LAS EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS: EL CASO DE BBVA EN LATINOAMERICA

*Francisco González**

Las entidades que forman el Grupo BBVA tienen una larga andadura internacional —el Banco de Bilbao estableció su primera sucursal en París en 1902— y están hoy presentes en 30 países. En este trabajo se analiza cómo el grupo ha centrado sus esfuerzos, principalmente, en América Latina y se pasa revista a las razones que han llevado a esta expansión. Asimismo se describe la estrategia seguida para alcanzar la posición que actualmente ocupa en la región y se termina con un balance de la experiencia latinoamericana del grupo BBVA.

Palabras clave: *empresas multinacionales, estrategia empresarial, banca española en el extranjero, América Latina, España.*

Clasificación JEL: *F23, G21, G24.*

1. Antecedentes

No hay dato más ilustrativo de la vocación internacional del Grupo BBVA que su presencia directa en más de 30 países. La expansión más allá de nuestras fronteras se ha intensificado de manera notable desde la segunda mitad de los años noventa. Sin embargo, la andadura internacional de las entidades que hoy forman parte del Grupo BBVA tiene una memoria histórica mucho más larga. Así, el Banco de Bilbao fue pionero en este tipo de estrategia al abrir su primera sucursal en París en 1902 y su primera sucursal en Londres en 1918. Por su parte, el Banco Exterior de España tuvo desde su creación, en 1929, un fuerte componente internacional, como resultado del relevante papel que desempeñó en la financiación del comercio

internacional y en la búsqueda de nuevos mercados para los productos nacionales.

Sobre esta tradición, las enormes transformaciones acaecidas en el contexto económico y financiero internacional en los últimos años han introducido cambios sin precedentes en el entorno bancario, intensificando las estrategias orientadas a la apertura de nuevos mercados.

Como es sabido, BBVA ha centrado buena parte de sus esfuerzos en este ámbito en la expansión hacia América Latina. Este proyecto lo ha convertido en un grupo euro-latinoamericano con una extraordinaria proyección de futuro. Desde esta perspectiva, en el segundo apartado de este artículo se pasa revista a las motivaciones que han llevado a BBVA a establecerse en América Latina, mientras que en el tercero se describe la estrategia que se ha seguido para alcanzar la posición actual en la región. Un balance de la experiencia latinoamericana del Grupo BBVA cierra el artículo.

* Presidente de BBVA.

2. Motivos que impulsaron la internacionalización hacia Latinoamérica

Los factores explicativos de la presencia española en América Latina son de diversa índole, aunque podrían clasificarse en macroeconómicos, sectoriales y culturales.

Comenzando por los primeros, América Latina es una *región emergente* y, por tanto, con perspectivas de fuerte desarrollo y de expansión de sus mercados. La población latinoamericana, estimada en unos 500 millones de habitantes, continuará aumentando hasta casi 700 millones de personas en 2050. Por el contrario, en España, el crecimiento de la población no superará los 800.000 habitantes durante el mismo período. Desde la óptica del tamaño, la ampliación del mercado latinoamericano superará con creces el práctico estancamiento de la población de nuestro país.

El crecimiento de la población, estimado en torno al 0,8 por 100 anual durante los próximos 50 años, unido al previsible aumento del *stock* de capital y de la productividad total de los factores, hacen que el crecimiento económico potencial de Latinoamérica sea claramente superior al de Europa o, incluso, al de Estados Unidos. Y esto sin contemplar los efectos beneficiosos de las reformas estructurales de segunda generación, en vías de implementarse, o el aumento en la productividad que podría desencadenar en el medio/largo plazo un *shock* tecnológico comparable en magnitud al experimentado por Estados Unidos en el período 1996-2000.

Un factor muy importante desde el punto de vista de la empresa española es la *negativa correlación* que presentan los ciclos económicos español y latinoamericano, aspecto muy deseable de cara a la diversificación en un negocio tan cíclico como el bancario. Además, la evolución macroeconómica de los diferentes países que integran América Latina es más heterogénea de lo que pudiera pensarse a primera vista. Por ello, no sólo Latinoamérica en su conjunto es uno de los mejores destinos para alcanzar una diversificación real, sino que este efecto puede alcanzarse dentro del propio continente, mediante el establecimiento de una presencia en diversos países de la región.

En lo que respecta a los *factores sectoriales* propiamente dichos, hay que mencionar de manera especial los procesos de privatización y desregulación, que han sido uno de los factores clave para explicar la elección del momento de la adquisición de entidades de crédito latinoamericanas por parte de los grandes grupos financieros españoles. Entre 1994 y 2001 la proporción de los activos de la banca pública sobre el total de los activos de los sistemas bancarios latinoamericanos en las seis mayores economías de la región ha descendido en promedio en 10 puntos porcentuales.

La apertura de los sistemas bancarios latinoamericanos a las *entidades extranjeras* ha sido fomentada por las autoridades financieras locales como medio por el que recapitalizar las entidades con problemas de solvencia, importar técnicas de gestión bancaria de países desarrollados e introducir una mayor competencia en el sistema. En este sentido, la presencia de bancos extranjeros ha aportado mayores perspectivas de estabilidad financiera, un activo muy necesario en las economías emergentes.

El aumento del negocio bancario en la región no viene sólo explicado por el tamaño del mercado que se deriva del crecimiento natural de su población. América Latina parte de unos *niveles de bancarización muy reducidos*. Los depósitos sobre PIB alcanzan el 17 por 100 en Venezuela (país con menor grado de bancarización de la región) frente al 71 por 100 de España. Son numerosos los estudios que reflejan que los procesos de desarrollo económico y financiero van unidos. Por tanto, la convergencia de estas economías hacia los niveles de renta de los países más desarrollados llevará aparejada una demanda creciente y cada vez más diversificada de servicios financieros.

Por otro lado, los *márgenes bancarios* en América Latina son mucho más elevados que en los países desarrollados. Ello obedece, en parte, a los elevados tipos de interés que prevalecen en la región, resultado, a su vez, de los mayores riesgos que van asociados a la operativa en estas economías. De hecho, es importante resaltar que las variables fundamentales latinoamericanas no están, en algunos parámetros, tan alejados de la Espa-

ña de los años ochenta y primeros noventa. Nuestro país era una economía de elevada inflación (7,9 por 100 en promedio en el período 1980-1995, frente al 11,3 por 100 del promedio 1996-2000 para América Latina) y con una divisa con tendencia a la depreciación (5 por 100 frente a 7,9 por 100 de las divisas latinoamericanas). La transición de la economía española hacia la esfera de las economías más estables e industrializadas del mundo está siendo un punto de referencia para algunas economías latinoamericanas, como la mexicana, que están alejándose a gran velocidad de su condición de países emergentes. En este contexto, la experiencia demostrada en la gestión de riesgos de las entidades españolas se convierte en otra ventaja comparativa que posibilita alcanzar una mayor rentabilidad.

Pero no sólo es el crecimiento de los ingresos lo que ha empujado a los bancos españoles a invertir en la región. Los sistemas bancarios latinoamericanos se caracterizan por unos ratios de eficiencia peores que los de los sistemas desarrollados más competitivos. El margen para avanzar en la racionalización de los recursos augura también ganancias por esta vía, que en el caso de las filiales de BBVA ya se está evidenciando claramente. El ratio de eficiencia de BBVA América ha descendido del 60,7 por 100 de 1999 al 51,4 por 100 a finales de 2001.

Por otra parte, cabe destacar lo que podríamos denominar factor «precio» o «coste de cuota de mercado» que ha hecho de América Latina un destino mejor para la inversión española que otros mercados bancarios más desarrollados. Este aspecto guarda una estrecha relación con el tipo de negocio que BBVA desarrolla en la región y que se basa en una fuerte presencia en el segmento minorista. Este objetivo se consigue haciendo que las filiales latinoamericanas del Grupo BBVA sean consideradas como bancos locales y no como bancos extranjeros, integrándose plenamente en las economías en las que el grupo se ha establecido. Para lograr este objetivo, en vez de crear una estructura *ex novo*, se ha optado por la adquisición de participaciones mayoritarias en bancos locales, contando en muchos casos y, sobre todo en los primeros años, con socios locales, pero asegurando la capacidad de gestión plena de la entidad por parte de BBVA.

En suma, uno de los pilares de la estrategia internacional del Grupo BBVA ha sido la consecución de una participación elevada en una entidad de primera fila en cada país en el que se ha instalado. En este sentido, América Latina vuelve a dibujarse como una opción mejor que otros mercados más desarrollados como los europeos. Una sencilla comparación permite constatar la notable diferencia entre uno y otro caso. En 1998 el coste de un 1 por 100 de cuota de mercado en depósitos de los mayores bancos cotizados en bolsa se elevaba a 1.143 millones de dólares en Alemania frente a los 84 millones de México. Este menor desembolso, asociado a una toma de control significativa en un plazo de tiempo inferior al que requeriría la construcción de una red de sucursales, permite a nuestro grupo ganar tamaño para replicar la posición de liderazgo que ya ocupa en España.

Por último, pero no menos importante, los factores culturales y lingüísticos comunes son un determinante que ha dado el impulso definitivo a la opción estratégica latinoamericana, convirtiéndose en otra ventaja competitiva clave.

3. La estrategia latinoamericana de BBVA

En los últimos siete años, el Grupo BBVA ha invertido 9.500 millones de dólares en construir una franquicia de entidades de primera línea en las principales economías latinoamericanas. Como resultado de este proceso, BBVA controla un grupo bancario con una participación media del 76 por 100 en las filiales bancarias y del 60 por 100 en el caso de las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones). La cuota de mercado de BBVA en América Latina es del 11 por 100 en depósitos, elevándose al 28 por 100 en fondos gestionados por AFP. Los activos de BBVA América representan el 21 por 100 de los activos de BBVA y aportan un 19 por 100 de los beneficios. Por tanto, Latinoamérica se ha convertido en una pieza clave de nuestro negocio. A finales de 2001 el número de empleados del grupo se elevaba a 98.588, de los que dos tercios estaban localizados en la región. El número de oficinas (unas 4.100 a finales del pasado año) supera en más de 500 el número de sucursales en España.

La estrategia latinoamericana de BBVA contempla también aspectos cualitativos que merecen ser destacados. Estos aspectos son los que, a la postre, marcan la diferencia entre los proyectos empresariales exitosos y los que no lo son, comprendiendo cuestiones como la marca, la cultura empresarial o la gestión de uno de los activos más valiosos de una empresa, como son sus recursos humanos o su capital intelectual.

No hay variable más identificativa de un modelo de negocio que la *marca*. La estrategia de BBVA, tanto en España como en América Latina y el resto del mundo, se apoya en una imagen de marca unificada. Como resultado, BBVA cuenta con la mayor red del mundo bajo la misma marca (más de 8.000 oficinas). En el sector financiero la marca está siempre asociada a la confianza que los clientes tienen en la institución. En BBVA, además, es sinónimo de calidad y de ventaja competitiva. Por ello, se ha incorporado a nuestras filiales latinoamericanas. Sin embargo, no se ha querido perder el valor que en cada uno de los respectivos países tienen marcas locales de fuerte arraigo y, por ello, se ha optado por un enfoque local y global a un tiempo, combinando ambas marcas en la franquicia latinoamericana. En un mundo financiero cada vez más global, ello nos da una indudable ventaja competitiva frente los competidores que optan por un enfoque estratégico multimarca y, por tanto, menos integrado.

Las *nuevas tecnologías* son uno de los factores que están incidiendo con más intensidad en el negocio bancario. Al tiempo, la rápida difusión de las nuevas tecnologías es uno de los aspectos que más pueden beneficiar a las economías emergentes. Una de las principales ventajas de la incorporación a la gestión de los nuevos procesos tecnológicos es la reducción de los costes de transacción, lo que conlleva una mejora de la eficiencia y la aparición de economías de escala. Por ello, uno de nuestros proyectos más ambiciosos ha sido la unificación de todas nuestras filiales bajo una única plataforma tecnológica, para lo cual hemos invertido 750 millones de euros en el período 1998-2001.

Sin embargo, la inversión en nuevas tecnologías no es siempre sinónimo de ganancias en eficiencia si el potencial que encierran los nuevos procesos no es debidamente aprovechado.

En BBVA entendemos el cambio tecnológico como la renovación de los procesos de organización interna asociada a las nuevas tecnologías. Una renovación que permite reducir costes, al crear redes de distribución más eficientes. Ello ha sido posible gracias a la paulatina sustitución de personal en las áreas de *back-office* por procesos automatizados, lo que ha reducido el porcentaje de esta función sobre el conjunto de tareas realizada por la red de sucursales.

Las tecnologías avanzadas, como es el caso de Internet, también permiten cambiar el modo en el que las entidades bancarias se relacionan con sus clientes. Este es un aspecto potencialmente muy importante para los países latinoamericanos por varios motivos. Primero, porque la densidad de su red de sucursales, a diferencia de lo que ocurre en España, es muy reducida. Segundo, porque el perfil de edad de la población de América Latina (mucho más joven que la española) permite ser optimista en cuanto a la expansión y el uso de las nuevas tecnologías en general y de Internet en particular. Por ello, hemos dado un decidido impulso a Internet como canal de distribución bancaria, incorporándolo a nuestras filiales latinoamericanas, junto con el desarrollo de otros sistemas financieros virtuales, como la televisión interactiva.

Pero por revolución tecnológica no se ha de entender exclusivamente la incorporación de los mejores sistemas informáticos o del *software* de última generación. En los países emergentes existe mucho camino por recorrer en tecnologías bancarias y financieras básicas que ya fueron adoptadas en España hace décadas. En el terreno bancario ello hace referencia a los sistemas de liquidación y compensación, o las domiciliaciones de pagos, escasamente desarrollados en América Latina. La madurez de este tipo de infraestructuras, o de tecnología de base, en España es una de las explicaciones de la eficiencia de la banca española y es un signo de buen servicio hacia los usuarios de los servicios bancarios. Esta tecnología también tiene como finalidad la reducción de los costes de transacción de los intercambios financieros, de la que se benefician tanto los clientes como los bancos. Desde BBVA estamos impulsando firmemente la adopción de iniciativas que sienten

las bases para el desarrollo de sistemas financieros más estables y eficientes en América Latina.

Otro aspecto que también comparte las características de una externalidad positiva para el conjunto de la sociedad y las entidades financieras de estos países es la transferencia de sistemas de gestión de riesgos avanzados. La implantación de estas técnicas contribuye a dotar a estos países de sistemas bancarios menos expuestos a las volátiles coyunturas de la región. En BBVA creemos que la segmentación es la clave en la gestión del riesgo. Por ello, hemos adoptado diferentes enfoques en función del tipo de clientela. En el caso de los particulares hemos incorporado a las filiales latinoamericanas nuevos sistemas de *credit scoring*. En el segmento de banca de empresas hemos exportado el modelo de banca de empresas de BBVA España. Por último, en el negocio de banca corporativa hemos establecido una serie de límites de admisión en todos los países, centralizando el manejo de estos riesgos en España.

Un aspecto de la estrategia que hay que destacar es la actuación desarrollada en materia de *recursos humanos*. Como se ha señalado, el Grupo BBVA ha experimentado un cambio radical en su configuración en los últimos años. De menos del 10 por 100 de la plantilla en el extranjero se ha pasado a tener un 66 por 100 de la plantilla fuera de España. Ello plantea importantes retos para una entidad que hasta el momento había sido eminentemente doméstica. Dos son los principales aspectos que ha habido que abordar con este cambio en la nacionalidad del grupo. El primero, valorar en qué medida resulta necesario exportar las capacidades de los profesionales de BBVA hacia los nuevos países en los que nos hemos establecido. El segundo, definir el modelo de recursos humanos que deseábamos para las nuevas entidades incorporadas al grupo.

La dotación de equipos de origen BBVA en las filiales latinoamericanas ha sido una práctica muy utilizada por el grupo, ya que ésta es una de las mejores y más directas formas de transmisión de *know-how* que existe. Mediante la misma, hemos garantizado una rápida implantación del modelo de gestión BBVA a las filiales latinoamericanas y se han reforzado posiciones funcionales críticas para el funcionamiento de las entidades

locales. Sin embargo, la presencia de directivos de BBVA España en Latinoamérica ha sido en todos los casos inferior al 0,5 por 100 del total de la plantilla de los países.

En los niveles técnicos también se ha dotado a las filiales latinoamericanas con equipos de origen BBVA. Sin embargo, estas colaboraciones han tenido un carácter temporal, puesto que se han establecido sólo durante los períodos de implantación de modelos y de sistemas, aunque en momentos puntuales han sido muy intensas.

Con independencia de la transferencia de profesionales de BBVA hacia los países latinoamericanos, el reto de medio plazo era la selección del modelo de gestión de los recursos humanos aplicable al conjunto de los trabajadores y trabajadoras que forman parte del Grupo BBVA en América Latina. Para ello hemos partido de la base de que nuestro proyecto es la construcción de un grupo internacional integrado. Por tanto, hemos tratado de que estos modelos de gestión sean homogéneos con el modelo BBVA español, exportando éste a América Latina. No obstante, la traslación de nuestro modelo ha requerido un previo proceso de adaptación a los marcos y a las idiosincrasias locales.

En conclusión, a la luz del éxito de nuestra gestión en España, creemos que nuestro modelo estratégico es uno de los mejores activos de BBVA. De ahí que hayamos optado por su implantación en América Latina como medio por el que añadir valor a las entidades financieras que han pasado a formar parte de nuestro grupo financiero.

4. Un balance de la estrategia latinoamericana de BBVA

Los últimos cinco años no han sido muy favorables para Latinoamérica. La región ha experimentado dos recesiones y sucesivas crisis financieras. Pero, con todo, América Latina ha tenido en los últimos diez años mayor crecimiento (3,1 por 100) que cualquier otra región destino de la inversión española como la UE (2 por 100), o los países de Europa Central y Oriental (0,9 por 100). Incluso, en este período tan complejo, sólo el real brasileño y, recientemente, el peso argentino se han depreciado

frente al euro, en términos reales. Por tanto, pese a las incertidumbres que han rodeado a la región en los últimos cinco años, Latinoamérica sigue siendo una buena opción para invertir.

La inversión del Grupo BBVA en América Latina nos coloca en una posición única en el panorama bancario europeo. No obstante, a la hora de hacer balance, hay que tener en cuenta que las inversiones en América Latina tienen un horizonte medio de maduración de 10 años y que en la actualidad tienen una edad media de 31 meses.

Como ya se ha señalado, una de las ventajas de la presencia en la región es la diversificación real del negocio, aspecto que será menos evidente en otras economías emergentes, como las de Europa del Este, cuyos ciclos estarán cada vez más correlacionados con Europa Occidental. Por tanto, la franquicia latinoamericana nos permitirá participar en una posición de privilegio en los cambios que experimentará, más tarde o más temprano, el mapa bancario europeo. Por otro lado, la fuerte presencia en América Latina y, más concretamente, nuestra destacada posición en el mercado mexicano con BBVA Bancomer, ha de servir de plataforma para la inversión en otras áreas geográficas de gran potencial, como Estados Unidos.

La estrategia latinoamericana de la banca española ha tenido su prueba de fuego en los primeros meses de 2002 con la crisis

argentina. El sistema bancario está asumiendo, y va a tener que asumir, buena parte del ajuste que esta economía requiere para volver a la senda de crecimiento que le posibilita su potencial físico y humano. Como entidad financiera que cree en el potencial de la región, y que tiene una orientación de largo plazo, el Grupo BBVA está dispuesto a permanecer en el país austral y a colaborar en la resolución de la crisis argentina siempre y cuando exista un entorno en el que sea viable el ejercicio de la función de intermediación financiera que constituye el núcleo del negocio bancario. Porque, en último extremo, la obtención de un retorno ajustado por el riesgo sobre el capital invertido es un principio básico de gestión financiera que se aplica a las inversiones latinoamericanas, como a cualesquiera otras del grupo.

En 2001 hemos cerrado la primera etapa de nuestro establecimiento en el Nuevo Continente dando paso al reto de avanzar en el concepto de multinacionalización. Nuestra visión global del negocio será uno de los aspectos que nos permitirá desenvolvernos con éxito en un entorno empresarial cambiante y cada vez más competitivo. La imagen de marca unificada, la decidida apuesta por las nuevas tecnologías y el énfasis en la gestión del talento colocan al Grupo BBVA en una situación excepcional para sacar partido de todo el potencial que encierra América Latina.