



GRADO EN ECONOMÍA

CURSO 2015/2016

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DEL BBVA

BBVA INTERNATIONALIZATION PROCESS

Rubén Ruiz Abajas

María Begoña Torre Olmo

SEPTIEMBRE 2016

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
1. SUMMARY	4
2. INTRODUCCIÓN:	5
3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
3.1 ¿POR QUÉ SE INTERNACIONALIZA LA BANCA?	6
3.2 ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL BBVA.....	7
3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNAZIONALIZACIÓN	11
3.5 VENTAJAS Y RIESGOS DEL PROCESO.....	12
4. INTERNACIONALIZACIÓN DEL BBVA.....	14
4.1 COMO SE ORGANIZA EL BBVA.....	14
4.3 PERIODO DE CRISIS	17
4.4 EVOLUCIÓN DEL PROGRESO TECNOLÓGICO.....	20
4.5 INTERNACIONALIZACIÓN ACTUAL BBVA.....	23
4.6 ¿EL FUTURO?.....	27
5. CONCLUSIONES.....	28
6. BIBLIOGRAFÍA.....	30

1. RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo analizar el proceso de internacionalización de la banca y más específicamente en el BBVA. Nos introducimos en el tema, explicando un marco teórico del proceso de internacionalización, respondiendo a preguntas como: ¿Por qué se internacionaliza la banca?, ¿cómo lo ha hecho? Y ¿dónde ha fijado su objetivo de internacionalización?, además de las ventajas y desventajas que puede causar este proceso.

Luego, analizamos más detenidamente el caso del BBVA. Cómo ha actuado el BBVA en el período de la crisis financiera y cómo espera abordar la nueva crisis de China con diferentes estrategias y políticas financieras. Más adelante, mostraremos cuál ha sido la clave del éxito en la internacionalización del BBVA en la última década, con el progreso tecnológico y su rápida adaptación con la banca digital. Estudiando todos los países en los que está presente y cómo están evolucionando con todos los problemas financieros que actualmente asoman, como la vulnerabilidad de las economías emergentes, el Bréxit; unido a la crisis institucional y financiera europea y el “efecto Trump” en Estados Unidos. Finalizando con las últimas declaraciones de cómo va a evolucionar el Grupo en los próximos años.

1. SUMMARY

This work aims to analyze the process of internationalization of banking and more specifically in the BBVA. We introduce the subject, a theoretical framework explaining the internationalization process, answering questions such as: Why is internationalized banking? How did he do? And Where has set its goal of internationalization? Besides the advantages and disadvantages that can cause this process.

Then, we analyze more closely the case of BBVA. BBVA has acted as the period of the financial crisis and as expected to address the new crisis of China with different strategies and financial policies. Later, we will show what has been the key to success in the internationalization of BBVA in the last decade with technological progress and rapid adaptation to the Digital Banking. Studying all the countries where it is present and how they are evolving all the financial problems now looming, and the vulnerability of emerging economies, the Brexit joined the European institutional and financial crisis and the "Trump effect" in the United States. Ending with the recent statements of how it will evolve the Group in the coming years.

2. INTRODUCCIÓN:

En el mundo de los negocios, la internacionalización es una parte muy importante a nivel económico y competitivo en el mundo empresarial. Las empresas industriales han diseñado su crecimiento en la diversificación geográfica, y el sector servicios, concretamente el bancario, han sido protagonistas en la aplicación de estrategias de desarrollo transnacional. La banca de los países desarrollados, incluida la banca española, ha sido protagonista indispensable, con un crecimiento intenso de su actividad internacional.

Este trabajo describe la internacionalización de la banca, concretamente analiza el caso del BBVA, hasta el momento actual con la implantación de la banca digital.

Los inicios de la internacionalización de la banca fueron cautelosos, por unos reducidos volúmenes de recursos y altos riesgos, que contrastan con la agresividad e intensidad del Grupo BBVA en las últimas décadas, con una implantación generalizada en los años noventa sobre Latinoamérica liderando diferentes servicios bancarios.

BBVA consolidó su implantación en México, localización que sirvió de base para sus actividades en el sur de los Estados Unidos. Con la experiencia y aprendizaje en el manejo de inversiones extranjeras directas realizó su expansión en Estados Unidos, China y Asia, pasando de ser un banco internacional a un banco "global". Y en la última década, desde el nombramiento de Francisco González como presidente ejecutivo de la entidad, se ha apostado decididamente por la banca digital y con ello, se ha hecho un hueco entre los 40 mejores bancos mundiales, gracias a sus plataformas tecnológicas y su rápida adaptación al cambio.

El trabajo se estructurará en dos grandes bloques:

-El primer bloque, tratará de los aspectos más teóricos de la entidad, la internacionalización y su organización, selección de mercados, riesgos y ventajas del proceso de internacionalización, siempre ejemplarizándolo con el BBVA.

-En el segundo bloque, abordaremos la historia del BBVA, las variables de éxito de la internacionalización y su evolución desde la entrada de España a la UE hasta la actualidad, pasando por la crisis y la transformación tecnológica.

3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1 ¿POR QUÉ SE INTERNACIONALIZA LA BANCA?

Las empresas, en general, se internacionalizan para hacer frente a la situación de crisis o simplemente porque el mercado ha tocado techo, la mayoría de empresarios ha pensado en acceder a mercados internacionales que les ofrezcan nuevas oportunidades de negocio.

¿Qué razones tuvo la banca para internacionalizarse?

A mediados de la década de los setenta el sistema financiero español experimentó una profunda transformación desde que inició su proceso de desregularización y liberalización. La apertura al exterior, tanto por la entrada de bancos extranjeros en España como por la actividad creciente de las entidades españolas en el exterior.

La banca extranjera entró en nuestro país a finales de la década de los setenta, aumentando la competencia y eficiencia del sistema bancario español. En sus inicios, la banca extranjera dedicó sus esfuerzos al negocio mayorista y paulatinamente también en los particulares y pequeñas y medianas empresas. La banca española se adaptó y mantuvo su cuota de mercado y se lanzó al mercado internacional, incitada por el estrechamiento de márgenes y la elevada competencia, buscando diversificar el riesgo.

Antes de 1986, año en el que España se incorporó a la UE, y en 1992, cuando se implantó el Mercado Único, el proceso de internacionalización de la banca española, despegó, ya que, necesitaba seguir al cliente en su expansión internacional y fidelizarlo para no perderlo más allá de la frontera nacional. Consiguió dar cobertura y ofrecer servicio a sus clientes emigrantes españoles a Latinoamérica o a la propia Europa

El primer movimiento fue muy tímido, ya que suponía una baja inversión y fórmulas de inclusión de bajo riesgo, además los bancos españoles estaban muy protegidos y no se actualizaban a las nuevas fórmulas de reestructuración del sistema comunitario, ya que los mercados latinoamericanos se consideraban de elevado riesgo

El BBVA en los años 90, Banco Bilbao, aterriza en Latinoamérica con mayor retraso e impacto que el resto de sus competidores: Banco Santander, Central Hispano, pero además su motivación era diferente puesto que abrió oficinas de representación en Panamá y Puerto rico, dos paraísos fiscales. (Mª Pilar S.F. 2007)

Actualmente, tras la crisis de 2008, las cosas han cambiado respecto a la internacionalización, BBVA tiene una estrategia "conservacionista" a la hora de abrirse a nuevos mercados y abrir oficinas con personal, ya que su estrategia actual para sacar el mayor rendimiento de sus activos es la banca digital, afianzándose en los países que tiene más fuerza y relacionándose con los clientes ofreciendo productos más rentables y más fáciles de utilizar.

3.2 ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL BBVA

La internacionalización de la banca lleva años de ventaja a la internacionalización de la empresa. El BBVA comenzó en 1902 creciendo de manera acentuada en este sector, con la apertura de una sucursal en París y en 1918 en Londres. Así, en los años 70, el grupo ya contaba con una amplia red de oficinas en las principales capitales financieras de América, Asia y Europa. Pero el gran salto internacional se produjo a partir de los años 90.

Un siglo y medio después de fundar el Banco Bilbao, el BBVA es el resultado de la integración y absorción de más de 150 entidades de todo el mundo. La estrategia seguida por la entidad puede dividirse en dos etapas, manteniendo el objetivo de maximización del valor para sus accionistas.

En una primera etapa, 1995-2003, BBVA inició la primera gran transformación 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 zonas que brindaban las mejores perspectivas, tanto por su similitud cultural como su crecimiento potencial. América del Sur y México, fueron las elegidas.

Así en 1995, el BBVA entró en Perú con la compra del Banco Continental y en México con la compra de Probursa. En el año 2000 dieron un gran paso al ser mayoría en el banco más importante de Latinoamérica, Bancomer. En 2001 finalizó su expansión y la implementación de la plataforma unificada.

Actualmente, el BBVA es dueño al 100% del Bancomer de México y el 100% de Hipotecaria Nacional. En Colombia adquirió el 100% de la entidad hipotecaria GranAhorrar, convirtiéndose en el líder del mercado del país. (gráfico 1)

En total, el BBVA se ha gastado más de 14.300 millones de dólares en su expansión en Latinoamérica.

¿Por qué América Latina?

Las palabras del exconsejero delegado del BBVA, respecto la expansión internacional del grupo son determinantes: “El origen de este proceso se encuentra en la última década del siglo pasado. Muchos han sido los factores que se han señalado como los principales desencadenantes del mismo, pudiendo distinguirse entre aquellos que propiciaron la apertura al exterior del BBVA y, como de otras tantas empresas españolas, de aquellos desencadenantes que determinaron que América Latina se convirtiera en el destino principal de nuestras inversiones.” (Jose Ignacio G, 2008)

En el año 2000, la única dirección que el Grupo tomó fue la dirección de países Latinoamericanos, no solo para el BBVA, sino también para el Banco Santander en su irrupción al mercado brasileño. Podemos afirmar que la inclusión de una moneda única en 1999 ha sido de gran importancia para los intereses financieros españoles. Se convirtió en una poderosa arma que permitió un gran acercamiento a otros mercados más poderosos como el norteamericano. (BBVA, 2000)

Un hecho importante que resaltamos en el párrafo anterior, es la implantación de la moneda única, favoreciendo a los bancos españoles su internacionalización global, gracias a la eficiencia del sistema financiero, la apertura comercial que, junto con la desregularización y una mayor competencia con tipo de interés bajo, ayudó a recibir

importantes transferencias de capital, y el modo de internacionalizar la banca mejoró radicalmente.

Primera etapa de la expansión del BBVA en América Latina

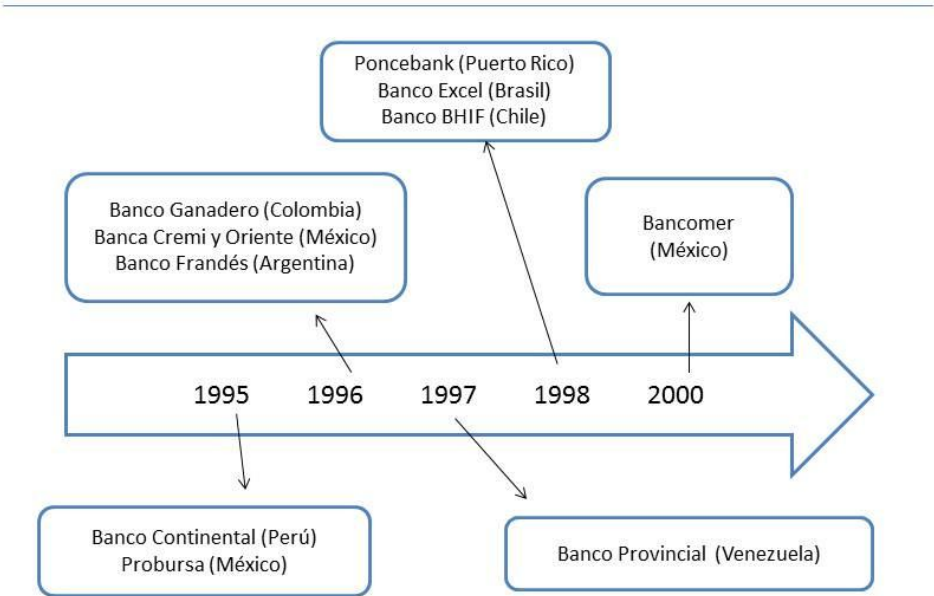


GRÁFICO 1. PRESENCIA DEL GRUPO BBVA EN LATINOAMÉRICA



Ya en una segunda etapa, desde 2004 hasta la crisis de 2008, el BBVA puso en marcha una estrategia, en la que el proceso de internacionalización se orientó a mercados de alto crecimiento. Así, tras consolidar su liderazgo en España, México y América del Sur, aplicó su modelo en aquellas áreas del mundo con más y mejores oportunidades.

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

Con esta política y el impresionante avance tecnológico con el “BOOM” de Internet ha hecho que en la última década, el BBVA haya pasado de tener implantación exclusiva en España a ser una entidad totalmente internacionalizada. Presente en 35 países y 4 continentes, más de 66 millones de clientes y más de 8000 oficinas, además de 138.000 empleados siendo el 70% fuera de España. (Datos 2015)

Tras la crisis del 2008, se han puesto de manifiesto las fortalezas del Grupo BBVA con una gran resistencia estructural, generación de valor de los stakeholders y la recurrencia en sus resultados; consolidándose como una de las entidades financieras más importantes del mundo. Imponiendo un nuevo modelo de banca, por el avance en el consumo, la irrupción de nuevas tecnologías y productos harán que el sistema financiero actual cambie y sea totalmente diferente.

Actualmente, para afrontar todos éstos cambios, el BBVA tiene unos objetivos muy concretos:

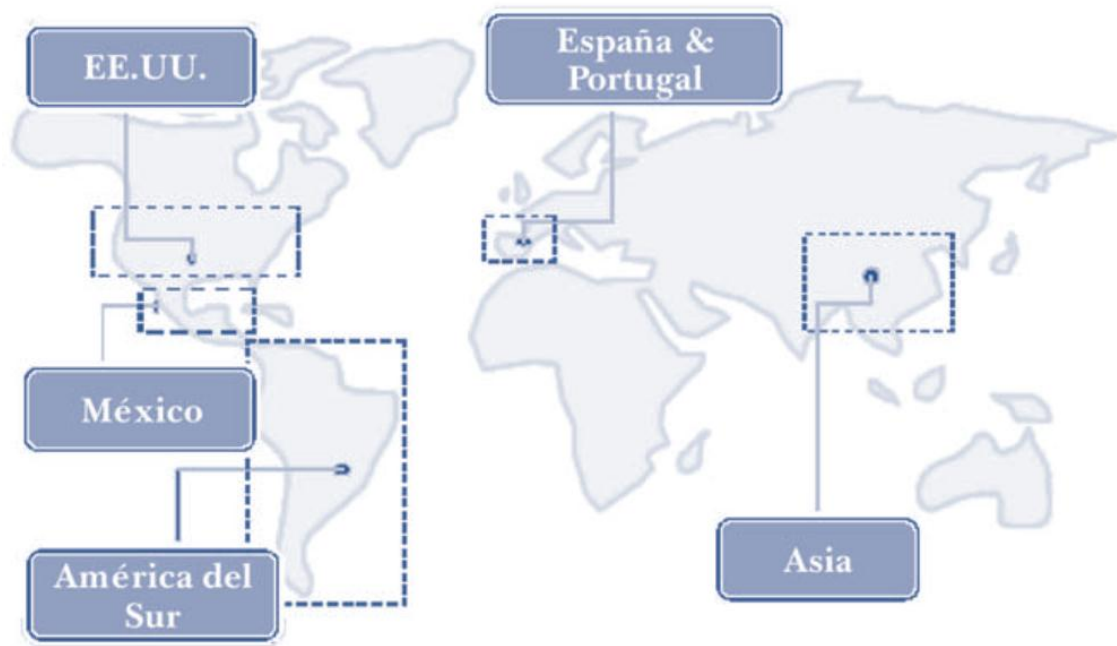
“- Ser uno de los bancos con mayor perfil de crecimiento de su grupo de referencia.

-Ser el banco de mayor fortaleza estructural frente a los ciclos de su grupo de referencia, con la mejor gestión de los recursos escasos.

-Ser el banco más eficiente, productivo y conveniente para nuestros clientes mediante el uso intensivo e inteligente de la tecnología.

-Potenciar la transversalidad y globalidad, maximizando el potencial de las funciones y negocios.

Y, por último, seguir generando valor en todas las sociedades en las que operamos a través de nuestro negocio bancario (banca responsable) y de nuestra labor social.” (BBVA, 2016)



3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNAZIONALIZACIÓN

En la internacionalización de las entidades bancarias, al internacionalizar su actividad ordinaria o instituir otras actividades bancarias, emplearemos dos criterios elementales para determinar dichas estrategias.

En un primer lugar, y dependiendo de la dinámica y fuerza de la actividad internacional que se vaya a realizar en el tiempo, podemos diferenciar dos tipos de estrategia: oportunista y gradual. (M^a del Pilar S.F. 2007)

En la estrategia oportunista, la inclusión en el mercado extranjero se realiza de una sola vez, a través de fusiones o mediante la compra total o parcial de empresas locales. Mientras que en la estrategia gradual, la internacionalización sigue primero un proceso exploratorio y secuencial. Continuando con fórmulas poco costosas que permitan la acumulación de experiencia; dando paso en posteriores fases, gracias a la experiencia internacional acumulada, a un aumento de su presencia física en el exterior, mediante fórmulas organizativas más complejas. (Máximo Santos, 2016)

En segundo lugar, teniendo en cuenta el modo de entrada utilizado en el crecimiento internacional de la empresa, se pueden establecer dos tipos de internacionalización: los basados en un crecimiento externo o en un crecimiento interno.

En el crecimiento interno, la entidad utiliza sus propios recursos para crear valor internacional, con la implantación de una sucursal o filial en un país extranjero, en otros mercados diferentes al local; mientras que en el crecimiento externo, la empresa emplea recursos que no son de la entidad, implicando a otras entidades locales, firmando acuerdos de colaboración, fusiones, adquisiciones, alianzas o tomas de participación mayoritarias y minoritarias. (BBVA, 2012)

Teniendo en cuenta que desde 2009 en los planes de BBVA ya se estaba germinando la apuesta por las nuevas tecnologías, que actualmente ha evolucionado hacia la banca totalmente digital, se redujo la inversión en Latinoamérica, aunque se consolidaron áreas regionales, como México, adoptando estrategias conjuntas con terceros países: EE.UU. Canadá, China.

En los últimos 10 años la estrategia internacional del Grupo es la búsqueda de nuevas oportunidades en países desarrollados, salir de los negocios tradicionales y centrarse en la nueva era de digitalización, además de, en los nuevos modelos de negocio: telecomunicaciones, Internet, energías renovables, inteligencia artificial, etc. En las que buscar una alianza estratégica local, por medio de fusiones o aportes de capital, que potencie eficientemente su crecimiento. (BBVA, 2016) (Economía3, 2015)

3.5 VENTAJAS Y RIESGOS DEL PROCESO

Las ventajas que justificaron la expansión internacional del BBVA hacia el mercado global se basan en la coincidencia en el tiempo de: diversificación de las fuentes de ingresos por la madurez y alta competitividad del mercado español además del cambio de estrategia en la política de apertura al exterior y liberalización del sistema financiero de los propios países latinoamericanos.

Además de buscar nuevos mercados emergentes, se buscaba mayores márgenes y beneficios, aprovechando la tendencia creciente demográfica (diez veces más población que España) y de renta, sin olvidar la diversificación de riesgos.

Las ventajas que el Grupo puede obtener por su internacionalización son bastante obvias:

Ventajas de localización: Los nuevos mercados emergentes, permitieron compensar la saturación y madurez del mercado español, aportando mayores beneficios y mayores márgenes, por las tendencias demográficas y el crecimiento de los países latinoamericanos. Por otro lado, la diversificación de riesgos ayudó al BBVA a internarse en estos países latinoamericanos que presentaban elevadas perspectivas de desarrollo y una banca poco avanzada. Excepto la banca de EEUU, ninguna otra se interesó por estos países. La escasez de demanda ha permitido que los precios y la inversión fuesen asumibles. (EAE Business School, 2015)

Ventajas de internalización: la historia, cultura e idioma comunes, son factores inexistentes en otros mercados emergentes, dando lugar a la transferencia no solo de gestión y capital, sino de recursos humanos y capacidades básicas. El idioma es un elemento positivo que facilita la integración de las personas y sistemas, además del acomodamiento en el intercambio. Los procesos de comunicación interna se facilitan, al igual que la difusión de normas, procedimientos, manuales e incluso, con las adaptaciones necesarias, los servicios, herramientas y productos de marketing.

Por el contrario, los obstáculos más comunes en el proceso de internacionalización son: financieros, comerciales, logísticos, culturales y legales.

Los obstáculos financieros, son la falta de adecuados créditos a la exportación y volatilidad de los tipos de cambio

Obstáculos comerciales, el desconocimiento siempre es una desventaja, sobretodo cuando tratamos de hacer negocios en países extranjeros; por eso el desconocimiento de las oportunidades que puede dar un país; la dificultad de acceder a compradores, la falta de contactos y conocimiento para actuar en el mercado de destino puede marcar la diferencia.

Obstáculos logísticos y culturales: elevados costes. No es fácil ni barato controlar una operación de internacionalización y menos los primeros años, además de que muchos altos directivos pasan por alto una de las cosas más importantes de la internacionalización, esta es la cultura, las costumbres, el idioma o las tradiciones.

Es necesario investigar a fondo el país al que pretendes acceder, ya que un simple gesto como “dar la mano”, en el país de destino puede ser una gran falta de respeto y estropear la operación.

Las restricciones legales de cada país, como son las barreras arancelarias o no arancelarias que dificultan y obligan a investigar a fondo los países a los que te diriges, como los controles de calidad, la sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc. Que si no se cumplen rigurosamente pueden ralentizar la operación y con ello perder dinero.

Los obstáculos en la inversión impuesta por los propios gobiernos de los países en desarrollo, que se aprovechan de la situación actual de crisis y de la gran oleada de internacionalización que está aconteciendo en los últimos años; por lo que es posible que los Gobiernos impongan normas o reglas que dificulten la actuación en el país de destino. Entre las más comunes están los controles a la propiedad, las restricciones para la repartición de beneficios, la obligación de fabricar productos con contenido local o la de contratar mano de obra local y eliminar a empleados extranjeros. (YouTube BBVA, 2014) (Raúl García, 2015)

4. INTERNACIONALIZACIÓN DEL BBVA

4.1 COMO SE ORGANIZA EL BBVA

La organización del Grupo ha sido muy importante respecto a la internacionalización.

En una primera fase de expansión, años 90, con la entrada de España en la UE, el BBVA estaba consolidado en nuestro país, además de mirar al mercado Sur Americano, con la compra de filiales y bancos importantes de México, Perú y en general América del Sur. Reestructurándose cada vez que entraban en un nuevo país y añadiendo áreas de negocio.

Aprovechando este gran impulso y observando que en América del Sur consolidan posiciones, abrieron nuevos mercados con la misma estructura económica y financiera en mercados como EEUU y Asia.

Tras estas dos fases de expansión y de reestructuración, el presidente del Grupo Francisco González no paraba de repetir que “la digitalización de la banca es un proceso imparable”, advirtiendo durante años de la irrupción de un escenario en la industria financiera marcado por la aparición de nuevos competidores digitales y el cambio de los hábitos de los consumidores.

El primer paso fue la creación de la plataforma tecnológica que sostiene su transformación digital. Hasta 2013, el BBVA ha invertido 925 millones de euros al año en tecnología durante los próximos 8 años. Una vez terminadas las plataformas en España y Estados Unidos, contempla destinar una media de 700 millones de euros anuales hasta 2016.

El segundo paso, en 2014, actualiza su organización para impulsar su transformación digital y por consiguiente incrementar su cotización y beneficios. Todo ello, con la creación del área de negocio Banca Digital, liderada por Carlos Torres Vila.

“Con la nueva estructura, damos un gran paso para abordar la transformación de un banco analógico, eficiente y rentable en una empresa digital de servicios del conocimiento. Tras construir los cimientos de nuestro proyecto digital “las plataformas”, ahora podemos acelerar la creación de nuevos productos y servicios para los clientes del siglo XXI.” (Francisco González, 2016)

El área de Banca Digital tendrá también como objetivo desarrollar nuevos negocios. Para ello, combinará el desarrollo de iniciativas internas como “Wizzo” con la participación en el capital de *startups* a través de “BBVA Ventures” y la adquisición de empresas innovadoras, como “Simple”, anunciada recientemente.

Para lograr sus objetivos, Banca Digital desarrollará una cultura enfocada en la ejecución, la gestión por proyectos a través de pequeños equipos con autonomía plena, y la incorporación de talento interno y externo. Con la creación de este área se inicia la segunda fase de la transformación del Grupo, tras completarse el desarrollo de las nuevas plataformas tecnológicas en una primera etapa. (BBVA Innova, 2016)

La estructura organizativa de BBVA tiene dos objetivos fundamentales:

- Construir las capacidades diferenciales necesarias para desarrollar una ventaja competitiva que permita competir con éxito en el nuevo entorno a largo plazo y que sirvan de aceleradores de resultados en el medio plazo.
- Potenciar los resultados de los bancos del Grupo a corto y medio plazo

Esta estructura está dividida en Execution & Performance, New Core Competencies, Risk & Finance y Strategy & Control. Las tres primeras bajo responsabilidad del consejero delegado y la última bajo responsabilidad del presidente.

Execution & Performance: centrada al desempeño de las franquicias. Las geografías dependen del consejero delegado. España, México, Estados Unidos y Turquía directamente, y el resto a través de Country Monitoring, un área que también realiza seguimiento de todos los países y que da apoyo al consejero delegado. El área de Execution & Performance incluye también:

Corporate & Investment Banking: área global del Grupo que incluye las actividades de banca de inversión, mercados, préstamos y servicios transaccionales para clientes corporativos internacionales e inversores institucionales.

New Core Competencies: incorpora capacidades críticas y el talento global para competir en el nuevo entorno. De acuerdo con este modelo, la estructura cuenta con las siguientes áreas:

- "Engineering: Además de la gestión de las operaciones de tecnología, el área desarrolla el *software* y procesos para las soluciones de nuestros clientes con un enfoque global."
- "Talent & Culture: Para impulsar nuevos esquemas de gestión de talento y adaptar la cultura al nuevo entorno."
- "Customer Solutions: Agrupa las palancas clave para desarrollar la oferta de productos y servicios a los clientes en todas las geografías. Integra las funciones de Business Development de todas las geografías, Global Marketing Digital Sales, Asset Management & Global Wealth; Insurance & Prevision, Payments, Distribution Models y Consumer Finance, además de las funciones de calidad, big data, diseño y experiencia de cliente. También integra el área de New Digital Businesses, enfocada a la inversión y el lanzamiento de nuevos negocios digitales, así como de impulsar la colaboración con el ecosistema de *startups* y desarrolladores."

Risk & Finance comprende aspectos tan relevantes como la gestión global de riesgos, el balance y la solvencia del Grupo. Se divide en:

- "Global Risk Management. área de Gestión de Riesgos del Grupo focalizada en preservar la solvencia del Grupo, apoyar su estrategia y asegurar el desarrollo del negocio, manteniendo una adecuada gestión de los riesgos, durante todo el ciclo de vida del riesgo y para todas las geografías en las que el Grupo opera."
- "Finance: área responsable de la gestión de riesgos estructurales de balance y capital, las relaciones con analistas, inversores, accionistas y agencias de *rating*, Control de Gestión y Sistemas de Información de Gestión y la función de compras."

Las áreas de Strategy & Control establecen la estrategia del Grupo y los marcos de actuación y control en aspectos tan relevantes como cumplimiento, comunicación, auditoría interna o información contable, entre otros. Se estructura en:

- “Legal & Compliance: gestión del riesgo legal, asesoramiento en derecho para todo el Grupo, gestión de los riesgos derivados de las Cuestiones de Cumplimiento (prevención del lavado de dinero, protección de los clientes, datos personales y mercados) y recopilación, puesta en común y elevación a los Comités de Corporate Assurance de los principales problemas de control interno del Grupo.”
- “Global Economics Regulation & Public Affairs: Área responsable del servicio de estudios económicos del Grupo y de promover y desarrollar las relaciones institucionales.”
- “Communications: gestiona la comunicación del Grupo BBVA en todas las geografías, impulsa el periodismo de marca y trabaja para aumentar la reputación de BBVA.”
- “Strategy & M&A: Funciones de desarrollo corporativo fijando las directrices de la estrategia a nivel Grupo así como la responsabilidad en la ejecución de las operaciones de fusiones y adquisiciones. También integra las unidades de Real Estate y Equity Holdings.”
- “Internal Audit: proporciona una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización.”
- “Global Accounting & Supervisory Relations: responsable de la elaboración de la información contable y regulatoria, información fiscal, y de relación con supervisores y reguladores.”
- “General Secretary: asesoramiento y soporte jurídico y técnico a los órganos sociales y a las distintas áreas de BBVA en asuntos institucionales, legales, societarios y de gobierno corporativo.” (BBVA, 2016)

4.3 PERIODO DE CRISIS

El BBVA resaltó en 2008, que no tenía ningún crédito *suprime* y que Estados Unidos era muy grande, por lo que, la situación en Texas no era la misma situación que en Filadelfia, refiriéndose a que no tenían hipotecas “malignas”; además resaltaron, que el BBVA no daba créditos a personas o empresas que luego no pudiesen devolver. (Francisco Gonzales, 2008)

Obviamente, todos bancos fueron afectados por la crisis, mostrado en éste gráfico de la cotización del BBVA podemos observarlo.



Vemos, cómo a partir de mediados de 2007, existe un desplome bursátil hasta 2009 que toca suelo recuperando levemente la normalidad. Según fuentes del propio Grupo, periódicos y artículos, el BBVA fue uno de los menos afectados por ésta crisis de 2008.

González reconoció que bajó la demanda de crédito hipotecario y al consumo, aunque no habló de crisis en España sino de "desaceleración del ciclo". La morosidad, subió un 34,6%, todavía tiene una tasa baja, el 0,54% respecto al crédito total. "Los morosos crecerán pero no serán un problema para los beneficios" (Francisco G. 2008). En cuanto a la liquidez, el BBVA pide en los mercados el 30% de lo que presta. Ante el cierre de los mercados, González dijo que pueden sobrevivir con los recursos captados antes de la crisis y los activos propios.

¿Nueva crisis de China? (BBVA China, 2016)

Aunque China pueda parecer un país lejano su crisis va a afectar a nuestra economía y a la economía mundial. Hasta ahora todas las previsiones económicas se hacían pensando que China iba a crecer a un 6-8%, pero la realidad actual dista mucho de esas expectativas de crecimiento. Según el gobierno chino, van a crecer al 7%, pero lo más probable es que su crecimiento sea inferior al 4%.

La situación económica actual de China comenzó este verano de 2015 con el desplome de su mercado bursátil. Animados por la rentabilidad y fomentados por los poderes, los ahorradores chinos veían la inversión en los mercados el lugar idóneo para rentabilizar su dinero. El 67% de estos pequeños inversores carecían de conocimientos suficientes para actuar en bolsa y arriesgaban al límite ya que llegaban a emplear la vivienda como garantía de sus operaciones.

Se trata de un mercado poco profesionalizado, ya que más del 85% de los compradores y vendedores operan en el mercado minorista. El mercado bursátil chino dispone de dos tipos de acciones: por una parte las disponibles para los propios inversores chinos y por otro lado las destinadas a inversores internacionales. El volumen de inversión de los autóctonos llegó a superar en valor a los inversores internacionales.

Al desplome de la bolsa hay que añadir que la producción en China se ha desplazado a países con menores costes, como India, por ejemplo. La ventaja competitiva en precio se está alejando de China lentamente. Existen indicios que dan que pensar que China puede estar experimentando una burbuja inmobiliaria, que se está deshinchando poco a poco.

Al comienzo del verano de 2015, en cuestión de tres semanas China experimentó una caída del 30%, uno de los mayores cracks bursátiles de la historia, donde se evaporaron del mercado bursátil tres billones de dólares, aproximadamente ocho veces la deuda de Grecia. La reacción inmediata del gobierno chino fue intervenir en el mercado de valores para evitar la caída de la bolsa. También ha devaluado su moneda frente al dólar (es decir, nos da más yuanes por dólar de lo que lo hacía antes), lo que ha asustado a muchos inversores.

Una crisis que se intenta atenuar devaluando la moneda podría ser preocupante. Incluso más teniendo en cuenta que otros de los países emergentes en los que se depositaban las esperanzas, Brasil y Rusia, también están en una situación delicada.

Según el BBVA, la nueva crisis de China nos afectara de ésta manera:

Una de las críticas que siempre se le ha hecho a nuestra economía es que no estábamos vendiendo suficientemente a China. Actualmente sólo vendemos al gigante asiático unos 4.080 millones de euros al año, mientras que importamos otros 19.766 millones, lo que genera un amplio déficit comercial que corre el riesgo de acelerarse. China es el número doce de nuestra lista de clientes, y hace un año era el número once. China consume poco más del 1,7% de nuestras exportaciones (de mercancías). En cuanto al turismo, el número de visitantes chinos en nuestro país es insignificante con respecto a turistas de otras procedencias.

Aunque la inversión de China en España nunca ha sido muy elevada, puede que se reduzca, ya que los inversores chinos no disponen de tanto dinero como antes para inversiones en el extranjero. (BBVA China, 2016)

La economía española no está directamente conectada con la china, pero hay terceros países que tienen una relación estrecha con la economía española y que dependen directamente de China para seguir creciendo, por lo tanto el crecimiento o desaceleración de China nos afecta. Es difícil prever cómo impactará en nuestra economía porque depende de cómo afecte a otros y cómo gestionen la situación. Por ejemplo, Estados Unidos y Alemania están expuestos y son, a su vez, clientes importantes de las exportaciones españolas. (BBVA Research, 2016)

4.4 EVOLUCIÓN DEL PROGRESO TECNOLÓGICO

La globalización y la desregulación de la economía mundial, procesos en los que se inscribe la creación de un espacio financiero europeo, están erosionando las barreras de entrada, en cada mercado nacional, para competidores de otros países, y en el propio sector financiero, para competidores ajenos hasta ahora al mismo. Como consecuencia, la competencia, que ya ha aumentado significativamente en los últimos años, va a ser aún mayor en el futuro.

La magnitud de los avances tecnológicos está provocando, cambios trascendentales en la actividad bancaria y en la configuración del propio sector financiero. Algunas de sus consecuencias son la ampliación de la gama de productos, el cambio del peso relativo de los canales de distribución y la constante irrupción de otros nuevos, la aparición de nuevas demandas por parte de los clientes, además de la rápida movilidad de los flujos de capital. Muchos de estos cambios suponen un incremento adicional de la competencia, pero las nuevas tecnologías abren también nuevas oportunidades al facilitar la gestión de la información en sentido amplio, y más en concreto, el análisis de los riesgos, la fijación de precios, y la utilización de una vasta gama de herramientas de gestión, considerablemente más eficientes.

En este contexto se produce la creación del “nuevo” BBVA. Una respuesta a los nuevos retos del entorno financiero, desde la implantación de nuevas áreas estratégicas, a la unión con nuevas entidades contando con las mejores condiciones y oportunidades para acometer con éxito futuros proyectos.

¿Cómo ha evolucionado el BBVA con el progreso tecnológico?

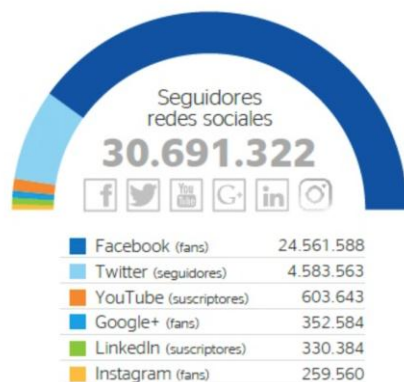
La apuesta de la banca por la movilidad supone la continuidad en la gestión de servicios financieros a través de la innovación tecnológica.

Las entidades bancarias, de forma estratégica, vinculan cada vez más el acceso a su carta de servicios a través de aplicaciones compatibles con múltiples dispositivos, ofreciendo a sus clientes acceso en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Como punto clave está la integración de la movilidad en la gestión de procesos, que culmina en los servicios de interacción con el cliente.

La movilidad se vuelve más interesante cuando interviene en la gestión operativa del concepto de Oficina del Futuro, donde el cliente se convierte en el canalizador de la relación con el banco, construyendo su interacción a medida de sus necesidades y sin renunciar a la atención personal de un gestor en caso de requerirla.

Como último dato anecdótico, las redes sociales son una fuerte fuente de información y de canalización gratuita de ésta, además de la publicidad que se puede conseguir da un ambiente “juvenil” al grupo.



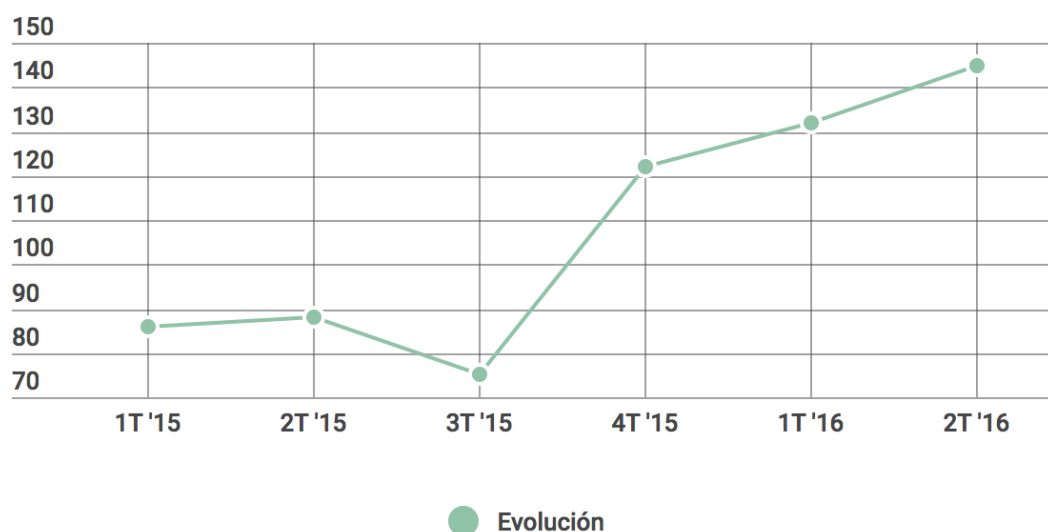
Número de perfiles en redes sociales de BBVA por país (datos a marzo de 2016)



“El compromiso de BBVA es el de estar allí donde está la gente para poder entender y escuchar mejor sus deseos y necesidades, de ahí que seamos una entidad financiera vanguardista en su presencia en redes sociales.” (BBVA digital, 2016)

La apuesta por China no ha dado el resultado esperado, sobre todo por las dificultades que existen en el país para la banca minorista extranjera. A ello se añade que "Citic" era un banco por reestructurar, pero era difícil saber bien lo que había allí dentro. Para BBVA, ha sido como un parto", (Manuel Romera, IEBS) (Expansión, 2105) Ahora, la presencia internacional del BBVA se concentra sobre todo en EEUU y México. El grupo quiere añadir a estos mercados un tercero, Turquía, para reducir su dependencia de España y Latinoamérica. En esta línea encaja la ampliación de su participación en Garanti. Podemos observar su evolución con esta gráfica:

BENEFICIOS DE BBVA EN TURQUÍA



Estimaciones de Credit Suisse

Datos en millones de euros

De esta forma “pilotará” mejor su inversión en un mercado que considera con masa crítica y potencial de crecimiento. Fuentes del sector contemplan que el banco pueda salir de mercados donde tiene una presencia minoritaria, como Uruguay o Venezuela. (Carlos T.V. 2016)

Actualmente, la internacionalización del BBVA, no se basa en la apertura de nuevas sucursales u oficinas físicas, sino que, su internacionalización pasa por una profunda transformación digital de su negocio. Todo ello gracias a la gran construcción de su plataforma tecnológica iniciada en 2009, en la que el Grupo ha comenzado a comprar empresas digitales y “fintech” para invertir y ayudarse mutuamente, invirtiendo 270 millones de euros. Ha lanzado programas para captar el talento y generen soluciones (Programa Innova). Además de implantar nuevos servicios digitales, los más importantes son:

BBVA NET CASH: Oficina virtual para empresas e instituciones

WIZZO: aplicación web que agiliza pagos entre particulares , hace posible sacar dinero sin tarjeta, etc.

NIMBLE: pasarela de pago avanzada para tiendas on-line. (entra en competencia con Pay-Pal)

El BBVA actualmente está implantando nuevas oficinas inteligentes y sostenibles, con cajeros intuitivos, sencillos, “humanizados” y funcionales. (Francisco González, 2016)

Todo ello, es un cambio en el modelo de liderazgo que ha sido impulsado por un cambio cultural: la banca del conocimiento y la economía digital. Utilizando la eliminación de barreras y un trabajo colaborativo y de innovación para conseguirlo. (BBVA Innova)

4.5 INTERNACIONALIZACIÓN ACTUAL BBVA

Actualmente el Grupo BBVA es el segundo mayor Banco de España, por detrás del Banco Santander, y el 33 del mundo según su capitalización bursátil.

Este año 2016, el banco destaca en sus cuentas la aceleración del crecimiento, experimentada entre abril y junio. BBVA logró en el segundo trimestre del año el beneficio más elevado del último año: 1.123 millones de euros, un 58,4% más que en el trimestre anterior.

El actual consejero delegado, Carlos Torres, destacó el 28 de julio de este mismo año, que “el ritmo de crecimiento del beneficio se ha acelerado en el segundo trimestre y estamos avanzando de forma decidida hacia nuestro objetivo de alcanzar una ratio de capital del 11% en 2017. En definitiva, éstos son unos sólidos resultados”.

En España, el resultado del primer semestre depara un beneficio de 619 millones de euros, un 15,3% menos que hace un año, este descenso está marcado por la compra en el año 2015 de Catalunya Bank y un 14,89% del banco turco Garanti. (BBVA España, 2016)

Globalmente, la tasa de mora se ha reducido considerablemente hasta llegar a niveles de 2012, además de su mejora en los márgenes de interés de en un 11,2%, pero la incertidumbre global es altísima, por lo que el crecimiento está previsto que se mantenga en un 0,3%. Todas estas incertidumbres vienen por cuatro acontecimientos de gran importancia.

-Vulnerabilidad de las emergentes, Brasil, Egipto, India, Indonesia, etc. No han terminado de despegar y su situación como economías de grandes oportunidades está cambiando.

-Brexit y crisis institucional europea; a pesar de las políticas monetarias y fiscales tomadas por Europa que están funcionando, pesa sobre los resultados la incertidumbre del Brexit influyendo negativamente sobre el crecimiento europeo.

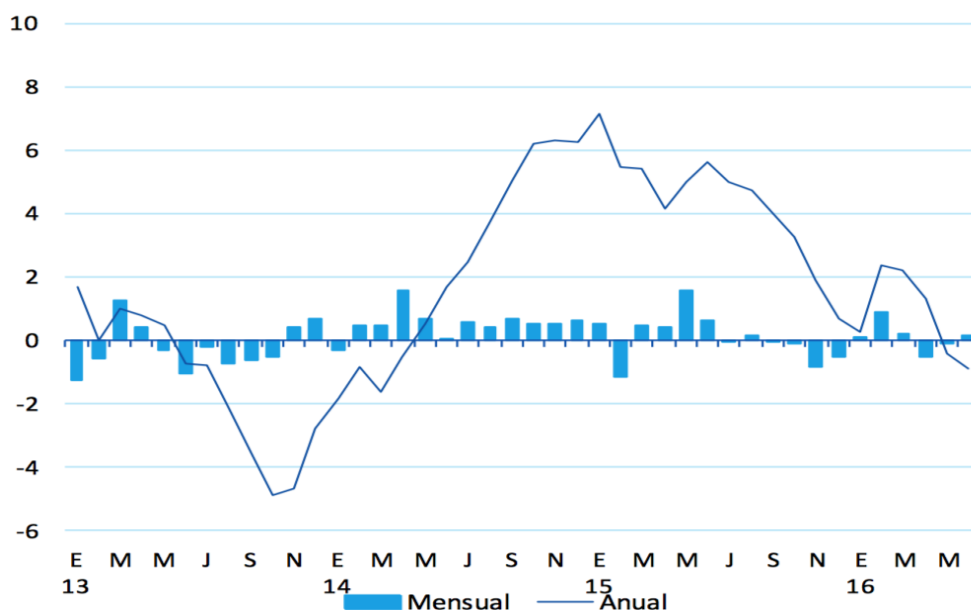
-“Efecto Trump” desaceleración de la economía estadounidense, con una revisión a la baja, aunque el consumo sigue siendo muy fuerte.

-Crisis financiera de China, debido a las dudas de la inflación y los riesgos financiero (depreciación del tipo de cambio, salidas de capital, endeudamiento del sector empresarial y el comercio global en deterioro) hace que tenga un ajuste lento y una relajación monetaria

México se ha visto afectada por el lento dinamismo de EEUU que tendrá como consecuencia una menor expansión. Uno de los recursos más importantes de México, es el petróleo, pero desde 2014 su balanza ha sido negativa y continúa siéndolo. Respecto a la inversión, el ritmo de crecimiento promedio anual disminuyó un 0,6%, esto podría suponer un freno al crecimiento más adelante.

Inversión fija bruta

(Var % m/m y a/a, 3m promedio móvil ae)



Fuente: BBVA Research con datos de INEGI

Será necesario un crecimiento económico de 3,1% en 2017 para revertir el aumento en la deuda/PIB, aunque será más probable para 2018 debido a la menor meta de déficit de 2,5. (BBVA México, 2016) (El Economista, 2016)

Aun con todos estos problemas actuales, el Grupo ha conseguido aumentar los beneficios respecto al año 2015 en México en un 11,2%, llegando a 486 millones de €.

Respecto a Estados Unidos, la situación es precaria, los beneficios en el segundo trimestre de 2016 se han visto reducidos respecto a los beneficios del segundo trimestre de 2015 en un 10,1%, llegando a los 129 millones de € de beneficio. Se ha visto perjudicado por un menor consumo privado, bajos precios del petróleo, una inversión fija a la baja y un gran retraso en la inversión del sector energético, además de la inestabilidad política con la aparición de Donald Trump. (BBVA EEUU, 2016)

En Turquía, donde el BBVA controla el 40% del capital del banco Garantí, ha aportado un incremento espectacular respecto al trimestre del año anterior, con un aumento de sus beneficios de un 48,8% y dando mayores beneficios que EEUU. Pero el BBVA, reconoce que la incertidumbre de la situación política y económica de Turquía puede repercutir negativamente a sus cuentas. En el apartado de riesgos, el Grupo apunta que puede verse afectado por la inestabilidad y la gran dependencia de países emergentes con los cambios que se observen en países desarrollados. (BBVA Turquía, 2016)

El BBVA, asume que es “especialmente sensible” a los acontecimientos que tengan lugar en México, EEUU, Turquía y Argentina, que representan respectivamente el 13,2% 11,5%, 11,9% y 1,03% de los activos del grupo a 1 de enero de 2016.

Con todas estas incertidumbres y precariedades a nivel global, el BBVA ha impulsado su beneficio hasta los 1.832 millones de euros, lo que da una cierta estabilidad al banco y al sector financiero. Muchos artículos y periódicos afirman que esta estabilidad del BBVA viene por su estrategia de digitalización económica en el que el consejero ejecutivo, José Manuel González-Páramo afirmó que “la digitalización es una oportunidad para que el sector financiero genere eficiencia, gestione mejor sus riesgos y genere más valor a sus clientes”. Además, señaló que “aquellas entidades que posean herramientas financieras y tecnológicas, serán quienes proporcionen la estabilidad al sector”. Por ello, hacemos hincapié en que la digitalización es el campo actual más importante a desarrollar y que ayudará a una internacionalización más efectiva. Observamos que en los últimos años, la integración de la banca digital en sus clientes ha aumentado en el BBVA desde 2015 en un 21%, con 16,4 millones de clientes que ya están “digitalizados”

El BBVA es el tercer banco español en penetración digital entre sus clientes, con un 17,8%, viéndose superado por el Banco Santander con 18,4% y Caixa Bank con un 32,1%. (BBVA research)

Según un estudio del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB), España todavía tiene mucho camino por recorrer para alcanzar la digitalización de otros países. En cinco años se propone alcanzar la penetración que tiene Reino Unido (55%) y para llegar a conseguir el 84% como Dinamarca, tendrá que esperar hasta el año 2050. (IEB, 2016)

Desde el BBVA también reconocen que queda un largo camino por recorrer, siendo uno de los bancos que más ha invertido en sus infraestructuras tecnológicas con más de 7.000 millones de euros y apostando por la compra de una participación del banco británico Atom, que opera únicamente a través de canales digitales.

Observando brevemente a la competencia en España, El Banco Santander, vemos que su digitalización y su número de clientes que utilizan y realizan operaciones tecnológicamente es superior al BBVA en un 0.6%. En el primer semestre del año, el Banco Santander logró un beneficio de 2.911 millones de €, viéndose reducido en un 32% respecto al año anterior, ya que, el Banco Santander tiene una visión distinta respecto a la internacionalización, apostó fuertemente en el Reino Unido que le repercutió el 20% del beneficio y en Brasil con el 19% del beneficio, pero el Brexit y la inestabilidad de economías emergentes como Brasil, está haciendo que la entidad presente dificultades y desconcierto viéndose plasmado en los resultados obtenidos en el primer semestre del año 2016 y en su cotización en bolsa. (Banco Santander, 2016)

Proceso de internacionalización del BBVA



4.6 ¿EL FUTURO?

“El BBVA será una firma de software” afirma el Presidente Francisco González en la Convención más importante tecnológica del mundo, realizada en Barcelona., Mobile World Congress.

El modelo de hacer banca ha cambiado radicalmente en sólo unos años. Los clientes de BBVA que utilizan dispositivos móviles (*Smartphone*, *Tablet* y ordenadores) para realizar sus operaciones habituales se han multiplicado por 14 en los últimos tres años y sumaban ya 4,3 millones a finales del pasado año. (Francisco González, 2016)

Asimismo, el consejero delegado del Grupo, ha saltado todas las alarmas con una declaración: “Tenemos unas 3.800 oficinas en España, ¿Tiene sentido? ¿No podemos reducirlas? Sí.”

Aseguró que el futuro de la banca es digital y que tendrá incidencias en el número de oficinas. En el caso de la entidad, se calcula que de las 3800 oficinas que existen en España, quedarán alrededor de 1000 a largo plazo. (Carlos T.V, 2016)

La economía global crece, pero el modesto ritmo de avance de EEUU y el Brexit provoca una revisión a la baja en las perspectivas para 2017.

5. CONCLUSIONES

Antes de 1992, la dinámica de internacionalización de la gran banca española había sido muy reducida y apoyada en la apertura de oficinas de representación y de un escaso crecimiento interno que pasaba por alguna apertura de sucursales en el exterior. Con carácter defensivo habían seguido a sus clientes en Iberoamérica, y en menor medida en Europa, además de buscar ciertas economías de aglomeración al situarse en plazas financieras principales. El grupo BBVA comprometió escasos activos y riesgos internacionalmente, puesto que carecía de dimensión y de recursos financieros para realizar operaciones de mayor volumen. El grupo BBVA se instaló, tempranamente, en Europa (si bien, Argentaria había abierto oficinas en Iberoamérica).

El año 1992 marcó un antes y un después para la banca española y del BBVA. El cambio de contexto que se abre en España y en la Europa Comunitaria modificó los patrones de crecimiento de la gran banca española. El concepto tamaño adquirió un nuevo significado en un el nuevo mercado único de servicios financieros; y en consecuencia, el BBVA acomete ciertas inversiones en la Europa Comunitaria, pero con un carácter moderado, defensivo y oportunista. El elevado coste de entrada en otros mercados europeos así como la madurez de los mismos, obliga a la gran banca española a adoptar medidas de crecimiento externo amparadas en el establecimiento de alianzas y acuerdos de cooperación con socios instalados en los principales mercados comunitarios (Alemania, Reino Unido), así como en los más próximos (Francia, Italia).

Simultáneamente al cambio en Europa, hace que en Latinoamérica se esté modificando el entorno competitivo, en los que se ofrecía un nivel bajo de bancarización, escasa competencia inversora y una afinidad cultural y del habla inexistente en otros mercados emergentes, y a un coste asequible. En consecuencia, el BBVA, aún en proceso de consolidación, impulsó notablemente la colocación de activos en Latinoamérica durante toda la década de los noventa. Aplica, tanto en el caso del BBVA, una estrategia ofensiva y gradual que aprovecha la experiencia internacional que ha extraído desde la etapa anterior para inyectar un elevado volumen de recursos y comprometer notables riesgos en la zona, dadas las favorables expectativas del mercado latinoamericano. En base a un notable crecimiento externo que se sustenta en las tomas de participación mayoritarias y adquisiciones de bancos locales, el BBVA entra a operar y a liderar actividades de banca comercial en América del Sur.

Con el nuevo siglo, se introducen nuevas variables en las dos áreas principales de actuación de la gran banca: la Unión Europea y Latinoamérica. Se impulsa la Unión Monetaria, a la par que se reducen las expectativas y las posibilidades sobre Latinoamérica. Es entonces cuando el BBVA vuelve mayoritariamente sus ojos hacia los países desarrollados. En consecuencia, ya se encuentra en condiciones de acceder a los mercados bancarios más maduros situados en la Europa comunitaria y en Estados Unidos.

El BBVA volcará sus decisiones de internacionalización, hacia América del Norte. Priorizará los Estados Unidos de América, donde a partir de 2004, adquiere bancos locales en los estados sureños de Texas y California, buscando a los clientes hispanos. Estas operaciones siguen la estela de la previa consolidación y ampliación que también realizaría sobre México, al completar la toma de control sobre Bancomer.

A finales del 2006, no se habían dado por finalizadas las operaciones internacionales del BBVA; es más, la internacionalización se ha convertido en una decisión ofensiva y estratégica, como una vía rápida y fundamental de crecimiento, en un mundo sin fronteras financieras, que añade crecientes beneficios y nuevas capacidades. Y así, se anunció que el BBVA adquirió una posición privilegiada en la costa californiana y en el continente asiático. La jugada en el continente asiático no fue satisfactoria, ya que las diferencias culturales y las dificultades y exigencias que los propios países asiáticos, sobretudo China, imponen a la banca minorista extranjera. Aun así, tiene sucursales y filiales que realizan la función de dar servicio a sus clientes internacionales.

A partir de 2009, el BBVA, cambió radicalmente su visión de internacionalización. Adelantándose y siendo pionero en la creación de una “plataforma tecnológica”, ya que la tendencia de la banca con Internet y los nuevos avances tecnológicos pedían a gritos una “banca digital”. Por ello, el nuevo objetivo de internacionalización del BBVA no es la apertura de sucursales u oficinas físicas, sino que pasa por un momento de transformación digital de su negocio.

Actualmente, el Grupo ha decidido centrarse en los países que tiene una buena posición, como es España, México o EEUU, además de añadir un país emergente, Turquía, con la banca aún por desarrollar. Continúa invirtiendo en su plataforma, añadiendo modelos innovadores de banca electrónica, facilitando el acceso desde cualquier dispositivo y cualquier lugar. Pese a todos los problemas actuales de EEUU, México, Turquía y la inestabilidad de Europa, el Grupo continua entre los 40 mejores bancos mundiales y el segundo de España.

En un futuro, el presidente del Banco, Francisco González, ha augurado que el BBVA será una firma software, reducirán oficinas y las que persistan serán inteligentes y “humanizadas”.

6. BIBLIOGRAFÍA

(BBVA, 2016):" BBVA cambia su organización para acelerar la transformación digital del Grupo"

<https://www.bbva.com/es/noticias/economia/corporativo/cambios-en-la-organizacion/bbva-cambia-su-organizacion-para-acelerar-la-transformacion-digital-del-grupo-2/>

(BBVA Innova, 2016):" 10 tendencias tecnológicas para 2016"

<http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/10-tendencias-tecnologicas-para-2016>

(BBVA Innova, 2016):" La clave del éxito"

<http://www.centrodeinnovacionbbva.com/blogs/emprendedores/post/la-clave-del-exito>

(BBVA):" Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una"

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>

(BBVA research):" México | Reporte Mensual de Banca y Sistema Financiero. Septiembre 2016"

<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-emergentes-geografias/latinoamerica/mexico-geografias/>

(BBVA México, 2016):" Situación México Tercer Trimestre 2016"

<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-emergentes-geografias/latinoamerica/mexico-geografias/>

(BBVA EEUU, 2016):" EEUU | El crecimiento del PIB en 2016 posiblemente sea el más lento en siete años"

<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-desarrolladas/eeuu/>

(BBVA Turquía, 2016):"Turquía | El ajuste fino está llegando a su fin"

<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-emergentes-geografias/asia/turquia/>

(BBVA research, 2016):

<https://www.bbvarsearch.com>

(BBVA España, 2016):"Observatorio Regional España. Tercer Trimestre 2016"

<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-desarrolladas/europa/spain/>

(BBVA China, 2016): "China Observatorio Económico"

https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/05/China-Activity-Pulse_May_16_e.pdf

(BBVA Digital, 2016):" Situación Economía Digital"

https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Situacion_ED_Abr16.pdf

(BBVA China, 2016): “Cómo nos va a afectar la crisis de China (que lo hará)”
<https://www.bbva.com/es/noticias/economia/nos-va-afectar-la-crisis-china-lo-hara/>

(BBVA, 2016): “BBVA cambia su organización para acelerar la transformación digital del Grupo”
<https://www.bbva.com/es/noticias/economia/corporativo/cambios-en-la-organizacion/bbva-cambia-su-organizacion-para-acelerar-la-transformacion-digital-del-grupo-2/>

(BBVA, 2000): “Historia del BBVA” por Pedro Luis Uriarte
<https://www.bbva.com/es/data/8663072015/historia-bbva.pdf>

(Carlos T. V. 2016): “Torres, ve el futuro del banco con solo 1.000 oficinas en España”
<http://www.invertia.com/noticias/torres-ceo-bbva-ve-futuro-banco-oficinas-espana-3113075.htm>

(Carlos T.V. 2016): Expansión: “Torres se muestra confiado en el futuro de BBVA pese al difícil entorno para la banca”
<http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/03/16/56e95cf6268e3ebf668b4628.html>

(Expansión, 2105): “Santander, BBVA y CaixaBank revisan su internacionalización”
<http://www.expansion.com/2015/02/14/empresas/banca/1423937276.html>

(Economía3, 2015): “Factores de éxito de internacionalización: estrategia, paciencia, elegir bien el mercado y a los socios”
<http://www.economia3.com/2015/12/04/62863-factores-de-exito-de-internacionalizacion-estrategia-paciencia-elegir-bien-el-mercado-y-a-los-socios/>

(El Economista, 2016): “Ganancias de BBVA en México aumentan 10.6% en el primer semestre”
<http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/07/29/ganancias-bbva-mexico-aumentan-106-primer-semestre>

(EAE Bussines School, 2015): “Ventajas e inconvenientes de invertir en mercados emergentes”
<http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-e-inconvenientes-de-invertir-en-mercados-emergentes>

(Francisco Gonzales, 2007, 2008): El País: “El BBVA dice que no le afecta la crisis y mantiene sus objetivos”
http://elpais.com/diario/2008/01/25/economia/1201215610_850215.html

(Francisco González, 2016): El Mundo: “En el futuro BBVA será una firma de software”
<http://www.elmundo.es/tecnologia/2015/03/04/54f749e6ca4741470f8b456b.html>

(Francisco González, 2016): Libremercado.com “Las oficinas del futuro dejarán de actuar como cajeros”
<http://www.libremercado.com/2016-06-13/bbva-las-oficinas-del-futuro-dejaran-de-actuar-como-cajeros-1276576219/>

(M^a Pilar s. F., 2007): “Estrategias de internacionalización de la gran banca española”
<https://documat.unirioja.es/download/articulo/2598379>.

(Máximo Santos, 2016): “La internacionalización del BBVA y del Banco de Santander”
<http://loscaballerosdeldinero.com/internacionalizacion-bbva-santander-maximo-santos/>

(Raúl García, 2015): “Internacionalización de la Banca: grandes oportunidades y riesgos” <http://www.cognodata.com/news/banca/banca4/despertador.html>

(YouTube BBVA, 2014) “Comercio Exterior de BBVA, tu camino hacia la internacionalización”
<https://www.youtube.com/watch?v=zR6cQaGb2ow>