

BBVA

Internacionalización de la empresa española.

“El caso BBVA”

**Capítulo del Libro de la Fundación de Estudios
Financieros**

Versión: 17 Diciembre de 2007

Índice

1. Una perspectiva histórica

- 1.1 Los orígenes de BBVA
- 1.2 La primera fase de crecimiento: España
- 1.3 Expansión internacional: primeros pasos
- 1.4 América del Sur y México

2. BBVA en nuevos mercados de crecimiento

- 2.1. La respuesta de BBVA a la economía global
- 2.2. EE.UU.
 - 2.2.1. Economía americana
 - 2.2.2. El atractivo del mercado hispano
 - 2.2.3. Presencia española en EE.UU.
 - 2.2.3.1. *Un comienzo progresivo*
 - 2.2.3.2. *El nacimiento de BBVA USA*
 - 2.2.3.3. *Construyendo un líder en Texas: Tristar*
 - 2.2.3.4. *El nuevo BBVA USA: un gran paso adelante*
 - 2.2.4. BBVA en EE.UU.
- 2.3. Asia
 - 2.3.1. Economía asiática
 - 2.3.2. Presencia española en Asia
 - 2.3.3. BBVA en Asia
 - 2.3.3.1. *Plan Asia*
 - 2.3.3.2. *Oportunidad de crecimiento: China*
 - 2.3.3.3. *Alianza con el Grupo Citic*

3. Conclusiones

1. Una perspectiva histórica

1.1. Los orígenes de BBVA

Los orígenes de BBVA se remontan a 1857, cuando un grupo de empresarios vascos, de espíritu emprendedor, aglutinados en la antigua Junta de Comercio de Bilbao, decidieron fundar el Banco de Bilbao, decano de los bancos del Grupo BBVA.

Un siglo y medio después, BBVA es el resultado de la integración, fusión o absorción de más de 150 bancos. Sin embargo, tres son las entidades principales que marcan su actual configuración: Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Argentaria.

El nacimiento de Banco de Bilbao fue una iniciativa innovadora, por la cual sus fundadores buscaban vías de financiación más ágiles que las que les proporcionaba el Banco de España y que necesitaban para desarrollar sus industrias. En su origen, el Banco de Bilbao recibió el privilegio de emitir billetes. En 1878 perdió esta facultad y se reorganizó como un banco de préstamos y descuentos

En 1901 se fundó Banco de Vizcaya, también en Bilbao, apostando por un fuerte proceso de expansión a través de la implantación de agencias en los pueblos cercanos y por una fuerte actividad industrial.

El tercer elemento constitutivo de BBVA es Argentaria, grupo que surge en 1991 a partir de la integración de distintas entidades de la banca oficial, surgidas a finales del s. XIX y principios del s. XX y entre las que el Banco Exterior, el Banco Hipotecario y la Caja Postal, eran las principales integrantes.

1.2. La primera fase de crecimiento: España

En la última parte del siglo XIX y principios del XX, en España se produjo una gran proliferación de bancos en las principales ciudades. Esto dio lugar, posteriormente, a procesos de concentración de bancos para crear entidades más grandes. Junto a estos procesos, se produjo el desarrollo de la banca pública en España, que culminó con la creación, en 1929, del Banco Exterior de España.

Tras unos años de ralentización en el proceso de uniones bancarias, en los años 60 asistimos en España a un nuevo proceso de expansión de las entidades financieras. Banco de Bilbao jugó un papel muy activo en ese proceso, absorbiendo en 1970, varias entidades de mediano tamaño en las que ya tenía participación. Además, Banco de Vizcaya, también había adquirido en los últimos años otras entidades pequeñas.

En la década de los 80, Banco de Bilbao basó su estrategia en aumentar su dimensión para poder acceder a los negocios financieros vinculados a los avances tecnológicos, la desregulación, la securitización y la interrelación de

los mercados nacionales e internacionales. Banco de Vizcaya contribuyó al reflotamiento de bancos afectados por la crisis económica, y desarrolló una política de crecimiento a través de adquisiciones, cuya operación más importante fue la compra de Banca Catalana (1984).

Entre 1987 y 1991 se produjo una importante aceleración del proceso de concentración bancaria. Una de las operaciones clave de ese proceso se produjo en 1988: Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya se fusionaron para crear BBV, una de las primeras entidades financieras españolas. El objetivo era alcanzar un mayor tamaño y dimensión para poder competir en el mercado único europeo, en pleno proceso de apertura política y económica.

El Gobierno español decidió, en 1991, integrar las siete entidades que conformaban la banca pública, Banco Exterior, Banco de Crédito Industrial, Banco de Crédito Local, Banco de Crédito Agrícola, Instituto de Crédito Oficial, Banco Hipotecario y Caja Postal, en un único holding, la Corporación Bancaria de España (Argentaria), que nació como una sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco.

El proceso de reestructuración de la Corporación culminó con su privatización, que se materializó en cuatro Ofertas Públicas de Venta (OPV). Las dos primeras en mayo y noviembre de 1993, por el 24,99% y el 23,35% del capital respectivamente. La tercera en marzo de 1996, por el 25% y la cuarta en febrero de 1998, con la colocación en bolsa del último 29% que poseía el Estado.

El 19 de octubre de 1999, BBV y Argentaria anunciaron su fusión por la que se creó Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, dando lugar en ese momento, al mayor banco español. El BBVA nació con una amplia red de oficinas en España y una fuerte presencia internacional, principalmente en Latinoamérica. En enero de 2000, se adoptó la marca única de BBVA, y el modélico proceso de integración concluyó en el plazo record de 14 meses.

1.3. Expansión internacional: primeros pasos

Junto con el desarrollo de BBVA y de sus integrantes en España, el banco cuenta con una larga trayectoria en el exterior. BBVA inició su expansión internacional hace más de un siglo. En 1902, Banco de Bilbao abrió una sucursal en París, siendo la primera representación de un banco europeo en esta ciudad. Es un hecho a destacar que, a esa fecha, la entidad contaba tan sólo con su sede social en Bilbao. Unos años más tarde, en 1918, el banco volvió a adelantarse al resto de la banca española, abriendo una sucursal en Londres.

En los años 70, Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Banco Exterior se fueron configurando como grupos internacionales, con la instalación de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia.

En estos años, Banco de Bilbao adquirió el Banc Internacional de Andorra, y creó filiales en Jersey, Panamá, Alemania y Suiza. Por su parte, Banco de Vizcaya había participado en 1920, junto a otros bancos españoles, en la constitución en París de los bancos Francés y Español. Después, desarrolló un proceso de internacionalización absorbiendo los negocios y participaciones del Banco Occidental: en Puerto Rico se hizo con Banco Comercial de Mayagüez, y en Bélgica con Gesbanque. A estas adquisiciones se sumaron las oficinas que abrió en ciudades como Milán y Nueva York.

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

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

1.4. América del Sur y México

Pero el gran salto internacional del Grupo se produjo a mediados de la década de los noventa. Hasta esta fecha, a pesar de las adquisiciones que se habían realizado en el extranjero en años anteriores, la mayor parte de los negocios del Grupo se desarrollaban o tenían su base en España. Sin embargo, el mercado español estaba en una fase avanzada de consolidación y madurez, y era necesario iniciar un proceso de diversificación geográfica del conjunto de negocios.

De entre todas las posibilidades, Latinoamérica era la que, en aquel momento, ofrecía mejores perspectivas como destino natural de expansión del Grupo, tanto por la afinidad cultural como por las características propias de aquel mercado. Latinoamérica era un mercado potencial de más de 400 millones de personas, que contaba con sistemas financieros, en general, con escaso nivel de desarrollo, eficiencia reducida y retraso tecnológico, además de una reducida presencia de grupos financieros multinacionales.

Así, en 1995, BBV entró en Perú con la compra de Banco Continental, la primera gran adquisición en Latinoamérica y, en México, con la adquisición de Probusa. En 1996, amplió su presencia en Colombia con Banco Ganadero y, en Argentina, con Banco Francés. En 1997, BBV entró en Venezuela de la mano de Banco Provincial y en 1998, en Chile con la compra de Banco BHIF.

La presencia en Latinoamérica del Grupo BBVA dio un gran paso adelante en 2000, con la toma de una participación mayoritaria en Bancomer, líder de la banca mexicana y el mayor banco privado de América Latina.

En 2001, finalizó la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, y se instaló la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina.

A principios del año 2004, el Grupo anunció la opa sobre el 100% de las acciones de Bancomer que aún no pertenecían a BBVA. En línea con el fortalecimiento de la posición del Grupo en el mercado mexicano, BBVA adquirió ese mismo año, el 100% de Hipotecaria Nacional, la mayor entidad privada especializada en el negocio hipotecario del país.

A finales del 2005, el Grupo anunció la compra en Colombia de la entidad hipotecaria Granahorrar, convirtiéndose en el líder del mercado hipotecario en dicho país.

En el **Gráfico 1**, se muestra los países donde opera BBVA en Latinoamérica, tanto en el negocio bancario como en seguros y pensiones.

Gráfico 1. Presencia del Grupo BBVA en Latinoamérica



La inversión total que ha hecho el Grupo BBVA en América Latina, hasta la fecha, asciende a más de 14.300 millones de dólares, tal y como se refleja en la **Tabla 1**

Tabla 1. Inversión Grupo BBVA en Latinoamérica (incluye negocios bancarios, de pensiones y de seguros)

País	Inversión (\$ Mn)
Argentina	1.668
Chile	1.058
Colombia	1.699
Panamá	25
Paraguay	27
Peru	292
Uruguay	58
Venezuela	773
Total América del Sur	5.600
México	8.731
Total Latinoamérica	14.332

Hoy en día, BBVA tiene un posicionamiento líder en todos los mercados donde opera, estando en todos los casos entre las primeras cinco entidades de cada país (*Tabla 2*).

Tabla 2. Cuotas de mercado América del Sur y México

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

* Por patrimonio

Fuente: Bancos Centrales y Reguladores

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

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

2. BBVA en nuevos mercados de crecimiento

2.1. La respuesta de BBVA a la economía global

Actualmente, estamos asistiendo a la era de cambio más acelerado que probablemente haya conocido la historia de la humanidad. Ese cambio, impulsado principalmente por la globalización y el avance tecnológico, tiene muchas dimensiones y afecta a muchos ámbitos de nuestra sociedad. Y entre ellos, y de manera especialmente intensa, a la industria financiera.

La globalización favorece que las economías de todo el mundo se integren en la “economía de libre mercado”. Por otro lado, el impresionante avance tecnológico, desencadenado sobre todo con el “boom” de Internet en la última década del siglo XX, hace que se faciliten y aceleren las relaciones comerciales y financieras internacionales al reducir las barreras de tiempo y espacio.

BBVA quiere dar respuesta a estos cambios, asumiendo el reto de la globalización y aprovechando las ventajas que ofrece la tecnología.

Y todo ello, siendo fieles a la visión de BBVA: “BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas”, BBVA quiere evolucionar desde un grupo meramente financiero hacia una compañía de servicios volcada en hacer la vida más fácil a las personas (y a las empresas). Con nuevas y mejores soluciones para sus necesidades. Con un objetivo último: la creación de valor.

BBVA es un grupo internacional altamente diversificado, con una dilatada experiencia en servir de enlace entre las empresas españolas y los mercados internacionales. Un grupo que comparte con sus clientes los conocimientos y experiencias derivados de su presencia en dichos mercados. En definitiva, un grupo que quiere ser socio y acompañar a las empresas españolas, a cualquier parte del mundo donde vean posibilidad de negocio.

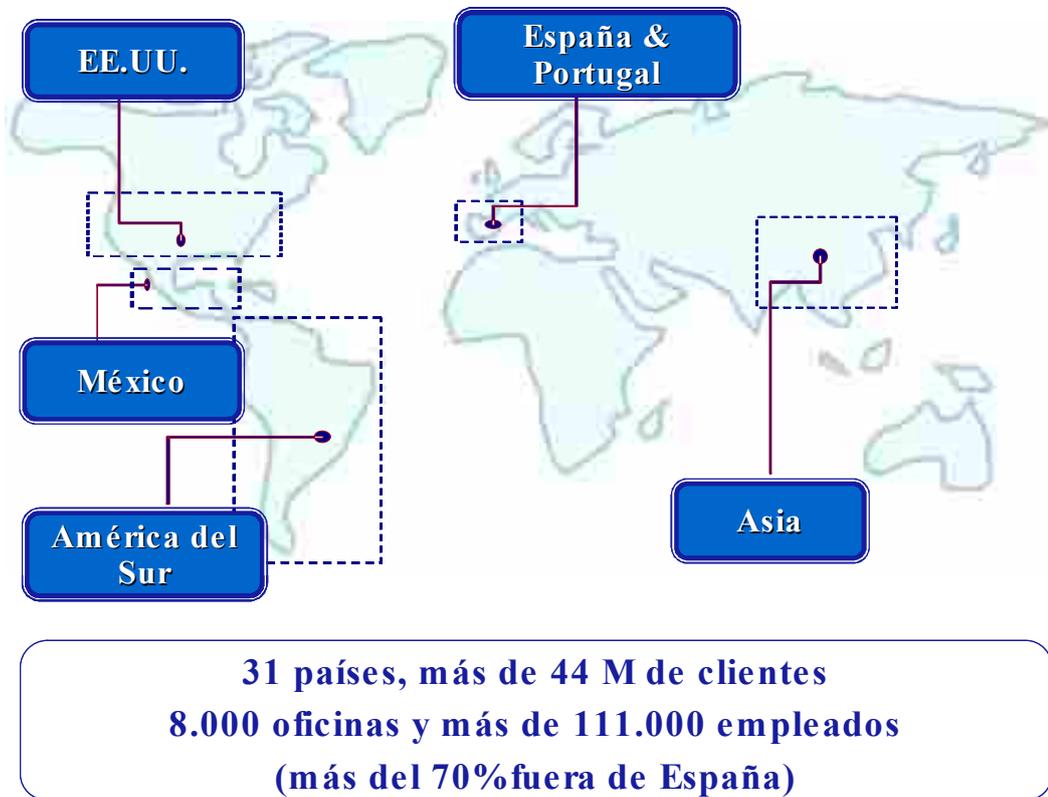
Así, BBVA ha pasado, en una década, de tener implantación exclusiva en España a ser una franquicia financiera internacional de referencia a nivel global. BBVA está presente en 31 países y 4 continentes, cuenta con más de 44 millones de clientes, 8.000 oficinas y más de 110.000 empleados, más del 70% fuera de España. **(Gráfico 2)**

La estrategia de internacionalización del Grupo BBVA en la actualidad, tiene como objetivo estar presente en los mercados de mayor crecimiento futuro para aplicar su modelo de creación de valor.

BBVA quiere orientar su estrategia de expansión desde lo que hoy constituyen las áreas de crecimiento de BBVA: España, México, América del Sur, donde tiene una posición de claro liderazgo, hacia aquellas áreas donde haya más y mejores oportunidades de crear valor. Por eso, ha puesto el foco principal de

su estrategia en aumentar su presencia en las zonas de mayor crecimiento del mundo: EE.UU. y Asia, en las que ha hecho grandes progresos.

Gráfico 2. Presencia internacional de BBVA



2.2. EE.UU.

2.2.1. Economía americana

La economía americana es, con diferencia, la mayor economía del mundo con un Producto Interior Bruto (PIB) -en términos nominales- en 2006, superior a los 13 billones de dólares.

Este país representa casi el 30% del PIB mundial, y tres veces el del segundo país en el ranking, Japón. Pero incluso, si medimos el PIB en paridad de poder adquisitivo, la producción norteamericana es casi una vez y media la de China, tres veces la de Japón y cinco veces la de Alemania.

El mercado estadounidense está compuesto por más de 300 millones de consumidores con una renta per cápita de casi 45.000 dólares, y un gasto en consumo anual por persona de más de 30.000 dólares.

Su mercado financiero también es el mayor del planeta, compuesto por casi 9.000 entidades bancarias. El mercado de préstamos de EE.UU. supone un 30% más que el de la Unión Europea y las inversiones financieras (depósitos, fondos y pensiones) son el doble que en el mercado europeo.

Pero además, una de las mayores características de la economía americana es, sin duda, su gran capacidad de adaptación y flexibilidad, fruto de una extraordinaria base tecnológica, una excelente formación en capital humano y una gran capacidad para innovar.

Todo esto la han convertido en una de las economías más dinámicas del mundo, muy por encima de la Unión Europea y del mundo desarrollado, y con un potencial de crecimiento más propio de países en desarrollo. Y, por tanto, Estados Unidos constituye un mercado de alto crecimiento, fundamental en la estrategia de crecimiento futuro de BBVA.

2.2.2. El atractivo del mercado hispano

El alto crecimiento de Estados Unidos ha venido acompañado de un creciente peso de lo hispano en el país. En esta última década, la influencia de lo hispano en Estados Unidos, ha ido adquiriendo una relevancia cada vez mayor, convirtiéndose desde 2003, en la primera minoría del país. Esta “hispanización” de la mayor potencia económica y política del mundo, se explica por tres razones.

En primer lugar, por los altos niveles de inmigración que presenta la comunidad hispana en Estados Unidos. Los hispanos (mayoritariamente mexicanos y centroamericanos) representan el 60% del total de inmigrantes que anualmente recibe Estados Unidos.

En segundo lugar, por unas tasas de crecimiento demográfico superiores a la media del país. Como resultado de todo ello, la población hispana prácticamente se ha doblado desde principios de los 90, hasta llegar en la actualidad a los casi 45 millones, aproximadamente el 15% de la población. Entre 2000 y 2005, la población hispana creció en casi un 20%, tres veces y media más que la media de la población estadounidense y casi 7 veces más que la población no hispana.

El gobierno norteamericano estima que la población total estadounidense pasará de los 303 millones actuales a 309 millones en 2010 y a 336 en 2020, incluyendo 48 millones y 60 millones de hispanos, en 2010 y 2020, respectivamente. Esto implica que aproximadamente la mitad del crecimiento de la población norteamericana en estos años vendrá del crecimiento de la comunidad hispana.

Y, en tercer lugar, por el progreso económico de los hispanos en Estados Unidos. Su poder adquisitivo viene creciendo a ritmos superiores al del resto de la población estadounidense. Así, en el periodo 2000-2006, creció un 63,1% frente al 32,5% del total de la población. Además, la comunidad hispana supuso el 15% del crecimiento total del gasto en consumo americano entre 2003 y 2005. Se espera que ese porcentaje se mantenga hasta el 2010, y se eleve al 18% hasta el 2020.

Así, en 2007, la población hispana se ha convertido ya en la primera minoría de Estados Unidos también por poder adquisitivo, superando a los

afroamericanos. Todo ello acompañado con un incremento en el número de empresarios y de altos directivos hispanos en las compañías norteamericanas.

Pero, más allá de lo cuantitativo, uno de los mayores logros de la comunidad hispana en Estados Unidos, es el aumento de su prestigio. Los estadounidenses se han dado cuenta de la importancia global del español. Se está produciendo una mejora progresiva de la autoestima de los hispanos, que se sienten más orgullosos de su herencia cultural y son cada vez más conscientes de que su futuro, a nivel profesional y social, será más atractivo si son capaces de hablar español, además de inglés.

El español es uno de los activos intangibles más importantes con los que cuenta la comunidad de habla hispana para su desarrollo, no sólo cultural sino económico. Por tanto, el español, igual que fue el factor decisivo en la internacionalización de las grandes empresas españolas por Latinoamérica, puede constituir un recurso económico importante para las empresas interesadas en el mercado estadounidense.

2.2.3. Presencia española en EE.UU.

Sin embargo, a día de hoy, las relaciones económicas entre España y EE.UU. no son las que corresponderían tener a la primera y octava potencia económica del mundo.

En cuanto a la inversión directa, la relación bilateral ha sido muy asimétrica. Mientras que EE.UU. ha sido inversor tradicional en España, además de convertirse últimamente en el primer país inversor, la presencia española en la economía estadounidense ha sido prácticamente testimonial hasta muy recientemente.

En 1995, la inversión española en EE.UU. apenas suponía el 0,6% del total de la inversión extranjera, con unos 3.000 millones de dólares. Pero en los tres últimos años, se ha producido un crecimiento acelerado de dichas inversiones, debido principalmente a tres factores.

Por un lado, el tipo de cambio del dólar, que ha pasado de niveles de los 0,83 dólares por euro en el año 2001, a los casi 1,50 actuales. Por otro, el fuerte crecimiento experimentado por la economía española, que ha permitido aumentar la capacidad financiera de las empresas. Y, por último, la finalización del proceso de internacionalización de las empresas españolas, que tras Latinoamérica y Europa, se dirigen a Europa del Este, Asia y Estados Unidos.

Así, la inversión directa española acumulada en Estados Unidos a 2006, ascendía a casi 15.000 millones de dólares, lo que supone un 0,84% del total invertido en Estados Unidos a esa fecha. Además sólo en 2006, la inversión directa española en Estados Unidos fue de casi 6.000 millones de euros, cifra que supone el 11,1% del total de la inversión directa española en ese año, y que sitúa a Estados Unidos como el segundo país receptor de inversión directa española, tan sólo por detrás del Reino Unido.

Por regiones, las inversiones principales se encuentran localizadas en Florida, aunque recientemente se empiezan a distribuir por Texas y California, el Noreste y la zona de los grandes lagos. En cuanto a la distribución sectorial, el sector financiero representa el 65% de la inversión total.

2.2.4. BBVA en EE.UU.

La estrategia de crecimiento de BBVA en EE.UU. ha tenido tres etapas diferenciadas, que analizaremos en los apartados siguientes.

La entrada de BBVA en el mercado estadounidense se produjo con la apertura de oficinas en Nueva York y Miami, para ofrecer servicios de banca corporativa y banca privada. En una segunda fase, aprovechando las ventajas que le daba la proximidad de México y su liderazgo en ese país, la entidad se aproximó al mercado hispano, iniciando el desarrollo de un modelo de banca universal, y apoyándose en el fuerte negocio de las remesas de particulares. Esta aproximación se realizó primero vía California, y se consolidó, más adelante, mediante la construcción de una franquicia líder en Texas. Por último, en la tercera y más reciente etapa, BBVA dio un paso más en su estrategia y decidió aplicar este modelo de banca universal en el conjunto de la franja sur de EE.UU., el llamado Sun Belt, con la creación de BBVA USA.

2.2.4.1. *Un comienzo progresivo*

La presencia de BBVA en Estados Unidos se remonta a la década de los 80, a través de las oficinas que BBV y Argentaria establecieron en Nueva York y Miami.

Desde la oficina de BBVA en Nueva York, actualmente dependiente del área Negocios Globales del Grupo, se ha venido dando servicio a clientes corporativos tanto estadounidenses como internacionales. La oferta de productos que ofrece hoy BBVA Nueva York es muy variada, y va desde la financiación estructurada y préstamos sindicados, pasando por la financiación al comercio exterior hasta productos de tesorería.

Asimismo, en Nueva York también se encuentra la Oficina del Country Manager de BBVA en EEUU, operando como un marco único de control en materias de cumplimiento normativo y auditoría interna para todas las unidades del Grupo presentes en este país.

Por su parte, y también desde los años 80, la oficina de BBVA en Miami ha venido prestando servicios de banca privada internacional. En la actualidad gestiona una cartera de más de 2.000 millones de dólares de clientes de toda Latinoamérica, especialmente Colombia, México y Venezuela.

Pero es a partir del año 2004, cuando BBVA decidió poner en práctica una estrategia de penetración en EE.UU. con implantación de un modelo de banca universal. Dicha estrategia no era sino la lógica extensión de la exitosa estrategia que el Grupo había venido implementando en Latinoamérica, desde mediados de los años 90.

En esta segunda etapa, la idea era aprovechar la inmejorable vía de penetración que representaba el atractivo mercado hispano en EE.UU., para dar los primeros pasos en la construcción de una franquicia en EE.UU.

En este sentido, BBVA trató de aprovechar y maximizar las sinergias que le pudiera reportar su presencia y liderazgo en México, a través de su franquicia BBVA Bancomer. No hay que olvidar que los ciclos económicos de Estados Unidos y México están estrechamente ligados, y que México es, además, el segundo socio comercial de Estados Unidos. Dos tercios de los hispanos residentes en Estados Unidos son de origen mexicano, y por tanto México es el primer destino de las remesas de particulares enviadas desde Estados Unidos.

BBVA se presentaba así, como un jugador diferencial, en un mercado como el hispano, muy poco atendido por la banca estadounidense y muy fragmentado. BBVA Bancomer se convirtió, de esa manera, en la mejor plataforma para la entrada en EE.UU.

Así, en el segundo trimestre del año 2004, BBVA empezó a poner en práctica dicha estrategia, introduciéndose en el mercado norteamericano vía California, con la compra de un pequeño banco, Valley Bank, con cuatro oficinas en el sur de California. La compra se materializó a través de Bancomer Transfer Services, líder en el segmento de remesas desde EE.UU. a México.

Sobre esta adquisición se lanzó un proyecto piloto, que trataba de atender al mercado hispano de primera generación asentado en California, y que estaba compuesto principalmente por mexicanos.

Se empezó a utilizar la misma marca comercial del Grupo en México, BBVA Bancomer USA, y a realizar una oferta única de servicios bancarios y parabancarios, transferencias de dinero, “*check cashing*” y tarjetas telefónicas. Actualmente cuenta con 32 oficinas bancarias, una plantilla de 265 empleados, y dispone de una amplia oferta de productos de crédito especialmente diseñada para satisfacer las necesidades de este segmento hispano de primera generación.

En esta fase de la presencia de BBVA en EE.UU., fueron parte muy importante también dos unidades de negocio: Bancomer Transfer Services (BTS) y BBVA Puerto Rico.

Bancomer Transfer Services (BTS)

Con sede en Greenspoint, Texas, empezó a operar en 1995 en el negocio de envíos de dinero. Desde entonces el grupo BBVA veía claro el potencial de este negocio por el crecimiento de la población inmigrante en EE.UU.

Hoy BTS es líder en el envío de remesas desde EE.UU. a México, con una cuota del 40% del mercado de transferencias electrónicas enviadas a este país. Este liderazgo ha sido posible gracias a las ventajas competitivas que le proporcionan su plataforma tecnológica y la extensa red de pagos que

constituye el universo de sucursales de BBVA en México y Latinoamérica. Su posición de liderazgo se ha visto reforzada mediante alianzas con otras entidades tanto bancarias como no financieras. En total, cuenta con una red de pagos en México de más de 2.000 puntos.

En EE.UU., BTS está presente en más de 35.000 puntos de venta de terceros, abarcando todos los estados del país. Adicionalmente, ha iniciado un programa piloto de red de agentes propia en EE.UU.

Consciente de la globalización y los crecientes movimientos migratorios, BTS ha iniciado programas de crecimiento pilotos en China a través de una alianza con Bank of China, en India a través de CITIC, y en Filipinas mediante su alianza con BCI. Asimismo, ha integrado las operaciones de Dinero Express bajo su plataforma. Desde Dinero Express, además de operar los corredores Europa con Latinoamérica, está abriendo otros de gran potencial que son Europa del Este y África.

En el 2006, BTS efectuó un total de aproximadamente 22,5 millones de transferencias por valor de 9.180 millones de dólares.

BBVA Puerto Rico

El Grupo BBVA está presente en Puerto Rico desde el año 1979, cuando Banco de Vizcaya adquirió el Banco Comercial de Mayagüez, fundado en 1967, por un grupo de comerciantes e industriales. En 1992, pasó a denominarse BBVA e inició una etapa de crecimiento vía adquisiciones, que han dado origen al actual BBVA Puerto Rico.

BBVA Puerto Rico se unió al área de negocio en EE.UU. en el año 2004, por dos razones fundamentales. Por un lado, su vinculación política y económica como Estado Libre Asociado, con un marco legislativo y regulatorio similar al estadounidense. Y, por otro lado, las costumbres y hábitos del consumidor puertorriqueño son muy similares a las del estadounidense.

En la actualidad, BBVA Puerto Rico cuenta con unos activos de 6.400 millones de dólares, y se sitúa entre los 6 primeros bancos de la isla por volumen de depósitos. Cuenta con una red de 44 oficinas y un equipo de más de 1.100 empleados.

Tiene tres grandes áreas de actividad: *banca de empresas y particulares*, que cuenta con una amplia gama de servicios bancarios, y ofrece además servicios de corretaje y seguros, a través de BBVA Securities y BBVA Seguros, respectivamente; *BBVA Mortgage*, unidad hipotecaria; y *BBVA Auto*, unidad de financiamiento para la compra de automóviles, y que es líder en el mercado con una cuota de 18% del sistema bancario.

2.2.4.2. El nacimiento de BBVA USA

Siguiendo con la estrategia de aprovecharse de las ventajas que le daba a BBVA su cercanía y liderazgo en México, y de las posibilidades que le ofrecía

el mercado hispano, en abril de 2005, cerró la operación de compra de Laredo National Bank. La compra de este banco, con sede en Laredo, Texas, supuso una de las mayores inversiones de una empresa española en el Estado de Texas.

Laredo es el cuarto mayor puerto “seco” de Estados Unidos, y supone un excelente emplazamiento para aprovechar las oportunidades del comercio con México, siendo Texas su primer socio comercial.

Laredo National Bank

Laredo National Bank fue fundado en 1892. Actualmente sus activos alcanzan aproximadamente los 4.400 millones dólares, cuenta con 1.200 empleados y una red de 47 oficinas, principalmente localizadas en ciudades de la franja fronteriza con México, además de contar con presencia en las principales zonas metropolitanas del estado de Texas: Houston, Dallas, Austin y San Antonio.

Laredo National Bank, atiende a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles mayores soluciones desde tres áreas de negocio:

En primer lugar, el área de ***International Banking***, que cuenta con una clara estrategia de segmentación de clientes, maximizando las sinergias entre la compañía broker BBVA Investments y el negocio bancario; y optimizando la relación con BBVA Bancomer, franquicia líder en México.

Segundo, el área de ***Commercial Banking***, donde se ha desarrollado un modelo relacional, para ofrecer un servicio proactivo al cliente, apalancado en una completa gama de productos y servicios.

Y, finalmente, el área de ***Retail Banking***, en el que se ha maximizado el esfuerzo comercial, pasando de una fuerza de ventas monolínea a una multiproducto, la innovación de productos, la disciplina en el lanzamiento de campañas y la implantación de herramientas para la optimización del impacto comercial.

Estos esfuerzos han permitido a BBVA marcar diferencias con el mercado local con crecimientos interanuales de actividad de doble dígito, así como en ingresos, con crecimientos también superiores a la media de sus competidores.

2.2.4.3. Construyendo un Líder en Texas: Tristar

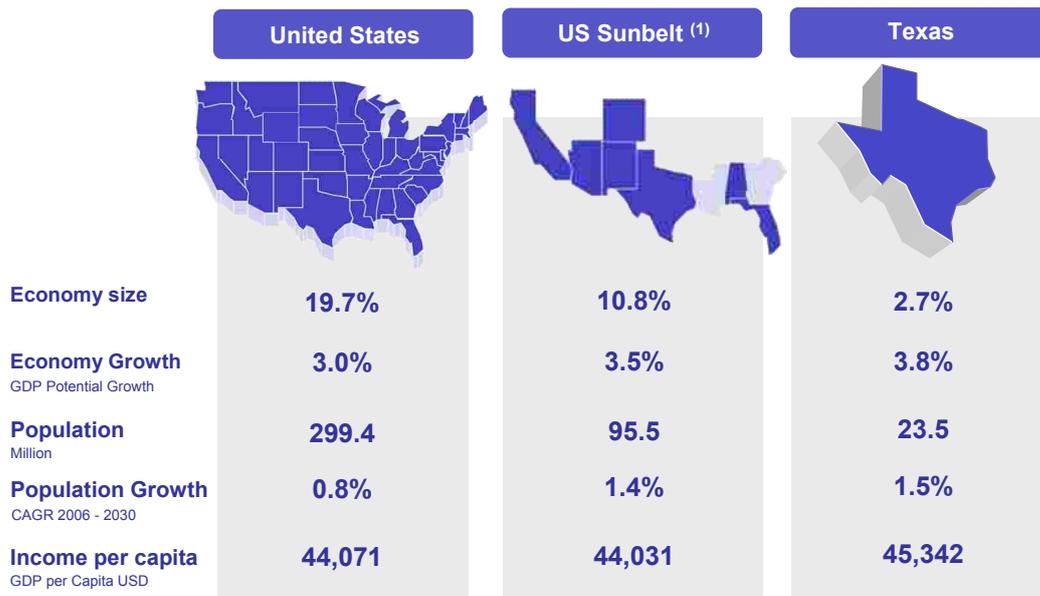
Texas constituye una gran prioridad estratégica y un mercado de sumo atractivo para el Grupo BBVA, en su estrategia de crecimiento en Estados Unidos.

Desde un punto de vista económico, Texas es la segunda mayor economía de EE.UU, sólo por detrás de California, y la undécima economía del mundo “*stand alone*”. Es el segundo estado, también después de California, con más

sedes de empresas “Fortune 500”, y el estado líder en exportaciones del país, siendo México su principal socio con el 35%. También es líder en sectores industriales como la Alta Tecnología, la Biomedicina y el Petroquímico.

Además, y tal como refleja el **Gráfico 3**, presenta un crecimiento potencial mayor que la media nacional (estimaciones propias lo ubican en 3.8% vs. 3.0% para EE.UU.) y un poder de compra de sus ciudadanos similar a la media nacional.

Gráfico 3. Economía de Texas



(1) Considered the states with BBVA or Compass Bank are present

Desde el punto de vista demográfico, Texas también brinda extraordinarias oportunidades. Con casi 24 millones de habitantes, es el segundo estado con más población de Estados Unidos. Su población, además de ser una de las más jóvenes del país, se sitúa entre las de 5 que más crecen en porcentaje, siendo la que más en cifras absolutas. Se estima que la población de Texas crecerá a tasas aproximadamente 1,5 veces mayores que la de la media nacional.

Igualmente el sistema bancario tejano, en continuo proceso de consolidación, se caracteriza por su elevada rentabilidad y por la alta calidad de sus activos.

En el mes de septiembre de 2006, el Grupo BBVA dio un paso definitivo para construir una franquicia líder en Texas, con la incorporación al Grupo de Texas State Bank (TSB) y de State National Bank (SNB). Dichas operaciones de compra se cerraron el 10 de noviembre de 2006 y el 3 de enero de 2007, respectivamente. El importe de cada operación fue de 2.134 millones de dólares por Texas State Bank, y de 484 millones de dólares por State National Bank.

Texas State Bank (TSB)

TSB, con sede en McAllen, fue fundado en 1981. En la actualidad es el tercer banco regional de Texas por volumen de depósitos y supera la cifra de 6.600 mil millones de dólares en activos totales. Su actividad se centra principalmente en el Commercial & Real Estate Banking. Ayuda tanto a las empresas como a las personas a lograr el éxito, ofreciendo soluciones que satisfagan sus expectativas. Cuenta con 77 oficinas a lo largo de Texas, incluyendo el Rio Grande Valley, Corpus Christi, Greater Houston Area, East Texas y Dallas.

State National Bank (SNB)

Por su parte, SNB, con centro de operaciones en Fort Worth, también tiene vocación de Commercial & Real State Banking, en concreto en el segmento de pequeñas y medianas empresas, uno de los segmentos de mayor crecimiento en las regiones donde opera el banco. Actualmente, opera a través de una red de 44 oficinas localizadas en diferentes mercados geográficos a lo largo de Texas y Nuevo México.

Tanto TSB como SNB han escrito una historia progresiva en los pasados años, con crecimientos interanuales en los últimos cinco años de doble dígito, superiores a la media de la industria bancaria tejana, gracias a una eficaz estrategia combinada de crecimiento orgánico e inorgánico. Entre los dos bancos suman 20 adquisiciones, lo que demuestra su enorme capacidad en procesos de integración.

Así, la unión de las fortalezas de los tres bancos, Laredo National Bank, Texas State Bank y State National Bank, constituyó una franquicia líder en el estado de Texas, que se ha denominado Tristar.

Tristar convirtió a BBVA en una entidad de referencia en el mercado tejano en general, no sólo de la población hispana, con más de 13.000 millones de dólares en activos totales, aproximadamente 4.000 empleados y 11.000 millones de dólares en depósitos, que le colocan a la cabeza de los bancos regionales por cuota de depósitos. La red de 166 oficinas, que se extiende de norte a sur del Estado y desde la frontera con Louisiana a la de Nuevo México, convierte al grupo BBVA en la institución financiera con mayor cobertura de la banca tejana.

2.2.4.4. El nuevo BBVA USA: un gran paso adelante

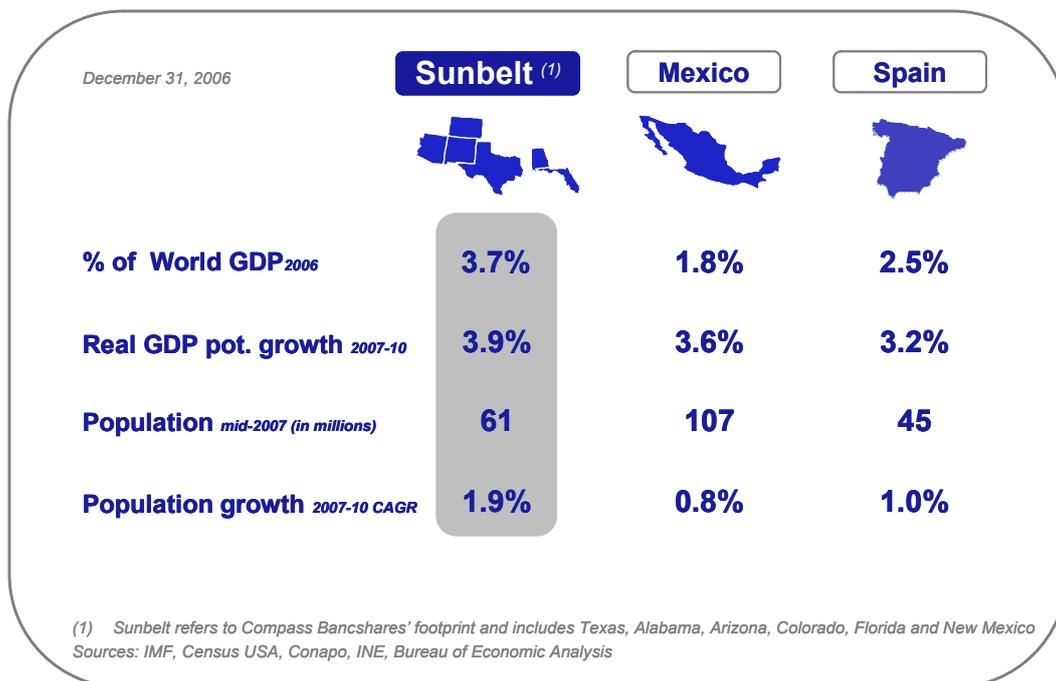
El 16 de Febrero de 2007, BBVA firmó el acuerdo de adquisición de Compass Bank, compra que supone la mayor operación realizada por el Grupo BBVA en su historia, y representa un paso adelante en su estrategia de creación de valor en áreas de alto crecimiento. El cierre de la operación se produjo definitivamente el 7 de septiembre de 2007, y el precio final de la operación ascendió a 9.115 millones de dólares.

Compass Bank

Compass Bank constituye para el Grupo BBVA una oportunidad única para crecer en EE.UU. por varios motivos. Por un lado, el enorme atractivo del mercado en el que opera. Compass tiene un excelente posicionamiento en el “Sun Belt” - franja que recorre, desde California a Florida, el sur de EEUU.-, la región más atractiva de EE.UU. por su crecimiento, que actualmente tiene cerca de 100 millones de habitantes y se estima sobrepasará los 130 millones en 2030.

El **Gráfico 4** muestra que los estados del Sun Belt donde está presente Compass presentan unas cifras económicas y demográficas muy atractivas, y con crecimientos superiores a los de México y España.

Gráfico 4. Economía “Sun Belt” (estados Compass)



Por otro lado, Compass Bank, fundado en 1970, y con sede en Birmingham, Alabama, constituye un activo único. Su actividad se extiende a seis estados (Texas, Alabama, Florida, Arizona, Colorado y Nuevo México), cuenta con una plantilla de 8.800 empleados, y una red 417 oficinas (165 oficinas en Texas, 90 en Alabama, 74 en Arizona, 44 en Florida, 33 en Colorado y 11 en Nuevo México). Además, cuenta con unos activos de más de 34.000 millones de dólares, y una muy buena cartera de activos y depósitos.

Y por último, Compass Bank complementa perfectamente la franquicia actual del Grupo BBVA en EE.UU., Tristar. Desde un punto de vista geográfico, es una de las pocas franquicias interestatales sureñas con presencia significativa en los estados en los que opera, y especialmente en las áreas metropolitanas de alto crecimiento, donde están concentrados el 69% de los depósitos de la compañía. El encaje geográfico con el resto de las franquicias de BBVA en

EE.UU. es excelente, destacando la no existencia de solapamientos importantes con la red comercial actual.

Pero además de geográficamente, Compass es muy complementario con el modelo de negocio de BBVA. Destaca por su modelo de negocio de banca universal, con presencia en el negocio minorista, donde tiene un fuerte enfoque (cerca del 50% de su negocio), corporativo y de banca privada. Además, Compass Bank cuenta con una importante plataforma en el negocio de tarjetas, situándose entre los 35 principales emisores de EE.UU.

Financieramente, Compass Bank destaca por el crecimiento histórico de la entidad, apoyado en unos sólidos fundamentales, con un buen mix de rentabilidad, calidad crediticia y eficiencia comercial, con un claro reconocimiento de marca y del equipo directivo de la entidad por el mercado, inversores y prensa especializada.

Desde su creación, Compass Bank ha sido galardonado por la revista de negocios *Forbes* como una de las mejores empresas gestionadas de Estados Unidos, habiendo recibido el “Mergent Achiever Award” por crecimiento consecutivo de dividendo y el “Greenwich Research” por satisfacción del consumidor.

La incorporación de Compass al Grupo BBVA, convierte a BBVA USA en una plataforma única en Estados Unidos. El nuevo BBVA USA, tal y como muestran los **Gráficos 5 y 6**, cuenta con 667 oficinas repartidas en siete estados, de Florida a California, a los que hay que añadir Puerto Rico, casi 14.000 empleados y 64.000 millones de dólares en activos.

Gráfico 5. Localización BBVA USA

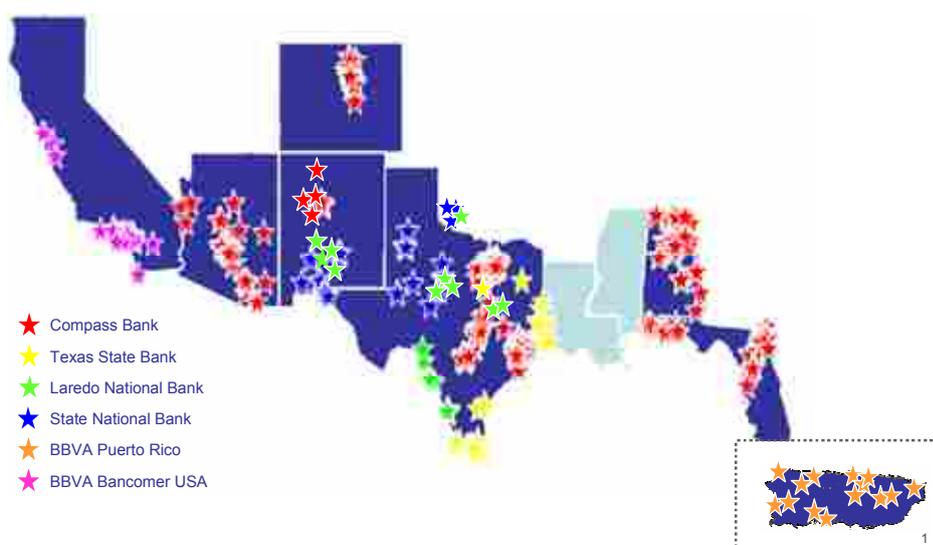


Gráfico 6. Principales magnitudes BBVA USA

Sep 30, 2007	Compass Bancshares ⁽¹⁾	Puerto Rico	BFH ⁽²⁾	BBVA USA
Assets \$ billion	57.3	6.6	0.3	64.1
Loans \$ billion	33.5	4.2	0.04	37.8
Deposits \$ billion	35.2	3.0	0.1	38.3
Employees (000)	12.2	1.1	0.3	13.7
Branches (#)	582	53	32	667

Franquicia líder en el Sunbelt

(1) Compass Bancshares data are consolidated pro-forma and include Compass Bank, Laredo National Bank, State National Bank and Texas State Bank and affiliates

(2) Bancamer Financial Holdings (BFH) includes former Valley Bank in California and Bancamer Transfer Services (BTS)

Source: Company Reports

El Grupo BBVA ha invertido un total de casi 13.000 millones de dólares en Estados Unidos, incluidos los casi 350 millones invertidos en Puerto Rico. **(Tabla 3)**, que sitúan a BBVA USA, en menos de cuatro años desde su nacimiento, como la mayor institución financiera en la región del Sun Belt. Es líder regional en las principales áreas metropolitanas de Texas, siendo *top 3* en el estado de Alabama, *top 5* en Arizona y *top 8* en Nuevo México, contando además con presencia importante en Florida y Colorado.

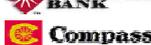
Con la nueva estructura de BBVA en Estados Unidos, el Grupo BBVA sufre una transformación importante, tanto por la diversificación geográfica de las fuentes de ingresos, como por el aumento significativo de la proporción que BBVA USA representa en el negocio y resultados del Grupo. Tras la

operación, pasará a contribuir aproximadamente un 10% del beneficio total del Grupo y un 10% en términos de activos.

Desde el punto de vista organizativo, la actual estructura BBVA USA cuenta con tres áreas de negocio: Puerto Rico, negocio hispano y mercado general Sun Belt (además de un holding que engloba todas las áreas de apoyo).

El nuevo BBVA USA, en definitiva, sitúa a BBVA entre los 20 primeros bancos -por capitalización bursátil- del mayor mercado financiero del mundo. BBVA USA supone un gran paso adelante, convirtiéndose en una plataforma potentísima en EE.UU, para su futuro crecimiento, implantando el modelo BBVA.

Tabla 3. Inversión total BBVA USA

		
Estados Unidos		Total inversión (\$ Mn)
Valley Bank		17
Laredo National Bank		901
Texas Regional Bank		2.134
State National Bank		484
Compass Bank		9.115
Total Inversión USA		12.650
BBVA	Puerto Rico	348
Total Inversión BBVA USA		12.999

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

2.3. Asia

2.3.1. Economía asiática

Un banco global como BBVA no podía obviar uno de los mercados de mayor tamaño y el de más rápido crecimiento del mundo: Asia. Primer continente por extensión geográfica, Asia alberga el 60% de la población mundial, así como los dos países más poblados del mundo, China e India.

En los últimos años, Asia se ha convertido en uno de los motores de crecimiento de la economía mundial. Hoy en día representa el 25% del PIB mundial, un porcentaje enorme si lo comparamos con otras áreas geográficas en las que está presente BBVA, como son España, Portugal y Latinoamérica, que suman, entre las tres, un 10%.

Como se observa en la **Tabla 4**, la economía asiática ha crecido en los últimos años a tasas muy elevadas y las previsiones de crecimiento para la región son muy optimistas. Según las previsiones del Banco Asiático de Desarrollo, crecerá un 8,3% en 2007, (frente al 7,6% que había pronosticado a principios de 2007) y un 8,2% en 2008.

Tabla 4. Incremento anual PIB Asia (%)

	2004	2005	2006	2007e	2008e
Asia	7,9	8	8,5	8,3	8,2

Fuente: Asia Development Bank, Asian Development Outlook 2007

Pero además del peso de la economía asiática en la economía mundial, debido a su tamaño y a su potencial de crecimiento, su pujanza se demuestra también en el lugar cada vez más preponderante que ocupa dentro del comercio internacional. La incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio en 2001, es un gran exponente del impulso político a la liberalización del comercio en gran parte de Asia.

El dinamismo asiático ha hecho de este continente un notable foco para la inversión extranjera. Asia representa el 23% del comercio mundial, y es, además, el primer acreedor a nivel mundial. En esta región se encuentran también, el primer receptor mundial de inversiones, China, y uno de los principales inversores del planeta, Japón.

Sin embargo, la región presenta diversos desafíos. En primer lugar, no hay que olvidar que en Asia coexisten mercados y culturas muy diferentes, con niveles de desarrollo dispares entre si. Además, algunos países cuentan con regímenes políticos intervencionistas y con sistemas económicos con diferentes grados de proteccionismo. Todo ello ha supuesto para BBVA un reto formidable que ha sabido afrontar con éxito.

2.3.2. Presencia española en Asia

A pesar de la evolución de la economía asiática y de sus buenas perspectivas de futuro, la presencia comercial e inversora de España en Asia es, a día de hoy, testimonial. La inversión española en Asia ha sido modesta y tardía, si la comparamos con otros países europeos con economías similares a la española.

Este fenómeno se explica en parte por el hecho de que un segmento importante de la internacionalización de la economía española ha surgido de empresas cuya actividad se desarrolla en sectores históricamente regulados (energía, banca, telecomunicaciones...), que representaron un 65% de la inversión española en el exterior entre 1993 y 2004. Así, las inversiones se han realizado de manera general en regiones donde se han podido llevar a cabo adquisiciones de empresas como forma de entrar en el mercado, como ha ocurrido por ejemplo en Latinoamérica.

Del total de las inversiones españolas, las inversiones en Asia, a junio de 2007, suponían apenas un 1,65% (610 millones de euros). Este porcentaje se ha mantenido durante los últimos años, a pesar de haber llegado a alcanzar cifras cercanas al 6% en años puntuales (2001 y 2002).

Entre los países asiáticos, las empresas españolas han ido invirtiendo cada vez más en China, en detrimento de otros países como Japón. Así, China ha pasado de representar el 19,5% de las inversiones españolas en Asia en 2004 a cerca del 90% en junio de 2007. El salto ha sido especialmente significativo en 2007, ya que en años anteriores las cifras se situaban en torno al 18%. Por su parte, Japón, ha pasado de suponer el 22,5% en 2004, a tan sólo 2,6% en junio de 2007.

2.3.3. BBVA en Asia

La estrategia de crecimiento de BBVA en Asia presenta dos líneas de actuación, que se detallan en los siguientes apartados.

Una primera, en la que BBVA decide aumentar su presencia en las principales plazas financieras del continente asiático, con el lanzamiento del Plan Asia. Y una segunda, en la que apuesta fuertemente por China, entrando en el país junto a un socio local fuerte.

2.3.3.1. Plan Asia

La historia de BBVA en Asia se remonta a 1977, fecha en la que se abrió la Oficina de Representación de Tokio. Ese mismo año se obtuvo la autorización para operar como sucursal. En 1985, tuvo lugar la apertura de la sucursal de Hong Kong y de la Oficina de Representación de Pekín.

En 2005, BBVA lanzó el Plan Asia, con el objetivo de acelerar su expansión en la región. Este plan inició una política de aperturas sucesivas. Así, durante 2005, se abrieron la oficina de Representación en Shanghai y la sucursal de Tokio, que había sido cerrada durante la crisis asiática en 1998.

En 2006, comenzaron su actividad las oficinas de Representación de Taiwán, Corea y Australia, así como la sucursal de Singapur. Y, en enero de 2007, se abrió la oficina de Representación en Mumbai. Como consecuencia, BBVA ha logrado tener, a día de hoy, una importante franquicia en Asia-Pacífico, con presencia en las principales plazas financieras de la región. **(Gráfico 7)**

Gráfico 7. Mapa presencia BBVA en Asia



A nivel de clientes, en esta región el Grupo trabaja principalmente con empresas y corporaciones, tanto locales como multinacionales, ofreciendo productos y servicios de banca corporativa: créditos y préstamos bilaterales y sindicados, servicios de banca transaccional, comercio exterior, productos estructurados y derivados, etc. Todo ello, apalancándose en su posición de liderazgo en Project Finance y Trade Finance.

BBVA está creciendo en Asia, tanto en volumen de negocio como en visibilidad, como fruto de las aperturas de sucursales y de la introducción de una mayor gama de productos. BBVA se ha aprovechado de sus ventajas competitivas así como de su experiencia en Project Finance y Trade Finance, construyendo una sólida franquicia de banca mayorista.

El liderazgo del Grupo en Trade Finance y Project Finance en la zona es ampliamente reconocido, y muestra de ello son los numerosos premios que ha recibido.

En Project Finance, BBVA ocupó el tercer puesto por volumen en el ranking mundial y asiático durante el primer semestre de 2006, elaborado por el Infrastructure Journal. Además, BBVA participó en las dos operaciones más relevantes en la región, según la publicación “Deals of the year” de Euromoney. BBVA cuenta en Asia con una cartera de Project Finance de más de 520 millones de euros.

En cuanto a Trade Finance, en 2005, BBVA fue el banco número uno del mundo y de Asia por número de transacciones, y tercero por volumen, en el ranking elaborado por Dealogic. La amplia red comercial en Latinoamérica y el intenso flujo comercial entre Asia y Latinoamérica, han convertido a BBVA en el mejor ejemplo de la triangulación España-Asia-Latinoamérica.

Además, desde el 1 de Julio de 2007, BBVA cuenta con una Sala de Mercados Globales y Distribución en el continente, en Hong Kong, generando productos in situ, tanto para clientes europeos, como para clientes latinoamericanos y asiáticos.

Otro área de gran potencial para BBVA es, en el ámbito minorista, la transferencia de remesas. El Grupo ejerce de nexo entre Asia y Latinoamérica en la transferencia de remesas de emigrantes que se realizan a través de la filial Bancomer Transfer Services (BTS), con sede en Texas, EE.UU. Además,

BBVA tiene acuerdos con entidades en China, Filipinas e India para la canalización de este negocio.

En la actualidad, BBVA cuenta con una plantilla de 145 personas en el continente asiático, prácticamente la mitad de ellos en Hong Kong, donde radica la mayor parte de la operativa.

Muestra de la creciente actividad del Grupo en la zona es el crecimiento constante de clientes. Entre 2004 y 2006, la base aumentó un 46%, pasando de 320 a 467.

La inversión total con clientes ascendía en mayo de 2007, a 1.894 millones de euros, un 39% de los cuales de Hong Kong, un 33% de Tokio y un 28% de Singapur.

2.3.3.2. Oportunidad de crecimiento: China

Sin embargo, BBVA aspiraba a tener una presencia aún más fuerte en la zona y especialmente en el país más poblado del mundo: China. Este país es, por delante de India, el país con mayor potencial de crecimiento del continente asiático. Desde el año 2000, China ha pasado de ocupar el sexto puesto a consolidarse como la cuarta economía del mundo. Con un PIB en octubre de 2007, de 3,2 billones de dólares, se encuentra tan sólo por detrás de Estados Unidos (13,7 billones de dólares), Japón (4,3 billones de dólares) y Alemania (3,2 billones de dólares). Y se sitúa por delante de potencias como Reino Unido y Francia.

Y es que, tras veinte años de importante y sostenido crecimiento, podría desbancar a Estados Unidos como primera economía del mundo en los próximos treinta años. No en vano la economía china lleva creciendo a tasas cercanas al 10% en los últimos 25 años. Esta tasa de crecimiento, es dos veces y media la de los países de ingreso bajo y mediano, y casi cuatro veces la de los países de ingreso alto, y la del PIB mundial. **(Tabla 5)**

Tabla 5. Tasas de crecimiento anual medio del PIB (%)

	1980 - 1990	1990 - 2000	2000 - 2005
China	10,2	10,6	9,6
India	5,8	6	6,9
Brasil	2,8	2,9	2,2
Rusia	2,8	-4,7	6,2
EE.UU.	2,9	3,5	2,8
Japón	4	1,3	1,3
Alemania	3,2	2,6	3,1
España	3,2	2,6	3,1
Países de ingreso bajo y mediano	3	3,9	5,3
Asia oriental y pacífico	7,8	8,5	8,3
América Latina y Caribe	1,8	3,3	2,3
Asia Meridional	5,7	5,6	6,4
Países de ingreso alto	3,2	2,7	2,2
Mundo	3,1	2,9	2

Fuente: Banco Mundial

Se prevé que continúe esta tendencia de crecimiento en los próximos años. El Fondo Monetario Internacional prevé un crecimiento de la economía china de 11,5% para 2007, y de 10% para 2008.

China destaca igualmente por el fuerte incremento de exportaciones Latinoamericanas destinadas a este país, pasando de 2 mil millones de dólares americanos en 1999, a 22 mil millones en 2006. Además, la inversión directa china en Latinoamérica ha crecido de manera exponencial en los últimos años, pasando de cerca de 1.000 millones de dólares en 2003, a cerca de 8.000 millones de dólares en 2006.

2.3.3.3. *Alianza con el Grupo Citic*

El mercado chino es tan amplio e importante que para BBVA estaba claro que había que conocerlo desde dentro, y para ello, la mejor forma era ir de la mano de un socio local. Era imprescindible buscar un socio que tuviese la red de distribución, la base de clientes y el expertise que necesitaba BBVA. Además, el Grupo contaba ya con la ventaja de una larga experiencia de trabajar con socios locales. Así empezaron las negociaciones con Citic Group, el mayor conglomerado inversor en China.

Las negociaciones no fueron fáciles, ya que hubo que superar múltiples diferencias, tanto culturales como en la manera de hacer negocios. Y además, hubo que hacer frente a la barrera idiomática. Aún así, los esfuerzos dieron su fruto y en noviembre de 2006, BBVA firmó un acuerdo estratégico con Citic Group. Esta firma supuso un gran hito en la estrategia de crecimiento de BBVA en Asia.

El acuerdo con Citic Group contaba con dos vertientes, China continental y Hong Kong, y supuso un desembolso inicial de 1.180 millones de euros. El objetivo de la alianza era a la vez financiero y estratégico. Dentro del objetivo estratégico, BBVA consiguió acuerdos de exclusividad para el desarrollo de negocios en varias áreas.

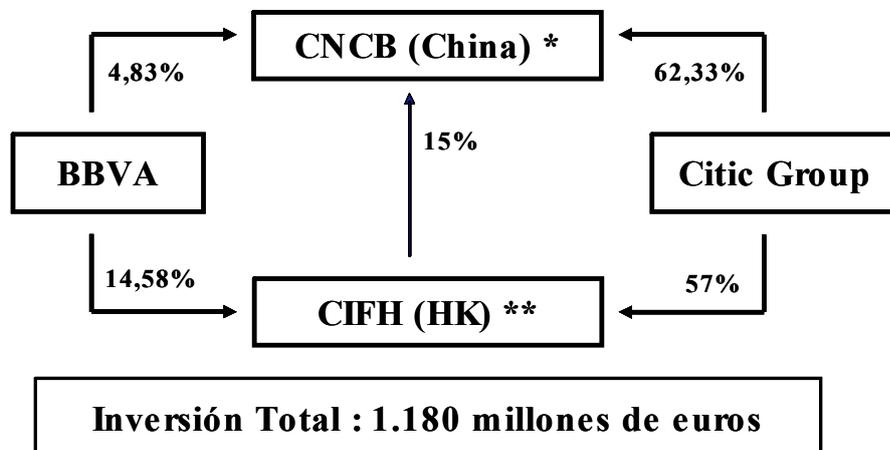
Inversión financiera

La inversión financiera en China continental se realizó mediante la adquisición del 4,83% del China National Citic Bank (CNCB), y con una opción de compra hasta alcanzar el 9,9%. También daba a BBVA el derecho a tener un consejero.

En Hong Kong, la inversión se realizó con la compra del 14,58% de Citic International Financial Holding (CIFH), y con la posibilidad de alcanzar un 30%. Este acuerdo daba a BBVA el derecho a tener dos consejeros.

En el **gráfico 8**, se detalla la estructura de la operación.

Gráfico 8. Estructura operación Citic Group



* Cotiza en la Bolsa de Shanghai con free float de 5,9% y en la Bolsa de Hong Kong con free float de 10,5%

** Cotiza en la Bolsa de Hong Kong con free float de 28%

El acuerdo de BBVA con Citic Group representa la mayor inversión de una empresa española en China y sitúa, además, a BBVA como única entidad financiera española y latinoamericana con total capacidad operativa en China.

Inversión estratégica en China continental

Pero, como ya se ha mencionado anteriormente, la inversión de BBVA en Citic Group no era únicamente financiera, sino que perseguía un objetivo principal que era poder entrar en el mercado chino y asiático con un socio local que permitiese el desarrollo de varios negocios.

Fundado en 1979, por Mr. Ron Yiren, antiguo vicepresidente de China, Citic Group es el vehículo inversor de la República Popular China. Además, ha sido nombrado por el Consejo de Estado como la mayor compañía inversora en China.

El 80% de la actividad de este conglomerado está dirigida a servicios financieros, entre otros, de banca comercial, banca de inversión, gestión de activos, seguros, leasing y trust services. Por otra parte, un 18% de su cartera está colocada en el sector secundario, en industrias diversas como la energía, los transportes, la tecnología y la inmobiliaria. Para terminar, cuenta con un negocio residual de servicios, que incluyen el comercio exterior, la consultoría y agencia de viajes.

CNCB es la franquicia doméstica de Citic Group, con sede en Pekín. Con unos activos totales de 62.239 millones de euros en 2005, es el séptimo banco por activos en China y tercero entre las joint commercial banks. Cuenta con una plantilla de 13.485 empleados y 416 oficinas repartidas por todo el territorio de China continental, con fuerte presencia en las regiones costeras más desarrolladas (**Gráfico 9**).

Gráfico 9. Presencia de Citic Group en China continental



CNCB focaliza su actividad en banca corporativa (el 80% de su margen de explotación proviene de este segmento), aunque cuenta igualmente con una franquicia de banca minorista que ha tenido un crecimiento rápido en los últimos años.

BBVA ha sido nombrado socio exclusivo para negocios dentro de China continental, y se están desarrollando un conjunto de acuerdos de cooperación en diversos campos. En la actualidad, se ha cerrado ya un acuerdo en banca minorista en el ámbito de la financiación de automóviles, y se trabaja en otros como banca privada. En banca corporativa, las áreas de colaboración son la financiación internacional y el comercio exterior, Cash Management, Project Finance y Fusiones y Adquisiciones.

Dentro de Mercados Globales y Tesorería, BBVA dará apoyo en la gestión de riesgos de mercado y precios, y se considerará a BBVA proveedor preferente de Citic para productos de tesorería. Además, BBVA ofrecerá apoyo a Citic en la implementación del Plan Basilea II, y en la formación de personal.

Esta alianza, supone para Citic el respaldo de un grupo internacional como BBVA, para afrontar los retos que suponen el crecimiento y la liberalización del sistema bancario chino. Y para BBVA, significa entrar en un mercado tan grande e importante como el chino, de la mano de un socio local fuerte.

Inversión estratégica en Hong Kong

CIFH es el vehículo de Citic Group para su expansión internacional dentro de los servicios financieros, y tiene su sede en Hong Kong. A finales de 2006, contaba con unos activos totales de 9.973 millones de euros, ocupando el décimo lugar en el ranking por activos y séptimo por capitalización bursátil. Tiene una plantilla de 1.711 empleados y una red de 36 oficinas (31 en Hong Kong, 2 en China continental, 1 en Macao y 2 en Estados Unidos).

CIFH cuenta con tres filiales: Citic Ka Wah Bank, Citic International Asset Management y Citic Capital Markets.

Citic Ka Wah Bank cuenta con banca minorista, banca corporativa y productos de tesorería, principalmente en Hong Kong, aunque también opera en Shanghai, Pekín, Macao, Nueva York y Los Angeles.

Citic International Asset Management es la franquicia de gestión de activos, incluyendo venture capital.

Finalmente, Citic Capital Markets, es un banco de inversión con sucursales en Shanghai, Pekín, Nueva York y Tokio.

En el marco de la alianza entre BBVA y CIFH, existen una serie de acuerdos de cooperación exclusiva en áreas como banca corporativa, tesorería, mercados globales y Trade Finance para toda Asia.

BBVA tiene hoy una potente franquicia de banca mayorista en la zona y grandes posibilidades de crecimiento.

3. Conclusiones

En tan sólo una década, BBVA ha dejado de tener implantación exclusivamente en España, para consolidarse como una franquicia internacional de referencia a nivel global, presente en 31 países, en 4 continentes, con más de 8.000 oficinas y con más del 70% de sus 110.000 empleados fuera de España.

En todo este tiempo, BBVA ha llevado a cabo un extraordinario proceso de internacionalización, que se puede dividir en dos etapas bien diferenciadas, pero que siempre ha tenido como un único objetivo: la maximización de valor para sus accionistas.

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

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

Por eso apuesta por EE.UU. y Asia, las zonas de mayor crecimiento del mundo, y en las que ha hecho grandes progresos.

En EE.UU. y, tras una primera fase de aproximación, apoyada en el liderazgo de BBVA Bancomer en México y con el foco en el mercado hispano-, BBVA ha dado un paso más en su estrategia y ha decidido extender su modelo de banca universal al conjunto de la franja sur de EEUU con la creación de BBVA USA.

BBVA USA, sitúa a BBVA entre las 20 principales entidades financieras de EE.UU. y como primer banco regional del Sun Belt, la zona más atractiva y de mayor crecimiento de EE.UU.

En Asia, BBVA ha entrado en el momento oportuno, en pleno crecimiento económico y con la apertura del sistema financiero chino. La estrategia de entrada ha sido directa y clara en todo momento, mediante apertura de sucursales en las principales plazas financieras del continente y, en el caso de China, mediante una alianza con un socio local fuerte, Citic Group.

El acuerdo con Citic convierte a BBVA en uno de los bancos globales con mejor posicionamiento en la zona, y uno de los únicos seis bancos en todo el

mundo en poseer una alianza de estas características con uno de los principales bancos chinos.

En definitiva, el Grupo BBVA ha sabido aprovechar sus ventajas competitivas para llevar a cabo su proceso de internacionalización, en el que su objetivo prioritario siempre ha sido la búsqueda de valor y no de dimensión.

BBVA pretende seguir siendo un grupo líder, que se adelante a las exigencias de los tiempos, acercándose inteligentemente a las necesidades de los clientes. Y todo ello, compitiendo en un mercado global, innovando y mirando al futuro, pero manteniendo su enfoque local.