

## Capítulo 6

### BBVA

*Entidad financiera presente en China desde 1997. En noviembre de 2006 firma un acuerdo estratégico con CITIC Group. Realiza la mayor inversión hecha hasta la fecha por ninguna compañía en este mercado, con un importe de 1.290 millones de euros. Es propietaria del 4,83%, con una opción de compra de hasta el 9,9%, de China CITIC Bank, el tercer banco comercial de China.*

### **“Inversión estratégica en China para apoyar clientes de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos”**

Por **Mayte Ledo**

*Economista Jefe de Escenarios Económicos y Financieros del Servicio de Estudios*

La historia de BBVA en Asia se remonta a más de 30 años, con la primera apertura en 1977 de la Oficina de Representación (O.R.) en la capital nipona, que conseguiría ese mismo año que las autoridades del país le otorgaran la licencia para operar como sucursal. En 1985 se abre en Hong Kong la principal sucursal en la región, que hasta la fecha ha servido como base operativa. El mismo año se establece también la oficina de representación de Pekín, lo que otorga a BBVA la calificación de entidad “decana” española en China.

En 2005, a raíz del **lanzamiento del Plan Asia**, se acelera la expansión en el territorio con la apertura sucesiva de oficinas. En abril del mismo año ve la luz la O.R. de Shanghai, tres meses después la sucursal de Tokio, tras haber sido cerrada durante la crisis financiera asiática, en junio de 2006 se inaugura la sucursal de Singapur y en agosto la O.R. de Taipei, al mes siguiente otra en Seúl y en septiembre una más en la capital australiana. Por último, en enero de 2007, se abrió la O.R. de Mumbai expandiendo el crecimiento al segundo país más prometedor de Asia, India.

Para afrontar nuestra estrategia de expansión en China se hacía necesaria una red de distribución, una base de clientes y know how de un socio local. Con la finalidad de consolidar la expansión internacional del grupo en la región, en noviembre de 2006 tiene lugar la **firma del acuerdo estratégico con CITIC Group**,

punto de inflexión en la estrategia de expansión del banco en China. Ésta tiene dos vertientes, una en China continental y la segunda en Hong Kong. Es la mayor inversión realizada hasta la fecha por una compañía española en dicho mercado. Conforme al acuerdo, BBVA hace una inversión inicial de 1290 millones de euros de los que 793 millones de euros se destinan a la toma del 4,83% de participación en **China CITIC Bank (CNCB)**, el tercer banco comercial del país, con opción de compra para alcanzar un total de 9,9% de participación, dándole derecho a BBVA a un consejero. Los restantes 488 millones de euros se emplean en la adquisición del 14,58% de **CITIC Internacional Financial Holdings (CIFH)** sito en Hong Kong, el brazo internacional de CITIC Group el mayor conglomerado inversor en China.

Actualmente BBVA cuenta con una **plantilla** en la región asiática de 145 personas, con una constante aportación de nuevas incorporaciones. La sucursal de Hong Kong es donde radica la mayor parte de la operativa, con más de 90 personas. Es también el Centro de Dirección regional y apoya como HUB a las diferentes oficinas de BBVA en el área tanto desde sus funciones de middle y back office, fondeo de transacciones regionales y en áreas de apoyo al negocio, como pueden ser la asesoría jurídica, recursos humanos y sistemas y comunicaciones. Las sucursales de Tokio y Singapur tienen una dimensión más acotada, sumando entre quince y veinte personas, mientras que en las Oficinas de Representación de Shanghai, Beijing, Taipei, Seúl y Sydney la cifra está por debajo de la decena. El personal es en su mayoría local, a excepción de un número limitado de españoles expatriados que interactúan con los diferentes perfiles locales de la plantilla en la región.

Asia es considerada hoy en día la región con mayor potencial de crecimiento en el mundo. BBVA, en su vocación de convertirse en una entidad financiera global ha hecho la gran apuesta en el continente, ya que desde que se lanzara el plan Asia en 2005 se han sucedido una concatenación de aperturas de oficinas de representación y sucursales en la región. Es evidente que si BBVA quería apostar por una expansión global tenía que tener en cuenta de forma especial el potencial de China.

Los objetivos principales que se persiguen con este plan es la ampliación de la franquicia y la visibilidad de BBVA en la zona; incrementar la base de negocio rentable, a través de una política de apertura de sucursales y oficinas de representación así como con la introducción de una mayor gama de productos y desarrollar oportunidades de crecimiento poniendo el foco principalmente en China e India.

El continente asiático es el primero por extensión geográfica, alberga el 60 por ciento de la población global y suma la cuarta parte del PIB mundial. En compa-

ración, las zonas en las que el BBVA tiene mayor presencia, excluyendo a EE.UU., es decir, España, Portugal y Latinoamérica, no llegan a sumar el 10% del PIB mundial.

La región asiática afronta hoy en día grandes retos y dificultades. El continente alberga mercados y culturas altamente heterogéneos, cuyo desarrollo es muy dispar. Además, en la gran mayoría de países todavía existen fuertes marcos regulatorios y sistemas económicos con diferentes grados de proteccionismo, además de fuertes desequilibrios económicos estructurales.

Las negociaciones no fueron fáciles, sobre todo cuando las culturas y formas de hacer negocios son tan diferentes. Pero había la suficiente ilusión y paciencia para ir construyendo un buen “guanxi” entre ambas partes y flexibilizando de forma controlada las dos posturas de partida.

Hubo que aclarar varias incógnitas. Lo primero era conocer dentro y fuera de cada una de las entidades quién era quién, y poder establecer relaciones personales. Un obstáculo importante es la barrera idiomática y la pérdida de significado con las traducciones, pero no es insalvable. Era el momento de discutir aspectos legales y jurídicos, para ello se contaba con igualdad jerárquica entre las dos partes durante las discusiones.

El plan Asia cumple con los tres requisitos de toda estrategia de expansión geográfica de BBVA: los mercados asiáticos experimentan crecimientos extraordinarios; el banco cuenta en la zona con el apoyo de fuertes franquicias y, por último, puede apoyarse en sus ventajas competitivas.

En Asia se encuentra el primer receptor mundial de inversiones, China; uno de los principales inversores mundiales, Japón; el primer y segundo país en términos de reservas así como los dos países más poblados del mundo.

Dentro del continente, China ofrece un atractivo especial debido al crecimiento histórico de su producto interior bruto por encima del 10 por ciento en los últimos años y las previsiones futuras auguran que el país seguirá creciendo a un ritmo espectacular. China es la cuarta potencia económica mundial y el segundo sistema financiero en el continente, tras Japón. Otro de los aspectos positivos para el banco es el rápido incremento de los flujos comerciales con Latinoamérica, donde BBVA ocupa una posición inmejorable, con una tasa compuesta de crecimiento anual superior al 36 por ciento entre 2001 y 2006.

Las dimensiones de China son incomparables, tanto en términos de población, que sobrepasa los mil trescientos millones de habitantes, como en términos de su peso en la economía mundial, más de diez mil billones de dólares, lo que supo-

ne un 15 por ciento del PIB mundial. El crecimiento medio de los últimos años ha sido superior al diez por ciento y seguirá este curso hasta 2010.

BBVA ha sabido aprovechar su ventaja competitiva para situarse en el mercado y crear una estrategia lo suficientemente fundada como para asegurarse un futuro próspero en esta región, que se ha convertido en uno de los pilares de su negocio.

Creemos que la expansión de las economías emergentes, y en particular de China, afectarán de forma positiva a nuestro negocio. Se pretende apoyar a los clientes en Europa y Latinoamérica y USA que tengan actividad en esta región. Las exportaciones de Latinoamérica destinadas a China han crecido en los últimos años de forma sorprendente, pasando de dos billones de dólares americanos en 1999 a veintidós billones en 2006. Asimismo, la inversión directa china en Latinoamérica se ha disparado en los últimos cuatro años.

En paralelo al negocio de banca corporativa, otra área con gran potencial para el BBVA en la zona es, en el ámbito minorista, la transferencia de remesas. BBVA también ejerce como nexo entre Asia y Latinoamérica en la transferencia de remesas de emigrantes a través de su filial Bancomer Transfer Services (BTS), con sede en Texas, integrada en BBVA tras la adquisición del grupo bancario mexicano Bancomer. BBVA tiene acuerdos con entidades en China, Filipinas e India para la canalización de este negocio.

Nuestra estrategia futura en el mercado chino será el desarrollo de nuevos productos y contribuir en el desarrollo financiero de la región. Así como el aumento de la base de clientes.

Con la introducción de una mayor gama de productos BBVA pretende aumentar la base de su negocio en Asia y su visibilidad. BBVA se ha servido de sus ventajas competitivas así como su experiencia en **Trade Finance** y **Project Finance**. En lo que respecta a **Trade Finance** BBVA tiene una vasta experiencia en el continente asiático ampliamente conocida, así en 2005 fue declarado el banco nº 1 del mundo y de Asia por número de Transacciones y 3º por volumen. En el año 2007, de nuevo, ha sido el primer banco de operaciones de Trade Finance en Asia, excluyendo Japón. La amplia red comercial del banco en Latinoamérica y su exhaustivo conocimiento del riesgo en dicha zona constituyen, sin duda, sólidas ventajas competitivas frente a entidades de otros países. Gracias a su "expertise" y al intenso flujo comercial entre Asia y Latinoamérica, el BBVA se ha convertido en un ejemplo estrella de triangulación. En cuanto a **Project Finance**, BBVA ocupó el tercer puesto por volumen en el ranking mundial y asiático durante el primer semestre de 2006. Según apuntó Euromoney en su publicación "Deals of

the year”, BBVA participó en las dos operaciones más relevantes en la región.

El 1 de julio de 2007 se lanza la **Sala de Mercados Globales y Distribución** en el continente Asiático generando producto in situ, tanto para los clientes europeos y latinoamericanos como para los asiáticos. Asimismo en los últimos años se han introducido nuevos productos y negocios a implementar, entre ellos, **productos de tesorería**, tanto originación como distribución; **depósitos estructurados y derivados**; **cash management** y **factoring**. Además también BBVA cuenta con un servicio de asesoría en operaciones de fusiones y adquisiciones y financiación corporativa.

**BBVA ha sido nombrado socio exclusivo para negocios dentro de China continental.** Se ha decidido desarrollar una serie de acuerdos de cooperación en distintos campos que en el presente están siendo implementados por un comité conjunto. Entre los acuerdos se encuentran en fase de análisis en este momento diferentes áreas de colaboración. En banca minorista, (financiación de compra de automóviles) y banca privada. En banca corporativa, la financiación internacional y comercio exterior, Cash Management y Project Finance y Fusiones y Adquisiciones. Dentro de Mercados Globales y Tesorería se dará apoyo en la gestión de riesgos de mercado y precios, además de considerarse a BBVA proveedor preferente de CITIC para productos de tesorería. Además se está dando apoyo a CNCB en la implementación del Plan Basilea II y en la formación de su personal.