promover un mayor entendimiento del lector en los epígrafes siguientes, que constituyen la internacionalización del Grupo BBVA como tal.

Por último, el desarrollo del trabajo concluye con un análisis de la evolución de los beneficios de la entidad y de otras variables, que reflejan las consecuencias de dicha expansión internacional.

3. OBJETIVOS

El objeto primordial del trabajo es el análisis de la expansión internacional del BBVA; previo estudio de la clasificación, teorías y paradigmas teóricos sobre la internacionalización bancaria; y posterior descripción de los resultados de la internacionalización.

Así, será fundamental realizar un estudio sobre las teorías y paradigmas teóricos, el cual nos ayude a comprender el proceso de internacionalización seguido por el Grupo BBVA. Partiremos de lo más general a lo específico, centrándonos finalmente en el caso BBVA y en su estrategia de crecimiento de activos en el exterior a través compras, fusiones o absorciones, acuerdos con socios, etc.

Por otro lado, como objetivo secundario, me centraré en el análisis de los beneficios y de las consecuencias de la internacionalización los cuales, como veremos, han llevado a la entidad a obtener beneficios positivos siempre, incluso en épocas de crisis.

Con este estudio, busco resaltar y poner en valor las claves del éxito y del crecimiento exponencial de la entidad bancaria en tan breve periodo de tiempo, probando a su vez que la crisis financiera no ha sido un problema mayor para la entidad y que ésta ha sido capaz de esquivarla gracias a su internacionalización, al contrario que la mayoría de entidades españolas.

4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

En cuanto a la metodología aplicada, me he basado en metodología descriptiva y empírica, apoyándome en los datos económicos proporcionados por el Grupo BBVA en sus Memorias e Informes Anuales. Para ello, he utilizado fuentes de información primarias, a través de los datos aportados por la entidad en sus Memorias, y secundarias, a través de literatura especializada como artículos de revista o libros y manuales, entre otros.

Así pues, como ya he mencionado con anterioridad en apartados anteriores, partiré de una metodología más teórica para analizar las aportaciones de los diferentes autores en materia de paradigmas teóricos y teorías, para irme centrando más en una metodología más práctica en apartados posteriores con el fin de analizar las cifras y la evolución de diferentes variables incluidas en las Memorias Anuales del Grupo BBVA.

5. TIPOLOGÍAS, PARADIGMAS Y TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA SEGÚN DIFERENTES AUTORES.

El aumento de la internacionalización, no sólo bancaria en términos específicos sino también empresarial en términos generales, ha traído consigo un aumento del interés por el estudio de los factores que la han hecho posible, así como del desarrollo de enfoques teóricos explicativos y teorías aproximativas centrados en las actividades de inversión directa exterior y, a través de los cuales, se plantea la existencia de la empresa multinacional.

Este capítulo tiene como principal objetivo la integración de las principales aportaciones de los diferentes autores desde una perspectiva teórica, a través de un análisis exhaustivo de los estudios realizados hasta la fecha. La estructura del capítulo será la siguiente: en primer lugar, se expondrán las diferentes tipologías de actividad bancaria internacional con el fin analizar a continuación los paradigmas teóricos dominantes en el estudio de la internacionalización empresarial, del sector servicios y, concretamente del sector bancario. En segundo lugar, haré una breve descripción de las principales motivaciones y ventajas comparativas de la banca española en su salida al mercado exterior.

5.1. CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD BANCARIA INTERNACIONAL SEGÚN DIFERENTES AUTORES

Tal y como hacen referencia García Blandón (2000), las actividades bancarias internacionales no se mueven bajo un mismo patrón ni son homogéneas, sino que están constituidas por un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí. Es por ello, que será necesario una tipificación de las mismas con el fin de analizar los factores que engloban la banca internacional.

Establecer una tipología en cuanto a la actividad bancaria internacional es una tarea compleja, por ello, en un intento de recoger todos los estudios realizados, García Blandón reúne los trabajos de Grubel (1977), Aliber (1984) y Giddy (1981).

Grubel fue uno de los primeros autores que estableció una clasificación de la actividad bancaria internacional propiamente dicha. Tres tipos de actividades o funciones son desarrolladas por este autor: *multinational retail banking*, *multinational service banking* y *multinational wholesale banking*. En primer lugar, la banca minorista o *multinational retail banking*, hace referencia a aquellas entidades bancarias de propiedad extranjera con

oficinas en el exterior que logran un bajo coste en el extranjero utilizando tecnologías de gestión y know-how en marketing para uso doméstico. En segundo lugar, el *multinational service banking* engloba aquellas empresas que intentan satisfacer a la demanda, siguiendo a los clientes y estableciendo oficinas en el extranjero. Grubel hace especial hincapié en el uso de la información de los contactos personales y de los clientes que tiene este tipo de empresa, utilizados con un coste marginal bajo. Por último, la banca mayorista o *multinational wholesale banking* hace referencia a aquellos bancos que constituyen una red eficiente en los mercados internacionales de capitales.

Otro intento de clasificación lo encontramos en Aliber. Aliber destaca la existencia de dos tipos de cuestiones relativas a la internacionalización bancaria: por un lado, la existencia de cuestiones relativas a la organización industrial y a las ventajas que tienen los bancos extranjeros en un determinado país en relación con los competidores locales, y por otro lado, la existencia de cuestiones relativas a las finanzas internacionales y al rol de los bancos en los corrientes financieras internacionales de capitales.

Por último, también podemos encontrar una clasificación de la actividad bancaria internacional en Giddy. Este autor establece tres clases de actividades bancarias internacionales: *arm's length*, *off-shore* y *host-country*. La actividad bancaria *arm's length* es la actividad bancaria realizada por el banco para clientes extranjeros desde las oficinas en el país de origen. En segundo lugar, la actividad *off-shore* está relacionada con la regulación existente en los mercados y el grado de disociación en el coste de las transacciones en las localizaciones. La última actividad bancaria internacional descrita por este autor es la actividad *host-country*, en la cual la empresa penetra en el mercado doméstico con el intención de realizar actividad empresarial a nivel local.

Fuera ya de los estudios de García Blandón; McCauley, McGuire y Von Peter (2010) distinguen entre bancos internacionales y multinacionales. Por un lado, la banca multinacional opera a través de un gran número de filiales o subsidiarias y se somete a varias regulaciones en aquellos mercados en los que opera. Por otro lado, la banca internacional consiste en cualquier forma de operación fuera de las fronteras del país de origen que implique, por tanto, la realización de actividades transfronterizas.



Figura 5.1: Diversos intentos de establecer una tipología sobre la actividad bancaria internacional.
Fuente: Elaboración propia.

5.2. PARADIGMAS TEÓRICOS DOMINANTES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y APLICACIÓN AL SECTOR BANCARIO.

El proceso de internacionalización de la empresa industrial ha sido estudiado por diversos autores desde diferentes perspectivas. La perspectiva estática, que consiste en la principal perspectiva utilizada para desarrollar la teoría de la internalización o el modelo ecléctico que explicaré en los siguientes apartados, considera que la internacionalización y la decisión de internacionalizarse se realizan en un momento concreto del tiempo. Por el contrario, la perspectiva dinámica, utilizada para el desarrollo del modelo de Uppsala que también explicaré en los próximos apartados, analiza el proceso de internacionalización como una secuencia acumulable que se incrementa en el tiempo (Sierra Fernández, 2007).



Figura 5.2: Dos perspectivas opuestas para la descripción del proceso de internacionalización llevado a cabo por las empresas. Fuente: elaboración propia.

El principal origen de los paradigmas teóricos que describiré a continuación está en las empresas industriales, aplicable también al sector servicios y al sector bancario. Los aspectos a tener en cuenta se hallan principalmente en el carácter intangible y heterogéneo de los servicios, así como de la caducidad de los mismos, los cuales conllevan una dificultad a la hora de estandarizar el servicio que condicionará la formulación de la estrategia internacional formulada por la empresa del sector servicios en cuestión (Sánchez Peinado, 2001).

Partiendo de la premisa de que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial se consideran procesos completamente racionales, he seleccionado a continuación los principales enfoques o paradigmas teóricos dominantes que engloban el análisis de la empresa multinacional, así como su extensión al sector bancario, y que intentan explicar el proceso de internacionalización de la empresa y las actividades de inversión directa. Como consecuencia, analizaré aquellos que, desde una perspectiva económica, expliquen las razones de internacionalización así como las condiciones para una óptima localización de la producción y que tengan en cuenta el proceso de selección de mercados internacionales.

5.2.1. Teoría de la internalización

La teoría de la internalización surgió a finales de los años 70, tiene su origen en la teoría de los costes de transacción y se centra en el interior de la empresa, más concretamente en los procesos de transferencia de información dentro de la misma. Según la teoría de los costes de transacción, tal y como lo comentan Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vázquez y Becerra Plaza (2006), lo que lleva a las empresas a actuar de manera eficiente y no requerir de mecanismos de control es la amenaza de sustitución existente entre empresas que se genera en los mercados muy competitivos. Por ello, ante una disminución del número de proveedores, existirá una menor posibilidad de sustitución y un aumento del coste de transacción, lo que conlleva un aumento de los costes de transacción consecuencia de un proceso de negociación y supervisión, que nos asegure que las condiciones del contrato se cumplirán en los puntos acordados.

La teoría de la internalización defiende la existencia de ciertas imperfecciones o fallos de mercado existentes en los mercados de productos intermedios que resultan necesarias en la internacionalización y que además deben ser superiores a los costes de transacción para que la internacionalización tenga lugar. La empresa multinacional podrá beneficiarse de

dichas imperfecciones al poder internalizarse a un menor coste. Asimismo la teoría de la internacionalización engloba la teoría de la localización, según la cual una determinada empresa poseerá una ventaja comparativa en cuanto a la localización y tomará la decisión de internacionalizarse en un determinado mercado cuando la internalización de sus actividades y operaciones resulte más barata que los costes derivados del establecimiento de relaciones comerciales con empresas en ese mismo mercado (García Blandón, 2000).

Por último, se puede observar que numerosos autores han recurrido a esta misma teoría para explicar la internacionalización bancaria. Las principales imperfecciones que justifican la internacionalización bancaria se pueden clasificar en dos tipos: regulación e información de los clientes. Por un lado, en cuanto a la regulación, la existencia de ciertas restricciones en el movimiento internacional de capitales así como la propia regulación diferencial en la UE de la actividad bancaria hace que sea más fácil un intercambio de capital dentro de una misma organización. Por otro lado, la presencia de la entidad en una determinada localización influye directamente en la información de las necesidades de los clientes, produciéndose en consecuencia un posible seguimiento de los mismos y una reducción de los costes de transacción para la propia entidad. (García Blandón, 2000; Sánchez Peinado, 2001).

5.2.2. Paradigma ecléctico de Dunning

Según el paradigma ecléctico de Dunning (1988), la decisión de internacionalización de las empresas es un proceso racional que se realiza a través del análisis de los costes y de las propias ventajas de producción que tiene la empresa multinacional con respecto a los competidores locales y que permiten la compensación de las desventajas (Trujillo Dávila et al., 2006). El paradigma ecléctico, recoge diferentes aspectos procedentes de la teoría de la internalización y parte de la existencia de tres tipos de ventajas que permiten la existencia de las organizaciones internacionales: ventajas de localización, ventajas de internalización y ventajas de propiedad. Estas ventajas engloban a su vez unas condiciones que darán lugar a una inversión directa extranjera (García Blandón, 2000; Sierra Fernández, 2007).

En su aplicación al sector bancario, Sierra Fernández y García Blandón nos proponen diferentes ventajas asociadas a la localización, a la internalización y a la propiedad. Las ventajas asociadas a la propiedad están directamente relacionadas con la diferenciación del producto bancario que ofrece la entidad, así como la seguridad asociada al mismo. En

cuanto a las ventajas de internalización, éstas incluyen las imperfecciones de los mercados de productos, las imperfecciones en los mercados de factores y las economías de operaciones internas. De entre ellas, la mayoría de los autores coincide en que la mayor importancia recae sobre las imperfecciones de las economías de operaciones internas en concreto, la motivación para preservar la información sobre los clientes del banco. Por último, las ventajas asociadas a la localización incluyen aspectos como las diferencias en el coste de capital entre países, la propia imagen del país de origen que los clientes tengan, o las diferencias en los tipos de interés, entre otros.

5.2.3. El modelo dinámico de Uppsala

Al contrario que los enfoques teóricos descritos con anterioridad, el modelo dinámico de Uppsala estudia el proceso de internacionalización desde una perspectiva dinámica, es decir, la internacionalización de la empresa se aborda como un proceso secuencial compuesto por diferentes etapas (Trujillo Dávila et al., 2006).

Así pues, según estos autores, el proceso de internacionalización según este modelo se basa en la experiencia y recursos acumulados adquiridos de manera secuencial a través de diferentes etapas por la empresa en los mercados exteriores. Como podemos observar en la figura 5.3, este modelo está compuesto por cuatro etapas diferentes con un grado de implicación cada vez mayor en el mercado internacional y con una forma de entrada diferente para cada etapa.

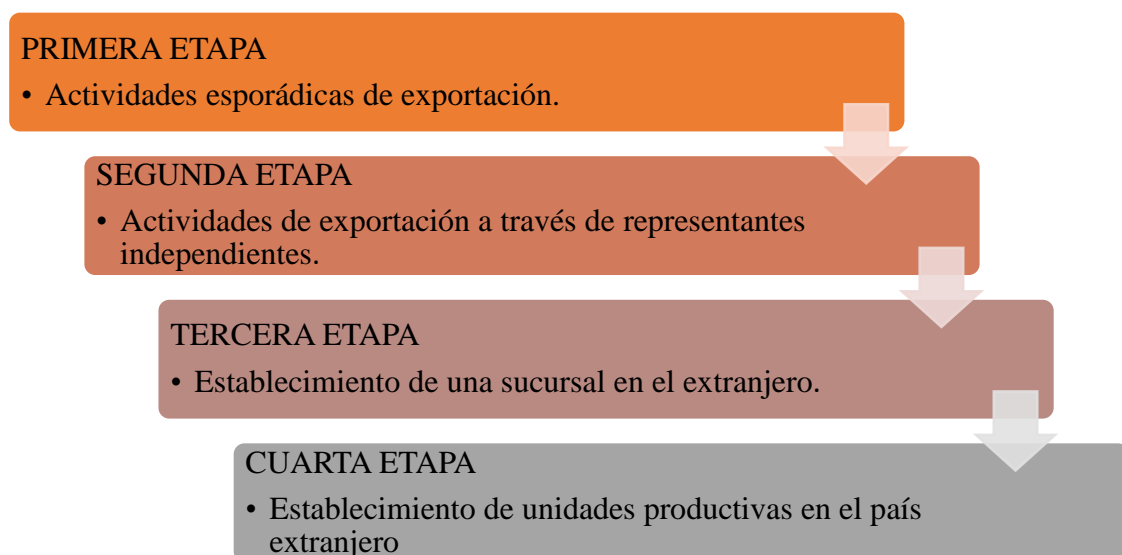


Figura 5.3: Etapas en la fase de desarrollo del modelo de Uppsala. Fuente: elaboración propia.

Si bien es cierto, que no hay mucha literatura con respecto a la internacionalización bancaria asociada a este proceso, sí que se puede apreciar que diferentes bancos siguen la misma secuencia en su proceso de internacionalización (Sierra Fernández, 2007).

5.3. TEORÍAS APROXIMATIVAS Y MOTIVACIONES A LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA

El estudio de los paradigmas teóricos explicados con anterioridad resulta tan abstracto, que será necesario un estudio más exhaustivo de las teorías específicas para su completo entendimiento (García Blandón, 2000).

A continuación, describiré las principales teorías aproximativas y motivaciones a la internacionalización bancaria, así como su posible aplicación a los paradigmas teóricos del apartado anterior. Este apartado me sirve, a su vez, para proceder a citar las principales razones o factores que hicieron proclive el inicio de la expansión de la banca española, con el objetivo de introducir los siguientes capítulos del presente trabajo.

5.3.1. El coste del capital

La teoría sobre el coste del capital como principal ventaja y motivación a la internacionalización bancaria está integrada en el paradigma ecléctico. Las ventajas de un bajo coste de capital permitirán compensar las desventajas de tener que competir contra las empresas locales. Así pues, en aquellos países en los que la empresa logre un bajo coste de capital, ésta podrá ofrecer un mejor precio a sus clientes y conseguir una mayor cuota de mercado (García Blandón, 2000).

En el caso español, uno de los principales factores que favorecieron la expansión internacional de la banca fue el uso de las nuevas tecnologías, lo cual permitió una reducción de los costes, una mejora de la rentabilidad y, por lo tanto, una ventaja frente a los bancos locales (Santos Miranda, 2013).

5.3.2. Seguimiento de los clientes

La teoría sobre el seguimiento de los clientes por parte de las entidades bancarias como motivación en su proceso de expansión es apoyada por numerosos autores e integrada tanto en el paradigma ecléctico como en la teoría de la internacionalización. Por una parte, las ventajas de tener clientes internacionales y del seguimiento de los mismos justificarían unos menores costes con respecto a la competencia local, ya que la entidad bancaria sería capaz de negociar con sus filiales en el exterior. Por otro lado, la empresa acudiría a la internacionalización de la información ante un intento de seguimiento de sus clientes en su

actividad internacional, al resultar muy difícil la obtención de información a través de actividades *arm's length* (García Blandón, 2000).

5.3.3. Transformaciones en el marco político: desregulación, liberalización y fusiones bancarias

Si bien es cierto que el hecho de que existan regulaciones en el país de origen de una determinada entidad motiva su salida a los mercados internacionales (García Blandón, 2000), cabe también la posibilidad de que dicha entidad decida internacionalizarse ante una apertura de los mercados. Esta última es la teoría que más apoyo tiene por parte de los autores a la hora de explicar el proceso de internacionalización de la banca española.

Durante varias décadas, los bancos españoles operaron en un entorno regulado y no fue, hasta los años 80, que se produjeron una desregulación y una liberalización bancarias. Aspectos como el proceso de integración en la UE, la creación del Euro y la apertura al mercado único europeo fueron los que propiciaron una expansión internacional de la banca española (Guillén y Tschoegl, 2008; Rodríguez Inciarte, 2004).

También cabe destacar la reforma en el marco regulatorio de los países emergentes (apertura a los mercados internacionales y al comercio internacional, estabilidad política, reducción del papel del Estado en la política económica, etc.), en especial el iberoamericano, principal destino de los bancos españoles en su proceso de expansión internacional (Rodríguez Inciarte, 2004).

5.3.4. Maduración y fuerte competencia del mercado nacional

Este apartado está directamente relacionado con el tamaño del sector en cuestión. Tal y como afirma García Blandón (2000), las ventajas asociadas al tamaño en el sector bancario están relacionadas con la diferenciación del producto. Así, un determinado banco decidirá internacionalizarse cuando el mercado doméstico no le permita alcanzar sus objetivos o éste haya alcanzado su madurez en dicho sector.

El proceso de regulación y liberalización económicas en España, impulsó una actitud de adaptación y anticipación por parte de los principales bancos a los cambios que se iban produciendo. El margen de intermediación y de explotación de la banca se redujo y los bancos reaccionaron compitiendo en cuanto a productos, optimización de los recursos y concentración sectorial con el fin de anticiparse a las necesidades de los clientes. Ante la madurez del sector, empezó el proceso de internacionalización del sector bancario español (Rodríguez Inciarte, 2004).

La figura 5.4 representa, a modo de resumen de los apartados anteriores, las motivaciones que llevan a las empresas bancarias a internacionalizarse:



Figura 5.4: Motivaciones en el proceso de internacionalización bancaria. Fuente: elaboración propia.

6. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL BBVA

Antes de proceder a estudiar el caso de la expansión internacional del BBVA, realizaré una breve introducción sobre el proceso de internacionalización seguido por los bancos españoles, el cual sigue una transformación similar en cada una de sus etapas.

Los primeros pasos en la internacionalización bancaria española se dieron previamente al año 1986 (fecha de entrada en la Comunidad Económica Europea), como respuesta al seguimiento de los clientes en mercados europeos y latinoamericanos y utilizando como principales formas de entrada el establecimiento de filiales y oficinas de representación. Factores como el menor riesgo asumido consecuencia de una reducida dimensión fueron los principales motivos por los que los bancos españoles decidieron utilizar estas formas de entrada.

La entrada en la Comunidad Económica Europea en 1986 y en el mercado único Europeo en 1992 resultó clave en el proceso de internacionalización bancaria. Ésta se trata de una etapa caracterizada por la liberación y desregulación económicas, la modernización del sistema financiero y la importancia del crecimiento del entorno competitivo. Se inicia entonces un proceso de transformación y fusiones bancarias, como consecuencia de la nueva regulación europea. Como aspecto a destacar, mencionado proceso concluye con la constitución del Grupo Santander y del BBVA. Dicha etapa de liberalización económica propició un interés creciente en la expansión internacional de los bancos españoles en Latinoamérica debido principalmente a factores de cercanía cultural y de crecimiento de los mercados emergentes latinoamericanos, los cuales se convierten en el principal objetivo de los bancos españoles en los años 90.

En los siguientes apartados, haré un estudio del caso de expansión internacional de la entidad bancaria española BBVA. Antes de iniciarme en la explicación del proceso de internacionalización en sí, haré un breve repaso a la historia del BBVA hasta su conversión tal y como lo conocemos ahora, y explicaré sus primeros pasos en la internacionalización, así como los principales motivos y los antecedentes históricos que le llevaron a elegir América Latina como el principal destino de sus exportaciones. Subdividiré a su vez el proceso expansivo en mercados según los continentes del mundo para que resulte más fácil su comprensión.

6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y PRIMEROS PASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA DEL BBVA

BBVA, tal y como lo conocemos en la actualidad, es el resultado de varias fusiones y absorciones con entidades financieras españolas y extranjeras. Hablamos de una historia empresarial que supera los 140 años, y que resulta muy difícil de recoger en un mismo trabajo debido a la confluencia de historias de las diversas entidades que han ido conformando el BBVA. Se trata, tal y como lo describe Uriarte (2000), de una “historia multi-historia”.

El principal objetivo de este apartado será la introducción de los antecedentes históricos previos al proceso de internacionalización del BBVA, es decir, del periodo que comienza en 1857 con la creación del Banco de Bilbao hasta el inicio del proceso de internacionalización, que me corresponde desarrollarlo en los apartados siguientes. Para ello, me voy a basar en los trabajos de Uriarte (2000); Arroyo, Larrinaga y Matés (2012); Hernández Fábian (2012); Zorrilla Salgador (2006) o la información de la propia página web corporativa del BBVA (2016), entre otros.

6.1.1. El Banco de Bilbao

El Banco de Bilbao nació en el mismo municipio español que le da nombre en el año 1857 como un banco de emisión y descuento bancario en una etapa de crecimiento económico de la región y gracias por una parte, a la promoción de la Junta de Comercio, sucesora del Consulado de Bilbao, y por otra, a la ley de Bancos de 28 de enero de 1856, la cual regulaba la creación de los bancos de emisión y las sociedades de crédito (Arroyo et al., 2012; BBVA, 2016; Hernández Fábian, 2012; Uriarte, 2000; Zorrilla Salgador, 2006).

Hasta el año 1874, año en el que se dio al Banco de España la exclusividad para la emisión de billetes, el banco Bilbao estuvo autorizado para realizar esta actividad. Es por esta razón que la nueva entidad bilbaína procede a su reestructuración como banco de crédito, préstamo y descuento, cubriendo todos aquellos aspectos que las leyes del momento permitían y llegando a crear la Sociedad Bilbaína General de Crédito y la primera caja de ahorros española (Arroyo et al., 2012; BBVA, 2016; Uriarte, 2000; Zorrilla Salgador, 2006).

Hasta casi el fin del siglo XIX, el banco de Bilbao no tuvo competidores, salvo el Banco de España y diversas sucursales de la Caja General de Depósitos. Es durante estos años,

cuando el Banco de Bilbao, a pesar de las abundantes crisis del siglo XIX, colabora en el desarrollo y financiación de varias actividades industriales españolas. Esta política de financiación continúa hasta los años de la Primera Guerra Mundial (BBVA, 2016; Uriarte, 2000)

Ya comenzado el siglo XX, la banca española empieza a vivir sus primeros momentos de expansión. En concreto, durante este periodo, el Banco de Bilbao comenzó el proceso de internacionalización a través de la apertura de dos sucursales en el extranjero (la de París en el año 1902 y la de Londres en el 1918) y llegó a un acuerdo de fusión con el Banco del Comercio, manteniendo ambas partes sus respectivas personas jurídicas (Rodríguez Inciarte, 2004; Santos Miranda, 2013; Uriarte, 2000).

Tras la época de expansión de principios de siglo, el Banco de Bilbao hubo de superar múltiples contrariedades como la crisis financiera bancaria de la década de los años 20, los efectos negativos y las dificultades tanto de la guerra civil española como de la Segunda Guerra Mundial y sus consiguientes consecuencias (aislamiento político y política autárquica). Con este escenario político, en el año 1939, el Banco de Bilbao comienza una nueva etapa marcada por dos aspectos principales. Por un lado, en cuanto a la política exterior del Banco de Bilbao, se establecen las bases para la futura cooperación con bancos estadounidenses y latinoamericanos y se impulsan las oficinas de Londres y París. Por otro lado, en cuanto a política interior del Banco de Bilbao, se procede a la expansión del banco en aquellas zonas geográficas en las que la presencia era menor, a través de la absorción total de 16 entidades bancarias españolas entre los años 1941 y 1953 (Uriarte, 2000).

A finales de los años 50, a lo largo de los 60 y comienzo de los 70, con la creciente internacionalización de la economía en el resto de Europa, se hace vidente una crisis del modelo autárquico español. Se trata de una época de nuevas legislaciones y prestaciones bancarias en el mercado doméstico así como de desarrollo económico a las que el Banco de Bilbao tuvo que adaptarse rápidamente a través de acciones como la creación del Banco Industrial de Bilbao; la consagración del principio de Banca Universal o la incorporación del Banco de la Coruña, del Banco Castellano, del Banco Asturiano y del Banco de Irún. Por otra parte, en relación con el ámbito internacional, continúa con su tarea en la apertura de oficinas en el extranjero (llegando a abrir 12 oficinas) y en la

compra de participaciones de entidades bancarias extranjeras (BBVA, 2016; Hernández Fabián, 2012; Uriarte, 2000).

A lo largo de la década de los 70 y 80, se produce un nuevo cambio político: la transición española y, la consiguiente reforma del sistema financiero español. En un contexto de desregulación, securitización y globalización de las economías; el Banco de Bilbao adquiere 6 nuevas entidades y se adapta a las demandas sociales y a los avances tecnológicos desarrollando una política de puertas abiertas y diversificando sus servicios (BBVA, 2016; Hernández Fabián, 2012; Uriarte, 2000).

Es en el año 1988, cuando el Banco de Bilbao comienza una nueva etapa fusionándose con el Banco de Vizcaya para crear BBV, como respuesta a la entrada de España en la Comunidad Económica Europea y con el principal objetivo de competir en el nuevo contexto europeo (Arroyo et al., 2012; BBVA, 2016; Uriarte, 2000; Zorrilla Salgador, 2006).

En su trabajo sobre la historia del BBVA, Uriarte (2000, p. 51) comenta lo siguiente:

Avanzada la década de los 80, el Banco de Bilbao constituye un gran grupo financiero integrado por 16 entidades bancarias en España y en el extranjero y más de 50 sociedades que cubren todas las actividades financieras y parafinancieras relacionadas con el negocio bancario. Cuenta con una dotación humana de 20.000 personas, más de 200.000 accionistas y millones de clientes, con una amplia presencia operativa en el territorio español y en los principales centros económicos mundiales.

6.1.2. El Banco de Vizcaya

El Banco de Vizcaya se fundó como banco comercial y de depósitos el 26 de marzo de 1901 en Bilbao con un capital social total de 15 millones de pesetas y en un contexto de recuperación económica (Arroyo et al., 2012; Uriarte, 2000). En un principio el objetivo principal del banco fue llegar a un ámbito local, para más tarde ampliarse por el resto del País Vasco y España. En este proceso de expansión por la comunidad autónoma del País Vasco contribuyeron las absorciones del Banco Vascongado (1903), de la Banca Jacquet e Hijos (1915) y la adquisición de la Banca Luis Roy Sobrino (1918). La segunda etapa fue el inicio de la expansión geográfica en el resto de España, con la apertura de sucursales en tres grandes ciudades españolas: Barcelona, San Sebastián y Valencia. Durante estos años de expansión por España y, al igual que el Banco de Bilbao, el Banco de Vizcaya

también intervino y colaboró en buena parte de la financiación de la industria española (BBVA, 2016; Uriarte, 2000).

Aunque la crisis de 1929 incidió sobre la economía española, las actividades comerciales del banco continuaron su crecimiento llegando a contar en 1935 con 200 oficinas (75 sucursales y 125 agencias bancarias) para atender en mayor medida a las necesidades de los clientes (Uriarte, 2000).

La expansión por España continúa en los años 50 y 60, cuando el Banco absorbe la Banca Palacios (1958) y la Banca Villela (1968). Otro de los grandes hitos del Banco de Vizcaya en esta época fue la fundación en año 1964 del banco industrial Induban, fruto de la transformación de otro banco anteriormente conocido como Banco Hispano-Suizo. Durante estos años, el crecimiento también se hizo presente en los resultados de la empresa, los cuales se multiplicaron por 20 en el periodo comprendido entre 1940 y 1960 (Uriarte, 2000).

Los años 60 y 70 continúan siendo años de alto crecimiento para el Banco de Vizcaya en varias vertientes. En primer lugar, ayudado por la importancia que iba adquiriendo en España el mercado de valores y la legislación que regulaba los mismos, tomó participación en la compañía de seguros Plus-Ultra (1972) y creó Finsa (1965), sociedad de Inversión Mobiliaria; Gesbancaya (1970), Sociedad de Administración de Patrimonios; y Liscaya (1971), Sociedad de Leasing para la financiación de las empresas. (Uriarte, 2000) En segundo lugar, la expansión internacional del grupo comenzó en las mismas décadas citadas anteriormente con la apertura de sucursales y oficinas en América (México y Nueva York) y en Europa (Amsterdam y Londres). En tercer lugar, destacar el desarrollo y la aparición de los nuevos medios de pago como las tarjetas de crédito, los cajeros automáticos y otros productos específicos, así como la participación mayoritaria del banco en la compañía Eurocard (1970). En tercer lugar, decir que el crecimiento no fue sólo externo sino también interno, llegándose a producir una unificación y mecanización de la red informática y administrativa en el año 1967, las cuales ayudaron a reducir en gran medida el trabajo administrativo en las oficinas del banco. (Uriarte, 2000)

Durante la década comprendida entre los años 70 y 80, se produce un nuevo cambio con la autorización para la apertura de oficinas bancarias en España. En un intento de aprovechar esta situación y según datos obtenidos del trabajo de Uriarte (2000), la

compañía pasó de tener 305 oficinas en 1970 a 904 en el año 1980, al mismo tiempo que continuaba con su expansión y presencia internacional en la oficinas operativas (París, San Francisco y Amsterdam) y en las oficinas de representación (Frankfurt, Tokio y Río de Janeiro) (Uriarte, 2000). Según Santos Miranda (2013), fue en el año 1909 cuando se produjo la primera compra de una entidad extranjero, la del Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico.

En 1973 se origina un nuevo periodo de recesión económica así como una nueva oleada de adquisiciones por parte del Banco de Vizcaya ante un intento de mejorar su rentabilidad en España y de reflotar el sistema bancario español, entre las que destacan la compra del Banco de Crédito Comercial en 1981, del Banco Occidental en 1982 y de Banca Catalana en 1984. (BBVA, 2016; Uriarte, 2000).

Por último, tal y como comenté en el apartado anterior y desarrollaré en los apartados siguientes, decir que en 1988 se firmó el acuerdo para la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya.

RESEÑA HISTÓRICA	
Banco de Bilbao	<p>Constituido en 1857, a lo largo de los años se fue reestructurando en banco de crédito, préstamo y descuento.</p> <p>A finales del siglo XX, colabora en el desarrollo de diversas actividades industriales españolas.</p> <p>Comienza su proceso de internacionalización con la apertura de las sucursales de París (1902) y Londres (1918).</p> <p>Entre sus acciones más destacadas destacan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Fusión con el Banco del Comercio (1901)- Absorción de 16 entidades españolas (1941-1953).- Creación del Banco Industrial de Bilbao (1967).- Incorporación del Banco de La Coruña, Banco de Irún, Banco Castellano y Banco Asturiano (1970).
Banco de Vizcaya	<p>Fue fundado en 1901, y se desarrolló en base a dos etapas:</p> <ul style="list-style-type: none">- PRIMERA ETAPA: expansión en el País Vasco. Absorciones:<ul style="list-style-type: none">→ Banco Vascongado (1903)→ Banca Jacquet e Hijos (1915)→ Banca Luis Roy Sobrino (1918)- SEGUNDA ETAPA: expansión en el resto de España.<ul style="list-style-type: none">→ Apertura de sucursales y agencias bancarias.→ Colaboración en la financiación de la industria española.

	<ul style="list-style-type: none"> → Absorción de la Banca Palacios (1958) y de la Banca Villela (1968). → Fundación del Banco Induban (1964) y creación de Finsa (1965) y Liscaya (1971) → Toma de participación en las compañías Plus-Ultra (1972) y Eurocard (1970). → Comienzo de la expansión internacional del grupo a través de oficinas operativas y de representación. → Compra del Banco de Crédito Comercial (1981), del Banco Occidental (1982) y de Banca Catalana (1984).
--	--

Cuadro 6.1: Cuadro-resumen del Banco de Bilbao y del Banco de Vizcaya, las dos entidades que dieron lugar a BBV. Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. BBV, resultado de la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya

El acuerdo de fusión entre el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya se firmó el 27 de Enero de 1988 como respuesta a la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, dando lugar al grupo BBV; periodo que continuará 11 años, hasta el año 1999, cuando se creó el grupo BBVA (Arroyo et al., 2012; BBVA, 2016; Uriarte, 2000; Zorrilla Salgador, 2006). Esta primera gran fusión es consecuencia del fracaso de la Oferta Pública de Adquisición (OPA) que el Banco de Bilbao había lanzado unos meses antes sobre Grupo Banesto (García Gómez, 2008). En su trabajo, Uriarte (2000) afirma que pueden distinguirse 3 etapas en este periodo de existencia del BBV, de las cuales haré un resumen a continuación.

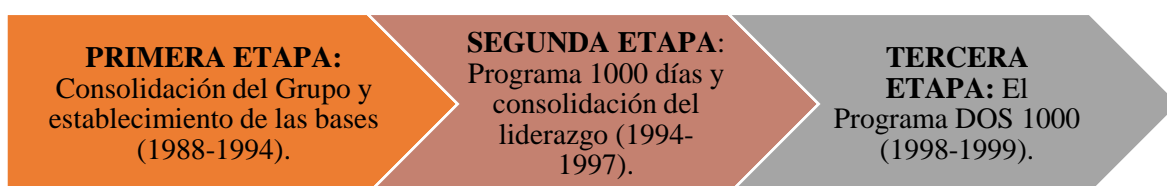


Figura 6.1: Etapas en el periodo de existencia del BBV. Fuente: elaboración propia.

6.1.3.1. Consolidación del grupo y establecimiento de las bases (1988-1994)

Las diferencias entre el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya trajeron consigo una cultura diferente que ocasionó una crisis en el BBV, la cual logró solventarse unos años después (García Gómez, 2008). En un primer momento tras la fusión, se procedió a la consolidación del grupo BBV, cuyo proceso trajo consigo las siguientes consecuencias:

- La integración de la personalidad y de los estilos de cada organización, así como la creación de una nueva cultura de trabajo.
- La definición de un programa de coordinación de las diferentes áreas de negocio, que supuso una nueva estructura interna de la empresa en cuanto a recursos humanos y plataformas se refería.
- Disminución de la plantilla, cierre de aquellas oficinas que resultaban excesivas en una determinada zona geográfica y desarrollo del servicio de la banca a domicilio o banca telefónica como nuevos canales de distribución.

Estas consecuencias se resumen en una respuesta a la reciente entrada en la Comunidad Económica Europea, hecho que el resto de grupos bancarios españoles también aprovechó a través de acciones como el proyecto de fusión de Argentaria en el año 1991 o la adquisición de Banesto por parte del Banco Santander en el 1994.

6.1.3.2. El Programa 1000 Días, cumplimiento de los compromisos adquiridos y consolidación del liderazgo en España. (1994-1997)

El Programa 1000 Días consistió en un plan estratégico cuyo objetivo principal era aumentar en un 10% anual el beneficio por acción, los beneficios finales de la cuenta de resultados de la empresa antes de impuestos y los dividendos con el fin de que el BBV fuera la mejor alternativa de inversión para los accionistas.

Los resultados finales del programa fueron más que satisfactorios, no sólo se cumplieron los objetivos previstos anualmente, sino que se llegaron a multiplicar por tres y la capitalización bursátil del Grupo BBV también aumento considerablemente, situándose el BBV muy por encima de sus competidores.

En estos años, se continúa con la expansión internacional a través de América Latina, que explicaré más adelante.

6.1.3.3. El Programa DOS 1000 (1998-1999)

El Programa DOS 1000 consistió en un segundo programa estratégico promovido por el Grupo BBV en el año 1998, que tendría una duración total de 3 años y que se realizó con el fin de mejorar la posición de la empresa en los mercados nacionales e internacionales de cara a la creación de valor para los accionistas. Los objetivos fijados fueron los siguientes:

- Situar al BBV entre los mejores bancos en el nuevo entorno competitivo nacional e internacional.
- Al igual que el Programa 1000 días, aumentar los beneficios y la rentabilidad del grupo.
- Transparencia a lo largo del programa, así como una mayor responsabilidad con los accionistas; haciéndose públicos todos los objetivos del programa.
- Crear una cultura de negocio en la cual todos los miembros de la plantilla del grupo BBV se sintieran identificados con los planes y objetivos del programa.

Todo ello trajo consigo la mejora de la cobertura de las necesidades de los clientes, la creación de nuevos productos y servicios ofertados, el reforzamiento y realización de operaciones estratégicas en aquellos mercados internacionales y especialmente latinoamericanos en los que el Grupo se hallaba presente y la búsqueda de posibles mercados y clientes potenciales, entre otros.

BBVA y Argentaria se fusionaron en el año 1999. En los siguientes apartados, haré un primer repaso por la historia de Argentaria y los distintos bancos que lo fueron conformando para terminar con la fusión del mismo con el Banco Bilbao Vizcaya.

6.1.4. Argentaria

La historia del Grupo Argentaria es una historia de múltiples absorciones, ampliaciones, privatizaciones y cambios en la legislación, que no me detendré demasiado en explicar dado que me alargaría demasiado y no es el principal objetivo del trabajo. A continuación, en el cuadro 6.2, describiré las entidades que dieron lugar al Grupo Argentaria:

ENTIDADES	RESEÑA HISTÓRICA
Grupo Banco Exterior	<p>Fue creado en el año 1929 para la financiación del comercio internacional, la búsqueda de nuevos destinos para la exportación de productos nacionales y la facilitación de las actividades de importación y exportación en España.</p> <p>El Estado poseía la mayor participación del Grupo.</p> <p>Destacar este banco por su envergadura internacional y su presencia en América Latina.</p>
Grupo Caja Postal	<p>Sociedad mercantil, fue creada en el año 1909. Entre sus funciones y capacidades se encontraban las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Emisión y administración de las libretas de ahorro.- Apertura de cuentas corrientes.- Compra y venta de valores.- Concesión de créditos, eventualmente.

	Fue dotada de personalidad propia y autorizada para tener oficinas propias en el año 1972
Banco de Crédito Industrial	Banco agrupado en torno al Instituto de Crédito Oficial (ICO), creado en 1920 para el impulso de las industrias nuevas y las ya existentes. Transformada en sociedad anónima en el año 1971. Sufrió un alto proceso de expansión en el momento de su absorción con Argentaria.
Banco Hipotecario de España	Banco agrupado en torno al ICO, creado en 1872 para la concesión de créditos con garantías de bienes inmuebles. En un primer momento, fue el único banco al que se dio la competencia de emitir cédulas hipotecarias para la financiación.
Banco de Crédito Local	Sociedad anónima creada en 1925 para la financiación de instituciones locales y públicas a través de emisiones de títulos en el mercado accionario. Nacionalizada en el año 1962, agrupada en torno al ICO en 1988 y en 1991 en Argentaria.
Banco de Crédito Agrícola	Banco dependiente en un principio del Ministerio de Agricultura, se creó en el año 1923 bajo el nombre de Servicio Nacional de Crédito Agrícola y con la función de conceder créditos a empresas ganaderas y agrícolas. Adquirió la personalidad jurídica en el 1962 pasándose a llamar Banco de Crédito Agrícola y fue transformada en S.A. en 1971. En el 1983 adquirió diversas cajas rurales. Sus competencias fueron ampliadas en 1985 ante un cambio en la legislación que le permitía la financiación de diversos aspectos en materias de industria alimentaria y pesquera. La sociedad es agrupada en torno al ICO en el 1987, y en el 1991 en Argentaria.

Cuadro 6.2: Entidades que dieron lugar a Argentaria. Fuente: Elaboración propia.

Corporación Bancaria de España (CBE), también conocida como Argentaria, es una entidad de crédito con estatuto de banco que fue constituida el 27 de mayo de 1991. Según el Real Decreto por el cual la sociedad Argentaria fue creada, las acciones de la compañía correspondían, según su titularidad, al Estado. Fue privatizada entre 1996 y 1998 a través de cuatro Ofertas Públicas de Venta (Arroyo et al., 2012; Uriarte, 2000; Zorrilla Salgador, 2006).

6.1.5. La fusión del Banco Bilbao Vizcaya (BBV) con Argentaria

La noticia de la fusión del BBV con Argentaria se produjo el 19 de octubre de 1999, fue aprobada por la Junta Extraordinaria de accionistas el 18 de diciembre de ese mismo año y el 28 de enero del año 2000 tuvo lugar la constitución oficial del BBVA. Ambos eran el segundo y tercer bancos del país, después del Banco Santander Central Hispano

(BSCH), aunque la capitalización bursátil del BBVA era superior a la del BSCH. Entre las principales razones de la fusión se encontraban la necesidad de competir con el BSCH y la búsqueda de respuesta al nuevo entorno caracterizado por la globalización, la desregulación y los avances tecnológicos. En total, el nuevo banco empezó a contar con más de 12,5 millones de clientes y 1,3 millones de accionistas sólo en España (García Gómez, 2008; Uriarte, 2000; Zorrilla Salgado, 2006).

Para evitar aquellos problemas derivados de las diferencias entre el BBV y Argentaria como había ocurrido en la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, se potenciaron aquellos aspectos complementarios entre ambas organizaciones que, en el caso del BBV, era la amplia gama de productos y, en el caso de Argentaria, su solidez en el mercado hipotecario (García Gómez, 2008).

Uno de los aspectos que sobresale en mayor medida es la fuerte presencia internacional. En total, pasó a encontrarse presente en 38 países de todo el mundo. Concretamente, destaca la presencia en Latinoamérica por parte del BBV, para la cual las principales formas de entrada utilizadas fueron la apertura de oficinas propias y la adquisición de bancos locales. En total, en el momento de la fusión, el BBV poseía un total de más de 1800 millones de euros en fondos propios, 2200 oficinas y 50000 empleados. La presencia de Argentaria en América Latina era más pobre, un total de 26 oficinas del Banco Exterior y 2 gestoras de pensiones conformaban el total de activos al otro lado del atlántico (Arroyo et al., 2012; García Gómez, 2008).

En cuanto a los objetivos de BBVA (8 en total), éstos se hicieron públicos por los Consejos de Administración de ambas organizaciones, al igual que los principios necesarios para alcanzar dichas metas (García Gómez, 2008; Uriarte, 2000). En la figura 6.2, he representado tales objetivos:

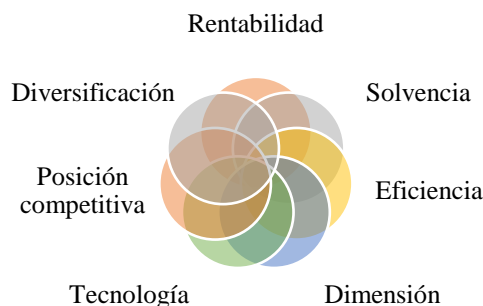


Figura 6.2: Los ocho objetivos del BBVA para la obtención de un mayor grado de rentabilidad y eficiencia en el mundo. Fuente: Elaboración propia.

Siempre se dejó claro que la fusión había sido “entre iguales”, sin embargo, diversos autores, entre los que se encuentra García Gómez (2008), ponen en duda esta afirmación sosteniendo que la razón de que las condiciones financieras para que se diera lugar la absorción eran el canje de 5 acciones del BBV por cada 3 de Argentaria. Se trataba, por tanto, de la absorción de Argentaria por parte del BBV; para la cual éste último aprobó una ampliación de capital. Las cotizaciones en Bolsa del BBV y de Argentaria se eliminaron el día 31 de enero de 2000, empezando a cotizar ese mismo día como valores del BBVA (García Gómez, 2008; Uriarte, 2000).

La integración organizativa y cultural era otro de los aspectos que se pusieron en marcha para evitar que se repitiera la crisis que se había derivado de la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya. En este sentido, y según los describen García Gómez (2008) y Uriarte (2000) los mecanismos que se desarrollaron fueron tres:

- La presidencia compartida entre los presidentes de ambos bancos hasta el año 2002. Sin embargo, el que fuera presidente de BBV decidió renunciar tres meses antes de lo previsto debido a los enfrentamientos producidos por la copresidencia y a que consideraba que era preferible para el comienzo del ejercicio 2002.
- Desarrollo de los principios rectores para evitar el conflicto entre ambas organizaciones.
- Creación de un comité de integración que asegurara el cumplimiento de los principios citados en el punto anterior y que estaba compuesto por los presidentes de ambas organizaciones, el Vicepresidente y el Secretario General.

El organigrama de la cúpula directiva supuso la creación de 10 unidades estratégicas de negocio, 7 unidades de apoyo y 13 funciones de apoyo a la presidencia. La presidencia era compartida como comenté anteriormente y el 65% de los directivos provenían del BBV. Lo que podría indicar un posible dominio de la cultura del BBV sobre Argentaria. Lo mismo ocurrió en el caso del consejo de administración y de la Comisión Delegada Permanente, en los cuales los miembros procedentes del BBV constituían un 58% y un 61% respectivamente (García Gómez, 2008; Uriarte, 2000).

BBVA adquiere, con su creación un tamaño importante, una fuerte solvencia y una estructura financiera destacable, esto unido a su amplia experiencia en los mercados internacionales, le ha ayudado a convertirse en una de las compañías más importantes de Europa (Arroyo et al., 2012; Hernández Fabián, 2012).

Para terminar, comentar que sólo he realizado un breve repaso por la historia del Grupo sin centrarme demasiado en detalles con el fin de tener una idea clara, ya que, de lo contrario, me alargaría y se saldría demasiado de los objetivos del mismo. Además, he intentado evitar relatar la expansión internacional porque me corresponde realizarlo a continuación.

6.2. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO BBVA

El Banco de Bilbao fue el primer banco español que comenzó su expansión internacional, y lo hizo a través de oficinas operativas y de representación en un momento de expansión de la economía española. Este deseo de internacionalización creciente por parte, no sólo del BBVA, sino de los grandes grupos bancarios españoles, podría responder a las ventajas de localización próxima que se planteaban en el Paradigma Ecléctico de Dunning.

Se trata de una trayectoria internacional de más de 100 años, que comenzó cuando los respectivos “bancos históricos” (Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Argentaria) comenzaron su expansión internacional. El Banco de Bilbao fue el primer banco europeo en establecer una sucursal en París en el año 1902 y el primer español en establecerla en Londres en el año 1918. 50 años más tarde, la entidad decide abrir una oficina de representación en Panamá, comenzando de esta manera su expansión en América Latina que, como veremos, constituye un importante mercado para el Grupo BBVA.

Ahora bien, no es hasta los años 70 que los bancos históricos; concretamente el Banco de Bilbao, el Banco de Vizcaya y el Banco Exterior de España (BEX); comienzan una verdadera expansión internacional. Primero, el Banco de Bilbao procede a la apertura de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras, americanas y asiáticas; adquiere el Banco Internacional de Andorra y establece filiales en Jersey (Estados Unidos), Panamá, Alemania y Suiza.

Por su parte, el Banco de Vizcaya comienza su expansión internacional con la constitución del Banco Francés y el Banco Español en París; con la absorción de los negocios y las participaciones del Banco Occidental, entre los que se encontraban el Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico o el Gesbanque en Bélgica; y con el establecimiento de oficinas en Milán y Nueva York.

En cuanto al BEX, su política de internacionalización se basó en la adquisición del Banco Español en París y Londres y en el establecimiento de una sucursal del Banco Español en

Casablanca (Marruecos). Destaca también su presencia en Estados Unidos, la cual supuso la creación de la filial Interchange Commercial Corporation, la adquisición del Century National Bank & trust Company y la creación del Extebank en Nueva York en el año 1980. En cuanto a América Latina, cabe señalar la instalación de bancos en Panamá, Paraguay, Nicaragua, Chile, Ecuador, Argentina y Uruguay entre las décadas de los 60,70 y comienzo de los 80.

Este apartado se centra, sobre todo, en un periodo posterior a los años anteriormente citados. Las modificaciones legales tras el franquismo y la entrada en la UE, llevaron a España a una desregulación y una liberalización financieras que favorecieron la llegada de la competencia extranjera y una internacionalización de los bancos españoles, los cuales veían a España como un mercado demasiado maduro y avistaron oportunidades en el mercado Latinoamericano.

6.2.1. El proceso de internacionalización del BBVA en América Latina

La principal causa de internacionalización por parte de las empresas internacionales es el proceso de globalización mundial en el que estamos inmersos, a través de las cuales empresas de todo el mundo desean lograr un tamaño y una dimensión internacionales abriéndose a un nuevo espacio competitivo global. En este nuevo entorno competitivo, nuestras empresas eligen el mercado latinoamericano por su proximidad cultural y psicológica. El factor determinante de la expansión internacional en este contexto es el idioma, el cual también puede ser considerado una ventaja competitiva para las empresas españolas instaladas en América Latina. Por ello, resulta evidente que el papel de nuestras empresas localizadas en América Latina pueda también ser el de aproximar en mayor medida este continente al contexto europeo.

La estrategia llevada a cabo por las empresas que se instalan en América Latina es el largo plazo debido a las elevadas cantidades invertidas y compartiendo con el propio país las épocas de bonanza y las épocas de crisis, lo que conlleva un doble significado según nos explica Casilda Béjar (2002) de riesgo y valor.

El presente apartado versa sobre la implantación del BBVA en América Latina, la cual empieza antes de la fusión de los llamados bancos históricos (Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Argentaria) y de la creación del grupo BBVA. El periodo de expansión llevado por el BBVA y que propició un elevado nivel de inversión extranjera en Latinoamérica

se produce en un momento de expansión y apertura del mercado nacional a los nuevos mercados internacionales, así como de globalización de la economía española.

Por un lado, en cuanto a las fuentes bibliográficas utilizadas para realizar el presente apartado, me he basado en los trabajos de Arroyo et al. (2012), BBVA (2015) Casilda Béjar (2002, 2007, 2008, 2013), Durán (1999), Goirigolzarri (2008), Santos Miranda (2013) y Vegas Arranz (2014).

Por otro lado, el texto correspondiente a este apartado se estructura siguiendo la siguiente línea: el primer subapartado considera la inversión directa española en América Latina con el fin de situar el proceso de internacionalización del BBVA en su contexto histórico correspondiente. El segundo subapartado, analiza aquellos factores que resultan favorables o ventajosos en el proceso de expansión de la banca en general en América Latina. En el tercer y cuarto epígrafes, estudiaré la internacionalización del Banco Bilbao, Vizcaya, Argentaria en Latinoamérica; así como los beneficios que dicho proceso de internacionalización le fueron aportados al Banco en este proceso.

6.2.1.1. La inversión directa española en América Latina (contexto histórico)

El principal objetivo de este epígrafe y del siguiente será, sin entrar en demasiados detalles, la realización de un análisis de las causas por las que el Grupo BBVA decidió comenzar su internacionalización en América Latina, e intentar establecer un contexto histórico que nos permita comprender dicha expansión.

Tradicionalmente, España siempre se ha caracterizado por ser un país receptor neto de inversión directa extranjera con una escasa apertura económica y comercial debido, en parte, a la imposibilidad legal y al bajo nivel de desarrollo de las empresas, a lo cual se unía la baja disponibilidad de capital (Casilda Béjar, 2013). Sin embargo, a partir de mediados de los años 90 sufre un importante cambio pasando a ser un emisor neto, al igual que el resto de países desarrollados (Arroyo et al., 2012). Al no tener referencias de comercio exterior con anterioridad a la década de los 90 en los balances de las empresas, concluimos que la dinámica inversora comienza en dicha época caracterizada por el fin del proteccionismo, el desmantelamiento de los monopolios y la liberalización de la economía en España (Casilda Béjar, 2013).

Desde comienzo de los años 70 y a lo largo de los 80 del pasado siglo, como se aprecia en la tabla 6.1, América Latina se convirtió en el principal continente destino de la

inversión española, seguido de cerca por el continente europeo. En un periodo posterior, como consecuencia de la entrada e integración de España a la UE y bajo los efectos de crear un mercado único, la inversión directa española en la Unión Europea se centra en el mismo continente europeo. Tras este periodo de integración, ya en la década de los 90 se empieza a apreciar un aumento de la inversión directa española en Iberoamérica que culmina en el año 2000. Muchos autores, entre los que se encuentran Arroyo et al. (2012) o Casilda Béjar (2007), no dudan en calificar a España como un “late investor”, ya que no se menciona actividad externa al mercado nacional con anterioridad a la década de los 90, periodo en el que se produjo la gran internacionalización de las empresas españolas.

Tabla 6.1: La inversión directa española en Iberoamérica y en los países comunitarios en el periodo 1963-2006

AÑOS	IBEROAMÉRICA (%)	PAÍSES COMUNITARIOS (%)
1963-1979	49	23
1981-1985	29	21
1986-1990	9	50
1991-1994	20	51
1995-2000	45	40
2001-2006	15	66

Fuente: Arroyo et al. (2012, p. 283) y Durán (1999, p. 109).

Los grandes cambios en la estructura de América Latina (desregulación, apertura y liberación) condujeron durante el periodo 1990-2000 a una apertura a los mercados internacionales, hecho que fue aprovechado por inversionistas españoles y extranjeros. Sin embargo, la participación de España en la inversión directa en Latinoamérica es muy superior con respecto a otros países europeos como Reino Unido, Francia o Alemania. Las razones por las que las empresas españolas eligieron América Latina como principal destino son muy variadas, y entre ellas se encuentran las siguientes (Casilda Béjar, 2002):

- Clima económico internacional favorable y fuerte desarrollo potencial.
- Si bien es cierto que en muchas ocasiones la cercanía geográfica puede explicar el hecho de que un país decida operar en otro, no es el caso de España con Iberoamérica. Sin embargo, sí lo es la identidad cultural compartida, lo que podría significar una ventaja competitiva, como ya comenté con anterioridad. En este sentido, Casilda Béjar (2008) destaca la rápida formalización y la centralización como consecuencias inmediatas de la proximidad lingüística y cultural.

- Cambio de políticas en las economías domésticas latinoamericanas a lo largo de los años 90 (privatizaciones, reducción del papel del Estado, liberalización comercial, etc).
- Capacidad de salida al exterior de las empresas locales.
- Liberalización y alto grado de maduración de la economía española.

La región pasó en el periodo 1900-1999 de los 9.200 a los 100.000 millones de dólares correspondientes a la Inversión Extranjera Directa (IED), siendo los principales receptores México y Brasil. Este aumento más que considerable tuvo su impacto sobre el PIB de los países Latinoamericanos y otras variables macroeconómicas y ha dado su origen a la creación de una nueva estructura organizativa industrial, así como a un nuevo proceso de modernización de la economía (Casilda Béjar, 2002).

En una segunda fase de la IED en Latinoamérica a partir del año 2000, se privatizaron las empresas estatales y se crearon nuevas participaciones y otros activos, con lo que las empresas aprovecharon para cambiar su orientación hacia la adquisición y fusión con empresas locales. Son los años de las privatizaciones y adquisiciones de los bancos, de las cuales haré mención en el tercer epígrafe del presente apartado (Casilda Béjar, 2002).

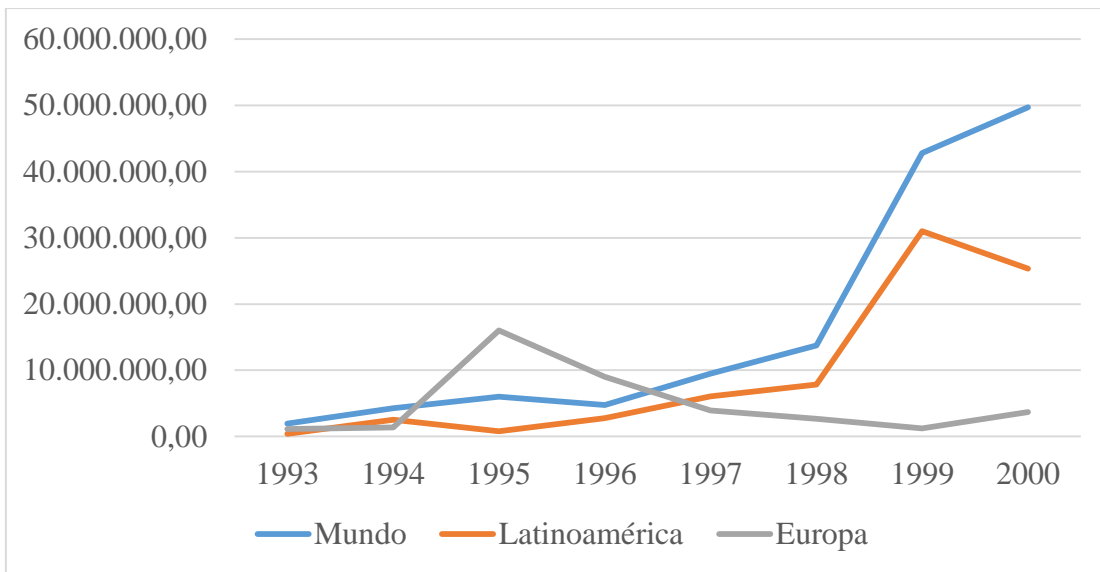
Entre los cambios ante la llegada de la IED a Latinoamérica en este periodo, destacamos los siguientes (Casilda Béjar, 2002):

- Estados Unidos deja de ser el principal emisor de empresas a Latinoamérica, por la masiva llegada de empresas procedentes, entre otros, de España, Reino Unido, Francia y Países Bajos.
- Las empresas españolas eligen los sectores bancario, energético y de telecomunicaciones para su localización en el continente latinoamericano.
- Aunque se produce una preferencia por parte de los inversionistas por los países pequeños, países grandes como México o Brasil también destacan por sus atractividad en relación a la privatización de las empresas estatales y en los nuevos tratados aprobados, como el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.

En este contexto, España se convirtió en el segundo emisor de empresas extranjeras en América Latina, solamente superado por Estados Unidos y constituyendo la inversión directa española en América Latina un 60% del total de su inversión extranjera. (Arroyo et al., 2012; Casilda Béjar, 2002). Tal y como muestra el gráfico 6.1, España aumenta

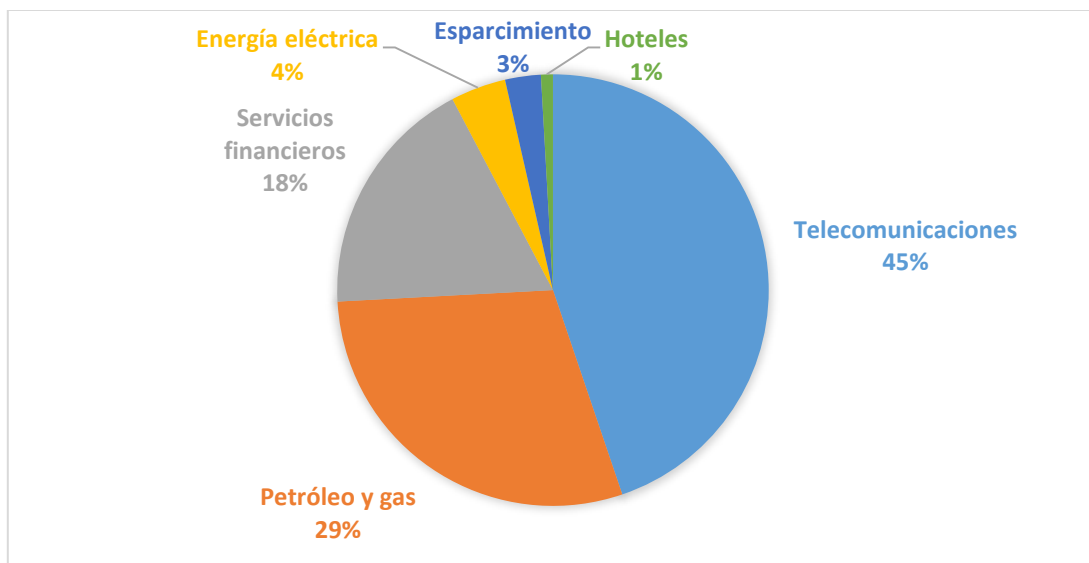
notablemente su inversión extranjera directa en Latinoamérica durante el periodo 1993-2000, alcanzando su máximo esplendor en el año 1999 cifras que no han vuelto a ser alcanzadas en Latinoamérica y siguiendo prácticamente la misma trayectoria que la inversión española directa total en el extranjero. Lo que significa que la mayor parte de la inversión bruta española en el mundo estaba localizada en Iberoamérica a lo largo de estos años de esplendor. Por otro lado, el gráfico 6.2 muestra los principales sectores que fueron destino de las exportaciones españolas en el periodo 1999-2000.

Gráfico 6.1: Flujos de inversión bruta española en el mundo, Latinoamérica y Europa durante el periodo 1993-2000 (en miles de Euros)



Fuente: elaboración propia en base a los datos de <http://datainvex.comercio.es/>

Gráfico 6.2: Principales sectores destino de las inversiones españolas en América Latina en el periodo 1999-2000



Fuente: elaboración propia en base a los datos del trabajo de Casilda Béjar (2002).

Por otro lado, en cuanto a la presencia de empresas españolas en América Latina, ésta comenzó a principios de la década de los años 90 con la presencia de Telefónica e Iberia en los procesos de privatización de las empresas locales; pero no fue hasta mediados de la misma década que se acelera este proceso de expansión con el ingreso de Endesa, Iberdrola y Repsol, a la vez que las ya instaladas adoptan una mayor dimensión, consecuencia de un proceso de adquisiciones y fusiones, como el llevado a cabo por las entidades bancarias Banco Santander y BBVA. A finales de la década de los 90, las empresas españolas destacan por su participación en las empresas locales privatizadas, como es el caso de la participación y adquisición por parte de Telefónica del Sistema Telebras en Brasil (1998), o la toma de control de las mayores compañías del sector energético de Argentina y Chile de la mano de empresas como Yacimientos Petrolíferos Fiscales o Enersis (Casilda Béjar, 2008, 2013).

La inversión procedente del sector bancario sólo fue superada por las empresas del sector de las telecomunicaciones y energía. Destacan en este contexto la actividad del Grupo BBVA y del Banco Santander, los cuales buscaron la oportunidad para alcanzar el tamaño que les permitiese actuar en un entorno financiero internacional exigente (Casilda Béjar, 2007, 2008).

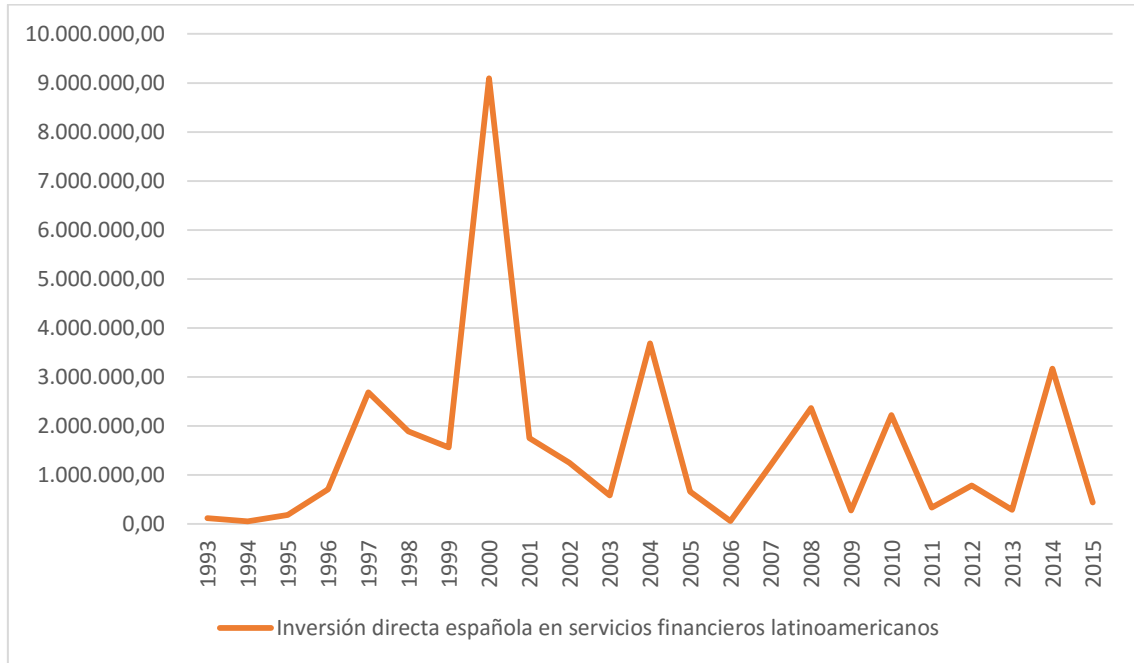
6.2.1.2. Factores favorables a la expansión de la banca española en América Latina

La internacionalización del sistema financiero español surge ante la necesidad de defender y ampliar su posición competitiva en un entorno internacional, o dicho de otro modo, lo que Casilda Béjar (2002, 2007, 2013) describe como “mundialización” o “globalización” de los mercados financieros, el cual no se trata de un hecho aislado sino que resulta de carácter inevitable tras el proceso de apertura de España a los mercados internacionales y forma parte del propio proceso de globalización.

Como se observa en el gráfico 6.3, la inversión directa española del sector financiero en América Latina aumentó de manera importante en el año 2000, datos que no se han vuelto a repetir. Factores como la liberalización y desregulación del sector en España, la configuración de un mercado único europeo, el proceso de unión monetaria o la creación y el lanzamiento del euro como moneda única fueron los que condujeron a una modificación de la estructura y de las estrategias de los bancos españoles hacia la internacionalización; a través de la cual pretendían aumentar su tamaño así como su

posición competitiva, diversificar los riesgos, conservar su identidad y defenderse de los intentos de adquisiciones hostiles.

Gráfico 6.3: Flujos de inversión directa española en servicios financieros de Latinoamérica desde el año 1993.



Fuente: elaboración propia en base a los datos de <http://datainvex.comercio.es/>

En un momento en el que los mercados europeos eran demasiado maduros, existían escasas posibilidades y altos precios de adquisición; el mercado iberoamericano ofrecía múltiples oportunidades de apertura y desregulación, bajo nivel de bancarización, altas rentabilidades y una mejora de la regulación bancaria; así como carencias de capital y una demanda creciente de nuevos productos. A todo esto, habría que añadir las condiciones demográficas latinoamericanas de crecimiento poblacional. En definitiva, Latinoamérica ofrecía como principal ventaja la correlación desigual de su ciclo económico en comparación con el de España lo que a los bancos españoles le permitía una amplia diversificación de los riesgos (Casilda Béjar, 2002, 2007, 2013).

Como resumen, he reunido en la figura 6.3 las principales oportunidades y riesgos que ofrecía el mercado latinoamericano y que llevaron a los principales bancos españoles a elegirlo como referente en su proceso de internacionalización.

Las consideraciones de este apartado y del anterior me sirven para delimitar la presencia de la banca española en América Latina y concretamente, la del BBVA. En este contexto y, tal y como veremos en los epígrafes posteriores Iberoamérica ha proporcionado a la

banca española oportunidades para crecer y ésta ha sabido aprovecharlas muy satisfactoriamente.

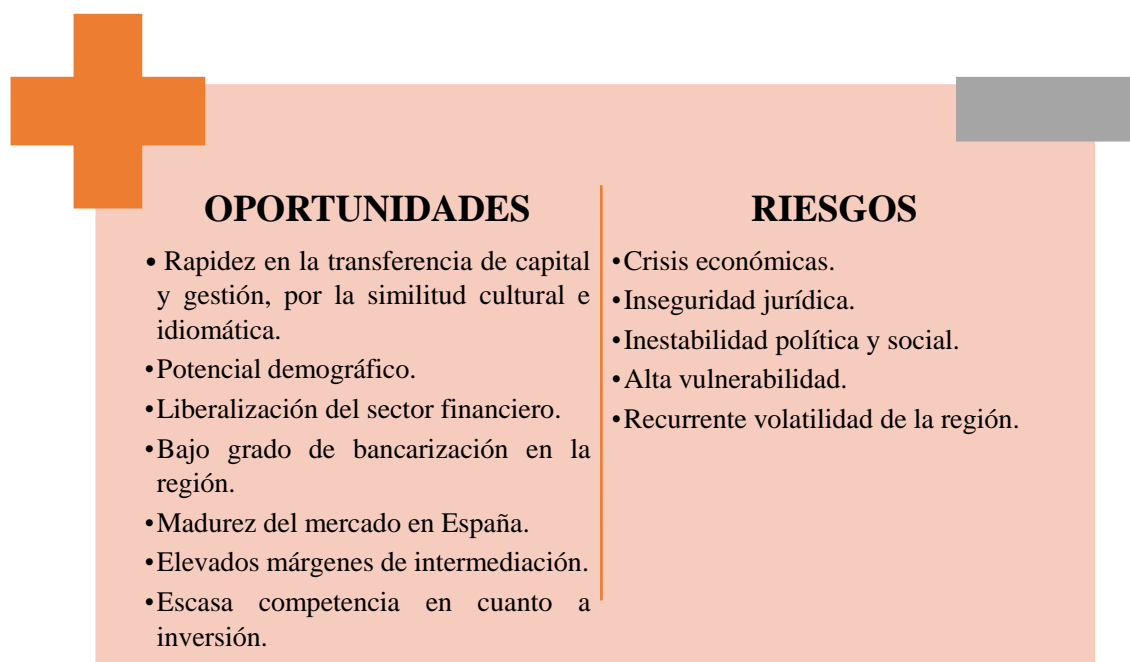


Figura 6.3: Oportunidades y riesgos de la inversión de los bancos españoles en América Latina.

Fuente: elaboración propia en base a los trabajos de Casilda Béjar (2002, 2007, 2013).

6.2.1.3. El proceso de internacionalización del BBVA en América Latina

BBVA, fruto de la fusión del Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria en el año 2000, ha demostrado una fuerte vocación internacional. El Banco de Bilbao con la apertura de la sucursal en París en el año 1902, fue el primer banco europeo en establecer una sucursal en un país que no fuera el de origen de la entidad, y el primer banco español en establecer una sucursal en Londres (1918). Tras un primer momento de fortalecimiento del mercado interior durante el periodo 1900-1935, la economía sufre los efectos de la guerra civil española y en la década de los 40 se comienza a observar oleadas de emigraciones de personas y capital hacia el continente americano. Ésta podría ser también una de las causas por las cuales las entidades bancarias españolas decidieron comenzar la primera etapa de su proceso de internacionalización en este continente.

Podemos apreciar dos etapas a la hora de analizar el proceso de expansión en América Latina: la primera etapa corresponde al establecimiento de los bancos históricos en Paraguay, Panamá, Puerto Rico y México durante el periodo comprendido entre los años 1960 y 1961 y la segunda etapa concerniente a la presencia en Colombia, Perú, Argentina, Uruguay, Venezuela, Chile y Brasil a partir del año 1995. El proceso de

internacionalización del BBVA no resulta un caso aislado, sino que podemos apreciar el carácter estratégico del proceso, muy similar al llevado a cabo por otros bancos que decidieron internacionalizarse en América Latina como el Banco Santander, el Citibank o el Banco de Boston de Estados Unidos.

Antes de comenzar con las diferentes etapas, decir que la fusión del BBV con Argentaria no supuso un incremento de la presencia del Grupo en la zona ni la duplicidad de presencia en los países.

PRIMERA ETAPA (1960-1995)

Dos principales formas de entrada fueron elegidas a lo largo de este periodo: la apertura de oficinas propias en Paraguay y Panamá, y la política de fusiones y adquisiciones en Puerto Rico y México (Arroyo et al., 2012). Durante este periodo, aunque el núcleo de sus negocios se encontraba en España, se comienza a observar la madurez del sector en el mercado español; causa principal del proceso de diversificación internacional que comienza en esta etapa (Casilda Béjar, 2007).

El Banco Exterior de España (BEX) fue utilizado en la década de 1940 del siglo pasado por el gobierno franquista para la realización de operaciones internacionales en Uruguay y en Argentina.

La primera apertura de una oficina propia por parte del BEX se realizó en Paraguay en el año 1961, época de la apertura de España al exterior. Esta primera apertura fue consecuencia del convenio firmado por Paraguay y España por el que se establecía una línea de crédito, asimismo ésta servía como depósito franco para el almacenamiento y distribución de mercancías españolas en el puerto de la Asunción. Esta oficina fue el inicio de BEX Paraguay en 1968, Argentaria Banco Exterior en 1998 y BBVA Paraguay en el 2000.

Por otra parte, Panamá fue el segundo destino de la apertura de oficinas propias del BEX, la cual se produjo en el año 1967 y dio lugar a Argentaria Banco Exterior Panamá en el año 1998. Por su parte, el Banco de Bilbao también comenzó con la apertura de oficinas en esta región en 1983 conformando BBV Panamá y adquiriendo el Banco Ganadero-Panamá en 1999. En el año 2000 la fusión entre BEX Panamá y BBV Panamá dio lugar a BBVA Panamá.

La forma de entrada seguida en Puerto Rico siguió una estrategia diferente. En 1979 se produjo la adquisición del 98,9% de las acciones del Banco Comercial de Mayagüez por parte del Banco Occidental, el cual más tarde fue adquirido por el Banco de Vizcaya en el año 1982, pasando la propiedad al Banco de Vizcaya y trasladando las oficinas centrales a San Juan. Una vez producida la constitución del Banco Bilbao Vizcaya (BBV), el nuevo Grupo procedió a continuar con las absorciones de nuevos negocios en Puerto Rico. En primer lugar, en el año 1988, se aumentó la participación mayoritaria del Banco Comercial de Mayagüez a un 99,25%. En el año 1992 se adquirió el 20% del capital del General Electric Capital of Puerto Rico, dedicado a las operaciones de leasing y a la financiación en la adquisición de bienes de equipo. Por otro lado, el Grupo BBV compró el Royal Bank de Puerto Rico, así como la compañía American Trust en los años 1993 y 1994, respectivamente. El proceso de expansión del Grupo BBV en Puerto Rico terminó con la compra del Banco Ponce y del Chase Manhattan Bank en 1998, y del negocio de financiación de automóviles del Citibank en el año 2000.

Para terminar con la primera etapa del proceso de internacionalización del Grupo BBVA analizaré la llegada a México por parte del mismo, el cual sigue una forma de entrada similar al caso de Puerto Rico. El Banco de Vizcaya comenzó su presencia en México adquiriendo un 1% del capital de Probursa, porcentaje que primero aumentó hasta el 20% en 1993, y hasta el 75% en 1995. Por otra parte, el año 1996 estuvo marcado por la adquisición por parte del Grupo BBVA del Banco de Oriente y de la Banca Cremi. Más tarde, en el año 2001 se produce la fusión entre BBVA Probursa y Bancomer; proceso que se completó en el año 2004 con la adquisición del 100% del capital de Bancomer.

PARAGUAY	PANAMÁ	PUERTO RICO	México
<ul style="list-style-type: none"> • BEX (1961): Apertura de una oficina propia en el puerto de la Asunción. 	<ul style="list-style-type: none"> • BEX (1967): apertura de oficinas propias. • Banco de Bilbao: Apertura de oficinas propias (1983). • BBV: Adquisición del banco Ganadero Panamá (1999). 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de Vizcaya (1982): Adquisición del 98,9% del Banco Comercial de Mayagüez • BBV: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de participación en Banco Comercial de Mayagüez (1992) • Adquisición del 20% del capital de General Electric (1992). • Compra de diversas entidades (a partir de 1993). 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de Vizcaya: <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición gradual del capital de Probursa. • BBV <ul style="list-style-type: none"> • Fusion BBVA Probursa y Bancomer (2001). • Adquisición del 100% del capital de Bancomer (2004)

Figura 6.4: Resumen sobre las formas de entrada utilizadas en Paraguay, Panamá, Puerto Rico y México.
Fuente: Elaboración propia

SEGUNDA ETAPA (1995-2004)

La estrategia de entrada en el resto de países en los que se encuentra presente el BBVA es muy similar a la utilizada en los casos de Puerto Rico y México. El principal objetivo del Grupo en este contexto fue la apertura a nuevos mercados a través de los bancos locales de cada país, el cual refleja similitudes con el proceso de expansión de la entidad en España. Como comenté en la introducción del presente epígrafe, esta segunda etapa corresponde al establecimiento en Colombia, Perú, Argentina, Uruguay, Venezuela, Chile y Brasil.

El Banco Ganadero Popular, constituido en 1956 como sociedad mixta con participaciones del Estado, fue la base de BBVA Colombia. Durante los años 80, el Banco Ganadero creó una agencia estatal en Miami y constituyó el Banco Ganadero Panamá, adquirido por BBV Panamá. La participación del Estado fue reduciéndose a lo largo de los años, hasta el 10% en 1990, llegando a erigirse como la primera entidad colombiana en cotizar en WallStreet. La participación del BBV en el Banco Ganadero comenzó en el año 1995, con la adquisición del 40% de las acciones y creándose el BBV Banco Ganadero. Durante los años siguientes se produjo un aumento de la participación del Grupo BBV en las acciones del Banco Ganadero, el cual continuó durante los años 1998 y 2004 hasta alcanzar un porcentaje de participación superior al 95% del capital. Asimismo y como consecuencia de la constitución de BBVA, la entidad pasó a denominarse BBVA Banco Ganadero en un primer momento en el año 2000 y BBVA Colombia más tarde en el 2004. Por otro lado, cabe destacar también la fusión del BBVA en Colombia con el banco estatal Granahorrar (2004) dedicado al mercado hipotecario y que permitió al Grupo BBVA reforzarse y aprovecharse de las sinergias.

Para iniciar el proceso de expansión en Perú, el Grupo BBV aprovechó su participación en el Holding Continental, la cual compartía a partes iguales con el Grupo Brescia. En 1995, tras el proceso de privatización de los bancos estatales peruanos en 1992, el Holding Continental adquirió, bajo subasta, el 60% del Banco Continental; situación que fue aprovechada por el Grupo BBV (a través del Holding Continental) para la adquisición de más del 75% del capital social del banco peruano. La constitución del BBV Banco Continental se produjo en 1998, pasando a denominarse BBVA Banco Continental en el año 2000 y adquiriendo el BBVA una participación total de 95,37%. La figura 6.5 muestra los acontecimientos más relevantes del Banco Continental tras su constitución en el 1951,

y anteriores al comienzo de la participación del Grupo BBV (Arroyo et al., 2012; Casilda Béjar, 2013).

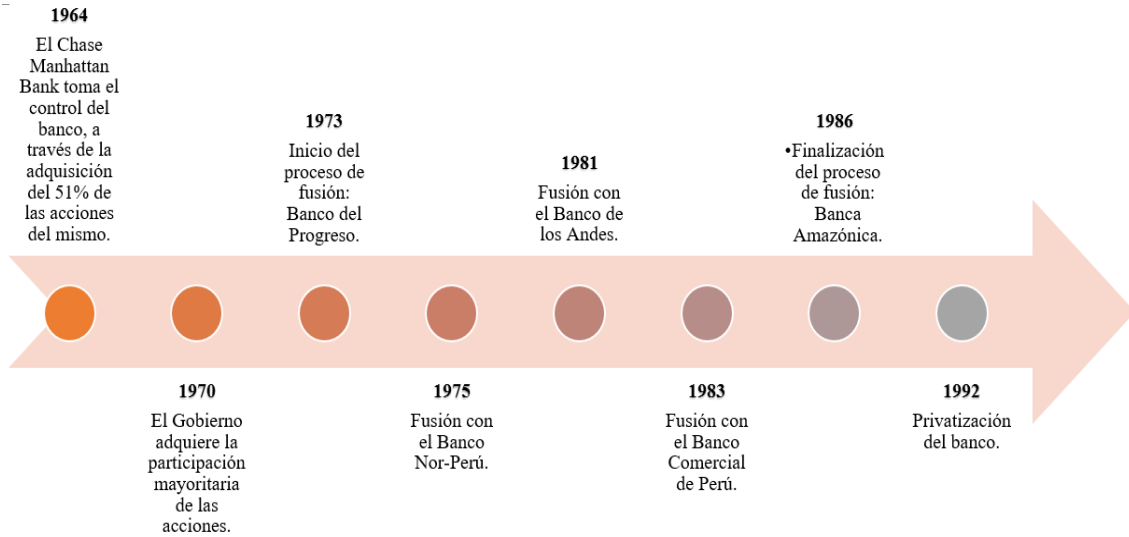


Figura 6.5: Grandes hitos en la historia del Banco Continental anteriores a la participación del BBV en el mismo. Fuente: elaboración propia en base a los datos del trabajo de Arroyo et al. (2012).

El Banco Francés del Río de la Plata, constituido en el año 1886 y dedicado a la prestación de servicios a grandes empresas, fue la entidad por la que el Grupo BBV comenzó su presencia en Argentina a través de la adquisición de la mayor parte de las cuotas sociales de la entidad OTAR en el año 1996, la cual poseía un 30% de las participaciones del Banco Francés Argentina y era accionista mayoritario de Sud America Inversiones. A lo largo de los años siguientes, concretamente en 1997 y 1999, el Banco Francés inició un proceso de fusión con el Banco de Crédito Argentino y el Grupo Consolidar Argentina, a la vez que el Grupo BBVA aumentaba su participación en la entidad llegando a poseer un 70% de su capital en 2002. La figura 6.6 describe, en forma de línea del tiempo, los antecedentes a la entrada del BBV en la historia del Banco Francés Argentina.

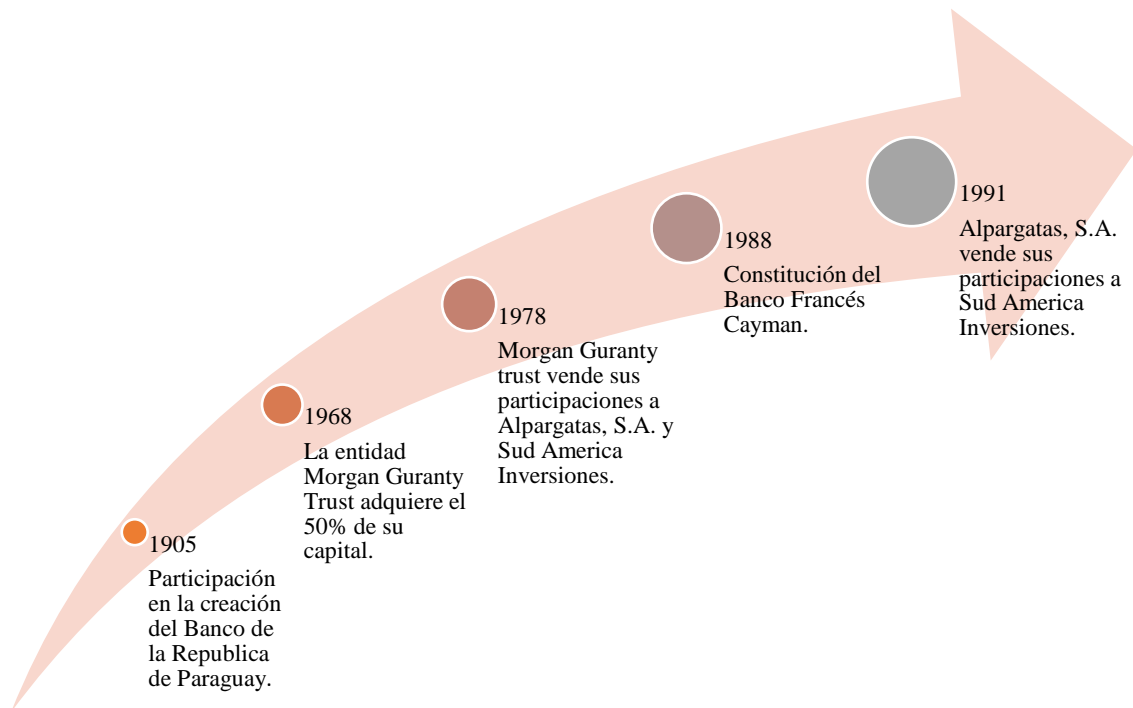


Figura 6.6: Antecedentes a la entrada del BBV en la historia del Banco Francés. Fuente: elaboración propia en base a los datos del trabajo de Arroyo et al. (2012)

En Uruguay, el proceso de expansión sigue un modelo similar a los anteriores y está muy vinculado al procedimiento seguido en Argentina. La constitución del Banco Territorial de Uruguay en 1912, su fusión con el Banco Español de Uruguay en 1964 formando la Unión de Bancos del Uruguay y la adquisición del mismo por Banesto Banco Uruguay en 1991 marcaron los precedentes a la adquisición del Banco Francés Uruguay en 1995. Por otro lado, en cuanto a los cambios en la denominación del Banco que surgió de esta adquisición, éstos fueron los siguientes: Banco Francés Uruguay (1998), BBVA Banco Francés Uruguay (2001) y BBVA Uruguay (2005).

Otro de los países latinoamericanos en los que el Grupo BBVA se encuentra presente es Venezuela, por medio del Banco Provincial, el cual fue fundado en 1952 con el apoyo técnico de la entidad francesa Crédit Lyonnais. En 1956, el Banco Provincial asumió el control del Banco de Lara pero no fue hasta el año 2000, posterior a la entrada del BBVA, que se produjo la fusión entre ambos. Durante la década de los 70, se practicaron políticas de estatificación en Venezuela y no se permitió la participación de la banca extranjera en un porcentaje superior al 20%, hecho que fue aprovechado por el Banco Provincial para proceder a su fusión con otras entidades venezolanas como el Banco Continental,

FINASA o CONTIVAL, entre otras. En el año 1997, el Grupo BBV adquiere un total de participación del 40% del Banco Provincial, introduciéndose de este modo en el mercado venezolano.

El caso de Brasil es mucho más breve que el de los países anteriores. En 1998, el Grupo BBV adquiere el Banco Excel Económico brasileño, pero, tras una mala experiencia, en 2003 decide vender su filial brasileña a Bradesco a cambio de una participación del 4,5% de su capital, la cual aumentó posteriormente hasta el 5,01%, y una cantidad de casi 600 millones de euros. En 2008, el Grupo BBVA procede a la venta de todas sus participaciones de Bradesco (De Barrón, 2008; Mora, 2003).

Para la entrada en el mercado chileno, el BBV adquirió el 44% del Banco Hipotecario de Fomento Nacional, constituido en 1883 y el cual había adquirido el Banco Nacional y el Banesto Chile Bank en los años 1989 y 1995, respectivamente. Como ocurrió con el resto de filiales en el mercado latinoamericano, en el año 2003 cambió de denominación a BBVA Chile.

Para terminar, en cuanto a la estrategia elegida durante esta etapa, ésta se basa en acuerdos con socios locales y compras de participaciones para su posterior acceso y control mayoritario con el fin de aprovechar el conocimiento y la experiencia de los mismos.

COLOMBIA	PERÚ	ARGENTINA	URUGUAY
<ul style="list-style-type: none">• BBV: Aumento gradual en la adquisición de las acciones del Banco Ganadero (desde 1995).• BBVA (2004): fusión con Granahorrar.	<ul style="list-style-type: none">• BBV (desde 1992): adquisición gradual del Banco Continental.	<ul style="list-style-type: none">• BBV: participación creciente en el Banco Francés desde el 1996.	<ul style="list-style-type: none">• BBV (1997): adquisición de 40% del Banco Provincial.

Figura 6.7: Resumen sobre las formas de entrada utilizadas en Colombia, Perú, Argentina y Uruguay. Fuente: Elaboración propia.

VENEZUELA	BRASIL	CHILE
<ul style="list-style-type: none">• BBV (1997): Adquisición del 40% del Banco Provincial.	<ul style="list-style-type: none">• BBV (1998): Adquisición del Banco Excel Económico.• BBVA:<ul style="list-style-type: none">• Venta de BBVA Brasil a Bradesco a cambio de 4,5% de su capital (2003).• Venta de participaciones a Bradesco (2008).	<ul style="list-style-type: none">• BBV (1999): Adquisición del 44% del Banco Hipotecario de Fomento Nacional

Figura 6.8: Resumen sobre las formas de entrada utilizadas en Venezuela, Brasil y Chile. Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.4. Beneficios del proceso de internacionalización y situación actual del BBVA en América Latina

Los beneficios y consecuencias del proceso de internacionalización explicado en el epígrafe anterior han sido muy positivos para el Grupo BBVA, tal y como describiré a continuación:

- El acceso a mercados en crecimiento ha permitido al Grupo la obtención de un atractivo posicionamiento geográfico, así como una presencia en mercados de crecimiento potencial superior a las empresas del mismo sector.
- Diversificación geográfica de los ingresos de la entidad.
- Mayor protagonismo en el panorama bancario mundial.
- La creación de una sólida franquicia en el exterior, líder en los mercados en los que se encuentra presente.
- Liderazgo en la financiación de proyectos y en la financiación de operaciones de comercio internacional.

Estos factores positivos le han llevado a decidir su apertura a nuevos mercados fuera de las fronteras de España y de América Latina, lo cuales explicaré en los siguientes epígrafes.

Por otro lado, en cuando la situación actual del Grupo BBVA en América del Sur y México, la Memoria Anual (BBVA, 2015) reflejan unos beneficios atribuidos al Grupo en México de 2.090 millones de Euros y de 905 millones de Euros en México y América del Sur, respectivamente. Ambas cifras en aumento con respecto al año 2014. Asimismo, la diversificación geográfica de la entidad en América Latina supone un total de casi el

50%. Estos óptimos resultados le han llevado a posicionarse como la primera entidad financiera de México y a beneficiarse de sus franquicias líderes en América del Sur.

6.2.2. El proceso de internacionalización del BBVA en EE.UU. y Asia

Las oportunidades encontradas por el Grupo BBVA en los países Latinoamericanos durante la década de los 90, llevaron a la entidad a su expansión internacional en una doble vertiente: Estados Unidos y Asia. Ésta constituye la principal ola de internacionalización en la que el BBVA se encuentra inmersa en la actualidad, y la cual desarrollaré a continuación. Las fuentes bibliográficas en las que me he basado han sido las siguientes: BBVA (2015), Casilda Béjar (2007, 2013), Goirigolzarri (2008), Sánchez Peinado (2001), Santos Miranda (2013), Sierra Fernández (2007) y Vegas Arranz (2014).

6.2.2.1. Estados Unidos

La posición alcanzada en México durante los años 90 y comienzos del siglo XX así como la población hispana asentada en los Estados Unidos, supusieron las principales causas por las que el Grupo BBVA decidió comenzar su expansión en el mercado estadounidense. En este sentido, la entidad supo aprovecharse muy bien de su buena reputación entre la población hispana y del negocio que podía existir en las remesas de los inmigrantes.

Como primera toma de contacto, la entidad fundó la franquicia Bancomer Transfer Services dedicada al mercado de las remesas de dinero, entendiendo como tales a los giros de dinero que los emigrantes realizan a sus respectivas familias en su tierra natal. Los principales estados-objetivo a los que el BBVA pretendía llegar en un primer momento fueron California y Texas por poseer entre ambos cerca de la mitad de la población total de hispanohablantes de los Estados Unidos. Los resultados fueron tan positivos que convirtieron al BBVA en un líder de tránsito entre el mercado estadounidense y el mexicano, llegando a alcanzar una cuota de mercado del 40%.

Debido a los óptimos resultados alcanzados, la entidad decidió lanzar una política de compras de bancos locales en dos principales vertientes. Por un lado, el BBVA adquirió el Valley Bank de California en el año 2004, un pequeño banco dirigido a inmigrantes de primera generación. Por otro, la entidad procedió a la compra de Laredo National Bancshares en 2005, un banco de Texas que abarcaba una clientela formada por inmigrantes de segunda generación. La razón por la que la entidad eligió Texas era por

ser éste el estado que concentraba la mayor parte de población hispana del país, así como el principal socio comercial y emisor de exportaciones en México.

Estas adquisiciones llevaron al Grupo BBVA a reforzar su posición en Estados Unidos con la Compra de Texas Regional Bankshares en 2006 y State National en 2007, convirtiéndose en el mayor banco del estado de Texas y aumentando su tamaño considerablemente.

Los óptimos resultados alcanzados llevaron al BBVA a adquirir Compass en el año 2007, lo que le permitió expandir su estrategia de negocio de banca minorista por todo el sur de los Estados Unidos logrando posicionarse en este atractivo mercado tan desigual al resto de mercados en los que el BBVA se encuentra presente. La oferta consistió en dos posibles vías: bien el intercambio de 2,8 acciones del BBVA por cada acción de Compass, o bien, 71,8\$ de efectivo; lo cual le llevó a adquirir financiación a través de la venta del 5,01% de participación que poseía en Iberdrola. El crecimiento del volumen de negocio derivado de la adquisición de Compass convirtió a Estados Unidos en el tercer mercado más importante para el Grupo después de México y España.

La fusión de todos los bancos adquiridos se produjo en el 2007, y se anunció que los resultados esperados de BBVA USA eran de aproximadamente 589 millones de euros en 2010. Sin embargo, los resultados reflejaron una cantidad mínima de 70 millones de euros, cantidad que sólo reflejaba el 1,1% de los resultados totales del Grupo, y que fue consecuencia de la crisis hipotecaria. La situación económica fue restableciéndose en los años siguientes, si bien es cierto que las circunstancias obligaron a la entidad española a provisionar ante la problemática del deterioro del fondo de comercio.

Actualmente, el negocio en Estados Unidos le aporta un beneficio al grupo de 537 millones de euros a través de los negocios desarrollados por BBVA Compass, Propel Venture Partners (empresa de la cual Grupo BBVA es inversora, dedicada a la inversión en startups digitales de servicios financieros a través de fondos europeos y estadounidenses) y los activos y pasivos de la oficina de Nueva York. En total, BBVA Compass cuenta con 666 sucursales repartidas en 7 estados: Alabama, Arizona, California, Florida, Nuevo México y Texas, convirtiéndola en 22ª entidad bancaria más grande de Estados Unidos en cuanto a cuota de mercado de depósitos, tal y como muestra la figura 6.9.

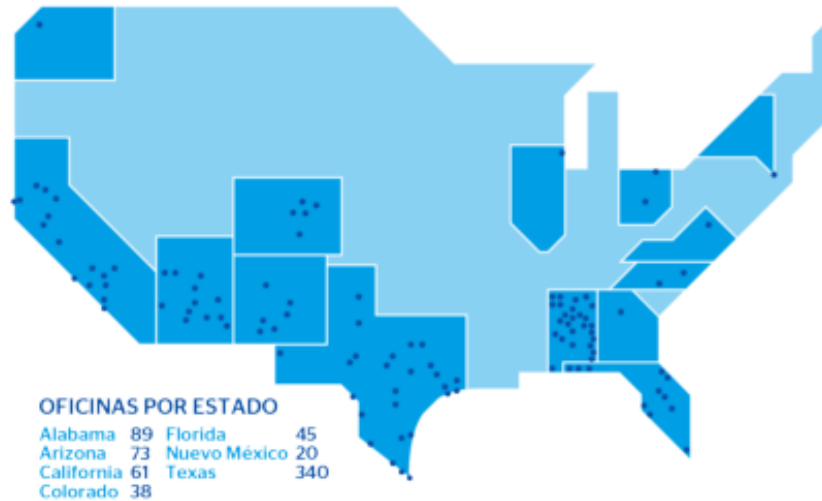


Figura 6.9: Presencia de BBVA Compass en Estados Unidos. Fuente: Informe anual (BBVA, 2015).

6.2.2.2. Asia

Asia constituye la segunda vertiente en este apartado del proceso de internacionalización del Grupo BBVA. Se trata de un continente con unas grandes oportunidades de crecimiento y en el que cualquier empresa debe tener presencia si quiere ser reconocida como global, por constituirse como uno de los más amplios mercados en crecimiento del mundo y el que ofrece un número mayor de oportunidades de crecimiento.

La expansión en Asia se inició principalmente en base a dos razones: por un lado, debido al liderazgo del Grupo BBVA en la financiación de proyectos y del comercio y, por otro lado, como consecuencia del crecimiento de las relaciones comerciales en América Latina y Asia, hecho que fue aprovechado por la entidad bancaria para abordar su proceso de expansión. Como consecuencia del mayor grado de inmigración entre Asia y Latinoamérica, los servicios de la entidad que más destacan son las remesas, de las cuales se encarga Bancomer Transfer Services la cual, como ya comenté anteriormente, tiene su sede en Texas.

La presencia del BBVA en Asia comienza en el año 1985, cuando se procede a la apertura de la oficina de representación en Pekín y la sucursal de Hong Kong. Sin embargo, no es hasta el año 2005 que se planteó el Plan Asia para la expansión y el crecimiento en dicho continente. La forma de entrada elegida para el mismo fue la apertura de sucursales en Shágay, Singapur, Tokyo, Seúl y Taipei, además de las oficinas de representación en Pekín, Mumbai y Sydney. Esta presencia del BBVA a través de sus sucursales y oficinas de representación le permite tener una plena capacidad operativa en Asia.

China conllevaba el seguimiento de una línea estratégica diferente. Las razones que constituyeron la elección de China como mercado clave fueron varias y entre ellas se encuentran las siguientes: la cuadruplicación de su economía, el crecimiento del PIB siempre creciente y superior al 7%, el hecho de tratarse una de las mayores economías del mundo en cuanto a poder adquisitivo, los flujos comerciales crecientes entre China y Latinoamérica, etc.

La forma de entrada del BBVA en el mercado chino se materializó, de manera muy similar a como lo hizo en América Latina, a través de la alianza o acuerdo estratégico en 2006 con el CITIC Group (sexto banco más grande de China), la cual conllevó para la entidad española una inversión del 4,83% en el China Citic Bank y de un 15% en el Citic International Financial Holdings (CIFH), que correspondía a una cantidad de aproximadamente 1.000 millones de euros de inversión. La estrategia supuso no sólo la adquisición de presencia en el mercado chino para el BBVA, sino también el apoyo de un grupo internacional para el CITIC Group. Aprovechando la situación, ambas empresas colaboraron mutuamente firmando acuerdos y creando empresas conjuntas. Esta alianza permitió al Grupo situarse como la primera compañía española en invertir en este mercado. Dos años más tarde, en el 2008, la entidad aumentó su participación en el CIFH al 30% y en el China Citic Bank al 10,07%. Sin embargo, desde el año 2013 la participación en 2013 se ha ido reduciendo como consecuencia de nuevos requerimientos regulatorios, llegando a anunciar en 2015 la venta del total de su participación en el CIFH (Expansion.com, 2015).

India también se considera un mercado importante por ser el segundo país (después de China) con mayor población del mundo. La expansión en India se produjo en base a un acuerdo de joint venture entre BBVA y el Bank of Baroda a principios del año 2011, una de las mayores entidades del país, para el desarrollo de tarjetas de crédito a través del uso de las nuevas tecnologías en materia de gestión del riesgo.

Por último, decir que el Grupo BBVA se constituye en el año 2010 como la primera entidad española en iniciar su expansión en Turquía con la compra del 25% del banco Garanti Bank, porcentaje que eleva a 29,9% en 2015, convirtiéndose en primer accionista de la entidad turca.

Como conclusión, la entrada en Asia ha permitido operar al Grupo BBVA en un mercado diferente, con una cultura y unos valores diferentes a los latinoamericanos o

estadounidenses; elementos que afectan a la manera de hacer negocios de la entidad en cada continente y a las cuales, BBVA siempre ha sabido adaptarse.

6.2.3. La presencia del Grupo BBVA en Europa

El Grupo BBVA fue pionero en la implantación en Europa, a través de la apertura de las sucursales de París, Londres y otras oficinas de representación, y de la toma de participaciones minoritarias. La presencia del BBVA en Europa es mucho más reducida que en el resto de mercados, a pesar de la cercanía geográfica, debido a las barreras culturales e idiomáticas y por constituir mercados más maduros y menos atractivos, con escasas posibilidades de adquisición y precios altos. En las Memorias anuales del BBVA, se engloba al mercado europeo dentro de “Eurasia”, el cual solo representa el 1,6% del beneficio total del Grupo. Así pues, la presencia del BBVA en el continente europeo prácticamente se reduce en la posesión de varias oficinas operativas y de representación, así como de filiales propias en Portugal y Suiza.

Desde la creación del Grupo BBVA, la entidad ha ido revisando sus participaciones en aquellas entidades que no consideraba como zonas geográficas objetivo y saliendo de ellas para invertir en mercados estratégicos. Así, en 2003 vendió su participación del 3,73% en Crédit Lyonnais y el 51% del Banco Internacional de Andorra en el 2006, participación que poseía desde la creación de éste (Vegas Arranz, 2014). En Italia, BBVA creó BBVA Financia fruto de una joint venture con el Banco Nazionale di Lavoro en el año 2004, adquiriendo el 100% de la participación en 2006, ampliando su capital y llegando a adquirir Maggiore Fleet; una empresa dedicada al renting de vehículos. Sin embargo en el año 2015, BBVA decidió poner a la venta su filial en Italia (E. B., 2015).

Para terminar, comentar que la gran apuesta europea por parte del BBVA fue Portugal, por razones de proximidad y coste, de la cual llegó a tener 115 oficinas operativas en el año 2015 (Sierra Fernández, 2007).

6.2.4. La estrategia de internacionalización de la banca en el futuro

De cara al futuro se espera una consolidación internacional. La expansión internacional de la banca comercial se ha basado en la adquisición de entidades en los mercados emergentes, tendencia que, en el futuro, continuará de manera mucho más reducida debido a que estos mercados ya han sido ocupados. Éste no es el caso de China, cuya expansión aún no ha podido ser completada por las fuertes barreras regulatorias y la existencia de capital excedentario.

Por los motivos anteriormente citados, posiblemente la internacionalización se concentre en los mercados desarrollados a través de adquisiciones, teniendo en cuenta que, al contrario de lo que ocurre en los mercados emergentes, en los mercados desarrollados prima la competencia y la ventaja competitiva por encima de las restricciones de capital. Además, de la creación de valor (y no la dimensión) como el principal factor que respalde el proceso de internacionalización de las entidades bancarias.

Todo esto, se resume en la importancia de crear valor en el futuro para los accionistas de manera que sea creíble por el propio mercado para que continúen las operaciones futuras.

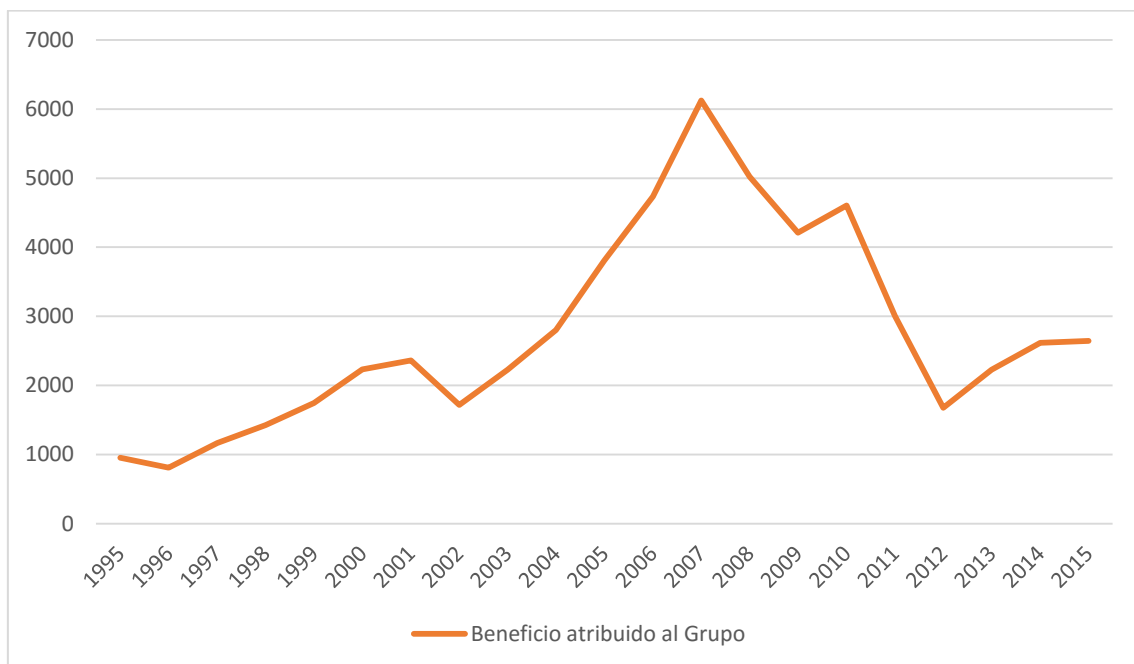
7. EVIDENCIA EMPÍRICA: HITOS Y MAGNITUDES DEL GRUPO BBVA

En este apartado, realizaré un análisis de los resultados obtenidos y de su evolución a partir de las Memorias de Grupo BBV primero y del BBVA después, durante el periodo 1995-2015.

7.1. BENEFICIOS DE LA ENTIDAD

El gráfico 7.1 muestra la evolución de los beneficios netos totales atribuidos al Grupo desde el año 1995 hasta 2015. Los datos reflejados en el gráfico no dejan lugar a dudas del éxito de la entidad. Como observamos, el beneficio nunca ha sido negativo, por lo que la entidad nunca ha presentado pérdidas, ni siquiera durante la crisis económica que comenzó en el año 2008. Los beneficios fueron crecientes hasta el año 2007, año en el que llegó a alcanzar un beneficio neto de 6.126 millones de euros, y si bien durante los años posteriores el beneficio decayó como consecuencia de la crisis económica mundial, éstos no han sido negativos ni inferiores a los anteriores en el proceso de internacionalización. En lo últimos 4 años, el beneficio atribuido al Grupo BBVA se encuentra en proceso de recuperación tras la caída de los beneficios sufrida entre los años 2007 y 2012.

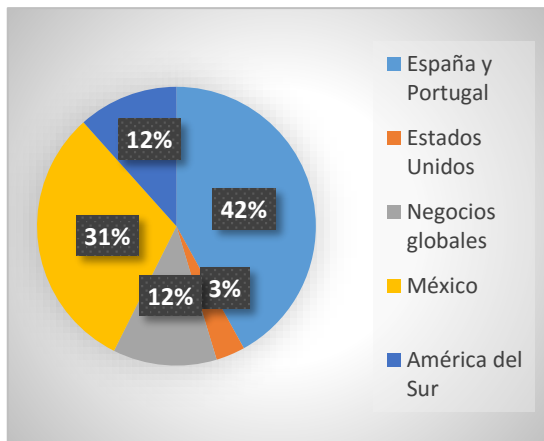
Gráfico 7.1: Evolución de los beneficios del Grupo BBVA en el periodo 1995-2015 (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia en base a los informes anuales del BBVA (1999; 2000, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008).

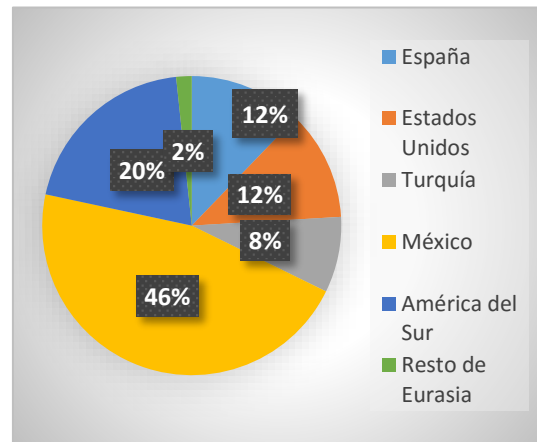
Por otro lado, los gráficos 7.2 y 7.3 muestran la distribución geográfica del beneficio neto en los años 2008 y 2015 respectivamente, con el objeto de analizar cuales han podido ser las actuaciones estratégicas en cuanto a área geográfica durante la crisis económica. Así pues, se observa una disminución del beneficio en España, pero un aumento en los mercados emergentes de México, Turquía, Estados Unidos y América del Sur, así como la incorporación Turquía a lo largo de estos años.

Gráfico 7.2: Distribución geográfica de los beneficios en el año 2008.



Fuente: elaboración propia en base a BBVA (2015)

Gráfico 7.3: Distribución geográfica de los beneficios en el año 2015



Fuente: elaboración propia en base a BBVA (2008)

Tras describir los datos que nos proporcionan las Memorias Anuales del Grupo BBV, podemos concluir en que el principal antídoto del BBVA para afrontar la crisis económica española fue la internacionalización y la concentración del comercio exterior en varios países o áreas geográficas.

7.2. EVOLUCIÓN DE OTRAS VARIABLES

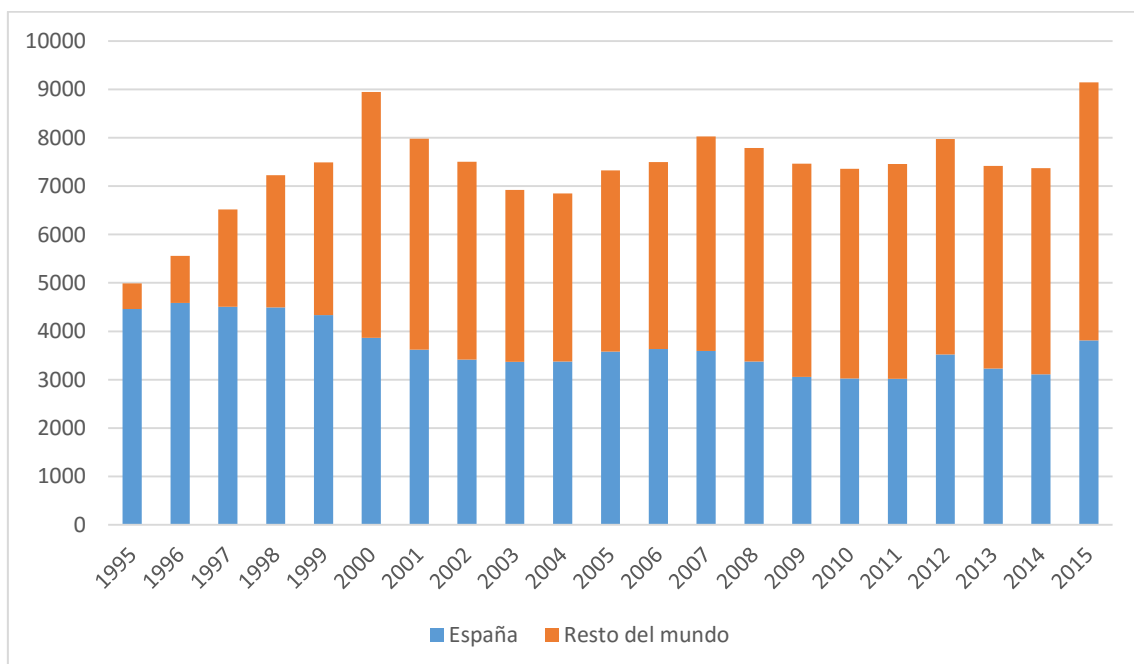
Las consecuencias y la rentabilidad del proceso de internacionalización del Grupo BBVA no sólo quedan reflejados en la cuenta de resultados y en los beneficios netos de la entidad como hemos visto en el anterior apartado; sino que existen otras variables como el número de oficinas, trabajadores, acciones o accionistas que también lo avalan. Así pues, en los epígrafes siguientes y a través de gráficos, reflejaré de manera visual y describiré dichas variables y cómo el proceso de internacionalización ha actuado directamente en la evolución de las mismas.

7.2.1. Evolución del número de oficinas

El gráfico 7.4 muestra la evolución del número de oficinas del Grupo BBV y BBVA antes y después de la fusión con Argentaria en España y en el extranjero desde 1995 a 2015. Así pues, el número de oficinas en España no ha variado de una manera tan considerable como en el extranjero a lo largo del periodo planteado, pasando de tener 4.418 oficinas en 1995 a 3.811 en 2015. En cambio, no ocurre lo mismo en el caso del número de oficinas en el resto del mundo. En este caso, el crecimiento más grande en cuanto a número de oficinas se produce entre el 1995 y el año 2000, periodo en el que comienza una verdadera expansión internacional por América Latina a través de fusiones y adquisiciones que le permiten al banco establecer sus filiales y aumentar el número de oficinas en la mayoría de los países de América Latina. En este periodo pasa de poseer 530 oficinas en 1995 a 5.082 en el año 2000. Desde entonces, el número de oficinas en el extranjero no ha dejado de superar a las oficinas en España, beneficiándose en 2015 (último año del que poseemos datos) de 5.334 oficinas en el extranjero, cifra más alta de la historia del Grupo BBVA.

A través del estudio de la evolución de las oficinas que posee la entidad podemos confirmar que el proceso de internacionalización incide directamente (y mucho) sobre el número de oficinas en el extranjero que ésta posee hasta el punto de llegar a superar en tan solo 5 años al número de oficinas en España.

Gráfico 7.4: Evolución del número de oficinas en España y en el extranjero de 1995 a 2015



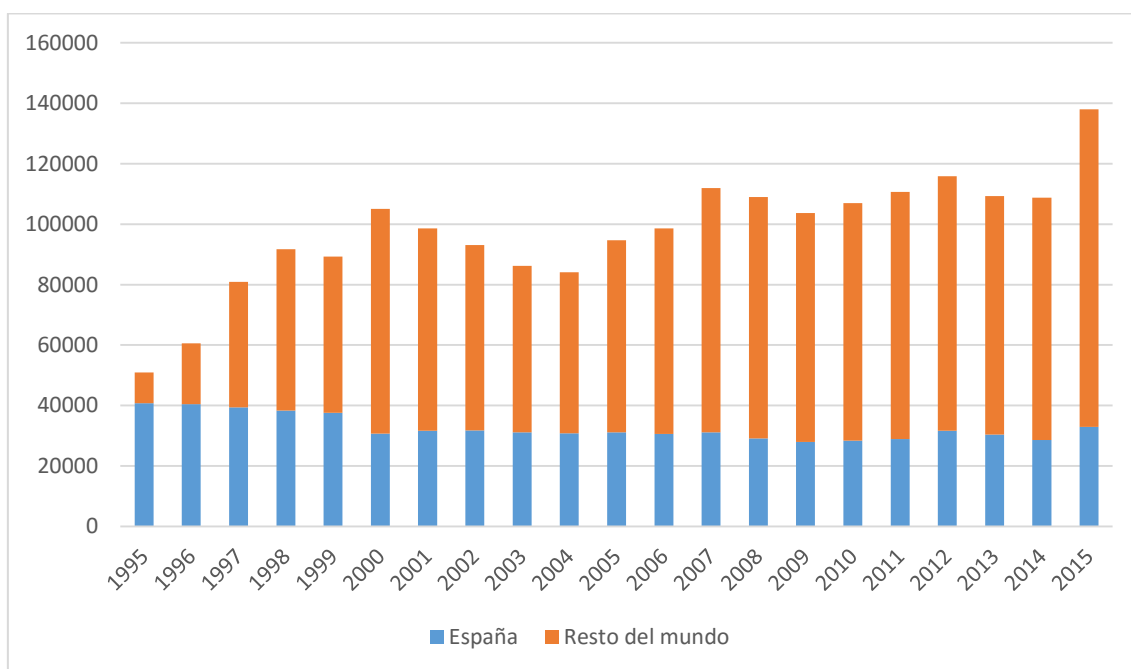
Fuente: elaboración propia en base a las Memorias Anuales del BBVA (1999; 2000, 2015)

7.2.2. Evolución del número de empleados

La siguiente variable analizada es la evolución del número de empleados que posee la entidad en España y en el extranjero desde 1995 hasta 2015, la cual se encuentra representada en el gráfico 7.5 y presenta unos resultados muy parecidos los del epígrafe anterior sobre la evolución del número de oficinas. Así pues, mientras que el número de empleados en España no presenta grandes variaciones en España, es entre los años 1995 y 2000 cuando la tasa de variación del número de oficinas en el extranjero presenta unos datos más altos pasando de poseer 10.107 a 74.349 empleados. Además, desde el año 1997, el número de empleados en el extranjero supera al número de empleados en España, alcanzándose en 2015 la cifra de 105.065 empleados que posee la entidad en el extranjero.

Tras las afirmaciones anteriores, la evolución del número de empleados en el extranjero demuestra estar condicionada por la expansión internacional del Grupo BBVA.

Gráfico 7.5: Evolución del número de empleados en España y en el extranjero (1995-2015)



Fuente: Elaboración propia en base a las Memorias Anuales del BBVA (1999; 2000, 2015)

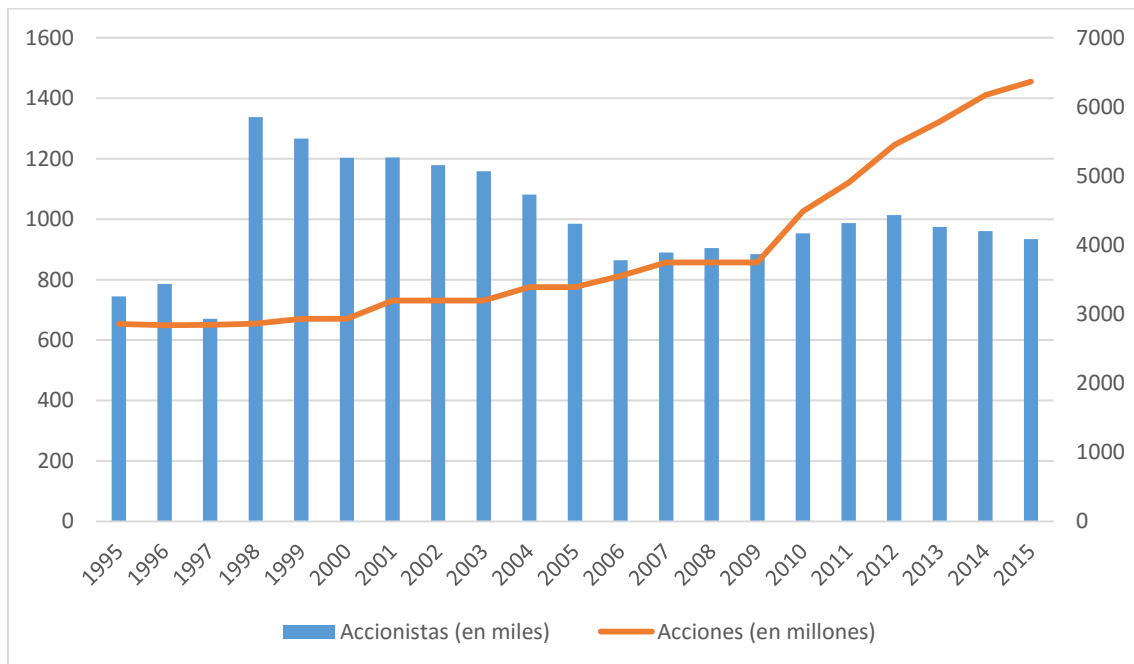
7.2.3. Evolución del número de acciones y accionistas

La evolución del número de accionistas y acciones se encuentra representada en el gráfico 7.6. Antes de comenzar con la descripción del gráfico, aclarar que el eje de la izquierda del gráfico corresponde al número de accionistas y el eje secundario, que se encuentra a la derecha del mismo, corresponde al número de acciones.

Por un lado, en cuanto al número de accionistas, este sufre un cambio brusco en el año 1998 en el cual expande el número de los mismos de 744.000 a 1.337.000 aproximadamente, debido probablemente a la entrada de nuevos accionistas tras las primeras actuaciones de expansión internacional del Grupo. En los últimos años, el número de accionistas se ha situado en 934.000, aproximadamente dentro de la media del total de accionistas a lo largo de este periodo. Por otro lado, si bien el número de acciones siempre ha aumentado, es desde el año 2009 que se nota un aumento más acelerado del mismo como efecto de la crisis económica.

Este apartado constata la idea que llevamos afirmando en los apartados anteriores, el éxito como consecuencia del proceso de expansión de la entidad contando también con el respaldo de sus accionistas. Así, también se plasma el apoyo recibido por parte de los accionistas en los países en los cuales la entidad se encuentra presente

Gráfico 7.6: Evolución del número de accionistas y acciones en el periodo 1995-2015



Fuente: elaboración propia en base a las Memorias Anuales del BBVA (1999; 2000, 2015)

7.3. ANÁLISIS DAFO

A continuación voy a proceder a realizar un análisis de la situación del Grupo BBVA a través del estudio de las características internas de las características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades).

7.3.1. Debilidades

- El riesgo y la incertidumbre de actuar en mercados emergentes.
- La propia imagen de los bancos durante la crisis financiera, como principales causantes y afectados de la crisis económica.

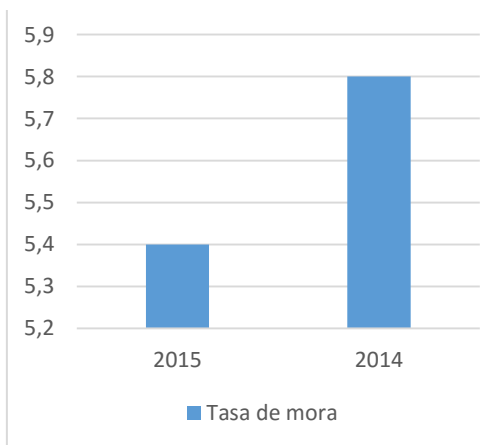
7.3.2. Amenazas

- Las restricciones en el marco regulatorio e impuestos especiales al sector bancario de los países en los que el Grupo BBVA se encuentra presente, como ocurrió en el caso de China.
- La marca país o la propia imagen de marca que refleja España tras los problemas financieros de la crisis financiera.
- Fuertes competidores nacionales como el Banco Santander, o extranjeros con la llegada de inversión extranjera durante la crisis.
- Posible pérdida de decisión ante la compra de elevados porcentajes de inversión en filiales del Grupo por parte de otros inversores.

7.3.3. Fortalezas

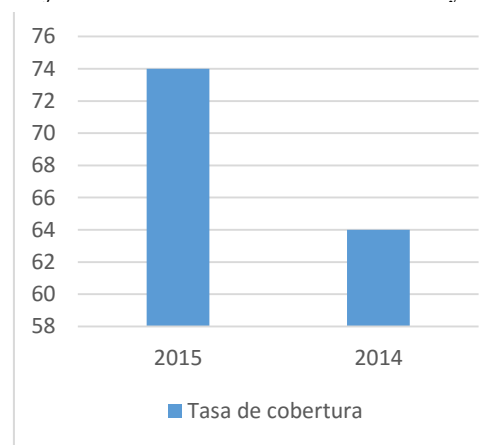
- Perfil global de las operaciones de la compañía por la posesión de activos en los principales continentes o áreas geográficas.
- La expansión internacional y diversificación del riesgo, logrando obtener beneficios positivos incluso en época de crisis económica.
- Una baja tasa de morosidad en el año 2016, unido a una tasa de cobertura en crecimiento entre el año 2015 y el 2016.

Gráfico 7.7: Tasa de mora en 2014 y 2015.



Fuente: Elaboración propia en base a las Memorias Anuales del BBVA (2016)

Gráfico 7.8: Tasa de cobertura en 2014 y 2015.



Fuente: Elaboración propia en base a las Memorias Anuales del BBVA

- El hecho de que se considere una entidad rentable podría ser condicionante en el grado de atractividad percibido por los inversores.

7.3.4. Oportunidades

- Aprovechamiento de los precios más bajos y de la eliminación de competidores que la crisis económica ha traído consigo.
- Crecimiento de las operaciones en los mercados emergentes latinoamericanos y asiáticos.

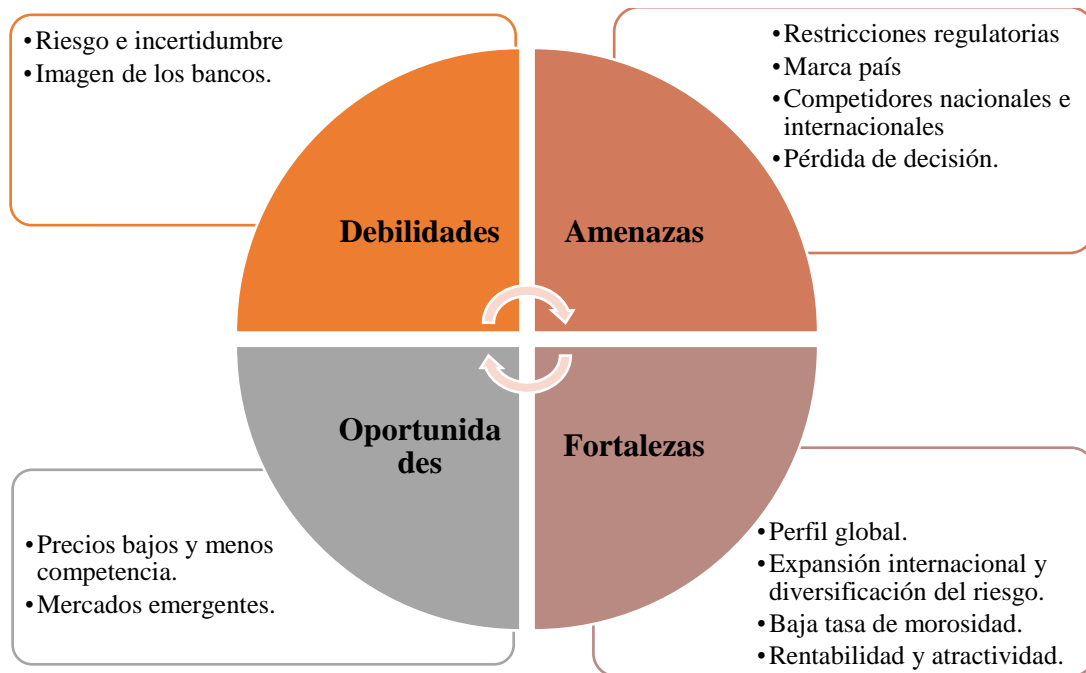


Figura 7.1: Resumen sobre el análisis DAFO del Grupo BBVA. Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

El fuerte proceso de internacionalización llevado a cabo por el Grupo BBVA ha cambiado completamente la fisonomía interna del mismo llegando, en tan sólo 20 años, a tener presencia en 34 países repartidos por todo el mundo y atender a más de 66 millones de clientes en todo el mundo.

A lo largo del trabajo hemos visto que la entidad española ha sabido adaptarse a la perfección al nuevo entorno competitivo global en el que estamos inmersos, logrando una presencia internacional en América del Sur y México, Estados Unidos y Asia.

La expansión internacional en América Latina se produjo en un momento de apertura del mercado nacional tras la época franquista y entrada en la Unión Europea, que propició una desregulación y una liberalización del sector bancario español. La principal causa por la que por aquel entonces el Grupo BBV decidió comenzar su expansión internacional por esta área geográfica fue la proximidad cultural y psicológica con España y la forma de entrada utilizada fue la apertura de oficinas propias en un primer momento, y la política de fusiones y adquisiciones en un periodo posterior.

En segundo lugar, el éxito alcanzado en México supuso la puerta de entrada al mercado estadounidense por proximidad geográfica y por el gran número de población hispana asentada en Estados Unidos. La estrategia de entrada para ello fue la creación de franquicias y las adquisiciones de bancos locales, entre las que destaca la toma de participación y posterior fusión con Compass, hecho que permitió al BBVA tener presencia en los estados del sur de Estados Unidos donde estaba asentada la mayor parte de la población hispana del país.

Por último, la elección del mercado asiático se produjo debido a la percepción de oportunidades de crecimiento y al incremento de las relaciones comerciales entre América Latina y Asia, llevando al Grupo BBVA a obtener un auténtico reconocimiento global. Sin embargo, queda pendiente la expansión en China, la cual se tuvo que abandonar por razones regulatorias y de existencia de capital regulatorio.

Me gustaría destacar, la contribución al desarrollo por parte del Grupo BBVA en los mercados emergentes asiático y latinoamericano, los cuales le proporcionarán grandes oportunidades de futuro.

La expansión internacional del Grupo se ha visto reflejada en el beneficio siempre positivo de la entidad incluso en épocas de crisis, encontrándose actualmente en un proceso de recuperación tras la decaída del beneficio por la crisis económica. La principal estrategia del BBVA en cuanto a esto ha sido la diversificación de beneficios en las zonas geográficas en las que se encuentra presente.

Entre el resto de implicaciones que la expansión internacional del BBVA ha traído consigo también se encuentran el aumento de las oficinas y de los empleados a través del establecimiento de oficinas operativas y de representación propias, sucursales, fusiones, absorciones y adquisiciones. Por otro lado, el apoyo y respaldo de los accionistas en los mercados en los que se encuentra presente, convierten al BBVA en una empresa rentable.

Como conclusión final, este éxito del proceso de internacionalización conllevará una consolidación en el futuro en aquellos mercados en los que se encuentra presente, convirtiendo a la entidad en una empresa global como tal.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aliber, R. Z. (1984). International Banking: A Survey. *Journal of Money, Credit and Banking*, 16(4), 661-678. <http://doi.org/10.2307/1992100>

Arroyo, J. V., Larrinaga, C., y Matés, J. M. (2012). La implantación del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en América Latina. *RHEE*, 6, 279-300.

BBV. (1999). *Informe Anual 1999* (Informe Anual). BBVA.

BBVA:

- (2000). *El ejercicio 2000 en BBVA* (Informe Anual). BBVA.
- (2001). *Informe Anual 2001* (Informe Anual). BBVA.
- (2002). *Informe Anual 2002* (Informe Anual). BBVA.
- (2003). *Informe Anual 2003* (Informe Anual). BBVA.
- (2004). *Informe Anual 2004* (Informe Anual). BBVA.
- (2005). *Informe Anual 2005* (Informe Anual). BBVA.
- (2006). *Informe Anual 2006* (Informe Anual). BBVA.
- (2007). *Informe Anual 2007* (Informe Anual). BBVA.
- (2008). *Informe Anual 2008* (Informe Anual). BBVA.
- (2009). *Informe Financiero 2009* (Informe Anual). BBVA.
- (2010). *Informe Anual 2010* (Informe Anual). BBVA.
- (2011). *Informe Financiero 2011* (Informe Anual). BBVA.
- (2012). *BBVA en 2012* (Informe Anual). BBVA.
- (2013). *BBVA en 2013* (Informe Anual). BBVA.
- (2014). *BBVA en 2014* (Informe Anual). BBVA.
- (2015). *BBVA en 2015* (Informe anual). BBVA.

BBVA. (2016). Historia de BBVA: una historia de más de 150 años. Recuperado a partir de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/historia/index.jsp>

Casilda Béjar, R. (2002). *La década dorada: economía e inversiones en América Latina, 1999-2000* (1.ª ed.). Alcalá de Henares.

Casilda Béjar, R. (2007). Internacionalización de la banca española en América Latina. El caso BBVA. *EKONOMIAZ*, 66(3), 294-317.

- Casilda Béjar, R. (2008). Sobre la globalización, las inversiones, la internacionalización, las preferencias y las posiciones alcanzadas por las empresas españolas en América Latina. En R. Casilda Béjar (Ed.), *La gran apuesta* (1.^a ed., pp. 17-50). Barcelona: Ediciones El País.
- Casilda Béjar, R. (2013). *La internacionalización en América Latina como paso para la expansión global. Caso BBVA*. (Informe). Madrid: PWC.
- De Barrón, Í. (2008, marzo 6). BBVA gana 740 millones con la venta del 5% de Bradesco. *El país*.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Durán, J. J. (1999). *Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico*. (1.^a ed.). Madrid.
- E. B. (2015, septiembre 18). BBVA pone a la venta su negocio en Italia. *El Bolentin*.
- Expansion.com. (2015, agosto 27). BBVA cierra la venta de su participación en Citic por 947 millones. *Expansión*.
- García Blandón, J. (2000). Internacionalización bancaria: paradigmas teóricos y teorías explicativas. *ICE*, 2656, 29-40.
- García Gómez, M. C. (2008). Caso 16. BBVA, la fusión del Banco Bilbao Vizcaya con Argentaria. En L. Á. Guerras Martín y J. E. Navas López (Eds.), *Casos de dirección estratégica de la empresa* (4.^a ed., pp. 261-278). Cizur Menor, Navarra: Thomson Civitas.
- Giddy, I. H. (1981). The theory and industrial organization of international banking. *Research in International Business and Finance*, 3, 195-243.
- Goirigolzarri, J. I. (2008). La internacionalización del sector financiero: la experiencia BBVA. *Boletín de Estudios Económicos*, 63(139), 5-19.
- Grubel, H. G. (1977). A theory of multinational banking. *PSL Quarterly Review*, 30(123), 349-363.
- Guillén, M. F., y Tschoegl, A. E. (2008). La internacionalización de la Banca Española.

Universia Business Review, Especial 1.

- Hernández Fabián, B. (2012). *Reclutamiento y selección de negocios globales en BBVA Bancomer* (Trabajo profesional). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- McCauley, R. N., McGuire, P., y Von Peter, G. (2010). The architecture of global banking: from international to multinational? *BIS Quarterly Review, March*, 25-37.
- Mora, M. (2003, enero 13). El BBVA «tira la toalla» en Brasil y vende su filial carioca a Bradesco. *La Voz de Galicia*.
- Rodríguez Inciarte, M. (2004). La expansión exterior de la banca española. *Universia Business Review*, 3(3).
- Sánchez Peinado, E. (2001). Internacionalización de la banca española: evolución y resultados en los años 90. *ICE*, 794, 137-162.
- Santos Miranda, M. (2013). La expansión internacional de las dos principales entidades bancarias italianas y españolas. *ICE*, 3036, 31-41.
- Sierra Fernández, M. del P. (2007). Estrategias de internacionalización de la gran banca española. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 5, 229-272.
<http://doi.org/10.18002/pec.v0i5.717>
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., y Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas* (Documentos de investigación). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Uriarte, P. L. (2000). Historia del BBVA. *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 45(1), 43-91.
- Vegas Arranz, A. A. (2014). *La internacionalización de las grandes empresas españolas a través de adquisiciones (1996-2007). Creación de valor y resistencia a la crisis*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Zorrilla Salgador, J. P. (2006). El Desarrollo y Expansionismo de la Banca Española en el Mundo Actual. *ENTELEQUIA*, 1(Spring), 39-46.