



Nacido en Oviedo en 1962, Juan Urquiola es licenciado en Administración de Empresas por Carroll School of Management, Boston College y posee un Máster en Ciencias Financieras por la misma institución.

Ha ocupado posiciones de gran importancia dentro del Banco, en un entorno internacional. En 2003 fue nombrado Director de negocio en BBVA Zúrich. Entre 1997 y 2003, Juan Urquiola trabajó para BBVA Madrid como Responsable de Financiación Mayorista y Financiación de expansión en Latinoamérica y, posteriormente, como responsable de Banca Corporativa Latam. En 1991 entró a formar parte del BBVA en Nueva York, donde trabajó en Banca Corporativa y en Mercados Emergentes.

Juan
Urquiola

Director de Public
Affairs, BBVA.



LA HISTORIA DE...

BBVA, UN RETO DEL SIGLO XXI: HACIA LA VANGUARDIA DIGITAL

Juan Urquiola

La historia de BBVA es la de un largo camino que se inició a mediados del siglo XIX bajo el nombre de Banco Bilbao y se encuentra caracterizada por el gran número de integraciones y logros que ha conseguido el banco. Su historia se compone por más de un centenar de entidades que se han ido uniendo para formar un gran proyecto empresarial que comenzó en Bilbao como una iniciativa pionera.

El Banco Bilbao y el Banco Vizcaya mantuvieron trayectorias separadas pero complementarias, mientras que el primero aumentaba su dimensión por medio de la integración de otros bancos, el segundo se centraba en su consolidación como un banco universal. Fue en 1988 cuando se produjo uno de los mayores hitos de la historia del banco: la firma del acuerdo de fusión entre las dos entidades, de la cual surgió el Banco BBV. Pero la imagen actual no se completó hasta 1999, año en que se tomó la decisión de fusionar BBV con Argentaria, creando así BBVA, una nueva entidad con una buena diversificación geográfica tanto de los negocios como de los riesgos y una sólida y gran estructura financiera.

Así pues, BBVA se ha consolidado como una de las grandes entidades financieras a nivel internacional, con una gran solidez estructural y un modelo de rentabilidad ajustada a principios. Aún hoy mantiene ese espíritu innovador que le impulsó en sus comienzos y que le ha ayudado a lograr una posición de liderazgo en los 31 países en los que opera. Al mismo tiempo, en la actualidad BBVA ofrece servicios financieros a 51 millones de clientes a través de sus más de 7000 oficinas, emplea a cerca de 109.000 personas en todo el mundo y tiene cerca de un millón de accionistas.

1 *BBVA y el gran paso de la internacionalización*

El proceso de internacionalización en Europa de BBVA se inició a principios del siglo XX, pero no fue hasta mediados de los años 90, que no comenzó su globalización, motivada por el desarrollo de los conocidos como mercados emergentes. En este nuevo escenario, se empezó a transar papel o bonos



BBVA Compass Stadium. Houston Texas

pertenecientes a países que habían sido reestructurados bajo el Plan Brady. El término mercados emergentes hacía referencia a dos regiones en particular: algunos países de Asia y, principalmente, a Latinoamérica.

El desarrollo de estos mercados emergentes a principios de los noventa coincidió con la reciente entrada de España en la Unión Europea, y con ello, la apertura de un gran escenario lleno de posibilidades para las empresas españolas, las cuales no dudaron en salir a buscar nuevos mercados y oportunidades. Como consecuencia, los bancos comenzaron una ávida carrera por internacionalizarse, en el caso de BBVA, se escogió Latinoamérica por dos motivos principales: por un lado, para seguir a nuestros clientes y por otro, por la facilidad que supuso hablar el mismo idioma, el Español.

En 1995 BBVA intensificó su desembarco en América Latina por medio de Banco Continental, en Perú, y de Probusa en México. A raíz de este hecho comenzó un

vertiginoso proceso de expansión, que aún hoy continúa: en 1996 BBVA se introdujo en Colombia y Argentina, un año más tarde entró en Venezuela con el Banco Provincial, en 1998 irrumpió en Puerto Rico, Brasil y Chile. Dos años más tarde, el banco comenzó a operar bajo la dirección de Bancomer en México y en 2004 BBVA comenzó su expansión en Estados Unidos. En tan solo 10 años, BBVA amplió su presencia en todo el continente americano.

2 BBVA en Estados Unidos

A pesar de que la gran expansión en América Latina de BBVA comenzó en el año 1995, la historia del banco en Estados Unidos se remonta a los años 1980. De las etapas de este proceso se pueden señalar las siguientes:

2.1 Década de los 80

La década de los 80 se caracteriza por la limitada presencia del mundo hispano en gran parte de Estados Unidos, exceptuando Nueva York, Miami, California y Texas. En esta etapa BBVA tenía representación de carácter meramente simbólico en Estados Unidos. Contaba únicamente con dos oficinas principales, una en Nueva York y otra en Miami, debido a la concentración de las empresas españolas en estas dos ciudades. La mayor parte de los empleados, tanto en los puestos clave como en los puestos de negocio, eran de origen español.

Por un lado, la oficina de Nueva York, la cual contaba con 120 empleados, estaba especializada en financiación mayorista. La mayor parte de las operaciones que se realizaban eran del mercado monetario Peseta/Dólar y Marco/Peseta. El principal objetivo era centralizar las necesidades de liquidez en moneda dólar y otorgar financiación a grandes multinacionales en Estados Unidos que tenían operaciones en España.

Por otro lado la actividad de la oficina de Miami, en la que trabajaban 80 personas, se centraba en los servicios de banca privada dirigidos a clientes españoles emigrantes en América Latina, los cuales poseían cuentas en dólares estadounidenses (USD), con el objetivo de protegerse del riesgo país que entrañaba la zona geográfica en donde habían hecho fortuna.

2.2 Década de los 90

En esta década se pueden resaltar dos hechos principales, el primero, la expansión internacional de BBVA por los países de Latinoamérica; y el segundo, la irrupción con fuerza del mexicano en Estados Unidos. En esta década, en Nueva York el banco decide crear una nueva unidad especializada en mercados emergentes, encargada del estudio y la inversión de fondos propios en América Latina, principalmente en México, Argentina, Brasil,

Colombia y marginalmente en Perú. Esta unidad se convirtió en un observatorio de la estrategia que seguiría el banco, además de una herramienta fundamental con vistas a la apertura de nuevos negocios, para lo cual, el Español fue esencial.

Sin embargo, no solo el Español en Estados Unidos fue una llave en ese mercado, si no que abrió nuevos negocios en Asia por el mero hecho de ser europeos y hablar español. En aquel tiempo, países como Japón fijaron su interés en América Latina, no obstante, por tema de riesgo país no podían operar, ni emplear como contrapartida un banco mexicano, con el objetivo de comprar deuda de aquel país. A pesar de estos inconvenientes sí podían hacer negocio a través de bancos europeos y dado que BBVA es un banco europeo de habla española, fue considerado como el vehículo más adecuado para intermediar sus operaciones. Gracias a esta peculiaridad, una pequeña unidad de BBVA se convirtió en un gran intermediario de los mercados emergentes del Corto Plazo Mexicano.

2.3 Década del 2000

Durante la primera parte de la década, la oficina de Nueva York se centró en la financiación mayorista a grandes empresas latinoamericanas y en ser un operador de referencia en el mercado de los capitales, facilitando con ello, el acceso de las empresas al mercado y a los inversores estadounidenses.

En el año 2004 el Banco decidió continuar su expansión en Estados Unidos e introducirse en el mercado estadounidense. El mercado revestía una alta complejidad debido al gran tamaño del país, a su diversidad y a las singulares barreras regulatorias existentes en cada estado. BBVA comenzó a operar en los estados sureños colindantes con México, lo cual brindó una oportunidad de aportar personal preparado con cultura de Grupo del banco en México y cercanía al mundo hispano mexicano de los estados limítrofes. Esto supuso la posibilidad de expandirse sin contar con socios locales, manteniendo los equipos ejecutivos locales. En



particular la entidad desembarcó en Estados Unidos con una pequeña operación en el sur de California, que en su origen estaba orientada exclusivamente al mercado hispano de primera generación. BBVA fue capaz de ver el potencial de este colectivo en California, un estado con casi cuatro millones de hogares hispanos.

El siguiente hito en la construcción de la franquicia de BBVA en Estados Unidos fue la expansión en Texas con la compra de tres bancos en este estado: Laredo National Bank (2005), Texas State Bank y State National Bank, estos dos últimos en 2006. Tras estas adquisiciones BBVA se convirtió en el mayor banco regional en Texas donde actualmente tiene más de la mitad de su negocio.

Posteriormente, el posicionamiento de BBVA se fue orientando hacia el mercado general americano, especialmente una vez realizada la mayor adquisición, Compass Bank, con presencia en 6 estados del *Sunbelt* (Arizona, Colorado, Alabama, California, Nuevo México y Texas), región del sur del país, a finales de 2007. La peculiaridad de estas decisiones radica en el buen posicionamiento geográfico, ya que en dichos estados residen dos tercios de los hogares hispanos de este país. La estrategia llevada a cabo con estas operaciones fue la introducción de la banca universal y del desarrollo del negocio de remesas, de comercio internacional y de banca privada.

En 2009 se produjo el segundo hecho de mayor relevancia de BBVA en Estados Unidos: la adquisición de Guaranty Bank, con operaciones en Texas y California.

3 La actualidad de BBVA en Estados Unidos

Hoy en día la operación de BBVA se realiza bajo la marca BBVA Compass, uno de los veinticinco mayores bancos de Estados Unidos (hay alrededor de 7000 entidades financieras) y uno de los líderes de la región del *Sunbelt* con más de 85.000 millones de dólares en activos, 675 sucursales y más de 10.000 empleados.

BBVA es un banco que se encuentra en constante transformación, a la cabeza de la vanguardia tecnológica

Debido al hecho de que más del 20% de los clientes de BBVA en Estados Unidos son de origen hispano, el uso del Español facilita la comunicación y fomenta la cercanía con este colectivo, por lo que BBVA ha adaptado su oferta por medio de:

- Servicios de banca móvil y online en español. BBVA es la primera entidad financiera con una aplicación móvil nativa bilingüe.
- Otros canales en español, como por ejemplo, la atención al cliente telefónica.
- En las zonas con alta concentración de personas hispanas, hay siempre personal bilingüe.
- Incremento de materiales de marketing en español. Por motivos legales (regulación Dodd-Frank), en Estados Unidos, si la promoción se hace en español, toda la venta y el servicio al cliente debe hacerse en español.
- En cuanto a programas específicos donde el uso de español es clave, existen iniciativas orientadas a explotar sinergias entre las operaciones en EE.UU. y las filiales de BBVA en países de Latinoamérica donde tiene presencia. Estos programas incluyen la Banca Patrimonial Internacional, iniciativas de préstamos para extranjeros en EEUU, Banca de Empresas Internacional y el negocio de envío de dinero.
- Además de las iniciativas de negocio, BBVA Compass apoya la difusión de la lengua española en EE.UU. con colaboraciones como con el Ministerio de Educación de España y varios distritos escolares de Texas.



Parte del equipo de BBVA en EE.UU.

6 BBVA, un camino hacia el futuro

Tras la exitosa trayectoria de BBVA en Estados Unidos, aún queda camino por recorrer. El nuevo reto al que se enfrenta BBVA Compass es conseguir convertirse en el banco estadounidense número uno en operaciones digitales, a la vez que se aumenta la satisfacción online del cliente. Para ello, se ha puesto en marcha el proyecto *One Team, Client First* cuyos objetivos son los siguientes:

1. El cliente es siempre el primero y convertirse en un competidor digital.
2. Reimpulsar la organización como un solo equipo.
3. Lograr un crecimiento rentable y diversificado.
4. Mantenimiento de los más altos principios y estándares con una base de fuerte riesgo y control.

BBVA es un banco que se encuentra en constante transformación, a la cabeza de la vanguardia tecnológica. Ha conseguido muchos logros a lo largo de su historia y se caracteriza por ser un banco con una alta ambición y ganas de superación

Por otro lado, BBVA se ha propuesto un reto ambicioso, pero no imposible: llegar a ser el mejor banco del mundo. Para ello, se han formulado los siguientes objetivos concretos:

- Ser uno de los bancos con mayor perfil de crecimiento de su grupo de referencia.
- Ser el banco de mayor fortaleza estructural de su grupo de referencia.
- Ser el banco más eficiente, productivo y conveniente para sus 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 opera a través del negocio bancario (banca responsable) y de su labor social.

Para finalizar, BBVA es un banco que se encuentra en constante transformación, a la cabeza de la vanguardia tecnológica. Ha conseguido muchos logros a lo largo de su historia y se caracteriza por ser un banco con una alta ambición y ganas de superación. Por ello, es capaz de continuar estableciendo retos y batiéndolos, por muy difícil que sean. Todo ello sin olvidarse de lo importante que es la satisfacción y la experiencia del cliente, así como actuar como un gran equipo.