



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

La reconquista del nuevo mundo.

Análisis de la estrategia del Banco Santander en su expansión latinoamericana.

Estudiante: Raúl Téllez Fernández

Director: Jose Luis Fernández Fernández

Madrid, junio de 2021

Resumen

En este Trabajo de Fin de Grado se realiza un análisis del proceso de expansión llevado a cabo por el Banco Santander entre los últimos años del Siglo XX y los primeros del Siglo XXI en los países de América Latina. Se tendrán en cuenta las razones por las que se inicia una expansión de este nivel, se describirán las distintas operaciones junto a su contexto en términos económicos y estratégicos, y finalmente se hará un desarrollo de los principales puntos de la estrategia, con el fin de comprender si realmente estas inversiones consiguieron tener una rentabilidad suficiente y un resultado estratégico exitoso.

Palabras clave: Banco Santander, Latinoamérica, fusiones y adquisiciones, estrategia internacional, expansión internacional, concentración bancaria.

Abstract

This final dissertation analyzes the expansion process carried out by Banco Santander between the last years of the 20th Century and the first years of the 21st Century in Latin American countries. The reasons why an expansion of this level was initiated will be considered, the different operations will be described together with their context in economic and strategic terms, and finally, the main points of the strategy will be explained in order to understand if these investments really achieved a sufficient profitability and a successful strategic result.

Keywords: Banco Santander, Latin America, mergers and acquisitions, international strategy, international expansion, bank concentration.

Índice de contenido

<u>1. Introducción</u>	<u>4</u>
Objetivo.....	4
Metodología.....	4
Justificación del tema.....	5
Estructura del trabajo	5
<u>2. Internacionalización.....</u>	<u>7</u>
¿Por qué se internacionalizan?	8
<u>3. Operaciones clave en España</u>	<u>10</u>
Banesto.....	11
Banco Central Hispano	14
<u>4. Principales operaciones en Latinoamérica</u>	<u>16</u>
Brasil.....	17
México.....	19
Venezuela.....	20
Argentina.....	21
Chile.....	21
Uruguay.....	22
<u>5. Análisis de la estrategia</u>	<u>23</u>
El gran rival.....	23
¿Ha dado resultado?	25
Réplica de la estrategia	28
Próximos pasos y retos.....	29
<u>6. Conclusión</u>	<u>32</u>
<u>7. Bibliografía</u>	<u>33</u>

Índice de gráficos

Gráfico 1: Timeline de las principales operaciones del Banco Santander .	10
Gráfico 2: Presencia en el mercado bancario de América Latina del Grupo Santander Central Hispano en 1999	15
Gráfico 3: Precio de adquisición y porcentaje de control de las principales operaciones del Banco Santander en Latinoamérica	16
Gráfico 4: Distribución de activos del grupo BBVA según el mercado	24
Gráfico 5: Distribución de activos del grupo BBVA según el mercado	25
Gráfico 6: Distribución de beneficios netos del Grupo Santander en 2007	26

1. Introducción

Objetivo

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es responder a una pregunta inicial que se formula a continuación: ¿Fue realmente rentable la expansión realizada por el Banco Santander en los últimos años del siglo pasado y los primeros de este, no solo en términos de rentabilidad financiera pura, sino también de estrategia?

A la hora de responder esta pregunta, se hará un recorrido por las distintas operaciones que realizó el Banco Santander entre la última década del Siglo XX y la primera del Siglo XXI en su camino hacia el dominio del mercado bancario latinoamericano. Por lo tanto, al objetivo principal se le añade la intención de mostrar una imagen correcta de como fueron estas operaciones, con que intenciones se realizaban, cuales eran las previsiones, y que opinaban los expertos en el momento.

Una vez se haya completado la descripción de todas estas operaciones, se hará un análisis general de distintos factores, no solo de los resultados, sino de las respuestas de otros competidores, de la posibilidad de que la estrategia sea replicada, y otros temas que sirvan para poder reforzar la respuesta a la pregunta de si la entidad cántabra ha sacado provecho de esto.

Metodología

Este trabajo de análisis se realizará principalmente a partir de unas fuentes que se han obtenido a través de internet y distintos repositorios de literatura académica y periodística.

La metodología es puramente de análisis estratégico y de resultados con respecto a las previsiones, por lo que el contenido de análisis numérico es escaso. Aun así, si se irán recogiendo en distintos gráficos y tablas los diferentes datos que componen las operaciones para poder verlos de forma ordenada y conjunta. En esta recopilación de datos se dará de la misma manera mucha importancia a las distintas fechas, ya que son de gran relevancia a la hora de entender el proceso de expansión.

Por lo tanto, el método a seguir para obtener las distintas conclusiones se basará principalmente en el análisis del éxito de la estrategia del Banco Santander comparando la situación previa a esta y las previsiones con la situación posterior y los resultados.

Justificación del tema

La elección del tema que se analiza en el trabajo viene dada por una serie de cuestiones:

- En primer lugar, el interés que despiertan en el autor las distintas estrategias seguidas por empresas españolas en procesos de expansión en el extranjero. El análisis de las decisiones seguidas por empresas en el pasado a la hora de realizar sus movimientos estratégicos, tras realizar estudios de mercados, previsión de sinergias, y multitud de análisis financieros, es muy interesante y para personas que se quieran dedicar al mundo de la estrategia empresarial internacional.
- En segundo lugar, a día de hoy se está desarrollando en España un nuevo proceso de concentración bancaria que reduce el número de entidades y aglutina gran parte de los activos en unas pocas. Las razones por las que esto se realiza aún se están debatiendo y es un hecho que va a ser muy importante para el futuro del mundo de la banca, por lo que es interesante analizar procesos de concentración bancaria previos que puedan arrojar algo de luz sobre los sucesos que se dan a día de hoy.
- Por último, es muy importante tener claras las distintas influencias que ejercen los países del mundo más desarrollado sobre países en vías de desarrollo o con un nivel de vida inferior, ya que el contexto económico internacional está cambiando con estrategias agresivas de expansión internacional por parte de nuevas potencias como la República Popular de China, que está obteniendo mucha influencia en estos países del hemisferio sur. Por lo tanto, es preciso tener claras las distintas posiciones de cada país para conocer sus distintas oportunidades o como estas peligran ante la llegada de nuevos jugadores.

Estructura del trabajo

El trabajo se divide en 5 partes principales:

- En primer lugar, un apartado que tratará sobre las razones por las que las grandes empresas españolas empezaron un ambicioso proceso de expansión internacional

a finales del Siglo XIX. Se comentarán algunos casos que han sido más destacados y han tenido un resultado más visible a día de hoy. Además, se desarrollarán varias de las ventajas que suponen este tipo de estrategias para empresas cuyo mercado les impide crecer más.

- En segundo lugar, se comenzará a hablar de operaciones del Banco Santander, introduciendo las dos principales operaciones que realizó en esta época en suelo español y que le permitieron afianzar o reforzar su posición para dar el salto al otro lado del océano o continuar su proceso de adquisiciones con mayor confianza en su fortaleza local.
- En tercer lugar, se desarrollarán las principales adquisiciones y operaciones que realizó el Banco Santander en los países de América Latina en los que ahora tiene más presencia. Se hablará de las distintas previsiones que había para cada movimiento, como se llevo a cabo, cuáles eran los datos financieros alrededor de la operación, y cual fue el resultado final a lo largo de los años.
- En cuarto lugar, y tras haber desarrollado todas las operaciones, se analizará cual ha sido la estrategia seguida por la entidad cántabra, y si ha sido exitosa o ha cumplido las previsiones. En este punto también se comentará como consiguió superar a su rival, cuales son las posibilidades y opciones que otros bancos tienen para emular esta estrategia, y cuáles son los próximos pasos a seguir.
- Por último, habrá un apartado a modo de cierre que recoja todas las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo y aporte una serie de previsiones sobre como estos hechos pueden ser altamente relevantes para el futuro del Banco Santander.

2. Internacionalización

Las empresas españolas invirtieron una media de 10 mil millones de dólares al año en Latinoamérica durante la última década del siglo XX, y en el año 2000 se invirtió un total de 20 mil millones de dólares. Durante estos primeros años, los beneficios que provienen de estas inversiones, que en su mayoría se corresponden con privatizaciones de entidades financieras, ya que previamente muchas tenían al estado correspondiente como mayor accionista, fueron muy altos, pero se especulaba si esto seguiría siendo así en los años posteriores. Los mercados que lideraban estos buenos resultados para las empresas españolas eran Brasil y México, y estos buenos resultados solo hacían que las empresas anunciaran un aumento en sus inversiones.

Esta estrategia también se basaba en compensar los límites de crecimiento que existían en el mercado europeo, debido principalmente a los grandes competidores, en comparación con las oportunidades que existían al otro lado del Atlántico.

En el año 2000, el mercado latinoamericano contribuyó con 6 mil millones de euros al flujo de caja operativo de Telefónica, haciendo crecer su beneficio en un 39%, cifras de récord. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria tuvo un aumento de los beneficios netos provenientes de este mercado de un 80% en el año 2000, alcanzando los 473 millones de euros, y lanzaban previsiones de que este resultado se volvería a doblar el próximo año. Por su parte, Endesa, que era por el momento la empresa energética más grande de España, consiguió aumentar sus beneficios netos en un 10,2% alcanzando los 1.400 millones de euros, y en este momento planteaba invertir más de 4 mil millones en Latinoamérica durante los siguientes 5 años.

El sujeto que ocupa este trabajo es el Banco Santander, en este momento a comienzos de siglo siendo el Banco Santander Central Hispano. Los beneficios del grupo aumentaron en un 28% en el año 2000, alcanzando los 2.200 millones de euros. Pero lo que más asustaba a los analistas es el hecho de que pese al aumento de beneficios, las compañías en las que se invirtió perdieron valor a lo largo del año, y las distintas economías de Latinoamérica estaban pasando por un momento muy complicado. Brasil y México estaban frenando su crecimiento y el resto de las economías exceptuando Chile estaban en recesión y atravesando duras crisis políticas.

Aun así, los directivos de las compañías españolas que estaban implementando estas estrategias de expansión eran muy optimistas en el largo plazo. El Santander esperaba conseguir un retorno de entre el 16% y el 18% por sus inversiones en el continente, lo que significaría un retorno del 25% en los fondos propios (Wise, 2001).

¿Por qué se internacionalizan?

Dentro de la estrategia de una entidad financiera, muchas veces se plantea la posibilidad de diversificar su mercado a través de la salida a otros países. Pero los servicios que presta un banco no funcionan de la misma manera que cuando una marca de ropa quiere exportar a otro mercado. La información sobre los clientes potenciales y las peculiaridades del mercado son infinitamente más importantes, para tomar simples decisiones como en qué ciudad poner una oficina, ya que no se está exportando un producto, sino un servicio.

Además, el primer punto en el que la información denota su relevancia es a la hora de enfrentarse a los competidores locales, los cuales ya poseen esta información y tienen un asentamiento más firme. No solo eso, sino que todas estas novedades de carácter cultural, fiscal o económica hacen más difícil la coordinación entre las distintas filiales y la implantación de unas estrategias comunes.

Sin embargo, hay una serie de ventajas que sí trae este proceso de internacionalización. Lo primero es que este aumento de su actividad permite alcanzar economías de escala. Este proceso de expansión permite explotar las capacidades y recursos que han sido desarrolladas en los mercados de origen y emplearlas en los nuevos mercados, a un precio que puede ser menor. Además, la búsqueda de otros mercados abre la posibilidad de lanzarse a lugares que no tengan unos sistemas financieros muy desarrollados y puedan dar unos márgenes de beneficio mayor que en el mercado de origen.

Otra ventaja es que esta expansión abre las puertas a participar en operaciones y negocios internacionales que impliquen a los distintos mercados, haciendo que el banco aumente sus ingresos y su volumen de actividades, reforzando este crecimiento que se busca. Y por supuesto, siempre que una empresa amplía sus fronteras está diversificando su riesgo. Si el mercado de origen de la entidad financiera está en una etapa de altas fluctuaciones puede compensar estas posibles pérdidas con su actividad en otro mercado más estable, algo que no sería de la misma manera si la compañía solo actuara en un mercado.

Por último, este proceso de internacionalización puede servir también para responder a amenazas locales de los competidores, dependiendo de la forma en que estos se comporten. Un banco que esté perdiendo cuota de mercado en su mercado de origen puede volver a conseguirla aumentando sus horizontes (Cuevas Casaña, Martín Aceña, & Pons Brias, 2019).

Hay, por otro lado, una serie de factores que han empujado a las entidades financieras a esta globalización bancaria. Hay factores que están condicionados al cliente actual, que, debido a la liberalización y apertura de mercados, se mueve, y el banco debe seguir a su cliente en sus operaciones en el extranjero.

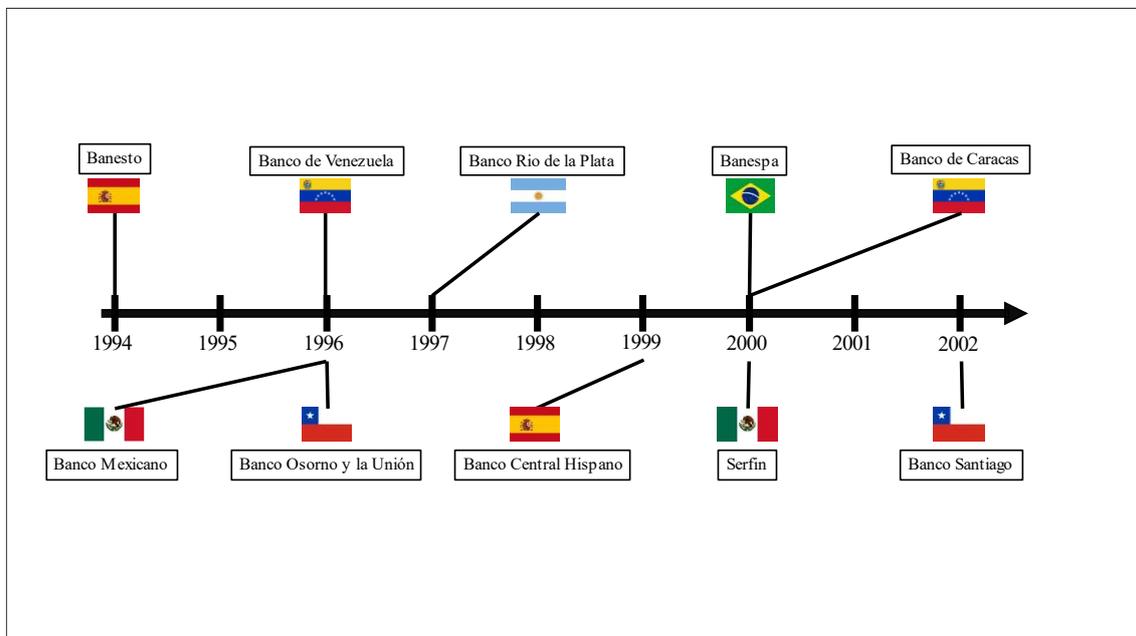
Otro factor es la ausencia de barreras de entrada en algunos países que comienzan su proceso de apertura, y esto hace que grandes corporaciones internacionales se lancen a la economía local para explotar al máximo las posibilidades que esta tiene, y esto genera otro factor que es el de las oportunidades de beneficio en los nuevos mercados.

Por último, cabe destacar un último factor, el cual es crucial para entender el valor que le da el Banco Santander a Latinoamérica en su proceso de expansión. Previamente se ha mencionado la importancia de la información y el conocimiento que se tiene sobre el mercado de destino. Este proceso de recopilar información se vuelve más asequible y llevadero cuando el mercado de origen y el de destino comparten similitudes como la lengua y la cultura, y esto es el principal vínculo entre España y Latinoamérica, ya que esta puede ser la región del mundo con la que la nación mediterránea comparta más historia y cultura de todas (Clarke, Cull, Martínez Peria, & Sánchez, 2003). Aquí, actores como el Santander o el BBVA parten con cierta ventaja frente a otros competidores como Citigroup o HSBC.

3. Operaciones clave en España

En el siguiente gráfico se puede observar un *timeline* donde se han colocado las principales adquisiciones realizadas por el Banco Santander en su camino hacia el dominio del mercado latinoamericano. Estas, junto a otras de menor tamaño, se detallarán en las siguientes páginas de este trabajo, y aquí es importante destacar como las principales operaciones se realizaron en un periodo de 8 años (6 si contamos las operaciones puramente latinoamericanas, pero es importante contar con la adquisición de Banesto como despegue).

Gráfico 1: *Timeline* de las principales operaciones del Banco Santander



Fuente: Elaboración propia

Otro detalle importante que muestra este gráfico es el hecho de que muchas adquisiciones de gran importancia, con el ejemplo de Banespa y Serfin, cuya importancia se detallará más adelante, se realizaron justo en el mismo año, por lo que se pueden considerar importantes ofensivas por parte de la compañía a la hora de afianzar su posición de manera paralela en distintos países de la región.

Banesto

Uno de los puntos más importantes en esta etapa de la concentración bancaria española se da en 1994, con la compra de Banco Español de Crédito, comúnmente conocido como Banesto, y el que fuera en ese momento el cuarto banco más grande de España, por parte del Banco Santander.

La compra de este banco, y al igual que muchas otras operaciones que vendrían después, se basó en una oferta muy alta por parte de la entidad cántabra, ofreciendo dos mil millones de dólares por un 60% de Banesto, un banco que, además, había colapsado tras un tremendo escándalo de corrupción apenas unos meses antes y no esperaba contar con una valoración tan alta.

Además, las acciones del Banco Santander cayeron un 7% tras la compra, debido al temor de los inversores a que esta operación no fuera para nada como los directivos de la compañía pretendían y a que estos habían emitido nuevas acciones para financiar parte de la compra. No ocurrió lo mismo con las acciones de Banesto, que a los pocos días habían triplicado su valor (aún sin llegar de lejos a niveles previos a su colapso).

Los principales competidores en la puja de esta entidad dentro del mercado español eran por un lado el Banco Bilbao Vizcaya y por otro lado Argentaria, justo las dos entidades que iban a comenzar un proceso de fusión, por lo que estaban algo presionadas para no hacer apuestas arriesgadas, y además sus analistas no habían valorado muy positivamente a Banesto.

Aun así, el que era por entonces presidente de la entidad cántabra, Emilio Botín, describía la compra de Banesto como una oportunidad única en la vida. Y no se equivocaba, fue lo que permitió a su banco propulsarse a la cima del mercado español en cuanto a sucursales y activos totales. Pero en estos momentos el presidente debía seguir convenciendo al resto de accionistas de las expectativas de su operación, ya que la familia Botín, pese a ser los mayores accionistas, tenían menos de un 6% de las participaciones.

Una de las operaciones que se fueron haciendo posterior a la compra fue la venta de paquetes de acciones de Banesto a socios internacionales una vez se hubieran revalorizado, con la intención de reducir su posición, pero no bajar del 51% de participación, ya que es lo que les permitía tener control sobre la entidad. Igualmente, se

vendieron algunos activos de Banesto como las participaciones que tenía en El Mundo o Antena 3, importantes medios de comunicación españoles.

Pese a todo, la estrategia de Emilio Botín era clara, y en línea con lo que haría posteriormente en las sucesivas compras en Latinoamérica. Había que obtener cuota de mercado, acumular clientes y activos, y reforzar el poder local para poder dar el gran salto a las compras al otro lado del atlántico (The Economist, 1994).

Los primeros años de Banesto una vez se introdujo en el grupo Santander fueron de una gestión, de la mano de Alfredo Sáenz, centrada en el saneamiento y la reconstrucción interna del banco tras la mala gestión de sus anteriores directivos. Unos años después se relanzó la marca Banesto con la llegada de Ana Patricia Botín, actual empresaria al frente del grupo, a la presidencia de la entidad.

Durante estos años, la gestión de Banesto tuvo una estrategia clara: la entrega de una buena rentabilidad para el accionista y el crecimiento de la cuota de mercado

En 2012, casi 20 años después y una vez el Banco Santander hubiera ido comprando una mayor participación de Banesto, alcanzando el 90%, se propuso la absorción de la última por parte de la primera. Banesto era una compañía que hasta el momento operaba de forma más independiente y tenía su propia cotización en bolsa, pero esta operación hizo desaparecer a la marca junto con casi 700 oficinas que tenía repartidas por el territorio español.

En el momento de la fusión, se esperaba alcanzar un recorte de costes de al menos 520 millones en los 3 años siguientes, dentro de otra ola de fusiones con origen en la crisis financiera de 2008, y este fue el fin de una de las entidades más importantes y antiguas de la historia de la banca española (Johnson, 2012).

Aun así, esto no significaba que Banesto no hubiera sido una compañía rentable en sus últimos años. La rentabilidad media anual que este banco dio a sus accionistas entre 2002, cuando se puso parte de las acciones en bolsa, y el momento de la fusión, ha sido del 4,7% a través de los dividendos. Además, un informe de Merrill Lynch afirmaba que Banesto fue la entidad mediana española que mejor preservó el valor neto de los activos (resultado de dividir el valor de los activos totales menos los pasivos totales entre el número de acciones en un momento concreto, y equivale al valor contable por acción), en una época

en la que sus principales competidores (Sabadell o el Banco Popular), realizaban continuas ampliaciones de capital para comprar a bancos más pequeños.

La tasa de morosidad de Banesto también estaba bastante por debajo de la media del sector en el año de la fusión, ubicada en el 5,04% frente al 8,46% que tenía el Banco Sabadell, y una de las claves de esto fue su menor exposición a la debacle del sector inmobiliario y una reducción de préstamos al sector promotor de la construcción.

Por último, cabe destacar la ratio de la eficacia a la hora de analizar si esta apuesta del Santander fue fructífera durante los años que se estuvo dirigiendo como entidad independiente. La ratio de eficiencia relaciona los conceptos de gastos de explotación y margen bruto, y, Banesto, según este informe citado previamente, tenía una ratio de eficiencia del 47,4%, por lo que estaba en este mismo punto por delante del Popular o el Sabadell con un 52,2% y un 62,7%, respectivamente

La situación de España durante estos años era muy complicada, y mucho más si hablamos del sector bancario, pero estos datos nos permiten ver que la gestión de esta filial del Banco Santander estuvo a la altura, y por encima de sus competidores. (Güell, 2013).

En resumen, la primera gran apuesta del Banco Santander, y la que le permitió tomar la confianza y robustez para replicar la estrategia en América Latina tuvo éxito. Fue una operación criticada en sus comienzos y temida por los *stakeholders*, pero cuyo resultado no solo dio confianza a las personas que veían a la entidad cántabra desde fuera, sino que dio confianza a todos los que la dirigían desde dentro.

Adentrarse en un mercado como el de Latinoamérica iba a suponer enfrentarse a más procesos de gestión basados en la reestructuración y el saneamiento, ya que muchos países junto con su estructura bancaria estaban sufriendo crisis económicas más complicadas que las que podíamos tener a finales del siglo pasado en Europa. Por lo tanto, la estrategia a largo plazo y de búsqueda de cuota de mercado frente a la estrategia cortoplacista y de búsqueda de rentabilidad inmediata podía ser la más acertada para este proceso de expansión, pero sería complicado lidiar con el temor de muchos accionistas a la hora de hacer apuestas más arriesgadas.

Banco Central Hispano

Uno de los puntos importantes también en el camino hacia el dominio del mercado financiero de América Latina fue la fusión en 1999 del Banco Santander con el Banco Central Hispano, que en esos momentos eran dos importantes entidades financieras españolas con mucha historia y que protagonizaron la primera gran fusión bancaria en la época de la moneda común.

El Banco Central Hispano era un banco español de menores dimensiones que también estaba iniciando su internacionalización en América Latina, cuya estrategia básica era alcanzar participaciones mayoritarias en entidades locales asociándose con socios estratégicos que se encargaran de la gestión local de las distintas operaciones de las filiales. Uno de sus principales socios era el grupo chileno Luksic y en el que se apoyó mucho a la hora de iniciar este proceso de expansión. En Chile residía gran parte de la operación de este banco, donde era líder a través de su participación en el Banco Santiago, pero el Banco Central Hispano no podía perder de vista el mercado español debido a algunas dificultades y al incremento de la competencia, por lo que no podía prestar toda la atención deseada a la región que había al otro lado del Atlántico.

El punto de inflexión sucedió cuando en 1998, una vez solventadas las dificultades en el mercado de origen y haber mostrado de nuevo voluntad por expandirse, los socios chilenos se mostraban reticentes a seguir adquiriendo nuevas entidades, ya que apostaban por concentrar sus esfuerzos en la consolidación del Banco Santiago, por lo que el Banco Central Hispano empezó a perder apoyo de tales socios y tuvo que continuar su expansión de una forma más independiente.

Es por eso por lo que en 1999 este banco español se reencontró con el Banco Santander, entidad con la que había intentado fusionarse previamente durante décadas anteriores, pero cuya operación no llegó a darse debido a problemas políticos y coyunturales más que por falta de voluntad. La estrategia que adquirió con esta fusión era distinta a la que llevaba empleando hasta entonces, pero le permitió continuar ese proceso de expansión que anhelaba, bajo el nombre de Banco Santander Central Hispano.

Los comienzos de esta nueva entidad en Latinoamérica tuvieron algunos problemas por temas de superposición de operaciones regionales y la ruptura de relaciones con socios

previos, pero ya en el corto plazo supuso un aumento de posición en el mercado financiero (Calderón Hoffmann & Casilda Béjar, 2000).

Las prioridades inmediatas de esta nueva entidad fue, como ocurre la mayor parte de las veces en un gran proceso de fusión bancaria, el recorte en cuanto a plantilla y oficinas, que fue inmediato en España, el mercado doméstico. Las prioridades en el continente americano se basaron en dar forma a la red de activos que poseía el antiguo Banco Central Hispano para darles cabida en la estructura del Banco Santander, que por tamaño iba a ser dominante en esta nueva entidad.

Estos activos no se basaban en el control del accionariado de grandes entidades locales, como sí era en el caso de la entidad cántabra, por lo que muchos de estos activos en lugares como Argentina y México iban a ser vendidos en los próximos meses, sin detener la expansión en el continente conforme a su estrategia.

Gráfico 2: Presencia en el mercado bancario de América Latina del Grupo Santander Central Hispano en 1999

	Banco local	% de propiedad	Posición en el sistema bancario local	Valor de activos totales, diciembre 1998	Año de entrada
Banco Santander					
Argentina	Banco Río de la Plata	51	2	9 175	1997
Brasil	Banco Santander Brasil (ex Banco Geral do Comercio)	100	11	...	1997
	Banco Noroeste ^a	76	9	9 357	1998
Chile-	Banco Santander Chile	86	2	9 709	1996
Colombia	Banco Santander Colombia	60	6	2 086	1997
México	Banco Santander Mexicano	71	5	9 808	1996
Perú	Banco Santander Perú	100	6	951	1995
Puerto Rico	Banco Santander Puerto Rico	78	2	6 468	1996
Uruguay	Banco Santander Uruguay	100	3	740	...
Venezuela	Banco de Venezuela	98	3	2 008	1997
<i>Total</i>				<i>50 302</i>	
Banco Central Hispano					
Argentina	Banco Tornquist ^b	100	16	1 165	1996
	Banco de Galicia y Buenos Aires	10	1	14 100	1998
Bolivia	Banco Santa Cruz	90	1	1 336	1998
Chile	Banco Santiago ^b	44	1	10 430	1991
México	Grupo Financiero Bital (incluye el banco Internacional de México)	8	4	10 000	
Panamá	Centrobanco Hispano Panamá	100
Paraguay	Banco de Asunción ^b	85	5	151	1996
Perú	Banco del Sur (Bancosur) ^b	90	5	1 042	1996
Puerto Rico	BCH Internacional	100	...	718	...
Uruguay	Eurobanco S.A.	100	1996
<i>Total</i>				<i>38 942</i>	

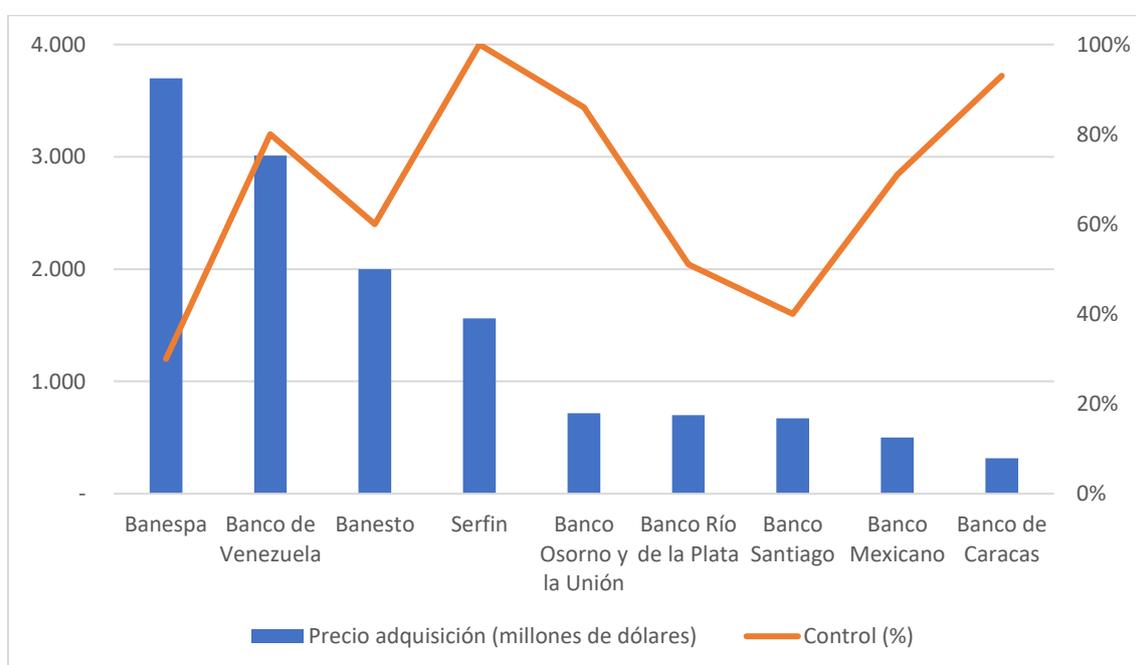
Fuente: (Calderón Hoffmann & Casilda Béjar, 2000)

Como se puede observar en la tabla superior, la principal ventaja que se obtuvo de esta fusión fue la combinación de los distintos avances expansionistas que la habían precedido, y que permitieron a ambas entidades aprovecharse de las compras del otro para aumentar la cuota de mercado conjunta en muchos sitios, como en Argentina, donde el Santander controlaba al Banco Río de la Plata y el BCH al Banco Tornquist (Wallindow, 1999)

4. Principales operaciones en Latinoamérica

En este apartado se comentarán las principales adquisiciones y fusiones realizadas en suelo latinoamericano. En el gráfico inferior se pueden apreciar las principales adquisiciones que se hicieron por tamaño de la operación. Además, se indica el porcentaje de control que se obtuvo en el momento de la adquisición, y es curiosa la tendencia que este último dato sigue, ya que, para las operaciones más grandes, cuanto menos se pagaba menos porcentaje se adquiría, pero no ocurría lo mismo con las más pequeñas.

Gráfico 3: Precio de adquisición y porcentaje de control de las principales operaciones del Banco Santander en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia, basado en datos de distintas fuentes indicadas en la bibliografía

Brasil

En noviembre del año 2000, el BSCH (Banco Santander Central Hispano) ofreció por Banespa 7.050 millones de reales, o 3.700 millones de dólares, cifra que estaba un 281% por encima del precio mínimo ofrecido. Este movimiento del BSCH permitió afianzar su posición, no solo en Brasil, donde se convertiría en el tercer banco privado más grande del país, sino también en América Latina, siendo el mayor banco de la región con más del 10% del mercado.

Las consecuencias inmediatas de esta oferta fueron una revalorización del dólar del 2% y una subida de Banespa en bolsa del 3%. Aumentó el número de oficinas del BSCH en Brasil de 170 a 740 y casi cuatriplicó su millón de clientes. Se acerca al segundo banco en cuanto a valor de los activos (56.600 millones de reales) y su participación en el mercado nacional pasa del 2,1% al 5,2%.

La puja era por el 30% de Banespa, y no se esperaba que el BSCH ofreciera más del 150% del precio de salida, por lo que tras eso se vislumbra el gran interés del banco español por este símbolo brasileño, en lo que sería la mayor privatización de Brasil hasta el momento.

Además, el Itaú, que era el segundo banco privado brasileño, y del que se esperaba mucha más disputa junto con el líder Bradesco, se retiró de la puja para asombro de todos (Nepomuceno, 2000).

Todo este hecho define a los inversores españoles como agresivos. Todos los miembros de los bancos que participaban en la puja declaraban que el precio de compra había sido excesivo, incluso el precio mínimo lo era, y que Banespa tenía muchos problemas como para ser comprado a ese precio. Por otro lado, desde los directivos de BSCH llegaba tranquilidad y mensajes de confianza. Una vez finalizada la oferta pública de adquisición de acciones, el BSCH se ha quedado con el 98% de los derechos de voto y el 97% del capital del banco brasileño (Smith, 2000).

Uno de los puntos estratégicos principales de esta operación fue la ventaja que se consiguió en el mercado brasileño frente al gran rival con el que el Banco Santander comparte origen, el BBVA, ya que este no se encontraba en las posiciones más altas de la economía de esta nación, y la falta de otros objetivos asequibles para adquirir iban a dificultar la posibilidad de que alcanzara al Santander en algún momento. Es más, en 2003 vendió su filial en este mercado, Bradesco, ya que llegó a la conclusión de que no iba a

poder obtener unos grandes beneficios en sus operaciones compitiendo contra ese rival que le había ganado tantas posiciones.

La estrategia de la entidad cántabra con sus nuevos activos en Brasil era lograr mejorar la eficiencia de la que estos carecían. Los directivos de la compañía pretendían elevar el retorno del capital del 15% al 25%, aunque esto significara el recorte en muchos puntos de la compañía, como la media de trabajadores por sucursal, recortes que obviamente no alegraban a la mayor parte de los empleados de la entidad.

Pero aun así y con estos mensajes había agentes del mundo financiero que veían para el Santander de Brasil un futuro muy negro con su nueva inversión. Analistas en UBS decían en ese momento que para alcanzar los retornos esperados se tendría que aumentar la inversión (aparte de la realizada en el momento de la compra) para conseguir realizar una buena reestructuración (The Economist, 2000).

Por lo tanto, los desafíos eran múltiples: enfrentarse a las posibles represalias de un recorte en la plantilla por parte de los sindicatos de trabajadores, analizar bien de qué forma invertir para reestructurar la compañía, sufrir las respuestas de los competidores principales del mercado que no se iban a quedar quietos tras este movimiento, y por supuesto, hacer todo esto mientras se gestionaba el resto de la expansión de la compañía por todo el continente.

Para el año 2009, la inversión no solo había dado frutos, sino que se pretendía continuar con una expansión agresiva dentro del mercado a través del crecimiento orgánico, financiado por una oferta pública de venta del 15% de las acciones del Santander en Brasil. Además de Banespa, en el año 2008 compró la filial brasileña de ABN AMOR, un banco neerlandés, pero siendo esta una entidad sólida a diferencia de Banespa con la que esperaba consolidar su posición en el mercado y reforzar las estrategias de crecimiento orgánico.

En ese momento, la filial de Brasil le daba a la compañía el 18% de sus beneficios globales, pero los directivos aun veían mucho potencial de crecimiento en el mercado crediticio, aunque eran conscientes de que se presentaban riesgos importantes como el aumento de las tasas de impago, o los movimientos de los competidores intentando aprovechar estas oportunidades (The Economist, 2009).

México

En la estrategia que ocupa a la nación mexicana, el primer movimiento importante del Banco Santander fue la adquisición del Banco Mexicano en 1996, el cual era el cuarto banco del país tras Banamex, Bancomer y Serfin. La entidad financiera española se hizo con alrededor del 75% del capital del banco.

El primer resultado directo fue la nueva posición del Santander como mayor grupo financiero extranjero en México, en un momento en el que el capital extranjero (español en gran parte) se estaba abalanzando sobre un mercado abierto recientemente y que se veía inmerso en una crisis. En este caso, el Banco Bilbao Vizcaya había absorbido el negocio de Probursa, Banca Cremi y Nanorie; y el BCH poseía participaciones en Bital (Alonso, 1996).

Posteriormente sucedió el movimiento más importante en la estrategia de expansión del Banco Santander Central Hispano en México, que fue la compra de Serfin en el año 2000. El BBVA parecía haberse adelantado en su expansión en México tras fusionarse con la segunda entidad del país, Bancomer, pero el Santander no iba a quedarse rezagado. Tras una subasta en la que competía con el gigante británico HSBC, consiguió hacerse con el 100% de la tercera entidad financiera de México. Esto subió la posición de la filial mexicana de la entidad cántabra, ya que el Grupo Financiero Santander Mexicano se colocó en tercera posición después de Banamex y Bancomer, y además consolidó al BSCH como primer grupo financiero de Latinoamérica.

La operación tuvo un valor de 1.560 millones de dólares, precio superior al valor en libros de la compañía en un 59%. La entidad financiera mexicana venía de sufrir un duro proceso de saneamiento en el que incluso hubo que utilizar dinero público, pero esto la convirtió en uno de los bancos mejor capitalizados del país con unos recursos propios de 9,194 millones de dólares, según el Instituto de Protección del Ahorro Bancario. Su base de clientes estaba representada por 1,5 millones de personas, tenía más de 500 oficinas en todo el país y empleaba a más de un millar de personas.

La combinación empresarial del Grupo Financiero Santander Mexicano y Serfin acumuló el 18% de los activos totales del mercado mexicano, sumando 24.108 millones de dólares; el 16,2% de los depósitos totales, 18.750 millones de dólares y una cartera de crédito de 5.340 millones de dólares que representaba el 11,5% (Aznárez, 2000).

Venezuela

La entrada del Banco Santander en Venezuela fue a través de la toma de control del Banco de Venezuela en 1996 adquiriendo el 80% del accionariado por 3.011 millones de dólares. A partir de aquí comienza su estrategia en el país, adquiriendo posteriormente un porcentaje mayor del accionariado y buscando una nueva compra, pese a que el futuro del gobierno en este país fuera a ser poco provechoso para la actividad de la entidad cántabra (Expansión, 2009).

La segunda adquisición, ya por parte de la filial del grupo que era el Banco de Venezuela, fue la del Banco de Caracas en el año 2000, tras la compra del 93% de las acciones. Este movimiento desbancó a la primera posición a la filial del principal competidor del banco cántabro, ya que la combinación del BBVA y el Banco Provincial cae al segundo puesto.

La operación se inició con la compra del 65% de las acciones pertenecientes a Jose María Nogueroles para posteriormente realizar una oferta pública de toma de control de acciones para comprar a accionistas minoritarios. Con ambas acciones el Banco de Venezuela pudo comprar 554,86 millones de participaciones por 0,57 dólares la acción. En este proceso también se incluye un aumento de capital de la entidad por parte del grupo de 348 millones de dólares, gran parte del cual se utilizaría para financiar esta compra.

Tras culminar el proceso de adquisición, la filial del Santander tendría una cuota de mercado del 20% y sería la primera entidad en activos, depósitos y créditos. El Banco de Caracas era el cuarto banco más grande del país con más de 600.000 clientes y casi 200 oficinas, mientras que la filial del Santander era el tercero en el ranking con millón y medio de clientes y el mismo número de oficinas (EFE, 2000).

Años después y bajo las presiones del gobierno de Hugo Chávez, se procedió a la nacionalización del banco venezolano en un proceso largo y que no resultó del todo amistoso, principalmente porque el Santander recibió 110 millones de euros menos de lo que se había pedido, realizando una operación de 755 millones de euros (1.050 millones de dólares).

Pese a todo esto, la plusvalía recibida tras las inversiones en la nación venezolana fue bastante grande, ya que los desembolsos por las compras de los dos bancos en los años previos fue de 430 millones de euros, y la diferencia con la operación sería de 325

millones. Además, durante estos años, la actividad de la entidad en Venezuela dio el 3,6% del beneficio del grupo financiero (Barrón, 2009).

Argentina

La entrada del Banco Santander en Argentina fue en 1947 con la apertura de sus primeras oficinas, y en 1960 hizo su primera expansión por adquisición con el control del Banco del Hogar Argentino, pero el movimiento que marcó la posición del Santander en el país fue la compra del Banco Río de la Plata en 1997 (Banco Santander, s.f.).

El Santander se hizo en 1997 con el control de la entidad argentina adquiriendo el 35,06% del capital y una opción de compra de otro 15%, pero el 51% de los derechos de voto, en una operación que se acercaba a los 700 millones de dólares. Esta operación se hacía planeando una próxima fusión de las dos entidades, que resultaría en la creación del Banco Río, el primer banco privado de Argentina (Rivera, 1997).

Posteriormente el banco se fue consolidando bastante en la nación argentina y adquiriendo segmentos de negocio de otros grandes bancos, como la incorporación a su cartera del negocio de BNP Paribas en Argentina. El último movimiento estratégico importante en este país fue la compra de la rama de banca minorista de Citibank en 2017, con la que consiguió incorporarse medio millón de clientes, además de realizar grandes inversiones en el proceso de digitalización de sus servicios, incorporando nuevas tecnologías y modernizando las sucursales.

Estos últimos movimientos afirman además que la dirección del Banco Santander confía en el mercado argentino como un lugar no solo para quedarse sino para seguir invirtiendo, además de que los ejecutivos señalaran que la labor del banco a la hora de conceder créditos iba a ser beneficiosa para la nación en términos de crecimiento, empleo y desarrollo (iProfesional, 2017).

Chile

Banco Santander llega a Chile en el 1978 con la apertura de su filial, y comenzó su proceso de expansión con la adquisición de la cartera de Banco Español Chile, el cual estaba en liquidación. Posteriormente, pese a que sea una adquisición puramente bancaria, cabe resaltar en 1993 la compra de Fincard, que era el principal procesador de tarjetas de

crédito del país, y fue un paso muy importante para aspirar al liderazgo del mercado. En 1995 adquiriera Financiera Fusa, la cual fusiona con Fincard para crear Banefe, y en 1996, alcanza el liderazgo del mercado fusionándose con Banco Osorno y la Unión, alcanzando una cuota de mercado en préstamos del 12%.

Como último gran movimiento estratégico, se fusiona en 2002 con Banco Santiago, y con ello lideraría todos los segmentos de negocio, destacando una cuota de mercado en préstamos totales del 24,4% (Banco Santander Chile, s.f.).

Detallando más esta operación, el 8 de mayo de 2002, se aprobó desde los distintos consejos de administración la incorporación de Banco Santander Chile a Banco Santiago, una vez que el Banco Santander Central Hispano hiciera una inversión de 670 millones de dólares, para prácticamente doblar su participación en el Banco Santiago y obtener el control con casi un 80% de las acciones. La nueva entidad tendría un total de 10.500 millones de dólares en activos (El País, 2002).

En el momento de la adquisición, el Banco Santiago poseía depósitos por valor de 7.689 millones de dólares, créditos por valor de 7.540 millones de dólares y un patrimonio neto de 821 millones de dólares. Además, contaba con 161 oficinas y 4.500 empleados (Riquelme, 2002).

Uruguay

La llegada de la entidad cántabra al mercado uruguayo fue en 1979, y en 1982 ya hizo su primera operación de adquisición, absorbiendo a la entidad Bancos del Litoral y asociados. Su mayor etapa de crecimiento en esta plaza financiera se dio a partir de 1995, junto con el resto de las estrategias de crecimiento a lo largo del continente, y comenzó el camino hacia la potencia que son hoy en Uruguay, donde comercian con fondos de pensiones, banca comercial y seguros. Para 2008 ya tenían sucursales en todas las ciudades importantes del país (Banco Santander, s.f.).

El último movimiento estratégico del Banco Santander en la nación uruguaya fue la compra en 2008 del holandés ABN Amro Uruguay, en una operación de 175 millones de dólares. Esto posiciona a la filial del banco cántabro en la primera posición del mercado nacional con una cuota de mercado del 20%, teniendo el 18% de la cuota de depósitos y

el 22% de los créditos. En total, este banco contaría con un fondo de 3.000 millones de dólares (La Nación, 2008).

5. Análisis de la estrategia

El gran rival

Pese a que pueda sonar extraño, uno de los mayores impulsores en la expansión del Banco Santander en América Latina fue la presión ejercida por su mayor rival doméstico, el Banco Bilbao Vizcaya, que posteriormente se uniría a Argentaria para formar el BBVA. Presión en el sentido de estar implementando una estrategia de internacionalización en el continente al otro lado del océano y que la entidad cántabra no quisiera quedarse como actor secundario en este nuevo mercado que parecía ofrecer mucho potencial.

La estrategia seguida por el BBV en su proceso de internacionalización fue distinta a la de su principal competidor. Esta consistía en ganar progresivamente el control de las empresas que iba adquiriendo, sin lanzarse de primeras a tener la mayoría de las participaciones. Igualmente, ha priorizado el consenso y la gestión dual con socios locales más que actuar de forma independiente.

La época de expansión más importante se dio entre 1995 y 1998, realizando inversiones en nuevos mercados y reforzando posiciones en los que ya tenía una presencia relevante. En 1995 alcanzó una posición notable en México y Perú, en 1996 lo hizo en Colombia y Argentina, y en 1998 asumió la gestión de varias entidades en Brasil y Chile, desarrollando un modelo de gestión basado en las peculiaridades de cada sistema financiero y país.

Su inversión se orientó a entidades con unas rentabilidades mínimas del 20% y unas cuotas de mercado superiores al 6%, y en 1998 el grupo alcanzó una cifra de activos totales superior a 157 mil millones de dólares, contando además con que las distintas devaluaciones de monedas locales afectaban a este valor que hubiera sido mayor de no ser por esto.

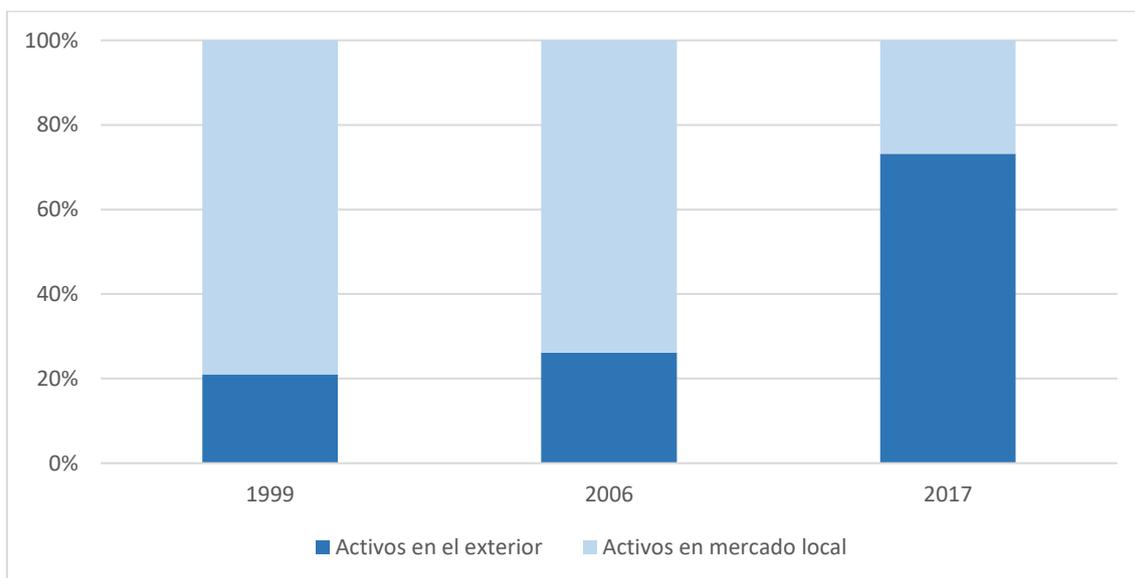
Si es verdad que no todas sus apuestas tuvieron el mismo éxito. Mientras que en México han conseguido convertirse en una de las entidades más solventes tras una inversión de

700 millones de dólares, en Brasil y en México no consiguieron alcanzar las posiciones que buscaban, debido principalmente al gran tamaño de los mercados y a la fuerte competencia interna.

En 1999 se fusionó con Argentaria, entidad pública española, formando el BBVA, y este movimiento, al igual que el Banco Santander con el BCH, le permitió aumentar su posición en la región. Igualmente, al igual que hizo en España, el BBV buscó oportunidades de inversión fuera del mundo financiero, comprando acciones de empresas del sector de las telecomunicaciones, energía y otros hasta invertir un total de 3500 millones de dólares (Calderón Hoffmann & Casilda Béjar, 2000).

En el gráfico inferior se puede observar como ha sido el crecimiento del peso del mercado exterior en los activos del BBVA con respecto a las posiciones en España, su mercado local. Vemos por lo tanto que el aumento principal de este peso no se dio en los años donde analizamos la estrategia del Banco Santander, sino a partir de 2006. Además, como se verá en el siguiente apartado, el crecimiento de este peso para el Santander no será en los mismos años que la compañía vasca.

Gráfico 4: Distribución de activos del grupo BBVA según el mercado



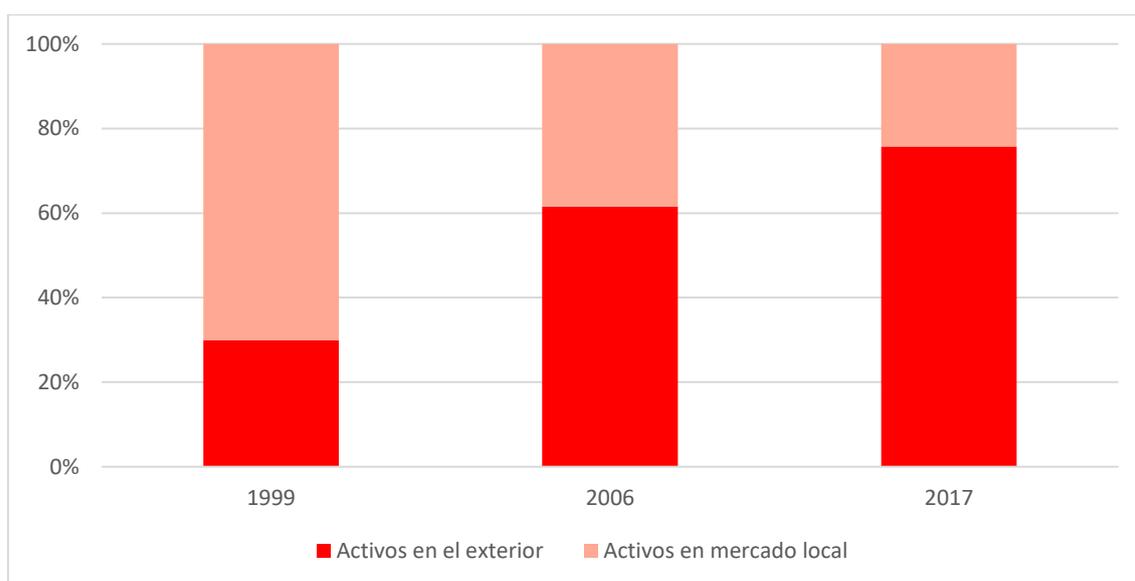
Fuente: Elaboración propia, basada en (Cuevas, Martín-Aceña, & Pons, 2020)

En este periodo de tiempo, el BBVA logró consolidar una posición de liderazgo en algunos de las principales áreas de negocio del mundo financiero en Latinoamérica, como en la administración de fondos de pensiones. Por lo tanto, en poco tiempo, de tener una presencia prácticamente nula en el continente, convirtió esa rama de su actividad en una de las principales del grupo con sede en España. Es por eso que su presencia impulsó al Santander, y viceversa, a incrementar y acelerar su proceso de expansión en el continente, porque al fin y al cabo estas operaciones realizadas con una buena estrategia reforzaban su posición a nivel mundial y la entrada a otros mercados como el europeo les daría más solidez como entidad.

¿Ha dado resultado?

Como muestra el gráfico inferior, el Banco Santander tenía en 1999 un 21,03% de sus activos en el extranjero. Para 2006, este número se había disparado al 62,36%, y en 2017 ya eran tres cuartas partes de su activo las que estaban fuera de su mercado de origen, un 75,71%, y América Latina representaba un 53% de su beneficio. Los patrones indican que los mercados en los que más presencia tiene son donde se hicieron las primeras grandes apuestas, incluso antes de las grandes adquisiciones de finales de siglo, como es el caso de Argentina, Brasil o México.

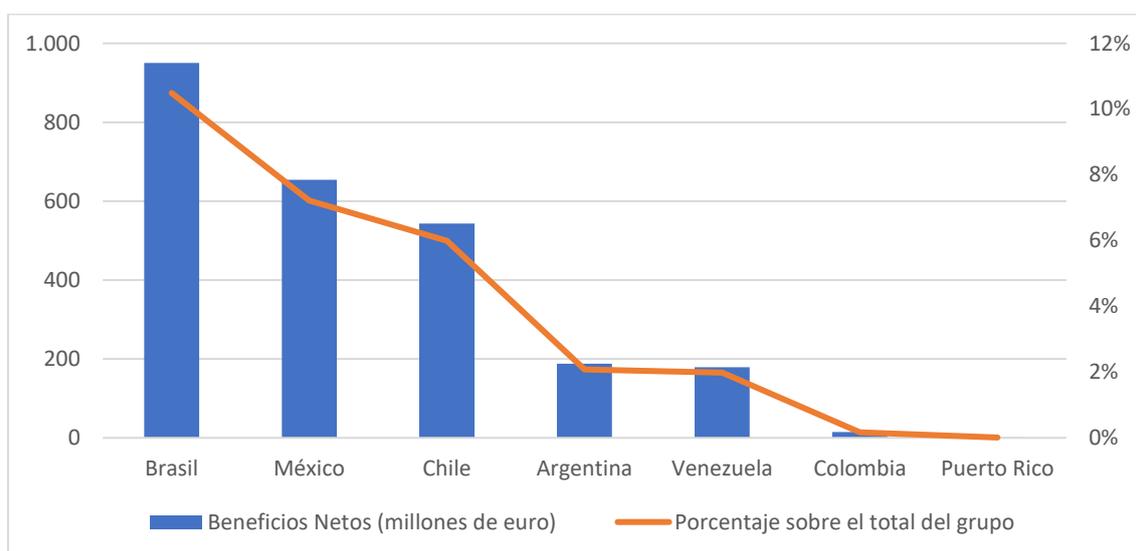
Gráfico 5: Distribución de activos del grupo BBVA según el mercado



Fuente: Elaboración propia, basada en (Cuevas, Martín-Aceña, & Pons, 2020)

A día de hoy, el Banco Santander es el mayor banco privado de toda Latinoamérica con un total de activos que asciende a los 350.000 millones de euros. Si se compara con otros bancos extranjeros, es el líder indiscutible, en la mayoría de los países. Domina en Argentina, Brasil y Chile, mientras que el BBVA tiene una posición más alta en Colombia, Venezuela y México (en este último, ocupando la segunda posición). Pero la joya de la corona para la compañía cántabra es Brasil, donde su rival no es capaz de acercársele. Como se puede ver en el gráfico inferior, en el año 2007, el 10,49% de los beneficios netos de la compañía se originaban allí. Además, el 7,22% y e 5,99% en ese mismo año, venían de sus actividades en México y Chile, respectivamente.

Gráfico 6: Distribución de beneficios netos del Grupo Santander en 2007



Fuente: Elaboración propia, basada en (Cuevas, Martín-Aceña, & Pons, 2020)

Además, el Banco Santander no solo se ha dedicado a operar en servicios de banca comercial, sino que ha conseguido acompañar ese crecimiento con la obtención de una alta cuota de mercado en otros negocios, como los seguros, los fondos de pensiones (en el año 2000 gestionaba el 28,5% de los fondos de pensiones de América Latina) e incluso la banca de inversión (Cuevas, Martín-Aceña, & Pons, 2020).

Según datos mostrados por los distintos anuarios de la compañía, podemos analizar si las inversiones dieron fruto atendiendo a ciertas variables financieras. El ROE (*return on equity*), o lo que en español expresaríamos como la rentabilidad sobre los recursos propios,

resulta ser continuamente mayor en la actividad realizada en Latinoamérica frente al global del grupo. La crisis financiera de 2008 fue muy fuerte en España, mucho más que en el otro continente, por lo que fue bueno en este sentido que el banco hubiera diversificado los riesgos de su actividad. Concretamente en 2007, el ROE del Grupo Santander era del 20% y casi alcanzaba el 30% en sus filiales latinoamericanas. Esta magnitud se reduciría con la crisis, pero mientras en 2016 no llegaba al 10% para el valor agregado del grupo, superaba el 15% en la actividad en Latinoamérica.

Otra magnitud que nos muestra la importancia de Latinoamérica y la utilidad de las inversiones en la estrategia del Santander es la evolución del porcentaje de beneficio del grupo atribuible a Latinoamérica. De nuevo, de forma muy relacionada con la crisis, vemos como este porcentaje asciende del 30% en 2008 a casi el 80% en 2012. Posteriormente cae, ya que la situación en España mejora y se suceden varias crisis políticas en Latinoamérica, pero es fácil ver con estos números como estas inversiones sirvieron de salvaguarda para el grupo en los peores años de la crisis financiera. En los últimos años esta magnitud se ha mantenido constante alrededor del 50%.

Es curioso mencionar en este punto la misma magnitud en el caso del BBVA, ya que, en 2012, los beneficios en Latinoamérica representaban un 200% del total de beneficios del grupo, indicando que las pérdidas para el BBVA en este año hubieran sido muy altas por el resto de su actividad de no ser por sus negocios al otro lado del Atlántico.

La ratio de eficiencia, que ha sido explicada previamente y cuyos valores son mejores cuanto más se acerquen a 0, también es mejor para el Santander en Latinoamérica con respecto al grupo desde 2005. En el 2005, ambos valores, el agregado y el de la región se situaban algo por debajo del 55%, pero a partir de ahí se redujeron bastante y en 2016 comparamos una ratio de eficiencia del grupo alrededor del 48% y una ratio de eficiencia de las filiales sudamericanas ligeramente superior al 40%.

Por lo tanto, con estas variables más centradas en la rentabilidad de las distintas inversiones, podemos afirmar que el capital invertido en las distintas economías latinoamericanas entre los últimos años del Siglo XX y los primeros del Siglo XXI no solo han dado sus frutos, sino que han servido de salvavidas diversificador en momentos complicados para el Santander.

Latinoamérica ha sido, no solo para el Santander, sino también para el BBVA, una oportunidad bien aprovechada y un gran punto de desarrollo de los dos negocios. La

visión en el momento en el que el mercado español se comenzaba a saturar y las economías al otro lado del océano se comenzaban a abrir fue crucial, y las inversiones han resultado ser bastante eficientes y provechosas, pese a los altos riesgos tomados por la entidad cántabra, que no ha conseguido una rentabilidad mayor en términos relativos respecto de su competidor, pero sí en términos absolutos (López-Morell & Bernabé Pérez, 2018).

Réplica de la estrategia

Se ha visto claramente que la estrategia seguida por el Santander en el continente americano ha sido a base de construir una fuerte presencia comercial adquiriendo grandes proporciones de la cuota de mercado, en un primer paso a través de adquisiciones y continuando con inversiones que se tradujeran en crecimiento orgánico. Esto lo ha dejado por encima de grandes competidores internacionales como HSBC o Citigroup, o su eterno rival compatriota, el BBVA.

Muchos bancos dicen incluso que el hecho de salir de sus mercados no es rentable y que las ratios de rentabilidad junto con el retorno sobre los activos empeora en estas aventuras en el extranjero, pero, sin embargo, la compañía española consigue mejores resultados en Latinoamérica que los bancos locales (The Economist, 2010).

¿Por qué no copian otros bancos entonces la estrategia del Santander, en lugares como Asia por ejemplo? Uno de los puntos principales a tener en cuenta es que la entrada de los bancos europeos y norteamericanos en países de Latinoamérica se dio cuando las distintas crisis que ocurrieron en la región obligaron a los gobiernos a desregularizar el sistema y a promover la privatización de entidades financieras, dándole la bienvenida a ingentes cantidades de capital financiero.

Este hecho aún no ha ocurrido en países como India o China, y viendo su modelo de crecimiento con tanta intervención estatal no parece que en el corto plazo se vayan a dar este tipo de oportunidades. Hay muchas entidades europeas que han intentado este tipo de estrategias en la apertura de la Europa del Este, pero los países no han tenido el potencial suficiente como para obtener unos resultados similares a los del Banco Santander.

Además, la ausencia de objetivos de adquisición claros como los que encontró el Banco Santander en Latinoamérica (bancos que necesitaban de mucha reestructuración y regeneración pero que poseían mucha cartera de clientes) hacen difícil la entrada a nuevos mercados. Los competidores locales levantan muchas barreras al crecimiento orgánico y esto desalienta mucho a las firmas extranjeras.

Una opinión sensata es pensar que esta estrategia si puede funcionar en economías que estén poco desarrolladas, sobre todo en el ámbito de la infraestructura financiera, pero estén en proceso de crecimiento, y el mejor ejemplo es África. Esto permitiría a muchas entidades conseguir primeros contratos con fuertes empresas locales y obtener preferencias en el futuro, caminando hacia un desarrollo conjunto que involucre a la entidad con el sector privado del país y pueda recoger frutos en un futuro.

Otra estrategia que podría ser interesante a la hora de acceder a países emergentes que están más cerrados como China es intentar participar en contratos en los que participen sus empresas en un tercer país. Usando a China como ejemplo, muchas de sus mayores empresas están muy presentes en el desarrollo de la nueva ruta de la seda, por lo que las distintas entidades financieras occidentales podrían intentar participar de alguna manera en esos contratos en países como Emiratos Árabes Unidos u otros países de Oriente Medio.

Pero a la hora de realizar estrategias en el sector de la banca comercial, quizás es muy difícil poder replicar la hazaña realizada por el Banco Santander en el continente americano, pero nunca deben perder la vista los bancos a posibles futuras inversiones en nuevos mercados.

Próximos pasos y retos

La pregunta que muchos analistas se hacían a comienzos del siglo XXI es si toda la inversión realizada por el Banco Santander en Latinoamérica a través de fusiones y adquisiciones serían finalmente rentables, ya que, en el corto plazo, no era algo fácil de ver ni imaginar. Para convertirse en 2001 en el banco más grande por activos el Santander invirtió más de 15 mil millones de dólares comprando otros bancos durante los 6 años anteriores, en una serie de economías sumergidas en numerosas crisis, salpicadas por importantes casos de corrupción, con un crecimiento del PIB medio del 1% y una devaluación fiduciaria media del 11%.

Sin embargo, los números no hablaban mal de la estrategia. En el año 2000 los ingresos netos procedentes de la actividad del banco cántabro en Latinoamérica ascendían a 1.000 millones de dólares, representando un 48% del total de su actividad, y se esperaba que los resultados de 2001 fueran de 1.500 millones de dólares y un 60%, respectivamente. Además, numerosos directivos de bancos con alta reputación internacional como Barclays o Citibank avalaban la estrategia seguida por la entidad de Emilio Botín.

La base de la estrategia era no perseguir un retorno inmediato, ya que además el banco llegó a ofrecer pujas muy altas por bancos que no pasaban por su mejor momento, como es el caso de Banespa en Brasil, por el cual se pagó casi 4 veces su valor de salida, o Patagón, un banco por el que se pagaron alrededor de 600 millones de dólares para que al año siguiente tuviera un valor de 75 millones. No, la estrategia a seguir era conseguir cuota de mercado a toda costa, adquirir bancos que ya tuvieran una buena cartera de clientes, y a partir de ahí realizar una sofisticada optimización de recursos para maximizar la eficiencia y generar valor. En este caso, las ratios de eficiencia eran los valores que más rápido aumentaban con las sucesivas compras del grupo financiera (Wheatley, 2001).

La región de Latinoamérica, llena de empresas extranjeras y pata comercial muy importante de empresas españolas, es cada día más volátil y plantea continuas incertidumbres a menudo. Hechos internacionales como el Brexit o la guerra comercial entre Estados Unidos y China causan un efecto importante en la región, pero esta no está exenta de problemas locales. Argentina está sumergida en un ciclo de crisis y renegociaciones de la deuda con el Fondo Monetario Internacional, Venezuela es una economía sumergida cada vez más en la miseria y con muy pocas expectativas de prosperar si no hay cambios, y algunos gigantes de la zona como Brasil están al borde de la recesión (Sánchez-Silva, 2019). Todo esto sin tener en cuenta los problemas que pueda causar en el medio plazo la pandemia por la Covid-19.

Los rendimientos que estaban generando las empresas españolas que se habían lanzado a invertir en el continente americano no van a ser los mismos que hace unos años, ya que las economías crecen más lentamente. Según el Banco Sabadell, en 2018 el 24,4% de los ingresos de las compañías del Ibex 35 procedían de esta zona del mundo. Si nos fijamos en el Banco Santander y como hemos comentado, su joya de la corona, Brasil, le aporta un 29% de su beneficio.

Las empresas españolas están muy pendientes de estos países a la hora de cambiar y continuar con sus estrategias, porque será vital para sostener su éxito en el mercado internacional o incluso su supervivencia a largo plazo. Algo de lo que están muy pendientes es de los resultados de las distintas elecciones presidenciales, ya que la llegada al poder de líderes originados por movimientos de carácter populista como Manuel López Obrador o Jair Bolsonaro no gustan nada a los inversores, pese a que estos finalmente no se hayan cerrado a la inversión extranjera ni mucho menos.

Es por ello por lo que uno de los retos y riesgos principales que debe tener en cuenta no solo el Santander, sino varios actores del mercado financiero español es su alta exposición al mercado latinoamericano. Respecto a la zona euro, el 80% de la exposición bancaria hacia la región al otro del océano se canaliza a través de España, según un informe elaborado por UBS (EFE, 2019).

Una posible recesión en las economías de Latinoamérica se contagiaría a Europa y afectaría de lleno a España. Los países donde esta exposición es más grande son México y Brasil, cuyas cifras de activos en el momento del informe se situaban en 139.000 y 129.000 millones de euros, respectivamente, y estos niveles son similares a los alcanzados por economías como Estados Unidos, que es mucho más grande.

Quizás sea el momento para empresas españolas de aumentar su diversificación acercándose a otros mercados emergentes y reducir su dependencia sobre esa parte del mundo con la que tanta cultura comparten. Ha habido momentos de euforia y momentos de tensión, destacando quizás las expropiaciones, pero las empresas españolas deben poder ampliar sus horizontes a otras zonas del mundo que se están abriendo al comercio internacional en los últimos años, como países de África, Oriente Medio o el Sudeste Asiático, que están abriendo mercados de la mano de China.

En el caso de las entidades bancarias como el Banco Santander, hay que analizar de qué manera se puede replicar la estrategia en nuevos mercados, ya que como se ha comentado previamente en este trabajo, no es lo mismo exportar un producto a otro país que llevar un servicio, y esto requiere de mucho más trabajo y recopilación de información. Hay que buscar puntos de entrada, lugares con barreras a la competición más bajas, y ser capaces de analizar bien cuales son los mercados con mayor potencial.

6. Conclusión

A la pregunta que se ha formulado al comienzo de este Trabajo de Fin de Grado es preciso responder que sí. Las inversiones de carácter expansionista realizadas por el Banco Santander entre 1990 y 2010 en Latinoamérica no solo han tenido una rentabilidad financiera suficiente, sino que también ha sido clave para afianzar la estrategia de la entidad en el mercado bancario continental y global.

Se ha visto a lo largo de este trabajo que un proceso de internacionalización, pese a conllevar una serie de riesgos, también viene acompañado de una serie de ventajas, y la cercanía cultural que los banqueros españoles podían tener con sus homólogos latinoamericanos no es la misma que podían tener los grandes bancos ingleses o americanos.

Como se ha mostrado, la estrategia del Banco Santander, a menudo denominada agresiva, se centró en ofrecer altas pujas por activos con bajas provisiones, con diferentes objetivos como el control total de la entidad o la superación de competidores, pero siempre con una meta final conjunta: obtener cuota de mercado.

Posteriormente, tras pasar por distintos procesos de saneamiento y reestructuración, los activos que compraba volvían a tener un futuro más provechoso, como se puede comprobar con la evolución de las diferentes tasas y ratios mencionadas en el trabajo y que demuestran que el banco líder español supo como devolver o crear valor en sus nuevas adquisiciones.

Es verdad que no todo salió bien, situaciones políticas locales como la de Venezuela frenaron la ambición de la compañía de la familia Botín en ese respectivo estado, pero de forma general la estrategia ha permitido hacer crecer la rentabilidad del banco, diversificar no solo los distintos negocios en los que participaba sino en los distintos riesgos a los que se enfrentaba, siendo la crisis de 2008 el mayor ejemplo; pero sobre todo, ha permitido al banco crecer de forma general y afianzar su posición como una de las entidades financieras líderes en todo el mundo.

Esta posición no solo ha beneficiado en la compañía durante los últimos años, sino que podrá aprovecharse de ella para los siguientes. La nueva etapa de consolidación bancaria española está creando nuevas entidades fuertes que pueden intentar hacer frente al gigante cántabro no solo en el mercado español, sino en el mercado internacional.

También hay países en el panorama internacional que están extendiendo sus tentáculos financieros de una manera igualmente agresiva y con otra serie de estrategias distintas, por lo que el Banco Santander no debe relajar sus ambiciones y debe buscar nuevas oportunidades en un mundo donde los jugadores que parecen pequeños e inofensivos pueden crecer muy rápido hasta convertirse en temibles tiburones.

7. Bibliografía

- Alonso, C. (24 de Octubre de 1996). El Santander cierra la compra del 75% del Banco Mexicano. *El País*.
- Aznárez, J. J. (9 de Mayo de 2000). EL BSCH se convierte en el tercer grupo financiero mexicano tras comprar Serfin. *El País*.
- Banco Santander*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2021, de Sobre Nosotros. Santander Argentina: <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/donde-estamos/santander-argentina>
- Banco Santander Chile*. (s.f.). Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de <https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/nuestra-historia>
- Barrón, I. d. (23 de Mayo de 2009). El Santander entrega el Banco de Venezuela a Chávez por 755 millones. *El País*.
- Calderón Hoffmann, A., & Casilda Béjar, R. (2000). La estrategia de los bancos españoles en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Clarke, G., Cull, R., Martínez Peria, M., & Sánchez, S. (Marzo de 2003). Foreign Bank Entry: Experience, Implications for Developing Economies, and Agenda for Further Research. *The World Bank Research Observer*, 18(1), 25-29.
- Cuevas Casaña, J., Martín Aceña, P., & Pons Brias, M. (2019). How local conditions affect global banking: The case of BBVA and Santander. *ebh Papers*(19-02).
- Cuevas, J., Martín-Aceña, P., & Pons, M. (2020). Origen y estrategias de internacionalización de los bancos españoles: BBVA y Santander en América Latina. *Anuario IEHS*, 35(2), 221-247.
- EFE. (8 de Diciembre de 2000). El Santander adquirió al Banco Caracas. *Mercado*.
- EFE. (11 de Abril de 2019). UBS advierte: la banca española acumula el 80% de la exposición de la eurozona a América Latina. *Expansión*.
- El País. (9 de Mayo de 2002). Los consejos del Banco Santiago y el Santander Chile aprueban la fusión. *Cinco Días*.
- Expansión. (22 de Mayo de 2009). Santander acuerda la venta de Banco de Venezuela por 1.050 millones de dólares. *Expansión*.

- Güell, C. D. (8 de Enero de 2013). Santander-Banesto: La fusión de los dos bancos más rentables de sus categorías. *Economía Digital*.
- Iniciarte, J. R. (2008). El sector financiero español. 25 años de transformación. Caso SANTANDER. *Universia Business Review*, 30-39.
- iProfesional. (28 de Marzo de 2017). La fecha prevista para iniciar la transición es el 1º de abril y se extenderá por espacio de cuatro meses. Aún falta la autorización del Banco Central. *iProfesional*.
- Johnson, M. (17 de Diciembre de 2012). Santander agrees to absorb Banesto. *Financial Times*.
- La Nación. (23 de Diciembre de 2008). Uruguay: Santander absorbió a ABN Amro y se transformó en el mayor banco del país. *La Nación*.
- López-Morell, M., & Bernabé Pérez, M. (2018). Conquering the market: The expansion strategies of Santander and BBVA in Latin America. *eabh Papers*(18-02).
- Nepomuceno, E. (21 de Noviembre de 2000). El BSCH compra el tercer banco público de Brasil por 723.450 millones de pesetas. *El País*.
- Riquelme, C. (18 de Abril de 2002). SCH anuncia su intención de fusionar Banco Santiago y Santander Chile. *Chance*.
- Rivera, J. (28 de Mayo de 1997). El Santander crea el primer banco argentino al comprar el Río de la Plata por 100.000 millones. *El País*.
- Sánchez-Silva, C. (3 de Septiembre de 2019). España echa cuentas con Latinoamérica. *El País*.
- Smith, T. (20 de Noviembre de 2000). Santander Wins Bid for Banespa. *AP News*.
- The Economist. (30 de Abril de 1994). Spanish banks: Botín's bid. *The Economist*.
- The Economist. (23 de Noviembre de 2000). Nuts? *The Economist*.
- The Economist. (15 de Junio de 2000). The Spanish acquirers. *The Economist*.
- The Economist. (10 de Septiembre de 2009). Push the float out. *The Economist*.
- The Economist. (15 de Mayo de 2010). Breaking and entering. *The Economist*.
- Wallindow, M. (16 de Abril de 1999). Santander-BCH Bank Merger Creates An Overlap in Latin American Market. *The Wall Street Journal*.
- Wheatley, J. (Diciembre de 2001). Santander's next move. *LatinFinance*(133), págs. 17-22.
- Wise, P. (Abril de 2001). Striking it rich, for now. *LatinFinance*(126), págs. 25-26.