



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR  
BANCARIO ESPAÑOL EN AMÉRICA  
LATINA**

Estudiante: Miguel García-Ovies Garrido-Lestache

Directora: Laura Fernández Méndez

Madrid | Abril, 2019

## **Resumen**

Este trabajo de investigación analiza la estrategia llevada a cabo por los grandes bancos españoles (Santander y BBVA) en su proceso de internacionalización a América Latina a finales del s.XX. Para entender dicha estrategia el trabajo analiza el contexto histórico, económico y político de España y Latinoamérica. Se explica cómo era la relación entre ambas regiones y el encaje de la política exterior española con los intereses de los bancos por expandirse a dicho continente. Debido a esos múltiples factores que se exponen, el trabajo demuestra el atractivo que tenía América Latina y el proceso de decisión que se tomó para decidir que era el lugar óptimo para que los bancos invirtiesen.

Tras haber explicado y analizado todo este contexto el trabajo termina analizando los casos prácticos de Santander y BBVA sobre cómo fue su estrategia de entrada en los nuevos mercados Latinoamericanos, así como las implicaciones políticas de su llegada.

## **Palabras clave**

Banca, internacionalización, España, América Latina, Santander, BBVA, estrategia

## **Abstract**

This research paper analyses the strategy carried out by the two major Spanish banks (Santander and BBVA) in their internationalization to Latin America at the end of the 20th century. In order to understand this strategy, the paper analyses the historical, economic and political context of Spain and Latin America. It explains how the relationship was between both regions and the fit of the Spanish foreign policy with the interests of banks to expand to that continent. Due to these various factors, the paper demonstrates the attractiveness that Latin America had and the decision process that was followed to decide that it was the optimal place for the banks to invest.

After the in-depth explanation of all this context, the paper ends analysing the case studies of Santander and BBVA on how their strategy of entry into the new Latin American markets was, as well as the political implications of their arrival.

## **Key Words**

Banking, internationalisation, Spain, Latin America, Santander, BBVA, strategy

## ÍNDICE

I.	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	1
II.	INTRODUCCION.....	2
	a) Estado de la cuestión .....	2
	b) Objetivos.....	3
	c) Metodología.....	4
III.	CONTEXTO HISTÓRICO-ECONÓMICO.....	5
IV.	¿POR QUÉ EN LATINOAMÉRICA? .....	7
	a) Entrada de bancos extranjeros.....	7
	b) Política exterior española hacia América Latina .....	10
	c) Salida de bancos españoles.....	16
V.	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BANCA ESPAÑOLA .....	19
	a) Caso Santander.....	22
	Santander en América Latina .....	24
	b) Caso BBVA.....	25
	BBVA en América Latina .....	27
	c) Comparación entre ambas estrategias.....	28
	d) Implicaciones políticas .....	29
VI.	CONCLUSIONES .....	32
VII.	BIBLIOGRAFÍA.....	34

## I. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo consiste en un análisis profundo de la estrategia adoptada por los grandes bancos españoles (Santander y BBVA) que llevaron a cabo un proceso de internacionalización hacia Latinoamérica a finales del s. XX.

En la primera parte se explicará el contexto histórico, económico y político de España y Latinoamérica para tener una referencia sobre las similitudes y diferencias que dieron forma a la expansión bancaria, y se especificarán las ventajas que tenía expandirse en concreto hacia América Latina.

A continuación, el trabajo se centrará en contextualizar la situación del Banco Santander y BBVA en España, un análisis de los motivos que les hizo querer expandirse fuera y la forma en que decidieron ejecutar este plan de internacionalización.

Para esta última parte se hace hincapié en la dimensión política, cultural e histórica de las relaciones económicas entre países para explicar las decisiones que se tomaron, dado que fueron de especial relevancia para la toma de decisiones y éxito de los bancos.

La forma de aproximar este tema engloba tanto asuntos estratégicos como macroeconómicos (Inversión Extranjera Directa, aspectos generales que llevaron a dicha búsqueda de nuevos mercados), y hasta políticos y diplomáticos hasta concretar en el modo de entrada escogido en dichos países y su encaje con el modelo de negocio de los bancos.

Finalmente se hará un análisis acerca del impacto que tuvieron los factores no económicos (es decir, políticos, legales, culturales, etc.) en el rendimiento que han tenido las inversiones en Latinoamérica.

El interés personal por realizar este trabajo viene dado por mi curiosidad desde joven por la internacionalización de las empresas españolas y su impacto positivo en el mundo. Especialmente gracias a la globalización cada vez se ha vuelto más fácil para una empresa operar fuera, pero también se afrontan retos que cambian cada año. Por ello encuentro fascinante poder analizar todos los factores que se tuvieron en cuenta para iniciar esta expansión internacional, así como poder juzgar cuáles de los aspectos no económicos tales como la cultura, el idioma o la política han tenido un papel

protagonista en el éxito de estas empresas españolas en su llegada, implantación y rápido crecimiento en Latinoamérica.

Además, creo que se trata de un tema muy relevante para un alumno que combina un grado de Administración y Dirección de Empresas con uno de Relaciones Internacionales, dado que un trabajo de este tipo abre las puertas a investigar y analizar ambas disciplinas dado que son complementarias y necesarias para entender lo que ocurre en el mundo de los negocios.

## II. INTRODUCCION

### a) Estado de la cuestión

En los últimos 30 años el sector bancario mundial ha sufrido una profunda transformación. Esto se debe a que durante este periodo el mundo ha cambiado radicalmente debido al aperturismo económico y financiero en los 80, la rápida democratización de la tecnología y la informática, la globalización, y el crecimiento económico generalizado.

Todos estos factores comenzaron a afectar al sector bancario en la segunda mitad del S..XX debido al aumento de competidores en los países desarrollados. La creciente regulación en éstos y la saturación provocó una bajada de márgenes pese al crecimiento del mercado. Por ello los bancos de estos países se vieron abocados a un proceso de enorme consolidación por medio de fusiones y adquisiciones, así como una búsqueda de opciones estratégicas para crecer y poder competir.

Una de las estrategias con mayor éxito consistió en la internacionalización hacia países menos desarrollados y donde la banca aún no era un sector con alta penetración en la sociedad. En estos países se produjo una desregularización y apertura a capitales en los mercados financieros exactamente al mismo tiempo, lo que permitió que muchas entidades locales fueran adquiridas por bancos extranjeros en búsqueda de mayores rentabilidades. Los gobiernos locales favorecieron esta entrada pese a que en algunos países tuvo posteriormente consecuencias negativas para ellos, como se explicará más adelante.

En los años 90 los bancos españoles, dándose cuenta de la oportunidad que suponía el panorama económico y político, aprovecharon la tendencia para salir hacia Latinoamérica, en un movimiento que les ha transformado de entidades líderes en España a estar de entre las entidades más respetadas del mundo. Destacan en este ámbito el actual Banco Santander y BBVA, ambos resultado de la fusión de muchas otras entidades pequeñas las cuales se discutirán en el presente trabajo.

#### b) Objetivos

El objetivo principal de este trabajo consiste en analizar la estrategia que han seguido los bancos españoles en su internacionalización a América Latina. Para ello se identificarán cuáles eran los principales bancos del momento y se analizará la situación económica-política tanto de España como de Latinoamérica para poder comprender los motivos que impulsaron la decisión de irse al extranjero.

Para poder comprender de forma holística esta estrategia (no sólo el aspecto económico), el trabajo tiene unos objetivos secundarios:

- Identificar los grandes bancos españoles a partir de 1980 y analizar su situación
- Explicar la situación económico-política de España en 1980-1990
- Analizar las relaciones políticas entre España y América Latina
- Desgranar los factores que impulsaron la decisión de centrar el foco de la internacionalización en Latinoamérica
- Describir el proceso de decisión en la internacionalización con el modelo CAGE
- Analizar los casos prácticos de Banco Santander y BBVA
- Discutir las implicaciones políticas en los países de destino

Tanto el objetivo principal como el secundario están destinados a ofrecer una explicación y análisis comprensivo de todos los factores necesarios para comprender la internacionalización de la banca española a Latinoamérica, principalmente en la década de 1990.

### c) Metodología

Para poder encontrar la información necesaria y averiguar cómo resolver las preguntas necesarias para el análisis utilizaré un enfoque inductivo. El trabajo va a consistir en investigar y explicar toda la historia y los factores para responder a las preguntas y poder explicar los objetivos previamente mencionados.

La investigación se basará en revisión de literatura ya existente, así como un trabajo de búsqueda de datos y opiniones de expertos para poder tener una mejor perspectiva para evaluar las estrategias seguidas. La metodología variará en las diferentes partes del trabajo, pero generalmente tendrá un fuerte componente cualitativo y descriptivo.

Primero se describirá la situación política y económica de España en la última década del S.XX enfatizando los factores relevantes con respecto a las relaciones con países latinoamericanos. Se expondrán también declaraciones de políticos españoles para apreciar su posición con respecto a la relación con sus equivalentes en el continente americano. Se trata de una sección en la que se contextualiza la situación para poder entender las decisiones que se tomaron.

Luego se explicará detalladamente el proceso lógico de decisión que utilizaron los bancos para finalmente optar por lanzarse a diversificar su negocio en Latinoamérica. Se analizarán los factores relevantes a partir de estudios y de propias declaraciones de los bancos y se mostrarán ejemplos reales de cómo ejecutaron la expansión. En este apartado también será explicado el papel que tuvo el cambio regulatorio en países latinos, concretamente el aperturismo del sector bancario y de la inversión.

Después se explicarán brevemente los actores principales involucrados en este proceso, y se pondrá el foco en la historia y estrategia seguida por Santander y BBVA. Una vez explicadas ambas estrategias y métodos de entrada en países nuevos se realizará una comparación entre ambos. El resultado de dicha comparación será una conclusión acerca de la efectividad y las diferencias de rendimiento entre ambos.

Por último, se analizará y formará una conclusión sobre el trabajo teniendo en cuenta el contexto económico, político y legal, así como relaciones políticas y diplomáticas entre los actores de ambos países. Con la información obtenida en el trabajo se valorará el

efecto que ha tenido el proceso de internacionalización tanto para los bancos, como para España y los países Latinoamericanos involucrados. Con los aprendizajes obtenidos se realizarán también sugerencias para el futuro.

Las fuentes más destacadas para elaborar la tesis serán artículos de investigación, revisiones de literatura, notas de prensa, artículos de prensa escritos por expertos y las propias páginas web corporativas de los bancos.

### III. CONTEXTO HISTÓRICO-ECONÓMICO

En la época previa a 1980 el sector bancario español estaba fuertemente fragmentado y los bancos gozaban de altas rentabilidades dado que el sector estaba muy regulado. Sin embargo, en los 80 se empezaron a dar pasos hacia la desregularización con pequeñas reformas. En este inicio destaca el papel que tuvieron los ministros de economía Miguel Boyer y Carlos Solchaga, así como el rol de Mariano Rubio, en ese momento dirigiendo el Banco de España. A lo largo de estos años se implementaron medidas como la creación de un mercado a corto plazo de deuda pública, la apertura a entrada de bancos extranjeros tras un acuerdo con los siete grandes bancos: Central, Banesto, Hispano, Bilbao, Vizcaya, Santander y Popular (Arancibia, 2011), y la liberalización de las comisiones y de la apertura de sucursales entre otras medidas (Guillén & Tschoegl, 2008)

No podemos olvidarnos, además, del ingreso de España en la Unión Europea (UE), que marcó el inicio de una segunda transformación del sector para adaptarse al mercado único así como prepararse para una unión económica y monetaria para cuando entrase en vigor el Euro.

A nivel práctico podemos decir que ya en 1993 el mercado bancario y los movimientos de capital estaban totalmente liberalizados. España estaba ya preparada para entrar en el mercado único y empezó a reinar la preocupación porque los bancos españoles no pudiesen competir en este nuevo mercado a no ser que creciesen en tamaño, mejorasen su eficiencia para aumentar rentabilidad y aprendiesen a desenvolverse en el extranjero.

Por este motivo los bancos iniciaron procesos de reducción de costes operativos cerrando oficinas y recortando plantillas para aumentar la rentabilidad. Al mismo tiempo se inició un proceso de concentración empresarial con grandes fusiones bancarias y se buscaron nuevos mercados extranjeros: en especial América Latina. ¿El resultado? Desde 1995 tanto el Santander (Banco Santander y Banco Central Hispano, que se fusionaron en 1999) como BBVA (BBV en ese tiempo, hasta que se fusionó con Argentaria) se convirtieron en los mayores bancos minoristas extranjeros de Latinoamérica (Guillen & Tschoegl, 2000)

Para contextualizar la actividad principal de los grandes bancos españoles tanto en territorio nacional como en Latinoamérica es importante entender que su negocio principal es el de banca minorista ¿En que consiste esta actividad de banca minorista o *retail banking*? A diferencia de otras como la banca de inversión, la banca minorista se centra en prestar servicios bancarios a ahorradores e inversores particulares, así como pequeñas y medianas empresas (PYMES). De entre los productos que se ofrecen los más comunes son las tarjetas, préstamos al consumo, líneas de crédito e hipotecas. Debido a la gran competencia, los precios no suelen ser muy elevados (Furió & Pariente, 2016). La banca minorista es una industria madura en la cual es difícil proteger el know-how y la experiencia frente a imitación por parte de competidores. Por ello, los expertos no encuentran motivos suficientes por los cuales los bancos extranjeros vayan a tener una ventaja frente a los nacionales dado el conocimiento que éstos últimos tienen sobre el mercado local (Guillen & Tschoegl, 2000).

Una vez entendido el funcionamiento de su negocio vemos que las circunstancias del mercado nacional tales como la saturación por el aumento de competidores, la reducción de márgenes y las amenazas inherentes al mercado único forzaron a que los bancos tuvieran que fusionarse para alcanzar economías de escala y también decidieran internacionalizarse. En el estudio de Álvarez, Sheng y Vaz (2015) se analizan en profundidad todas las variables y factores que han impulsado la internacionalización del sector bancario en todo el mundo, ayudando a entender otros factores tenidos en cuenta por los directivos de Santander y BBVA.

En el periodo previo a 1990, cuando se inició el boom de la expansión internacional de la banca, la obsesión de los bancos era abrir tantas sucursales como fuera posible. Sin embargo, todo cambió a partir de esta fecha, y con el aumento de competencia se volvió más importante buscar formas de elevar la rentabilidad. Por ello la adquisición de otros bancos ya existentes se vio como la opción más atractiva. (Álvarez, Sheng, & Vaz, 2015)

De acuerdo a los académicos que han publicado sobre esta materia, las razones más comunes que suelen llevar a los bancos a buscar la internacionalización son el seguir a sus clientes más acaudalados, (Gray & Gray, 1981) para aprovechar los flujos de inversión extranjera y la afinidad con el país de destino por motivos culturales o por cercanía geográfica (Merrett, 2002). Otro factor evidente a la hora de seleccionar un país es la rentabilidad de la banca en ese mercado. Pero además se tiene en cuenta la oportunidad de crecimiento futuro.

Algunos autores también han resaltado la idea de que un banco extranjero que opere en un país con un sector poco competitivo puede lograr mayores niveles de rentabilidad que sus competidores nacionales, esto está estrechamente relacionado con el nivel de competencia que haya en el país de destino. (Álvarez, Sheng, & Vaz, 2015)

Sin embargo, por las condiciones concretas que se dieron en España los bancos vieron como la caída de márgenes, la saturación de instituciones financieras, así como la competencia oligopolística de grandes bancos de otros países europeos fueron los principales *drivers* que favorecieron la internacionalización.

#### IV. ¿POR QUÉ EN LATINOAMÉRICA?

##### a) Entrada de bancos extranjeros

La presencia de bancos extranjeros en América Latina no es algo nuevo, sino que se remonta al periodo previo a la primera ola de globalización a finales del s. XIX. Los primeros bancos que aterrizaron fueron los europeos, principalmente los británicos London and River Plate Bank, London and Brazilian Bank o British Bank of South America en la década de 1860. El principal objetivo de estos bancos no era más que financiar el comercio que hacían Europa y EEUU con América Latina (las exportaciones de materias

primas y las importaciones de productos manufacturados de los países industrializados.) Gracias a este papel, los bancos ayudaron a América Latina a incrementar su importancia en la economía mundial. (Minda, 2007)

Un siglo más tarde, a finales del S.XX durante la segunda ola de globalización se produjo también una liberalización del sector que ayudó a la entrada masiva de bancos extranjeros en América Latina, especialmente españoles.

¿Qué motivos impulsan a un banco a internacionalizarse a otro continente? Entre otras ventajas competitivas, el que haya una historia común entre el país receptor y el exportador está reconocido en la literatura como uno de los factores más importantes (Galindo et al, 2003). Tanto las relaciones coloniales como la similitud cultural y hablar el mismo idioma afectan claramente el destino de la inversión. Otros factores como la eficiencia son tenidos en cuenta, por ello el tamaño del banco, así como la fortaleza del país destinatario y su sistema financiero son variables importantes. Las economías de escala al iniciar operaciones en un país nuevo o utilizar la red de distribución en un acuerdo de colaboración con otros bancos extranjeros son razones adicionales para decidirse a ir a nuevos mercados. (Minda, 2007)

Además, las inversiones del banco en el extranjero son una oportunidad de diversificar el riesgo. Por supuesto que estas inversiones tendrán su propio riesgo, pero ayudan a distribuirlo geográficamente, y crean una nueva fuente de ingresos que hace que el banco dependa menos de su país de origen.

Por último, hay un factor característico de los bancos: con la globalización y la estructura oligopolista de los mercados financieros, los bancos se esfuerzan por mantener o aumentar su cuota de mercado ya no a nivel nacional, sino a nivel mundial. Se ha visto una carrera por crecer y alcanzar un tamaño competitivo (ejemplo de las fusiones domésticas vistas en España)

### **Determinantes de la reciente entrada de bancos en América Latina**

Una vez hemos visto que la presencia de bancos extranjeros llevaba siendo una realidad durante mucho tiempo, vamos a analizar el motivo por el cual se incrementó de forma

tan espectacular su inversión y presencia en los países de la región. Esto viene explicado por diversos factores que coincidieron en el tiempo.

Debido a la gran transformación que han vivido estos países desde la década perdida de 1980, la región se vio beneficiada por la implementación de políticas influenciadas por las agencias financieras internacionales con el consiguiente crecimiento económico. Aunque no tan marcado como el crecimiento en regiones como Asia, este cambio de tendencia en América Latina se vio como algo muy positivo por los inversores. (Minda, 2007)

El dinamismo demográfico se vio también como un factor atractivo a la hora de evaluar la región. Con los jóvenes representando una gran proporción de la población (un 33% con menos de 15 años), se convierte en un mercado muy atractivo para la banca minorista. Aunque los jóvenes tengan unos ahorros bajos se vio como una oportunidad a largo plazo de fidelizar a clientes. (Minda, 2007)

Algo a tener muy en cuenta fue la situación que estaban atravesando los bancos locales. En el estudio “Comportamiento paradójico de la banca extranjera en América Latina” se analizaron los problemas que estaban sufriendo los bancos locales: un ratio de préstamos/PIB demasiado bajo, la alta proporción de préstamos a corto plazo, elevada presencia de financiación privada con intereses altos y la dificultad de la gran mayoría de hogares de acceder a crédito (Moguillansky et al, 2004).

Precisamente fue al darse cuenta de esta situación que el gobierno implementó las medidas de liberalización para que el sistema bancario ganase eficiencia. Algunas de estas medidas fueron: la liberalización de los tipos de interés, la reducción de barreras de entrada, la privatización de los bancos y la apertura al exterior.

**Tabla #1: reformas al sistema financiero:**

<b>País</b>	<b>Liberalización de tipos de interés</b>	<b>Comienzo de privatización</b>	<b>Adopción de requerimientos de capital</b>
Argentina	1989	1995	1991
Bolivia	1985	1992	1995
Brasil	1989	1997	1995
Chile	1974	1974-87	1989
Colombia	1979	1993	1992
Costa Rica	1985	1984	1995
Mexico	1988	1992	1994
Paraguay	1990	1984	1991
Peru	1991	1993	1993
Uruguay	1974	1974	1992
Venezuela	1989	1996	1993

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Moguillansky *et al.*, 2004)

De entre estas medidas, la desregulación de la banca permitiendo la aparición de nuevos productos como el leasing, las opciones, la gestión de fondos de pensión, etc. Así como la mayor permisividad con la actividad de fusiones y adquisiciones (M&A) (Correa, 2004). Además, durante la década de 1990 el sistema bancario de América Latina presentaba unas rentabilidades muy atractivas. El margen medio de intermediación estaba en 5,76% entre 1988 y 1995, comparado con el 2,8% de los miembros de la OCDE. (Claessens *et al.*, 2001)

b) Política exterior española hacia América Latina

La España de finales de la década de 1990 era totalmente distinta de la que era apenas 20 años antes. El proceso de globalización y de transformación económica es evidente, prueba de ello son los más de 30 organismos internacionales a los que se adhirió desde 1976 (Grasa, 2001).

Para este trabajo lo importante es entender cómo sucedió ese proceso y en qué grado estuvo involucrada América Latina.

Una forma de entender todos los procesos que provocaron este cambio es el marco creado por Rafael Grasa, el cual recurre a tres conceptos para explicarlo: normalización, europeización y creciente pragmatismo y realismo (Grasa, 2001).

Normalización: con este concepto se refiere a que durante este periodo se fueron volviendo recurrentes varios hechos que resultan principalmente del fin de la historia franquista y el comienzo de la democracia: para empezar, destacando la relajación con respecto a los temas de seguridad nacional en la política exterior, y un ejemplo claro es la adhesión a la Unión Europea Occidental. Con el fin del autoritarismo, además, se apreció una disminución en la radicalidad de la opinión del pueblo, una reducción del extremismo y sobre todo una convergencia ideológica entre las clases medias y altas. Por otro lado, la población empezó a preocuparse más por la economía y las relaciones económicas con otros países. La combinación de estos factores supuso la “normalización” de la que habla Grasa.

Con respecto a la europeización en el aspecto político, vino dada por varios hechos importantes. El primero y más evidente es que los países europeos ganaron mucha relevancia en la política exterior, siendo los principales socios de España en términos sociopolíticos, así como económicos también por su proximidad geográfica.

Además de eso, la política europea penetró en todos los organismos, tanto públicos como privados, y pasó a ser un elemento siempre presente a la hora de crear nueva legislación y de los procesos de decisión de los organismos del gobierno y privados.

Acerca de ese creciente pragmatismo y realismo, no se trata más que de la evolución lógica de la forma de hacer política en una dictadura, a la de una transición que a la de una democracia plenamente funcional como la que había ya en los 90. Se puede apreciar que en el discurso político reinaba un tono más realista y pragmático que el previo con tintes más idealistas. Una muestra de ello es la declaración que hizo el entonces ministro

de Exteriores Josep Piqué: *“partir de la sobria aceptación de la realidad y adecuar la política que se desea a los medios de que se dispone”*<sup>1</sup>

A lo largo del periodo 1976-2000 la europeización fue ganando tracción e importancia primero en asuntos meramente económicos, después llegando a la agenda política y reflejándose posteriormente en las actuaciones en el exterior.

Con respecto a las actuaciones en el exterior, es importante comentar cómo la importancia de la zona del Mediterráneo, así como Latinoamérica ha cambiado enormemente, siendo muchos de esos cambios explicados por las relaciones entre España y la Unión Europea. Los factores que avivaron la relación con Latinoamérica fueron económicos en su mayor medida, y tuvieron un impacto significativo a finales de los 90. Sin embargo Rafael Grasa explica cómo desde el lado español no se realizaron tantos esfuerzos por desarrollar las relaciones con América Latina como se hizo hacia Europa: *“Dicho de forma rotunda, la opción latinoamericana e iberoamericana de la política exterior española no ha recibido, a diferencia de la opción europea y en buena medida de la mediterránea (al menos hasta 1996), el mismo grado de esfuerzo de interacción y de elaboración de políticas, de voluntad programática innovadora, de identificación de intereses [...]”*. (Grasa, 2001, p.70)

De hecho, Grasa constata que el principal cambio que se produjo en los 90 con respecto a la política latinoamericana es que España aumentó considerablemente su exportación de capital (se volvió exportador neto de capital principalmente gracias a este aumento hacia América Latina). Una parte considerable de toda esa inversión se centró en tres países: Argentina, Brasil y Chile; siendo la banca el sector más relevante pese a tener grandes actores como Telefónica invirtiendo mucho en telecomunicaciones.

*“Se sigue la tendencia iniciada por Fernández Ordóñez y seguida por Solana, consistente en alinear la política latinoamericana española con la del resto de Europa para intentar, desde la coincidencia y convergencia (con énfasis propio, eso sí), ejercer posiciones de*

---

<sup>1</sup> Conferencia en el CESEDEN el 31 de octubre de 2001 “Los intereses nacionales en la política exterior”, citada por Grasa, Rafael en “La política exterior española hacia América Latina” Revista CIDOB d’Afers Internacionals. (54)

*liderazgo en la política europea hacia América Latina, aunque a veces haya resurgido el lenguaje más rancio de ejercer de puente” (Grasa, 2001).*

### **Auge de la Inversión Extranjera Directa**

La llegada a países de América Latina fue debido a la coincidencia en el tiempo de dos factores: la apertura de esta región a la Inversión Extranjera Directa (IED) y puesta en venta de bancos que eran públicos junto con el apetito de la banca española por realizar adquisiciones en el extranjero.

Aunque la situación político-económica varía mucho entre los diferentes países, podemos encontrar una serie de eventos comunes a toda la región como fue la crisis bancaria y de deuda de 1982, que dio comienzo a la “década perdida” en Latinoamérica. Desde entonces empezaron a llegar al poder presidentes elegidos democráticamente con el apoyo de las clases medias que querían avance económico, lo que permitió que los gobiernos iniciasen reformas orientadas al mercado (entre ellas la liberalización de la entrada de capitales.)

Por supuesto, los bancos españoles no fueron los únicos en darse cuenta de esta oportunidad, y se unieron a la oleada de entrada otros bancos extranjeros como Banco Nova Scotia (BNS), HSBC o ABN-AMRO.

**Tabla #2: bancos latinoamericanos comprados por bancos extranjeros no españoles entre 1990-2000 (Cifras en millones de dólares)**

Año de adquisición	Comprador	Banco adquirido	País	% participación	Precio
1992	Banco Nova Scotia	GF Inverlat	México	15	106
1994	Infisa (Chile)	Banco Consolidado (Corpbanca)	-	-	-
1995	Banco Sudameris	Banco de Lima	Perú	68	-
1995	Dresdner Bank	Banco Crédit Lyonnais	Chile	88	49
1996	Banco Espírito Sant	Banco Boavista	Brasil	40	120
1996	Bank of Montréal	GF Bancomer	México	16	475
1996	Banco Nova Scotia	Banco Quilmes	Argentina	95	245
1996	Banco Nova Scotia	Banco Sudamericano	Perú	25	14
1996	Citibank	Confia	México	100	45
1996	Crédit Agricole	Banco Bisel	Argentina	64-68	131
1996	HSBC	Banco Roberts	Argentina	70	668
1996	HSBC	Bamerindus	Brasil	100	940
1996	HSBC	Banco Santiago	Chile	7	144
1996	HSBC	Banco Serfin	México	20	300
1996	HSBC	Banco Sur	Perú	10	16

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Guillen & Tschoegl, 2000)*

Las relaciones entre España y Latinoamérica resurgieron de forma notable en la década de 1990. En periodos anteriores la estrategia del gobierno español había estado más centrada en situarse como un actor de relevancia en Europa.

Como norma general, los mandatarios políticos españoles siempre han pensado que cuanto mayor sea el grado de involucración e importancia de España en la Unión Europea, mayor va a ser su influencia en Latinoamérica. Esto se convierte en un círculo vicioso porque, a su vez, esa mayor influencia en Latinoamérica repercutiría en una mayor fuerza relativa en Europa. Aunque ha sido demostrado que esta teoría de la retroalimentación no es totalmente cierta (Young, 2000)

Es importante resaltar que tanto España como la mayoría de países latinoamericanos compartían ciertas tendencias políticas: concretamente el final del autoritarismo a partir de la década de 1970-1980 y la implantación de sistemas democráticos modernos. Esta convergencia de valores fue uno de los mayores objetivos diplomáticos de España en Latinoamérica. Durante este periodo se comenzó a forjar el concepto de Comunidad de Naciones Iberoamericanas, que contribuía a reforzar estos nuevos valores entre ambas partes

Durante la década de 1990 la expansión económica de España en Latinoamérica es considerada como un caso de éxito debido a su escala y rapidez. Por primera vez el gobierno español estaba enfocando tanto esfuerzo en la región, y los resultados fueron muy positivos. Las cifras hablan por sí solas: en el periodo delimitado entre 1991 y 1993 la Unión Europea era la destinataria del 40% de la inversión extranjera española mientras que el porcentaje de Latinoamérica representaba apenas el 12%. En apenas unos años, en el periodo entre 1994-1996 el panorama cambió por completo y Latinoamérica sobrepasó a Europa como destinatario de inversión española, recibiendo un 40% en comparación con el 33% respectivamente. (Young, 2000)

No era ningún secreto que la explicación acerca del interés repentino de España por Latinoamérica recaía en los eventos ocurridos en Europa. Con la apertura del mercado único y el importante aumento de inversión extranjera en España, las empresas nacionales se vieron obligadas a buscar nuevos mercados para poder sobrevivir. Sin

embargo, se encontraron con que la mayoría de ellas eran menos productivas que aquellas equivalentes europeas, por lo que se vieron obligadas a buscar otros mercados donde fuese más fácil competir.

Por supuesto, el factor cultural tuvo un gran papel en este proceso. Aunque es cierto que este factor, con todas sus variantes, es difícil de cuantificar sí se puede decir que no fue el único factor de decisión, sino un catalizador. El factor cultural fue un aliciente que puso a esta región en el foco de atención al evaluar nuevos mercados.

Todos los factores que estaban provocando que las empresas españolas quisieran irse fuera para crecer se unieron a que en muchos países latinoamericanos se inició un proceso de privatización, pero esto no levantó excesivo interés en otros países europeos, dejando un camino más fácil a las empresas españolas para triunfar. De hecho, este fue un motivo importante por el cual las empresas españolas tuvieron tanto éxito: la falta de esfuerzo por parte de rivales europeos sirvió para no convertir la región en una tan competitiva como Europa. (Young, 2000)

Esta expansión española sin precedentes en la región generó una división opiniones. Especialmente en el aspecto político comenzaron a escucharse críticas acerca de esta llegada de capital y empresas españolas, en concreto de políticos populistas. Conforme estas críticas fueron haciéndose más fuertes España se dio cuenta de esto y, de hecho, las empresas españolas se preocuparon por ello: algunas llegaron a encuestar a poblaciones locales con el fin de conocer los motivos que originaban el rechazo.

Además, se produjo un cambio en la forma en la que entraban en nuevos negocios o países, dado que empezaron a operar por medio de *Joint Ventures* junto con organizaciones locales para mejorar su imagen y aumentar su conocimiento local.

Mientras tanto en España no pasó desapercibida esta situación, y se convirtió en tema de controversia política al tratar el PSOE de echar la culpa al PP de la mala gestión y por la erosión de la imagen de España en la región latina. (El País Digital, 30 nov.1999)

Como insinúa Richard Young, esta disputa política pudo condicionar el discurso de Rodrigo Rato en 1999 cuando promovió que las empresas diversificasen más su

presencia internacional sugiriendo un que un mayor esfuerzo hacia los mercados asiáticos sería beneficioso. (Young, 2000)

### c) Salida de bancos españoles

Debido a que el mercado español estaba experimentando un periodo de saturación cada vez era más difícil conseguir rentabilidad. Además, con el avance del proceso de consolidación cada vez era más difícil crecer inorgánicamente en territorio nacional. Por ello los bancos españoles decidieron expandirse internacionalmente.

Tras un análisis inicial se dieron cuenta de que en Europa occidental la situación era la misma: bancos bien establecidos e instituciones que ya cubrían bien su mercado doméstico. (Guillen & Tschoegl, 2000) Los márgenes de intermediación no eran mucho más altos que en España y sólo se podían alcanzar altas rentabilidades en mercados emergentes como Asia, Europa del Este o Latinoamérica.

En ese momento la mayoría de países asiáticos no permitían que un actor extranjero comprase bancos comerciales locales (Chen & Vinson, 2015), por lo que un banco español no iba a tener ninguna ventaja entrando en Asia. Con respecto a Europa del Este, algunos bancos de países como Alemania o Austria (con mayores lazos históricos) habían empezado ya a establecerse.

Por el contrario, los países de América Latina estaban experimentando un proceso de desregulación y privatización del sector bancario y mercados financieros durante la década de 1990 (Minda, 2007). En general en todo el continente, y especialmente en México y Argentina, los márgenes de intermediación eran mucho más altos que en España. Y, en comparación con la media europea, el sector bancario en Latinoamérica estaba mucho menos explotado en términos de personas con cuentas bancarias, utilización de tarjetas y productos bancarios. Los bancos españoles vieron, además, la oportunidad de comprar participaciones a precios relativamente baratos. La elección de Latinoamérica fue facilitada por un factor muy importante: la lengua común. Los bancos españoles se sentían cómodos pudiendo hablar en su propia lengua, y la fácil comunicación fue un catalizador de la inversión. En este caso los lazos lingüísticos y

culturales tuvieron un papel muy importante, dado que los bancos españoles ya habían hecho pequeñas adquisiciones en el pasado y habían visto de primera mano lo rápido que se habían familiarizado con la región. La facilidad para transferir productos e imitar estrategias comerciales debido al factor idioma se sumó a la facilidad relativa para enviar expatriados para montar y crecer las oficinas.

Por tanto, América Latina suponía un buen campo de cultivo para reforzar la presencia internacional de los bancos, dado que respondía positivamente a las demandas que éstos tenían: a) Aumentar su tamaño para alcanzar competitividad, b) Entrar en mercados en expansión para contrarrestar el lento crecimiento de mercados maduros como el nacional, c) Explotar mejor las capacidades tecnológicas y organizativas globales, d) Diversificar el riesgo. (Calderón & Casilda, 2000)

Las primera inversiones fueron de menor tamaño y en países pequeños (los primeros que se lanzaron a abrirse a la inversión extranjera en el sector), algunos de ellos fueron Chile, Uruguay o Puerto Rico. Unos años más tarde, en la década de los 90 ya entraron en países más grandes y con participaciones relevantes en países como Argentina, Brasil, México, Perú o Venezuela. (Guillén & Tschoegl, 2008)

**Tabla #3: bancos latinoamericanos comprados por bancos españoles entre 1990-2000**  
**(Cifras en millones de dólares)**

Año de adquisición	Comprador	Banco adquirido	País	% participación	Precio
1990	Santander	Caguas Central Federal Savings Bank	Puerto Rico	100	51
1991	BBV	Probursa	México	70	480
1992	BCH	GFBital	México	8	105
1995	OHCH	Banco Santiago	Chile	100	1.050
1995	OHCH	Banco del Sur	Perú	98	108
1995	Santander	Banco Interandino & Intervalores	Perú	100	45
1995	Santander	Manco Mercantil	Perú	100	44
1996	BBV	Banco Francés del Río de la Plata	Argentina	60	300
1996	BBV	Banco Ganadero	Colombia	62	328
1996	BBV	Banco Oriente & Banco Cremi	México	100	21
1996	BBV	Banco Continental	Perú	79	256
1996	BBV	Banco Provincial	Venezuela	51	300
1996	OHCH	Banco Tornquist	Argentina	100	75
1996	Santander	Banco Osorno y La Unión	Chile	51	496
1996	Santander	Banco Central Hispano Puerto Rico	Puerto Rico	99	289
1996	Santander	Banco de Venezuela	Venezuela	99	351
1997	BBV	Banco de Crédito Argentino	Argentina	100	466
1997	Santander	Banco Río de la Plata	Argentina	53	1.068
1997	Santander	Banco Noroeste	Brazil	100	500
1997	Santander	Banco Geral do Comercio	Brazil	100	202
1997	Santander	Banco Comercial Antioqueño	Colombia	59	146
1997	Santander	Grupo Financiero InverMéxico	México	61	502
1998	BBV	Banco Industrial	Bolivia	-	-
1998	BBV	Banco Excel Economico	Barazil	100	450
1998	BBV	Banco Hipotecario de Fomento	Chile	62	352
1998	BBV	Banco Ponce	Puerto Rico	100	166
1998	BBV	Opns. De Chase Manhattan	Puerto Rico	-	50-60
1998	BBV	Banco Pan de Azúcar	Uruguay	-	-
1998	BCH	Banco de Galicia y Buenos Aires	Argentina	10	200
1998	OHCH	Banco Santa Cruz	Bolivia	90	168
1998	OHCH	Banco Asunción	Paraguay	98	-
1999	Santander	Banco de Río Tercero	Argentina	-	6
1999	BBV	CorpBanca	Argentina	100	84
2000	BSCH	Banco Meridional	Brazil	97	1.000
2000	BSCH	Banco do Estado de Sao Paulo	Brazil	33	3.600
2000	BSCH	Banco Serfin	México	-	1.500
2000	BSCH	Banco Caracas	Venezuela	85	340
2000	BBVA	Bancomer	México	30-40	1.400

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Guillen & Tschoegl, 2000)*

## V. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BANCA ESPAÑOLA

Tanto el Banco Santander como el BBVA son a la vez supervivientes y ganadores del proceso de consolidación bancaria en España. Conforme avanzaba el proceso de consolidación (apoyado por el gobierno como forma de preparación para la entrada en la Unión Europea), los bancos vieron como los márgenes se reducían y decidieron buscar nuevas formas de aumentar su rentabilidad.

Aparte de aumentar su gama de productos, los principales bancos vieron en la internacionalización una manera de aumentar la rentabilidad mediante la explotación de sus capacidades en países nuevos.

Durante este periodo el sector bancario español experimentó una gran transformación y un crecimiento sin precedentes. Gracias a las estrategias de crecimiento inorgánico tanto Santander como BBVA crecieron a un ritmo mucho más rápido que el resto de sus competidores extranjeros. Si tomamos como referencia los 100 bancos más grandes del mundo en 1985 vemos que sólo había un banco español (el entonces Central, y estaba el número 100 de la lista).

Sin embargo, veinte años más tarde el Santander era ya el primer banco de la eurozona y estaba en el top 10 de bancos en el mundo. Además, en el mencionado top 100 habían entrado BBVA, La Caixa, Caja Madrid y Banco Popular. (Guillén & Tschoegl, 2008)

En el proceso de análisis estratégico sobre la internacionalización siempre se sigue un orden para establecer el mejor método de acción. La primera pregunta que se hace es: ¿Tengo que internacionalizarme o no? En este caso es importante diferenciar entre internacionalización por necesidad para sobrevivir o no. En caso de que a pregunta anterior se responda afirmativamente hay que plantearse: ¿A dónde me internacionalizo? Hay que tomar una decisión sobre el mercado de entrada. Por último, una vez elegido el mercado se debe escoger una manera de entrar. Hay cientos de métodos de entradas: exportar, licenciar, franquiciar, *Joint-Venture*, crear una alianza estratégica, establecer una subsidiaria o comprar una empresa existente.

Una vez se tomó la decisión de internacionalizarse, hubo una reflexión acerca de cuál sería la región idónea. Previamente se han discutido todos los factores que posicionaron

a América Latina como lugar ideal para internacionalizarse. A continuación, se explicará el modelo CAGE, el cual explica cómo se escoge un país de destino una vez se ha tomado la decisión de internacionalizarse.

El modelo CAGE ayuda a escoger un lugar de destino evaluando las distancias que hay con el actual. Es una forma de entender la distancia como constructo multidimensional y no sólo como puramente geográfica. Este modelo considera cuatro distancias: Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica. Dicho modelo es especialmente relevante en este trabajo porque considera que la elección de país es algo mucho más complejo que el aspecto puramente económico. Pese a que no contiene información novedosa con respecto a lo ya comentado en el presente trabajo, sí es útil para poder ver de forma sintetizada qué factores han sido relevantes en cada dimensión y cuáles han reducido la “distancia” entre España y Latinoamérica.

**Cultural:** el hecho de que haya cierta historia en común entre España y América Latina debido al origen de la región y, sobre todo, los vínculos coloniales provocan una gran reducción de distancia cultural. Sin embargo, en este aspecto el factor más a tener en cuenta por el valor que añade es el compartir idioma. El uso del español supone un salto adelante en términos de facilitar la relación entre países y en este caso ha actuado como elemento que reduce drásticamente la distancia cultural.

**Administrativa:** la distancia administrativa ha sido uno de los factores más importantes a la hora de decidir el momento y lugar de la internacionalización. Como se ha explicado en la introducción, a partir de 1980 la regulación del sector se transformó completamente en muchos países de América Latina siguiendo un proceso de apertura al exterior y liberalización. Esto supuso una gran reducción de la distancia administrativa al facilitarse la entrada de entidades extranjeras adquiriendo participaciones bancos nacionales e incluso los que previamente eran propiedad del gobierno. Este cambio administrativo tuvo un mayor impacto por haberse producido unos años después de que ocurriese lo mismo en España, motivo por el cual la distancia entre ambos era relativamente corta.

**Geográfica:** la distancia geográfica es algo evidente y alude al concepto tradicional de distancia entre dos puntos. En este caso sí que hay una gran distancia entre España y

cualquier país latinoamericano. Sin embargo, la llegada de internet y el auge de la globalización supusieron un cambio de paradigma eliminando fronteras y haciendo de la distancia geográfica algo menos relevante a la hora de hacer negocios.

**Económica:** dado que en América Latina había una baja penetración del sector bancario (especialmente comparado con España), ya de por sí la distancia económica era reducida. Pero además la región contaba con varios países con verdadera fortaleza económica pese a estar mermada por varias crisis recientes. Éstas habían terminado y se estaba iniciando un periodo de moderado crecimiento. Precisamente por ese motivo los bancos españoles encontraron la oportunidad de adquirir participaciones en grandes instituciones financieras de América Latina por un precio de mercado muy atractivo (aún bajo debido a problemas económicos previos) e inferior al valor que les iba a reportar. Por último, la distancia económica se vio también reducida debido a que los márgenes de intermediación (principal fuente de ingresos de los bancos) eran casi el doble de altos en América Latina en comparación con la media de la OCDE (Claessens et al., 2001).

Tras este pequeño análisis nos encontramos con que los bancos españoles vieron que había una distancia reducida en el aspecto cultural, administrativo y económico. Además, pese a que sí existía una distancia geográfica importante, la tecnología y la globalización hicieron que perdiese importancia y redujese los obstáculos inherentes a hacer negocios en países lejanos.

Esto se ve refutado por Calderón y Casilda, que concluyen que “Todo esto se situaba en un contexto de idioma, cultura e historia comunes, factor limitativo en otros escenarios, pero que en este caso propiciaba la transferencia no sólo de capital, sino también de tecnología y *know how* de gestión.” (Calderón & Casilda, 2000, p.76)

Tras este proceso de decisión que termina con la formulación del CAGE podemos entender cómo tanto el Banco Santander como el Central Hispano, el BBV y Argentaria decidieron expandirse hacia Latinoamérica. Para extender la explicación acerca de cómo lo hicieron se expondrán a continuación los casos prácticos de Santander y BBVA.

### a) Caso Santander

El banco Santander es actualmente una institución financiera global, con operaciones principales en diez países del mundo. Con más de 200.000 empleados y más de 144 millones de clientes, el Santander obtuvo en 2018 un beneficio de 7.810 millones de euros. ("Santander en Cifras", 2019)

El Banco Santander fue fundado en 1857 como banco local para la emisión de billetes, créditos comerciales o descuentos de letras. En sus inicios se centró en el comercio entre España y América gracias a la actividad que daba el puerto de la ciudad de Santander.

Hasta 1919 se benefició de la actividad industrial y aumento del comercio de los países neutrales, creciendo exponencialmente y aumentando su rentabilidad. Sin embargo, a lo largo de la guerra civil tuvo varias dificultades y su crecimiento se estancó.

Con el tiempo pasaría a ser regional y pronto, coincidiendo con el crecimiento de la economía española de la postguerra se posicionó como uno de los bancos más fuertes del país. A finales de la década de los 50 comenzaron 15 años de gran crecimiento para el banco gracias a unos años de acelerada industrialización e incremento de tamaño y eficiencia de la estructura productiva. Fue entonces cuando el Santander se benefició de este viento en popa económico para consolidarse como banco nacional, así como aumentar su oferta de productos y alcance geográfico de las sucursales. (Aceña, 2008)

No fue hasta esta década cuando decidió iniciar su aventura internacional abriendo oficinas tanto en Ciudad de Mexico como en Londres.

Durante las siguientes 4 décadas, el crecimiento del banco se sustentó en la expansión de su ámbito territorial a base de comprar pequeñas entidades y abrir nuevas oficinas por toda España. Dicha expansión se llevó a cabo con una gran ejecución de política comercial gracias a su alto grado de entendimiento sobre los clientes objetivo y sus necesidades. Asimismo, se puede decir que el Santander ostentaba una posición líder en cuanto a tecnología y una política de cautela con respecto a tomar riesgos excesivos.

Aceña destaca, además, los siguientes elementos críticos que favorecieron el crecimiento nacional del banco: *“un accionariado fiel y comprometido con la institución,*

*la continuidad en la dirección de la entidad y el esfuerzo, dedicación y compromiso de todos sus gestores.” (Aceña, 2008, p.20)*

En la década de 1970 y 1980 fue expandiendo su red de oficinas en América Latina mediante pequeñas adquisiciones. Pero como se ha podido comprobar previamente no fue hasta la década de 1990 cuando se incrementó el ritmo de compras y la expansión.

Se podría decir que hasta la década de 1980 el banco tenía un tamaño medio. Sin embargo, varios cambios a nivel operativo, así como la introducción de productos novedosos como las hipotecas con bajos tipos de interés y la “supercuenta” le hicieron ganar cuota de mercado.

Sin embargo, el gran salto lo dio en 1994: se convirtió en el banco español más grande con la adquisición del Banco Español de Crédito (BANESTO), impulsada por la creciente dificultad para ganar cuota de mercado de forma orgánica. Este es un ejemplo de cómo la estrategia no estaba enteramente dedicada a comprar fuera, sino que las fusiones y adquisiciones nacionales tuvieron también relevancia a la hora de ganar tamaño, cuota de mercado y rentabilidad. La compra de Banesto tras ganar el proceso competitivo de pujas marcó el momento en el que el banco se convirtió en la referencia española.

Por último, el banco Santander dio de nuevo un golpe sobre la mesa en 1999 al anunciar su fusión con el Banco Central Hispano (BCH). Hasta ese momento el BCH era el tercer banco más grande de la península, por lo que su fusión con el Santander supuso de nuevo un gran salto en cuota de mercado y la creación de un gigante bancario. Tras esta fusión se produjeron cambios en la marca y nació el Grupo Santander, siendo el banco denominado Banco Santander Central Hispano hasta 2007.

Como nota final a esta historia es necesario remarcar la complejidad de fusiones de este tamaño, y los problemas que ha causado tanto la fusión con BCH como la integración de Banesto bajo la marca Santander (no ocurrió hasta 2013) ha hecho que pasaran más de 15 años hasta que el banco decidiera realizar otra gran adquisición (la del banco Popular).

## Santander en América Latina

El Banco Santander siempre ha basado su expansión en el crecimiento orgánico e inorgánico, aunque este último siempre ha tenido más relevancia. Las fusiones y adquisiciones han sido el método más común para comenzar a operar y expandirse en otros países.

Primero creció de forma orgánica en España antes de buscar de forma inorgánica crecimiento fuera, aunque a continuación se verá que sí se hicieron pequeñas aproximaciones a países extranjeros a lo largo del S.XX abriendo oficinas de representación.

Con respecto a América Latina, el Santander complementó su expansión por todos sus países con el negocio de la banca de inversión, y no se dedicó simplemente a ampliar sus actividades de banca comercial. Prueba de ello es que muchas de sus adquisiciones fueron bancos que tenían una buena división de banca de inversión local.

Si observamos la historia del banco en América Latina podemos diferenciar dos olas de inversión. La primera fue la primera llegada al continente, cuando en 1947 se abrió una oficina de representación en Cuba. En seguida se abrieron otras también en Argentina, México y Venezuela. El continente fue ganando en relevancia para el banco, lo que se demuestra con la creación en 1956 del Departamento Iberoamericano. Sin embargo, no fue hasta 1960 que se crea la primera filial en Argentina con la compra del Banco del Hogar Argentino. Años más tarde, en 1976, el Santander se situó como uno de los pioneros de la banca comercial al entrar en Puerto Rico (1976) y Chile (1982). (Santander, 2019)

La segunda ola de expansión fue la ocurrida durante la década de los 90. Ésta fue mucho más fuerte en términos de inversión y más ambiciosa en cuanto a profundidad y desarrollo de negocio. Debido a todos los motivos previamente discutidos en el trabajo, el Santander creció a base de adquisiciones en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, y reactivó sus negocios que ya tenía en Chile, Puerto Rico y Uruguay.

Durante esta segunda ola de expansión el banco casi siempre adquirió participaciones mayoritarias en dichos bancos para englobarlos después bajo la marca Santander. Esto

es un reflejo de la estrategia de marketing global para tener una imagen homogénea y fuerte en cualquier lugar del mundo. La intención es que el nombre Santander fuera reconocible fuera de España.

Todos estos esfuerzos resultaron en que en el año 1997 la mitad de los activos del Santander en el extranjero pertenecían a América Latina. (Guillen & Tschoegl, 2000)

Actualmente tiene una fuerte presencia en Brasil, Chile y Argentina, así como buenas cuotas de mercado en otros países como Uruguay y Puerto Rico.

#### **b) Caso BBVA**

El BBVA es actualmente el segundo banco más grande de España. Actualmente el BBVA es la mayor institución financiera de México y tiene una gran presencia en Latinoamérica, EEUU y Turquía. Con presencia en más de 30 países y 125.000 empleados, el BBVA tiene cerca de 75 millones de clientes por todo el mundo. Se ha convertido, además, en un referente global en tecnología. Gracias a su gran inversión en digitalización se ha convertido en un banco pionero.

Los orígenes del banco se remontan a 1857 con la creación del Banco de Bilbao para la emisión y descuento. Más tarde se amplía el negocio creando productos hipotecarios y se reorganizó como banco de préstamos y de descuento. En 1901 se funda el Banco de Vizcaya, que fue creciendo por toda España de forma lenta y estable, aunque sí demostró curiosidad por los mercados extranjeros, abriendo oficinas fuera de España en ciudades como Nueva York, Ámsterdam, Londres o París. Ambos bancos basaron su crecimiento nacional en realizar pequeñas adquisiciones de otros bancos locales. Aunque Banco de Bilbao abrió una oficina en París en 1902, el principal foco de interés siempre se situó en España. En 1920 ambos bancos colaboran formando parte del Banco de Crédito Industrial. En concreto los dos bancos se dedicaron a financiar a la industria en España en la época de la primera Guerra Mundial, siendo partícipes de los grandes proyectos de infraestructuras del momento. Al mismo tiempo el banco Vizcaya experimentó un gran crecimiento por el perímetro nacional.

Durante entreguerras y la segunda Guerra Mundial, el banco de Bilbao se vio perjudicado por tener oficinas abiertas en Londres y París, resultando la política internacional de la entidad en un lastre durante esos años.

Gracias al impulso económico iniciado en la década de 1960 ambos bancos amplían sus operaciones y su presencia nacional. Ampliaron sus redes de oficinas y empezaron a destacar por ser entidades financieras modernas. Fue un periodo intenso en términos de adquisiciones especialmente el periodo comprendido entre 1969-1974. En esta época también se establecerán más de 10 oficinas en el extranjero y comienza a incrementarse la actividad en mercados internacionales. En 1980 ambos se aprovechan de cierta desregularización para realizar adquisiciones y van convirtiéndose en grandes grupos financieros, también en términos de influencia en las grandes plazas financieras del mundo. El culmen de esta década fue la fusión entre ambos en 1988 para crear el Banco Bilbao Vizcaya (BBV). (BBVA, 2019)

Por otro lado, Argentaria surge también en 1988 tras la integración de varios bancos: Corporación Bancaria de España, BEX, BHE y Caja Postal.

Fue en los años 1990 cuando ya el BBV comenzó sus actividades en América Latina (comenzando en 1994 el programa "1000 días"), a base de realizar pequeñas adquisiciones de las que se hablará más adelante. En referencia a América Latina, Uriarte remarca que uno de los pilares de la estrategia se basaba en: "controlar la gestión de aquellas entidades ubicadas en países afines por razones de idioma o culturales (a las que podía exportar el Know-How), ubicadas en zonas de alto potencial de crecimiento y capaces de aportar una elevada rentabilidad. La expansión en Latinoamérica tenía sentido a la luz de estos criterios." (Uriarte, 2000)

En 1998 se renovó el plan estratégico nombrado "Programa DOS 1000" el cual explícitamente nombraba al grupo como "un gran grupo euro latinoamericano". (Uriarte, 2000) La operación más importante de esta década fue en 1999: la fusión con Argentaria. Gracias a esta operación nace el BBVA con un balance sólido, de tamaño grande a nivel de activos y buena diversificación geográfica.

Desde entonces la estrategia ha cambiado hacia una expansión internacional más diversificada, y actualmente a sus inversiones en Latinoamérica ha sumado otras especialmente en EEUU (Valley Bank, Laredo, Compass, Simple) y Turquía (Turkiye Guarati Bankasi) así como otros países europeos como Reino Unido (Atom) o Finlandia (Holvi). (BBVA, 2019)

#### BBVA en América Latina

En la década de 1990 BBV inició su andadura en Latinoamérica comprando participaciones pequeñas pero relevantes en bancos y aumentándolas cuando el precio era atractivo, de forma que fue incrementando la participación de control en dichos bancos conforme fue ganando confianza y conocimiento local. La estrategia consistía en comprar participaciones bajas, pero de entidades muy grandes, de forma que la del BBV fuese mayoritaria y pudiese ejercer control sobre las decisiones de gestión (participación de control, aunque no fuese necesariamente mayoritaria de la propiedad).

Especialmente desde 1995 el banco ha desarrollado un fuerte proceso de expansión tomando participaciones en Perú (Banco Continental); México (Probursa, Bancos Cremi and Oriente, Bancomer); Colombia (Banco Ganderó); Argentina (Banco Francés, B.C Argentino, Consolidar); Venezuela (Banco Provincial). El resultado de estas compras en el grupo fue que en 1997 las actividades en América Latina suponían un 23% de todos los activos del BBVA. (Guillen & Tschoegl, 2000)

Es importante destacar el papel que tuvo la renovada estrategia *Programa DOS 1000* dado que dictaba un cambio mediante el cual el banco a no buscaría expandirse a nuevos países, sino que se dedicaría a reforzar su presencia en aquellos en los que ya estuviese y tuvieran tanto mayor estabilidad política como mercados más desarrollados para aumentar su presencia en ellos e implantarse definitivamente con buenas cuotas de mercado.

Actualmente, el BBVA tiene una gran presencia en Perú, Colombia y Argentina, así como otros tales que Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, y Uruguay, por lo que su exposición a América Latina es muy relevante tanto por profundidad en ciertos países como por el

número total de naciones en las que opera. La gran posición que tiene el BBVA en España se ve complementada, por tanto, por su sólida situación en Latinoamérica.

### **c) Comparación entre ambas estrategias**

La decisión de ambos bancos de entrar en América Latina a través de adquisiciones tiene su razón de ser. La decisión de comprar un banco ya existente o iniciar operaciones comerciales desde cero viene guiada por si se tiene intención de invertir en ese país para expandir el portfolio de actividades y diversificar el riesgo o no.

Si la intención de un banco es la de competir en banca minorista lanzando sus productos innovadores es muy importante el tener una cuota de mercado significativa de forma rápida, cosa que no se puede conseguir si se inician las actividades desde cero de forma orgánica. Por tanto, el factor clave para triunfar con los nuevos productos era el tener una red de oficinas ya abiertas y funcionando para poder ofrecerlos a los clientes de forma fácil.

Tanto Santander como BBVA ya tenían en varios países sedes en los respectivos centros financieros. Si sus intenciones en Latinoamérica se hubiesen limitado a financiar las actividades de sus clientes españoles en el país les hubiese bastado con la estructura que tenían hasta el momento. Sin embargo, para desarrollar el negocio de banca minorista se necesitaba la extensa red de oficinas ya mencionada para poder llegar a los clientes con productos nuevos.

Este fue el principal motivo por el cual los bancos no intentaron crecer sus actividades ya existentes de forma orgánica, porque habría tardado demasiado tiempo y haría sido ineficaz. Se decidieron en cambio por entrar a base de realizar adquisiciones. Es en este aspecto, no obstante, en el que sus estrategias difieren. Pese a decidirse a crecer de forma inorgánica la estrategia que llevaron a cabo tuvo varios matices diferentes.

Como se ha comentado previamente, el Santander se preocupó por reforzar su imagen de marca en el mundo. Por ello decidió entrar tomando participaciones mayoritarias en el capital de los bancos, obteniendo todo el control sobre la dirección y coordinando todo bajo la marca Santander. Por otro lado, el BBV decidió adquirir participaciones

menores, aunque con control, e ir incrementándolas progresivamente cuando el precio era adecuado. Hasta aquí podemos percibir diferencias en la agresividad a la hora de realizar la entrada.

Por otro lado, previo a su fusión el Banco Central Hispano (BCH) había optado por penetrar el mercado Latinoamericano a base de realizar *Joint-Ventures* con bancos locales para aprovechar su conocimiento y tecnología, pero sin promover su propia marca.

Es necesario destacar que el Santander pudo permitirse ser más agresivo dada su experiencia previa en la región con actividades como la banca de inversión y porque disponía también de más recursos. Pese a ello, el BBVA a finales de los 90 pisó el acelerador y tomó una estrategia coordinada entre accionistas y *management* para incrementar su posición en muchos de los bancos. (Guillen & Tschoegl, 2000)

La decisión de BCH de entrar por medio de *Joint-Ventures* contrasta con la del resto, pero se entiende dado que era el banco con menos recursos de los tres y veía la inversión en Latinoamérica como de alto riesgo, por lo que no quiso tener demasiada exposición. Simplemente se trató de una aproximación inicial para ver si en un futuro se aumentaría la inversión. El resultado fue que tuvo menor rentabilidad y control sobre la gestión que Santander o BBVA.

#### **d) Implicaciones políticas**

La entrada en un país de bancos extranjeros tiene siempre implicaciones políticas y regulatorias en ambos países. Esto se debe al impacto económico tan importante que suponen dichas actividades, y más con los niveles de Inversión extranjera directa que se vieron en la última década del S.XX.

El impacto en la economía local de la llegada de bancos extranjeros ha sido estudiado por muchos académicos. Concretamente el estudio de S. Claessens, A. Demirgüç-Kunt y H. Huizinga (2000) concluyó que sí hay un impacto evidente en el rendimiento de los bancos locales, que ven reducida sus ingresos y su rentabilidad, pero también ven reducidos sus costes. La reducción de los ingresos se ve explicada porque los bancos

extranjeros generalmente tienen mayor conocimiento de los negocios por comisiones, más enfocados a clientes corporativos. Por otro lado, la llegada de nuevos bancos provoca la inevitable reacción de bancos locales que se ven obligados a mejorar para poder competir con ellos, y este fenómeno explicaría también la reducción de costes en estos bancos cuando llegan los extranjeros.

En el estudio de G. Clarke, R. Cull, L. D'Amato y A. Molinari (2000), por ejemplo, se analiza en concreto el caso de Argentina. Las conclusiones fueron que tras la llegada de los bancos españoles se apreciaron bajadas tanto en los beneficios como en los márgenes de los negocios en los que operaban los bancos españoles como crédito a empresas, mientras que el crédito al consumo (sector que no habían explotado los españoles) demostraron una mayor rentabilidad.

Extrapolando la información que hemos obtenido leyendo dichos estudios, podemos concluir que la llegada de bancos extranjeros tiene ciertas consecuencias positivas para el país de destino, dado que al aumentar la competencia se reducen los precios para los clientes y además tienen productos nuevos para elegir. Además, se mejora la eficiencia de los bancos adquiridos, así como de los locales, dado que se ven forzados a mejorar para poder competir. Mirando de forma más genérica, también se beneficia el sistema bancario en general dado que los bancos compran entidades locales pequeñas y con mayores problemas y los consolidan, recapitalizan y vuelven más competitivos. Por tanto, este proceso de consolidación también implica para el país de destino el solidificar el sistema bancario con menos actores, pero más robustos y preparados ante una posible crisis dados sus mejores ratios de capital.

Es importante, sin embargo, enfatizar una consecuencia importante que tuvo este fenómeno en América Latina. Debido a circunstancias exclusivas de esta región hubo una reticencia de los gobiernos a tener tanta influencia de bancos extranjeros.

Esto se debe a que en países como Argentina, Brasil o Chile estaban acostumbrados a que el sistema bancario estuviese dominado por el estado (dado que era el dueño de las instituciones financieras). De forma que hasta que no hubo una desregularización y apertura del sistema, lo habitual era que el gobierno favoreciese a los bancos con ciertas

concesiones y negocios a cambio de que éstos tomaran las políticas y proyectos de desarrollo que más convenían a los intereses políticos del momento. Un ejemplo puede ser el subsidio del gobierno para el mantenimiento de oficinas bancarias en zonas rurales que no son rentables o el facilitar préstamos a agricultores que en condiciones normales no se darían a cambio de mejores condiciones para el banco en negocios en las ciudades más desarrolladas.

Evidentemente la llegada de bancos extranjeros puso en jaque a ese sistema de subsidios que llevaba funcionando desde el s. XIX (Marichal, 1997) dado que ofrecían mejores condiciones y menores tipos de interés tanto a los clientes corporativos en sus préstamos como a las familias en sus créditos, hipotecas y tarjetas. Los bancos locales se quedaron con el lastre del negocio rural, pero sin los beneficios adicionales que les daban los intereses altos del negocio con empresas desarrolladas y clientes adinerados.

Es por este motivo que los bancos poseídos por los estados tenían unos resultados muchos peores que los privados dado que los intereses que servían no eran simplemente guiados por el rendimiento económico.

La consecuencia es, por tanto, que los niveles de eficiencia de los bancos extranjeros eran muy superiores a los locales que pertenecían al Estado. De ahí que hubiese cierta reticencia a la llegada de nuevas instituciones financieras, pero esto fue inevitable con el avance de la globalización.

## VI. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se ha seguido la línea de investigación establecida al comienzo, que tenía como objetivo principal analizar la estrategia que han seguido los bancos españoles en su internacionalización a América Latina. Se han identificado a banco Santander y BBVA como los principales actores del momento tras la época de consolidación que vivió el sector.

Para comenzar el análisis se ha contextualizado el momento histórico y económico de España. Algunos de los aspectos más importantes fueron el inicio de la desregularización, el ingreso de España en la Unión Europea y la preparación para la unión económica y monetaria. Además, en concreto el sector bancario pasó por una fase de consolidación para adaptarse al entorno competitivo, ganar escala y eficiencia. Además, debido a la saturación del mercado interno buscaron oportunidades en el exterior.

Asimismo, se ha desarrollado la situación general de América Latina a finales del s.XX enfatizando las características de la región que la convirtieron en un objetivo atractivo para los bancos extranjeros. De entre los motivos determinantes está el fin de la llamada “década perdida” en los 80, el dinamismo geográfico dada la joven pirámide de población, la baja penetración del sector bancario y la alta rentabilidad de sus productos, así como el gran número de reformas que se llevaron a cabo en el sistema financiero.

Sumado a los motivos anteriores por los cuales la región era atractiva para bancos, se sumaron otros que facilitaron la entrada de los españoles en concreto. La similar situación histórica tras la crisis de deuda de 1982 con la llegada de gobiernos democráticos al poder, el auge de la clase media y las reformas orientadas al mercado coincidieron temporalmente. Esto siempre sumado a los factores culturales tales como el pasado y la lengua comunes, que actuaron como catalizador de todo el proceso.

Por si fuera poco, la estrategia de política exterior española encajaba perfectamente con los planes de los bancos. Dicha política exterior hacia América Latina se ha explicado utilizando el marco teórico de Rafael Grasa basado en los conceptos de normalización,

europeización y creciente pragmatismo y realismo. La conclusión es que España estaba intentando ejercer una posición de liderazgo en la política europea hacia Latinoamérica.

Tras haber analizado todos los aspectos anteriores tenemos las herramientas para comprender el por qué los bancos españoles adoptaron una estrategia de inversión agresiva en Latinoamérica: era el caldo de cultivo perfecto para diversificar y expandir su negocio.

Tras toda la introducción teórica y análisis de los factores tanto en España como en Latinoamérica, se realiza un análisis más operativo acerca de cómo decide un negocio internacionalizarse utilizando el método CAGE y se aplica a los casos del Santander y BBVA.

Finalmente, el trabajo concluye con los casos prácticos de estos dos bancos en Latinoamérica. Los casos se sitúan al final dado que no se pueden entender sin la contextualización, análisis y explicación previa de la situación. En dichos casos se puede apreciar cómo pese a estar operando en el mismo mercado, los dos bancos adoptaron estrategias diferentes en su internalización, destacando la mayor agresividad y ambición del Santander frente a la entrada más moderada del BBVA que fue incrementándose progresivamente.

Dicho análisis habría sido difícil de hacer y explicar sin el trabajo de contextualización previo del trabajo. Sin embargo, lo que no habría sido posible realizar sin dicho análisis son aspectos como las implicaciones políticas expuestas en el último apartado del trabajo. El impacto político y económico-legal en los países latinoamericanos fue muy relevante, y se ejemplifica con el caso de Argentina para mayor claridad.

Por todo lo anterior el presente trabajo cumple tanto con el objetivo principal como los secundarios en ofrecer una explicación y análisis comprensivo de la estrategia y los factores involucrados en la internacionalización de la banca española a Latinoamérica.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Aceña, P. M. (2008). Santander, de local a internacional: 150 años de historia. *Universia Business Review*, (17), 10-29.

Alvarez, J. F. M., Sheng, H. H., & Vaz, D. V. (2015). The internationalization of Spanish- and Portuguese-speaking banks. *Latin American Business Review*, 16(3), 183-204. doi:10.1080/10978526.2015.1075199

Campa, J. M., & Cobos, J. G. (2008). La internacionalización del sector bancario europeo. *Universia Business Review*, (17), 84-95.

Calderón, A., & Casilda, R. (2000). La estrategia de los bancos españoles en América Latina.

Casilda Bejar, R. (2007). Internacionalización de la banca española en America Latina: El caso BBVA. (with english summary.). *Ekonomiaz*, (66), 294-317. doi://www1.euskadi.net/ekonomiaz/indice\_c.apl

Chen, L., & Vinson, S. W. (2015). An overview of the Chinese banking system its history, challenges and risks. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Accounting & Financial Studies (AAFS)*, 20(2), 218.

Claessens, S., A. Demirgüç-Kunt y H. Huizinga (2000). "How does foreign entry affect the domestic banking market?", en S. Claessens and M. Jansen (eds.), *The Internationalization of Financial Services: Issues and Lessons for Developing Countries* (Boston: Kluwer Academic Press), capítulo 6.

Claessens S., Demirgüç-Kunt A., Huizinga H., "How does foreign entry affect domestic bank-note markets?" *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, 2001, pp. 891-911

Clarke, G., R. Cull, L. D'Amato y A. Molinari (2000). "The impact of foreign entry on Argentina's domestic banking sector", en S. Claessens and M. Jansen (eds.), *The Internationalization of Financial Services: Issues and Lessons for Developing Countries* (Boston: Kluwer Academic Press), capítulo 12.

Correa E., "Cambios en el sistema bancario en América Latina: características y resultados" in "Claves de la Economía Mundial", 2004, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid, Spain

de Paula, L. F. (2002). Expansion strategies of European banks to Brazil and their impacts on the Brazilian banking sector. *Latin American Business Review*, 3(4), 59-91.

Ferreira, d. M., & Silva Veiga, I. d. (2017). The open economy trilemma in Latin America: A three-decade analysis. *International Finance*, 20(2), 135-154.

Galindo A., Micco A., Serra C., "Better the devil you know: Evidence on entry costs faced by foreign banks", Inter-American Development Bank, Research Department, Working Paper 477, 2003

Gray, J. M., & Gray, H. P. (1981). The multinational bank: A financial MNC? doi://doi.org/10.1016/0378-4266(81)90006-6

Guillen, M. F., & Tschoegl, A. E. (2000). The internationalization of retail banking: The case of the Spanish banks in Latin America. *Transnational Corporations*, 9(3), 63-97. doi://unctad.org/en/Pages/DIAE/Research%20on%20FDI%20and%20TNCs/Transnational-Corporations-Journal.aspx

Guillén, M. F., & Tschoegl, A. E. (2008). La internacionalización de la banca española. *Universia Business Review*, (17), 74-83.

Información Corporativa BBVA. (2019). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#datos-basicos>

La política exterior española hacia América Latina: Tendencias recientes y proyección hacia el futuro. (2001). *Revista CIDOB D'Afers Internacionals*, (54), 65-83.

Marichal, C. (1997). "Nation building and the origins of banking in Latin America, 1850-1930", in A. Teichova, G. Kurgan-van Hentenryk and D. Ziegler (eds.), *Banking, Trade and Industry: Europe, America and Asia from the Thirteenth to the Twentieth Century* (Cambridge: Cambridge University Press), pp. 339- 358.

Merrett, D. T. (2002). The internationalization of Australian banks doi://doi.org/10.1016/S1042-4431(02)00020-3

Minda, A. (2007). The entry of foreign banks into Latin America: A source of stability or financial fragility? *Problemas Del Desarrollo*, 38(150), 43-71. doi://www.probdes.iiec.unam.mx/en/index.php

Moguillanski G., Studart R., Vergara S., "Comportamiento paradójico de la banca extranjera en América Latina", *Revista de la CEPAL*, N.º 82, April 2004, pp. 19-36

Santander en Cifras. (2019). Obtenido de [https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Santander-en-Cifras.html](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Santander-en-Cifras.html)

Santander, más de un siglo de historia. (2019). Obtenido de [https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Mas-de-un-siglo-de-historia/1960-1982.html](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Mas-de-un-siglo-de-historia/1960-1982.html)

Uriarte, P. (2000). *Historia del BBVA*.

Young, R. (2000). Spain, Latin America and Europe: The complex interaction of regionalism and cultural identification. *Mediterranean Politics*, 5(2), 107. doi:10.1080/13629390008414725