



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**Estrategias de Internacionalización en la Banca:  
Ventajas y Desafíos del M&A frente a la Expansión  
Orgánica**

Autor: Manuel Iglesias Guerrero  
Director: Iñigo Labad Arregui

MADRID | Mayo 2024

## Table of Contents

1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 Contextualización y elección del tema. ....	4
1.2 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado. ....	5
1.3 Metodología de la investigación. ....	6
2. Marco Teórico. ....	8
2.1 Internacionalización: Por qué y Para qué.....	8
2.1.1 Razones y motivaciones detrás de la internacionalización de las empresas. ...	9
2.1.2 Desafíos de la expansión internacional. ....	11
2.2 Métodos de Internacionalización .....	12
2.2.1 M&A (Fusiones y Adquisiciones).....	12
2.2.2 Expansión orgánica .....	14
3. Análisis de Casos .....	16
3.1 ING en España .....	16
3.2 CaixaBank en Polonia.....	19
3.3 Barclays en España .....	21
3.4 Problemas y Desafíos de la Expansión Orgánica. ....	23
3.5 BBVA en México .....	26
3.6 Santander en Brasil .....	28
3.7 Beneficios y Problemas de las Fusiones y Adquisiciones (M&A) .....	30
4. Conclusiones .....	32
5. Bibliography.....	36

**Resumen:**

Este trabajo de fin de grado investiga por qué los bancos optan mayoritariamente por las estrategias de fusiones y adquisiciones (M&A) en lugar de la expansión orgánica para su internacionalización. A través del análisis de casos específicos, se examinan los desafíos y ventajas de ambas estrategias. Los casos de expansión orgánica incluyen ING en España, CaixaBank en Polonia y Barclays en España, mientras que los casos de M&A comprenden BBVA en México y Santander en Brasil.

El estudio revela que las fusiones y adquisiciones permiten a los bancos superar más eficientemente las barreras regulatorias y operativas, facilitando una entrada rápida y la adquisición inmediata de recursos y bases de clientes establecidas. En los casos analizados, BBVA y Santander lograron consolidarse rápidamente en México y Brasil, respectivamente, gracias a sus estrategias de M&A, lo que contribuyó significativamente a sus ingresos globales. Sin embargo, M&A también presenta problemas relacionados con la integración cultural y operativa, lo que puede llevar a conflictos internos y dificultades en la cohesión de las organizaciones fusionadas.

Por otro lado, la expansión orgánica, aunque ofrece un mayor control y adaptación a las condiciones locales, enfrenta desafíos significativos como altos costos iniciales, procesos regulatorios complejos y la necesidad de construir confianza y captación de clientes desde cero. Los casos de ING en España, CaixaBank en Polonia y Barclays en España destacan estas dificultades, mostrando que, aunque es posible, la expansión orgánica es menos común debido a estos obstáculos.

**Palabras clave:**

Internacionalización bancaria, Fusiones y adquisiciones, M&A, Expansión orgánica, BBVA, Santander, ING, CaixaBank, Barclays.

**Abstract:**

This final degree project investigates why banks predominantly choose mergers and acquisitions (M&A) strategies over organic expansion for internationalization. Through case analysis, the challenges and advantages of both strategies are examined. The cases of organic expansion include ING in Spain, CaixaBank in Poland, and Barclays in Spain, while the M&A cases include BBVA in Mexico and Santander in Brazil.

The study reveals that mergers and acquisitions allow banks to more efficiently overcome regulatory and operational barriers, facilitating rapid entry and immediate acquisition of resources and established customer bases. In the analyzed cases, BBVA and Santander quickly consolidated their positions in Mexico and Brazil, respectively, thanks to their M&A strategies, significantly contributing to their global revenues. However, M&A also presents challenges related to cultural and operational integration, which can lead to internal conflicts and difficulties in organizational cohesion.

On the other hand, organic expansion, while offering greater control and adaptation to local conditions, faces significant challenges such as high initial costs, complex regulatory processes, and the need to build trust and attract customers from scratch. The cases of ING in Spain, CaixaBank in Poland, and Barclays in Spain highlight these difficulties, showing that while possible, organic expansion is less common due to these obstacles.

**Keywords:**

Bank internationalization, Mergers and acquisitions, M&A, Organic expansion, BBVA, Santander, ING, CaixaBank, Barclays.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Contextualización y elección del tema.

En el entorno actual, la internacionalización se ha convertido en un imperativo estratégico para los bancos debido a la globalización de los mercados y la intensificación de la competencia a nivel mundial. Los bancos buscan expandirse internacionalmente principalmente a través de Fusiones y Adquisiciones (M&A) para capturar nuevos mercados, diversificar sus riesgos y optimizar sus recursos. Sin embargo, esta expansión no está exenta de desafíos. Las regulaciones internacionales, las diferencias culturales, y la gestión de operaciones en entornos desconocidos son solo algunos de los obstáculos que los bancos deben superar para asegurar una expansión exitosa.

Específicamente, los bancos enfrentan un entorno regulatorio complejo que varía significativamente de un país a otro, lo que puede complicar las transacciones transfronterizas y la integración de operaciones. Además, la necesidad de adaptarse a las normas culturales y empresariales locales también puede influir en la elección entre realizar una fusión o adquisición (M&A) o expandirse orgánicamente. Un estudio detalla que "las regulaciones de control de fusiones, aunque no están directamente dirigidas al sector bancario, tienen efectos económicos sustanciales en las fusiones bancarias. Basado en una amplia muestra de países europeos, mostramos que las primas de anuncio de las metas aumentaron hasta un 16 por ciento para fusiones que involucran cambios de control después de los cambios en la legislación de fusiones, consistente con una expectativa de mercado de una rentabilidad aumentada" (Carletti, Ongena, Siedlarek, & Spagnolo, 2021, p. 2).

Descubrí el fenómeno de la preferencia por las estrategias de Fusiones y Adquisiciones (M&A) en lugar de la expansión orgánica a través de la observación directa y la experiencia práctica en el sector bancario. Durante mi tiempo en la división de Relación con Inversores del Grupo Santander, noté que, existiendo un interés en la expansión, los bancos han abandonado en gran medida la expansión orgánica y se han dedicado principalmente a las estrategias de M&A para lograr sus objetivos de crecimiento internacional. Este cambio en el enfoque se debe a varias razones, como "la rapidez de entrada al mercado y la adquisición inmediata de recursos y bases de clientes establecidos, lo que es más rentable y menos costoso que la expansión orgánica" (Sovbetov, 2016).

Además, establecer un banco desde cero en un nuevo país presenta significativos desafíos legales y burocráticos, como "Las diferencias en el sistema legal y las barreras regulatorias pueden limitar la creación y actividad de una nueva entidad bancaria, haciendo que la adquisición de un banco existente sea una alternativa más eficiente, ya que permite a las instituciones financieras eludir muchos de los permisos y regulaciones necesarias para operar como una entidad financiera" (Tkachenko et al., 2019).

La motivación para este estudio se refuerza por la oportunidad de contribuir al cuerpo académico con análisis detallados sobre por qué los bancos han dejado de lado la expansión orgánica en favor de las estrategias de Fusiones y Adquisiciones (M&A). Al examinar los casos de tres bancos que han implementado expansión orgánica y 2 de M&A, este trabajo investiga específicamente las dificultades y desafíos que enfrenta la expansión orgánica, comparándolos con la estrategia predominante de M&A. Este análisis es esencial para determinar si las estrategias de expansión pueden ser universalmente aplicadas o deben ser adaptadas a contextos culturales y corporativos específicos. Este estudio tiene el potencial de revelar las razones subyacentes detrás de la preferencia por M&A y proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la eficacia de la internacionalización bancaria.

Este enfoque no solo es relevante para los profesionales del sector que buscan expandirse de manera efectiva, sino también para los formuladores de políticas y reguladores que deben entender estas dinámicas para estructurar ambientes que fomenten un crecimiento sano y estable del sector bancario en el panorama global. Al clarificar los obstáculos y ventajas de cada estrategia, este trabajo ofrece una visión integral que puede guiar decisiones estratégicas y políticas en el ámbito de la internacionalización bancaria.

## 1.2 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar por qué los bancos han dejado de lado la expansión orgánica en favor de las estrategias de Fusiones y Adquisiciones (M&A) al expandirse a nuevos mercados internacionales. Este análisis se llevará a cabo a través de un estudio de casos que incluye tres bancos que han implementado estrategias de expansión orgánica, y dos casos de M&A proporcionando una perspectiva comparativa que considera diferentes entornos económicos y culturales.

Los objetivos específicos de este estudio son:

1. **Identificar las razones detrás de la preferencia por M&A sobre la expansión orgánica.** Este análisis buscará profundizar en los factores que influyen en esta elección y cómo los bancos perciben los beneficios y riesgos asociados a cada estrategia.
2. **Analizar los desafíos y dificultades específicos que enfrentan los bancos al intentar establecerse orgánicamente en nuevos mercados.** Este objetivo incluye investigar las barreras regulatorias, legales y culturales que pueden hacer que la expansión orgánica sea menos atractiva.

El cumplimiento de estos objetivos no solo aportará claridad sobre por qué los bancos prefieren M&A sobre la expansión orgánica, sino que también ofrecerá perspectivas valiosas para los tomadores de decisiones en el sector bancario que consideran la internacionalización como una estrategia clave para el crecimiento futuro. Además, este estudio proporcionará recomendaciones para mejorar la eficacia de la internacionalización bancaria y abordará los problemas de intentar abrir un banco desde cero en un nuevo país.

### 1.3 Metodología de la investigación.

Este estudio adopta un enfoque cualitativo para proporcionar una visión integral de por qué los bancos han dejado de lado la expansión orgánica en favor de las estrategias de Fusiones y Adquisiciones (M&A). Entendiendo las decisiones estratégicas, los procesos de integración, y las barreras regulatorias y culturales implicadas en cada caso de estudio.

Los bancos seleccionados para este estudio son ING en España, CaixaBank en Polonia, y Barclays en España, además de BBVA en México y Santander en Brasil. Estos casos fueron elegidos debido a sus enfoques distintos hacia la expansión internacional. ING en España y CaixaBank en Polonia representan casos claros de expansión orgánica, enfrentando retos significativos en términos de adaptación y regulación en nuevos mercados. Barclays en España presenta un caso híbrido, donde la compra de una pequeña entidad local fue utilizada principalmente para obtener las licencias necesarias para operar, lo que combina elementos de M&A y expansión orgánica. BBVA en México y Santander en Brasil son ejemplos de éxito significativo en estrategias de M&A, consolidando su presencia y contribuyendo significativamente a los ingresos globales de sus respectivos grupos.

El análisis de estos casos proporcionará una perspectiva comparativa sobre las diferentes estrategias de internacionalización en el sector bancario y las razones detrás de la preferencia por M&A. Se explorará cómo las regulaciones locales, las barreras culturales, y las necesidades operativas influyen en la elección de la estrategia de expansión. Además, se evaluará cómo estas estrategias impactan la eficiencia operativa, y la percepción del mercado, ofreciendo una comprensión holística de las dinámicas en juego. También mostrará de donde provienen los ingresos de los bancos estudiados, para ver la diferencia de ingresos de ambos métodos de expansión.

### **Criterios de análisis**

El primer criterio es evaluar las barreras regulatorias y legales. Este análisis se centrará en identificar las dificultades encontradas en términos de permisos y regulaciones necesarias para establecer un banco desde cero en comparación con la adquisición de una entidad existente. Las diferencias en el sistema legal y las barreras regulatorias pueden hacer que la creación de una nueva entidad bancaria sea un proceso complejo y prolongado. La adquisición de un banco existente permite a las instituciones financieras eludir muchas de estas barreras, ya que los permisos y licencias necesarios ya están en su lugar, facilitando así una entrada más eficiente y menos costosa al mercado.

El segundo criterio considera la eficiencia y rapidez de entrada al mercado. Comparar la rapidez con la que los bancos pueden establecerse y operar en un nuevo mercado mediante M&A versus expansión orgánica es crucial para entender las ventajas temporales y estratégicas de cada enfoque. Las estrategias de M&A generalmente permiten una entrada más rápida y la adquisición inmediata de recursos y bases de clientes establecidos. Además, al adquirir bancos existentes, las instituciones financieras pueden aprovechar las infraestructuras ya establecidas y minimizar los costos iniciales y el tiempo necesario para establecer una nueva entidad desde cero.

El tercer criterio examina los problemas generados por la internacionalización mediante M&A tanto para los accionistas como para el banco. Este análisis abordará cómo la proliferación de M&A puede ser impulsada por incentivos financieros que no siempre alinean los intereses de los directivos y asesores, con los de la organización a largo plazo. Los bonus y otros incentivos financieros por completar operaciones de M&A pueden llevar a decisiones sesgadas, esto puede resultar en un exceso de M&A, es decir, más fusiones y adquisiciones de las que realmente se deberían realizar. Además, se



considerarán las implicaciones para los accionistas, como la dilución de las acciones y los posibles cambios en el valor de la acción. La imparcialidad en las decisiones puede resultar en adquisiciones que no generan el valor esperado, afectando negativamente la percepción del mercado y la estabilidad financiera del banco.

### **Fuentes de datos**

Los datos para este estudio se recopilarán de una combinación de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluirán análisis de documentos internos y reportes financieros de los bancos seleccionados. Las fuentes secundarias comprenderán estudios académicos previos, análisis de la industria, reportes de consultorías reconocidas y artículos de prensa. El análisis de estos datos implicará técnicas de análisis de contenido para destilar información cualitativa relevante de los textos recopilados.

Este enfoque permitirá una comprensión detallada de las razones por las que los bancos prefieren las estrategias de M&A sobre la expansión orgánica y proporcionará recomendaciones para mejorar la eficacia de la internacionalización bancaria en el futuro.

## **2. Marco Teórico.**

### **2.1 Internacionalización: Por qué y Para qué.**

La internacionalización ha surgido como una estrategia imperativa para las corporaciones en una economía globalizada, donde las barreras comerciales se reducen y los mercados se interconectan más que nunca. Este proceso no es ajeno al sector bancario, donde la expansión más allá de las fronteras nacionales se considera no solo una oportunidad sino una necesidad estratégica para capturar nuevas oportunidades de mercado y asegurar la viabilidad a largo plazo. Las instituciones financieras, en su búsqueda por crecer y competir eficazmente, ven la internacionalización como un medio crucial para acceder a mercados emergentes, diversificar sus operaciones y mitigar riesgos asociados con la concentración geográfica de sus actividades. En este marco, es esencial explorar las motivaciones profundas que impulsan a los bancos hacia la internacionalización, analizando cómo estas entidades no solo buscan expandir su huella global sino también cómo adaptan sus estrategias para prosperar en un entorno internacional complejo y dinámico. Al hacerlo, podemos discernir no solo las tácticas operativas sino también las estrategias de alto nivel que subyacen a las decisiones de expansión transfronteriza de los

bancos, proporcionando así una comprensión integral de sus objetivos a largo plazo y de cómo planean alcanzarlos en la arena global.

### 2.1.1 Razones y motivaciones detrás de la internacionalización de las empresas.

#### **Motivaciones Económicas y Estratégicas**

Una de las principales razones para la internacionalización en el sector bancario es la búsqueda de crecimiento económico. Los mercados domésticos pueden llegar a saturarse, limitando las oportunidades de expansión y el aumento de ingresos. En contraste, los mercados internacionales ofrecen nuevas oportunidades para incrementar la base de clientes y los activos bajo gestión. "La tendencia motivacional condiciona la atención que dedica a los estímulos informativos recibidos" (Santos-Álvarez & García-Merino, 2016). Asimismo, "la internacionalización permite a los bancos acceder a mercados con mayores oportunidades de crecimiento" (He, Boateng, & Ring, 2019).

Además, la diversificación de mercados permite a los bancos explorar territorios menos saturados y con mayor potencial de crecimiento, lo cual es vital para mantener la competitividad. "La diversificación de mercados permite a los bancos explorar territorios menos saturados y con mayor potencial de crecimiento" (Santos-Álvarez & García-Merino, 2016). Además, "las estrategias de internacionalización ayudan a los bancos a aprovechar oportunidades en mercados emergentes" (Marques, Lupina-Wegener, & Schneider, 2017).

#### **Diversificación de Riesgos**

La diversificación de riesgos es un pilar fundamental detrás de la expansión internacional de los bancos. Operar en múltiples geografías permite a los bancos balancear los ciclos económicos variables y las fluctuaciones políticas o económicas que pueden afectar negativamente a una región específica. "La diversificación de riesgos es un pilar fundamental detrás de la expansión internacional de los bancos" (Bernal Soriano, 2021). Esta estrategia es esencial para mitigar los impactos de posibles crisis locales que podrían desestabilizar operaciones bancarias concentradas en un único mercado.

La diversificación no solo reduce la volatilidad de los ingresos y estabiliza los flujos de capital, sino que también permite a los bancos explotar oportunidades en mercados emergentes que pueden ofrecer rendimientos más altos durante períodos de recesión en

mercados más desarrollados. "La diversificación permite a los bancos explotar oportunidades en mercados emergentes" (Galindo Gil, 2011). "Además, reduce la volatilidad de los ingresos y estabiliza los flujos de capital" (Berger, Ghoul, Guedhami, & Roman, 2015).

Además, operar en diversas jurisdicciones ayuda a los bancos a esquivar riesgos regulatorios o fiscales que podrían surgir en cualquier país específico. Por ejemplo, si un país implementa regulaciones que limitan las operaciones bancarias o impone cargas fiscales adicionales, la presencia en otros mercados puede ayudar a compensar estas restricciones. "Operar en diversas jurisdicciones ayuda a los bancos a esquivar riesgos regulatorios" (Calvo Bernardino & Martín de Vidales Carrasco, 2015).

La diversificación geográfica permite a los bancos acceder a una base de clientes más amplia y diversa, lo que reduce la dependencia de cualquier segmento de clientes en particular que pueda estar expuesto a factores de riesgo únicos. Esto es especialmente valioso en un mundo donde los cambios económicos y políticos rápidos pueden alterar significativamente las condiciones de mercado. "La diversificación geográfica permite a los bancos acceder a una base de clientes más amplia y diversa" (Suárez Zaruma et al., 2023).

Finalmente, la diversificación de riesgos también implica la dispersión de activos a través de diferentes mercados, lo cual protege al banco contra la posibilidad de colapsos del mercado de activos en una localidad. Esta estrategia de "no poner todos los huevos en una misma cesta" se considera una práctica de gestión de riesgos prudente y es altamente valorada por los inversores y reguladores, ya que contribuye a la estabilidad financiera general del banco. "Esta estrategia de 'no poner todos los huevos en una misma cesta' se considera una práctica de gestión de riesgos prudente" (López et al., 2018).

### **Competitividad y Eficiencia Operativa**

La internacionalización potencia la competitividad y la eficiencia operativa de los bancos. Al introducirse en mercados extranjeros, los bancos pueden lograr economías de escala significativas, disminuyendo costos mediante la estandarización y centralización de operaciones y tecnologías. Esta expansión fomenta una competencia saludable y motiva una innovación continua, esencial para la mejora de productos y servicios financieros. "La internacionalización potencia la competitividad y la eficiencia operativa de los

bancos" (Cortés García & Ureña, 2010). "Lograr economías de escala y fomentar la innovación son aspectos clave" (Barua & Barua, 2018).

### **Acceso a Capital y Recursos Financieros**

Finalmente, la internacionalización ofrece a los bancos acceso a fuentes de capital más diversificadas y a menudo más robustas. En muchos casos, los mercados internacionales pueden ofrecer condiciones de financiamiento más favorables, o acceso a bases de inversores que no están disponibles en el mercado doméstico. Esto es especialmente valioso en momentos donde el acceso al capital puede estar restringido en sus mercados de origen debido a crisis económicas o regulaciones financieras más estrictas. "La internacionalización ofrece a los bancos acceso a fuentes de capital más diversificadas y robustas" (Ibarra, 2020).

#### **2.1.2 Desafíos de la expansión internacional.**

La expansión internacional, si bien ofrece un potencial considerable para el crecimiento empresarial, introduce una serie de desafíos complejos que requieren una gestión astuta y estratégica. Uno de los desafíos más significativos es la superación de las barreras culturales y lingüísticas. La cultura afecta todos los aspectos del negocio, desde las decisiones de marketing hasta las prácticas de gestión y las relaciones con los clientes. Las diferencias culturales pueden influir en la percepción del producto y en las expectativas del servicio, lo que requiere que las empresas se adapten no solo en términos de lenguaje sino también en sus estrategias de ventas y marketing para resonar con el público local. "Las diferencias culturales pueden influir en la percepción del producto y en las expectativas del servicio" (Felipe-Córcoles, 2017). Esta adaptación a menudo implica inversiones significativas en investigación de mercado local y desarrollo de productos específicos para cada región.

Además, el cumplimiento normativo en diferentes países es otro desafío monumental. Cada país tiene su propio conjunto de regulaciones que pueden variar drásticamente, desde normas laborales hasta leyes de protección de datos y regulaciones financieras. Navegar por este laberinto normativo no solo es costoso, sino que también requiere que las empresas sean extremadamente ágiles para adaptarse a los cambios legislativos rápidos y a menudo imprevisibles. La falta de cumplimiento puede resultar en multas severas, daños a la reputación y, en algunos casos, la prohibición de operar en mercados

críticos. "Navegar por este laberinto normativo no solo es costoso, sino que también requiere que las empresas sean extremadamente ágiles" (Meza-Sepulveda et al., 2020).

La gestión de operaciones en diversas locaciones geográficas introduce complejidades adicionales. Coordinar las actividades empresariales a través de múltiples zonas horarias y mantener la cohesión organizativa a pesar de las distancias físicas exige sistemas de comunicación eficaces y tecnología de gestión avanzada. Esto es vital para garantizar que todas las unidades operativas estén alineadas con la visión y los objetivos estratégicos de la empresa, manteniendo una cultura corporativa coherente a través de fronteras internacionales. "Coordinar las actividades empresariales a través de múltiples zonas horarias y mantener la cohesión organizativa" (Santos Álvarez & García Merino, 2016).

Por último, los riesgos económicos y políticos como la inestabilidad política, las fluctuaciones de la moneda y las crisis económicas en mercados específicos pueden desestabilizar las operaciones planificadas. Estos factores pueden afectar drásticamente las inversiones y las expectativas de retorno, lo que requiere que las empresas tengan estrategias robustas de mitigación de riesgos y planes de contingencia en lugar para manejar estos imprevistos. "Los riesgos económicos y políticos pueden desestabilizar las operaciones planificadas" (Melo León, 2017).

Abordar estos desafíos requiere un enfoque bien considerado y multifacético que incluya una planificación estratégica meticulosa, una inversión significativa en tecnología y talento local, y una capacidad de adaptación y respuesta rápida a las condiciones cambiantes del mercado. Las empresas que pueden navegar con éxito estos obstáculos no solo se fortalecen a sí mismas en nuevos mercados, sino que también establecen una base sólida para el crecimiento sostenido a largo plazo. "Abordar estos desafíos requiere un enfoque bien considerado y multifacético" (Bernal Soriano, 2021).

## 2.2 Métodos de Internacionalización

### 2.2.1 M&A (Fusiones y Adquisiciones)

Las Fusiones y Adquisiciones (M&A) son estrategias mediante las cuales una empresa adquiere parcial o totalmente a otra entidad, o se fusiona con ella para consolidar su posición en el mercado, obtener acceso a nuevos clientes y adquirir conocimientos y recursos locales. En el sector bancario, las M&A han sido una herramienta clave para la

expansión internacional debido a las ventajas que ofrecen en términos de entrada rápida al mercado y adquisición de bases de clientes establecidas.

Las fusiones y adquisiciones permiten a los bancos obtener acceso inmediato a la experiencia local y a los recursos del mercado, lo cual es fundamental para establecerse en un nuevo entorno competitivo. Según Buch, DeLong y Tschoegl, "las fusiones y adquisiciones son particularmente importantes porque facilitan el acceso a una base de clientes y la adquisición de experiencia local" (Buch et al., 2003). A nivel global, las M&A representan en promedio más de la mitad de la inversión extranjera directa anualmente, lo que subraya su importancia como estrategia de entrada o expansión. Depamphilis destaca que "las M&A internacionales comprenden en promedio una cuarta parte de todas las transacciones globales y más de la mitad de la inversión extranjera directa anualmente" (Depamphilis, 2019).

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, las M&A presentan desafíos significativos. Las barreras de eficiencia, como las diferencias culturales y las restricciones regulatorias, pueden complicar la integración y ralentizar el crecimiento. Buch en su estudio señala que "las barreras de eficiencia, como las diferencias culturales y las restricciones regulatorias, probablemente sean responsables del lento crecimiento de la actividad de M&A transfronteriza" (Buch et al., 2003). Además, la fusión de bancos más débiles con entidades financieramente sólidas puede afectar negativamente la rentabilidad de estos últimos, especialmente si no se manejan adecuadamente los problemas de integración. Un estudio afirma que "las fusiones y adquisiciones no afectan la posición financiera de los bancos, excepto cuando bancos más débiles y no viables se fusionan con bancos financieramente sólidos y rentables" (Ransariya et al., 2011)

Un caso destacado es la adquisición de Abbey National por Banco Santander en 2004, que permitió a Santander expandirse significativamente en el mercado británico. Busquets, Rodon y Vera describen cómo "la integración de Abbey fue facilitada por el proyecto tecnológico Jack, que aprovechó el sistema de TI central de Santander, Partenón" (Busquets et al., 2011). Otro ejemplo es la adquisición de Banco Real en Brasil en 2007, que fortaleció la posición de Santander en América Latina. Vargas-Hernández y Medina explican que "la adquisición de Banco Real permitió a Santander convertirse en uno de los bancos más fuertes de Brasil y del mundo" (Vargas-Hernández & Medina, 2016).

En el caso de BBVA, la compra de Compass Bancshares en Estados Unidos en 2007 y Bancomer en Mexico son ejemplos de cómo las M&A han sido utilizadas para fortalecer su presencia global. Según Parada, Alemany y Planellas, "BBVA ha seguido una estrategia de adquisiciones para crecer en mercados clave y diversificar su presencia geográfica" (Parada et al., 2009).

### 2.2.2 Expansión orgánica

La expansión orgánica se refiere al crecimiento interno de una empresa mediante el establecimiento de nuevas operaciones, sucursales o filiales en un nuevo país, sin adquirir otras empresas. En el sector bancario, esta estrategia permite a las instituciones financieras construir y controlar directamente sus operaciones en mercados extranjeros, adaptando sus estrategias a las condiciones específicas del mercado local. Aunque ofrece un mayor control y la capacidad de adaptar las operaciones a las particularidades locales, la expansión orgánica es significativamente menos común que las estrategias de Fusiones y Adquisiciones (M&A) debido a los desafíos y costos asociados.

La inversión extranjera directa a través de la expansión orgánica permite a los bancos seguir a sus clientes existentes y lograr economías de escala en la aplicación de sus activos intangibles en mercados internacionales. Según Qian y Delios, "los bancos realizan inversión extranjera directa para asegurar beneficios de internalización siguiendo a sus clientes existentes y logrando economías de escala en la aplicación de sus activos intangibles en mercados internacionales" (Qian & Delios, 2007). Además, esta estrategia permite a los bancos implementar gradualmente sus sistemas y procesos estandarizados, lo que facilita la coherencia operativa y la integración cultural.

A pesar de sus ventajas, la expansión orgánica presenta numerosos desafíos. Uno de los principales desafíos es el alto costo inicial asociado con la construcción de nuevas infraestructuras y la obtención de los permisos necesarios. Las regulaciones locales pueden ser complejas y varían significativamente entre países, lo que puede retrasar el proceso de establecimiento de nuevas operaciones. Según Si-quan, "las inversiones de tipo greenfield permiten a los bancos mantener el control sobre sus operaciones y adaptar sus estrategias al mercado local, aunque a un costo significativo y con un proceso de integración más lento" (Si-quan, 2003). La creación de una base de clientes desde cero también es un proceso lento y requiere inversiones sustanciales en marketing y desarrollo de relaciones con los clientes.

Otro desafío importante es la integración cultural y la adaptación a las prácticas comerciales locales. Los bancos que expanden orgánicamente deben invertir tiempo y recursos en comprender y adaptarse a las culturas locales y las expectativas del mercado. Esto incluye la contratación y capacitación de personal local, así como la adaptación de productos y servicios para satisfacer las necesidades específicas del nuevo mercado. La gestión efectiva de estas diferencias culturales es crucial para el éxito de la expansión orgánica.

A pesar de estos desafíos, la expansión orgánica ofrece varias ventajas estratégicas. Una de las principales ventajas es el control total sobre las operaciones y la capacidad de implementar una estrategia coherente con la visión y los objetivos del banco. Además, la expansión orgánica permite a los bancos evitar los problemas de integración cultural y operativa que a menudo acompañan a las fusiones y adquisiciones. Al construir desde cero, los bancos pueden establecer una cultura corporativa uniforme y alineada con sus valores y objetivos estratégicos.

Un ejemplo notable de expansión orgánica es ING en España, que ha desarrollado sus operaciones desde cero, adaptándose efectivamente a las condiciones y regulaciones del mercado español. Otro caso es CaixaBank en Polonia, que ha establecido un banco corporativo para empresas, evitando la creación de múltiples sucursales y enfocándose en un nicho específico del mercado. Este enfoque ha permitido a CaixaBank mantener un control más directo sobre sus operaciones y adaptarse mejor a las necesidades del mercado empresarial polaco.

Finalmente, Barclays ha utilizado una combinación de expansión orgánica y la compra de una pequeña entidad local en España para obtener las licencias necesarias y luego expandir sus operaciones de manera orgánica. Aunque Barclays inició su presencia en España mediante una adquisición, el crecimiento posterior se ha realizado principalmente a través de la expansión orgánica, adaptándose a las particularidades del mercado local.

La menor prevalencia de la expansión orgánica se debe a varios factores: la necesidad de obtener numerosos permisos y cumplir con diversas regulaciones, el tiempo y los costos significativos necesarios para establecer nuevas operaciones, y el desafío de construir una base de clientes desde cero en comparación con la adquisición de una base de clientes existente a través de M&A. Estos obstáculos hacen que las estrategias de M&A sean más



atractivas y viables para los bancos que buscan una expansión rápida y eficiente en nuevos mercados.

### 3. Análisis de Casos

El presente trabajo de fin de grado se centra en entender por qué la internacionalización de los bancos se realiza predominantemente mediante fusiones y adquisiciones (M&A), dejando en un segundo plano la expansión orgánica. Para abordar esta cuestión, se han analizado casos concretos tanto de expansión orgánica como de M&A para identificar los desafíos y ventajas de cada método. Los casos seleccionados para expansión orgánica incluyen ING en España, CaixaBank en Polonia y Barclays en España, mientras que los casos de M&A comprenden BBVA en México y Santander en Brasil.

Estos ejemplos ilustran cómo los bancos pueden expandirse en nuevos mercados utilizando diferentes estrategias y las peculiaridades asociadas a cada proceso. A través del análisis de estos casos, se pretende destacar las razones por las cuales la expansión orgánica es menos común y cómo el M&A aborda ciertos desafíos de manera más eficiente. Además, se discutirán los problemas asociados con las fusiones y adquisiciones, proporcionando una perspectiva integral sobre las dinámicas de la internacionalización bancaria.

#### 3.1 ING en España

En 1999, ING, un grupo bancario de origen holandés, decidió expandir sus operaciones a España mediante la introducción de su innovadora plataforma de banca online, ING Direct. Esta estrategia se basó en la provisión de servicios bancarios sin la necesidad de una infraestructura física extensa, permitiéndoles reducir considerablemente los costes operativos y ofrecer tasas de interés más atractivas a los clientes. ING comenzó ofreciendo productos financieros sencillos y transparentes, como cuentas de ahorro con altos intereses y sin comisiones, lo que rápidamente captó la atención de los consumidores españoles que buscaban alternativas más rentables y accesibles a la banca tradicional.

El proceso de obtención de permisos para operar en España presentó varios desafíos significativos. ING tuvo que alinearse con la normativa bancaria española y europea, cumpliendo con todos los requisitos impuestos por el Banco de España y la Autoridad Bancaria Europea. Esto implicó la presentación de un plan de negocios detallado, la

demostración de solvencia financiera y la implementación de sistemas que garantizaran la transparencia y seguridad de las transacciones. Aunque este proceso tomó varios meses, ING logró completar los trámites de manera eficiente gracias a su modelo de banca online. Según Fuentelsaz y Gómez (2001), "la rápida adaptación de ING a las regulaciones locales fue clave para su éxito inicial en el mercado español".

Para establecerse rápidamente en el mercado español, ING lanzó agresivas campañas de marketing digital que enfatizaban las ventajas de la banca directa, como la ausencia de comisiones y las altas tasas de interés en cuentas de ahorro. A través de diversos canales, incluyendo anuncios en internet, televisión, radio y correos electrónicos dirigidos, ING logró captar una base significativa de clientes en un corto periodo. Además, ofrecieron promociones atractivas, como bonificaciones en la apertura de cuentas y condiciones favorables para nuevos clientes, facilitando aún más la adopción de sus servicios. Como explican Martínez y Navas López (2009), "las campañas de marketing digital fueron esenciales para la rápida captación de clientes por parte de ING en España".

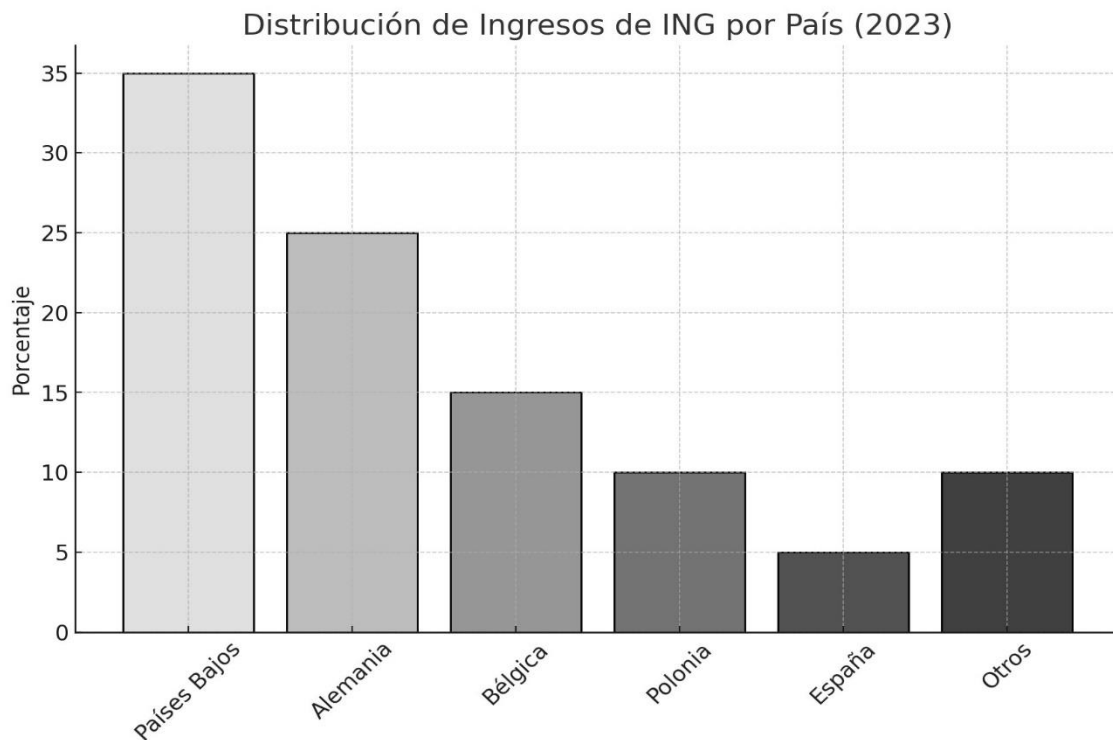
El éxito de ING en España no estuvo exento de desafíos. Adaptarse a la normativa local requirió ajustes significativos en sus operaciones y productos. Además, superar la desconfianza inicial hacia un banco sin sucursales físicas fue un obstáculo importante, especialmente en España, que es un país que históricamente se ha adaptado a la tecnología a un ritmo inferior que otras regiones europeas. ING logró construir confianza mediante la transparencia en sus operaciones y una comunicación clara y directa con los clientes. "La transparencia y la comunicación efectiva fueron fundamentales para establecer la confianza entre los clientes españoles" (Lozano, Albareda y Balaguer, 2006). Las campañas de marketing resaltaron la seguridad y fiabilidad de sus servicios, lo que ayudó a atraer y retener clientes.

A lo largo de los años, ING ha implementado diferentes estrategias para expandirse en los mercados internacionales, incluyendo tanto adquisiciones como crecimiento orgánico. En España, ING ha optado principalmente por una expansión orgánica, estableciendo y fortaleciendo su presencia a través de la creación de nuevas sucursales, el desarrollo de productos innovadores y la mejora de la experiencia del cliente. Esta estrategia ha permitido a ING ganar una significativa cuota de mercado y construir una sólida base de clientes en el país.

Sin embargo, al comparar los resultados financieros y operativos de ING en España con aquellos obtenidos en países donde la expansión se ha realizado mediante fusiones y adquisiciones (M&A), se observa una disparidad notable. En mercados como Alemania, Bélgica, y Polonia, ING ha logrado consolidar su posición mucho más rápidamente y con una mayor eficiencia. Las adquisiciones de DiBa en Alemania (1998), BBL en Bélgica (1998), y Bank Śląski en Polonia (1996) han permitido a ING capitalizar rápidamente sobre las sinergias operativas y las economías de escala inherentes a estos movimientos estratégicos.

En estos países, la capacidad de ING para integrar y optimizar las operaciones adquiridas ha resultado en un aumento sustancial de los ingresos y la rentabilidad. Por ejemplo, en Alemania y Bélgica, las adquisiciones no solo han proporcionado una base de clientes establecida, sino que también han facilitado el acceso a mercados financieros desarrollados y a una infraestructura bancaria avanzada. Esto ha permitido a ING reportar resultados financieros significativamente mejores en comparación con España.

Tabla 1:



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados anuales de ING de 2023

A pesar de la exitosa expansión orgánica en España, que ha sido gestionada con gran eficacia y ha resultado en un crecimiento constante, los resultados no han alcanzado los niveles observados en los países donde ING ha realizado adquisiciones estratégicas. Esta diferencia en desempeño puede atribuirse a varios factores, incluyendo la velocidad de integración y la capacidad para aprovechar rápidamente las sinergias operativas y financieras que las adquisiciones suelen ofrecer.

En conclusión, aunque la expansión orgánica en España ha sido una estrategia sólida y efectiva, los casos de estudio en Alemania, Bélgica, y Polonia demuestran que las fusiones y adquisiciones pueden proporcionar ventajas significativas en términos de crecimiento acelerado y mayor rentabilidad.

### 3.2 CaixaBank en Polonia

CaixaBank, una de las entidades financieras más prominentes de España, decidió expandirse al mercado polaco en 2007 mediante la apertura de una sucursal en Varsovia. Esta expansión fue parte de una estrategia internacional para apoyar a empresas en sus operaciones globales y aprovechar oportunidades de crecimiento en mercados emergentes.

Desde el inicio, CaixaBank optó por una expansión orgánica en lugar de adquirir un banco local. Esta decisión permitió a la entidad establecer una base sólida y comprender las particularidades del mercado polaco sin las complejidades de una integración. Según el estudio de Kozak, "la consolidación del sector bancario polaco estuvo fuertemente asociada con el desarrollo y la expansión de los sectores bancarios de los países de la UE y siguió algunos patrones de consolidación utilizados por los bancos estadounidenses" (Kozak, 2013). El proceso de obtención de permisos fue largo y tedioso, llevando mucho tiempo, e involucró múltiples aprobaciones del Banco Nacional de Polonia (NBP) y el cumplimiento de las regulaciones europeas y polacas. Este proceso incluyó la presentación de un plan de negocios detallado, evaluaciones de riesgos y la demostración de solvencia y cumplimiento con las normas de transparencia y antilavado de dinero.

CaixaBank se ha mantenido exclusivamente en el sector de la banca corporativa en Polonia. Ofrece una gama completa de servicios financieros dirigidos a empresas, tales como financiación y préstamos bilaterales, a corto y largo plazo; factoring y confirming para mejorar la gestión del flujo de caja; y servicios de tesorería y comercio internacional, que incluyen garantías, financiación de comercio exterior y asesoría en transacciones

internacionales. Este enfoque permite a CaixaBank capitalizar su experiencia y red internacional para apoyar a empresas en su expansión y operaciones internacionales, minimizando riesgos y maximizando el impacto positivo en un segmento de mercado donde pueden ofrecer un valor diferencial significativo. Trwoga señala en su análisis que "las empresas polacas han enfrentado desafíos en el acceso a financiamiento, barreras culturales y lingüísticas, y la adquisición de conocimiento del mercado al internacionalizarse" (Trwoga, 2019).

Las corporaciones internacionales ya conocían a CaixaBank por sus operaciones en otros países, lo que facilitó la expansión de sus operaciones a Polonia. Estas empresas ya podían contar con CaixaBank y la confianza que esta entidad les brindaba, un nivel de confianza que no tenían los clientes polacos que nunca habían oído hablar de CaixaBank.

Desde su apertura en 2007, CaixaBank ha experimentado un crecimiento sostenido en sus operaciones en Polonia. Aunque se ha mantenido con una única sucursal en Varsovia, ha expandido significativamente sus servicios y cartera de clientes corporativos. La sucursal de Varsovia se ha convertido en un centro importante para las operaciones de la banca corporativa de CaixaBank en Polonia, proporcionando una gama cada vez mayor de servicios financieros especializados a empresas locales e internacionales.

CaixaBank enfrentó varios desafíos al adaptarse a las normativas locales y construir confianza entre los clientes empresariales polacos. Al igual que ING en España, implementaron políticas de transparencia y mantuvieron una comunicación clara y directa con los clientes, destacando los beneficios y la seguridad de sus servicios. Kłysik menciona que "las políticas de transparencia y la comunicación clara con los clientes son esenciales para construir confianza en nuevos mercados" (Kłysik, 2023). A lo largo de los años, CaixaBank ha logrado establecerse como un actor relevante en el mercado polaco de banca corporativa.

La expansión de CaixaBank en Polonia no tiene un impacto significativo en términos de ingresos generales para el grupo. De hecho, las operaciones en Polonia representan una fracción mínima del total de los ingresos de CaixaBank, con menos del 1% del total generado por el grupo. Esta limitada contribución refleja la naturaleza específica y focalizada de sus actividades en este país, que se centran en el segmento de la banca corporativa.

La decisión de expandirse a Polonia debe ser entendida dentro de un contexto estratégico más amplio. Esta expansión no busca competir de manera directa con las operaciones en mercados más grandes y consolidados como España y Portugal, que representan el 93% y el 6% de los ingresos del grupo respectivamente. En cambio, la presencia en Polonia se concibe como una inversión estratégica que facilita la gestión y el soporte de las operaciones de CaixaBank en Europa Central y Oriental.

Polonia, con su crecimiento económico sostenido y su posición estratégica en el centro de Europa, ofrece una plataforma robusta para las operaciones corporativas de CaixaBank. La expansión en este mercado permite al banco diversificar sus riesgos geográficos y al mismo tiempo proporcionar servicios especializados a sus clientes corporativos que operan en la región. Esta estrategia de expansión está alineada con los objetivos del banco de fortalecer su presencia en el mercado europeo y de proporcionar un apoyo integral a sus operaciones en toda la región.

### 3.3 Barclays en España

Barclays, una destacada entidad bancaria británica con una larga trayectoria, decidió expandirse a España en la década de 1980. Conocido por su solidez financiera y capacidad de innovación, Barclays buscaba nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado español. En lugar de seguir su estrategia habitual de adquirir bancos con una gran base de clientes, en España optaron por adquirir un banco local pequeño y en dificultades, el Banco de Valladolid, facilitando así su entrada en el mercado sin el largo proceso de obtención de nuevas licencias bancarias.

En 1981, Barclays adquirió el Banco de Valladolid, una entidad que había enfrentado serias dificultades financieras y fue intervenida por el Fondo de Garantía de Depósitos en 1978. La adquisición se realizó principalmente para aprovechar la licencia operativa existente del Banco de Valladolid y así evitar el largo y complejo proceso regulatorio necesario para establecer una nueva entidad bancaria en España. La elección de adquirir un banco local con licencia operativa permitió a Barclays establecerse rápidamente en el mercado español, ofreciendo productos financieros y servicios bancarios a los clientes casi de inmediato y proporcionando una base desde la cual podrían expandirse orgánicamente.

Aunque la adquisición del Banco de Valladolid permitió a Barclays evitar el prolongado proceso de obtención de nuevas licencias bancarias, aún era necesario asegurar el

cumplimiento con las regulaciones del Banco de España y las directrices de la Unión Europea. Barclays tuvo que alinear sus operaciones con los requisitos locales en términos de capital, transparencia operativa y protección al consumidor. Para enfrentar estos desafíos, Barclays creó equipos locales de cumplimiento normativo y trabajó estrechamente con las autoridades españolas, además de invertir en tecnología y sistemas de gestión de riesgos para asegurar el cumplimiento de los estándares regulatorios y mantener la confianza de los reguladores y clientes.

Durante la década de 1980, Barclays utilizó principalmente medios tradicionales para sus campañas de marketing, incluyendo la prensa, la televisión y la radio. También emplearon marketing directo, enviando ofertas promocionales y folletos informativos a posibles clientes. Las campañas destacaban los beneficios de sus productos financieros, como las altas tasas de interés en cuentas de ahorro y condiciones favorables en préstamos personales y tarjetas de crédito, recientemente introducidas al mercado español. Para atraer a nuevos clientes, Barclays ofreció bonificaciones por la apertura de cuentas y condiciones especiales para los primeros meses. Estas promociones incluían tasas de interés competitivas y la eliminación de comisiones por ciertos servicios. Además, Barclays organizó eventos y seminarios financieros para educar a los clientes sobre la gestión financiera y los beneficios de sus productos, fomentando así una relación más cercana con los clientes potenciales.

Ganar la confianza de los clientes españoles fue uno de los mayores desafíos, ya que estaban acostumbrados a bancos locales. Barclays abordó este desafío como todo banco extranjero hace al introducirse en un nuevo país, mediante la transparencia en sus operaciones y una comunicación clara y directa con los clientes. La implementación de un servicio al cliente de alta calidad y la oferta de productos adaptados a las necesidades locales fueron cruciales para construir confianza.

El crecimiento de Barclays en España fue significativo y constante, logrando captar una cuota de mercado considerable. La adquisición del Banco de Valladolid y la posterior expansión orgánica permitieron a Barclays competir eficazmente con los bancos locales. Los consumidores españoles se beneficiaron de una mayor variedad de productos financieros y servicios innovadores, lo que impulsó la competencia y mejoró la calidad del sector bancario en general. Ya que una mayor competencia siempre trae beneficios al cliente. Barclays logró establecerse en varias comunidades autónomas, con una presencia notable en Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana, expandiéndose

gradualmente a otras regiones del país. Esta expansión proporcionó un caso interesante de cómo una entidad bancaria puede entrar y consolidarse en un nuevo mercado mediante una combinación de adquisiciones estratégicas y crecimiento orgánico, adaptándose a las regulaciones locales y construyendo confianza entre los nuevos clientes.

Durante más de 20 años, Barclays intentó consolidar y expandir su presencia en el mercado español mediante diversas estrategias y enfoques operativos. Inicialmente, el banco se centró en ofrecer servicios de banca minorista y corporativa, buscando competir con las principales entidades financieras del país. Barclays logró establecerse en varias comunidades autónomas, con una presencia notable en Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana, expandiéndose gradualmente a otras regiones del país. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, Barclays no logró alcanzar una cuota de mercado significativa que le permitiera competir directamente con gigantes como BBVA, Santander y CaixaBank.

Todo esto llevó a Barclays a cambiar su enfoque de la expansión orgánica al M&A. La adquisición del Banco Zaragozano en 2003 por aproximadamente 1,140 millones de euros fue un intento decisivo de Barclays para fortalecer su posición en España. El Banco Zaragozano ofrecía a Barclays una red de sucursales bien establecida y una base de clientes leal, lo cual había intentado crear orgánicamente durante dos décadas. Esta compra no solo proporcionó a Barclays un acceso inmediato a una infraestructura local sólida, sino que también le permitió beneficiarse de las sinergias operativas entre ambas entidades, optimizando su oferta de productos y servicios.

A pesar de estos esfuerzos y de una inversión considerable, Barclays no logró consolidar su crecimiento a largo plazo en el mercado español. Factores como la crisis financiera global de 2008, la fuerte competencia local y los desafíos inherentes a la integración de operaciones extranjeras dificultaron el éxito esperado. Finalmente, en 2014, Barclays decidió vender su negocio minorista y corporativo en España a CaixaBank por 800 millones de euros, marcando el fin de su ambición de convertirse en un jugador dominante en el mercado español.

### 3.4 Problemas y Desafíos de la Expansión Orgánica.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la internacionalización bancaria se realiza mediante fusiones y adquisiciones (M&A) en la gran mayoría de los casos. Aunque no sea el tema central del estudio, es importante señalar que esta estrategia también es muy



común, aunque no tan predominante, para el crecimiento de los bancos. Esto deja a la expansión orgánica en un segundo plano debido a varios problemas de eficiencia que presenta. Tomando como referencia los casos utilizados, que son de los pocos que existen utilizando este método, todos ellos tienen una peculiaridad y no son expansiones al uso.

En primer lugar, tenemos a ING que realiza su entrada en España como un banco digital. A pesar de que enfrenta problemas similares para poder operar en un país extranjero como un banco físico, su modelo de negocio digital le facilita la obtención de permisos y licencias para empezar a funcionar. ING se benefició de un proceso más ágil debido a la naturaleza de su plataforma de banca online, reduciendo considerablemente los costes operativos y ofreciendo tasas de interés más atractivas a los clientes. Sin embargo, esto no eliminó los desafíos regulatorios y de adaptación a las normativas locales.

En segundo lugar, está el caso de CaixaBank en Polonia. CaixaBank pasó por todo el proceso necesario para poder operar en el país al que se realizó la expansión, pero redujo los desafíos de adquisición de clientes al enfocarse en la banca corporativa. Al dirigirse inicialmente a compañías con operaciones internacionales o entidades extranjeras que buscaban expandirse en Polonia, CaixaBank pudo aprovechar su reputación internacional. Estas empresas ya conocían al banco y confiaban en sus servicios, lo que facilitó la entrada en el mercado polaco. Con una base de clientes establecida, CaixaBank pudo demostrar su transparencia operativa y construir confianza en el entorno local, expandiendo su cuota de mercado y estableciendo relaciones clave con entidades locales en el proceso.

Por último, tenemos el caso de Barclays en España. Barclays evitó una de las mayores dificultades del proceso de expansión orgánica, la obtención de permisos y licencias, mediante la adquisición del Banco de Valladolid. Aunque esto lo acerca más a una estrategia de M&A, durante los siguientes 22 años, Barclays creció de forma orgánica, utilizando la licencia del Banco de Valladolid, el cual no contaba con muchos activos debido a que el Banco de Valladolid había enfrentado serias dificultades financieras y llegó a ser intervenida por el Fondo de Garantía de Depósitos en 1978, para establecerse rápidamente en el mercado español. Esta adquisición inicial facilitó la entrada, pero el crecimiento posterior se basó en estrategias orgánicas.

Las razones por la que en estos tres casos se muestra que tomaron un rumbo determinado para evitar algunas de las dificultades de la expansión orgánica es porque esta presenta

diversas dificultades que ponen muchas trabas a la hora de realizarla. El cumplimiento regulatorio y la obtención de licencias son, sin duda, los problemas más grandes que enfrentan los bancos. A diferencia de las fusiones y adquisiciones, donde la entidad adquirida ya posee las licencias requeridas, la expansión orgánica implica iniciar desde cero. Esto puede ser un proceso largo y complejo, como se observó en los casos de ING en España y CaixaBank en Polonia. Ambas entidades tuvieron que alinear sus operaciones con las normativas locales y europeas, presentando planes de negocios detallados y demostrando solvencia financiera.

Además, ganar la confianza de los clientes en un nuevo mercado es un desafío crucial para los bancos que se expanden orgánicamente. Los consumidores suelen ser reticentes a cambiar de banco, especialmente cuando se trata de entidades extranjeras sin una presencia física significativa. ING en España y Barclays en sus primeros años enfrentaron este problema. ING logró superarlo mediante la transparencia en sus operaciones y una comunicación clara y directa con los clientes, mientras que Barclays enfatizó la calidad de su servicio al cliente y la adaptación de sus productos a las necesidades locales.

La expansión orgánica también requiere una inversión significativa de recursos financieros y humanos para establecer operaciones en un nuevo mercado. Esto incluye el desarrollo de infraestructura, la contratación de personal local, la implementación de sistemas tecnológicos y la adaptación de productos y servicios a las necesidades del mercado local. Estos costes iniciales pueden ser sustanciales y representar un riesgo considerable, especialmente si el banco no logra captar una base de clientes suficiente en un tiempo razonable. Además de estos problemas, la adaptación a las diferencias culturales y operativas en nuevos mercados puede ser otro desafío importante. Las prácticas bancarias y preferencias del cliente pueden variar significativamente de un país a otro. Ambos de estos problemas no están presentes en el M&A ya que a pesar de que la inversión de capital es mayor, adquieres la base de clientes, la infraestructura, los trabajadores y los productos y servicios que se ajustan a los clientes de ese país son adquiridos junto al banco.

Por último, entrar en un nuevo mercado sin una adquisición previa implica enfrentarse a la competencia establecida. Los bancos locales suelen tener una ventaja significativa debido a su conocimiento del mercado y la lealtad de sus clientes.

### 3.5 BBVA en México

BBVA, uno de los principales grupos bancarios a nivel mundial, con sede en España, ha llevado a cabo una estrategia de expansión internacional diversificada y ambiciosa. Fundado en 1857, BBVA ha crecido hasta convertirse en una institución financiera global con presencia en más de 30 países. La expansión internacional del grupo ha sido impulsada por una combinación de crecimiento orgánico y fusiones y adquisiciones (M&A), permitiendo a BBVA establecerse en mercados clave y diversificar su portafolio de ingresos.

La entrada de BBVA en México constituye un caso emblemático de expansión internacional principalmente a través de M&A. En julio del año 2000, BBVA adquirió el control mayoritario de Bancomer, el banco más grande de México, con una inversión inicial de 1.400 millones de dólares. Este movimiento estratégico permitió a BBVA establecer una fuerte presencia en México de manera rápida y efectiva. Posteriormente, en 2004, BBVA completó la compra de las acciones restantes en manos de inversores minoritarios, asegurando así un control casi total del banco. Adicionalmente, en 2005, BBVA adquirió Hipotecaria Nacional, consolidando su liderazgo en el sector hipotecario mexicano. Estos pasos reflejan una estrategia clara y decisiva centrada en M&A para establecer una posición dominante en el mercado mexicano.

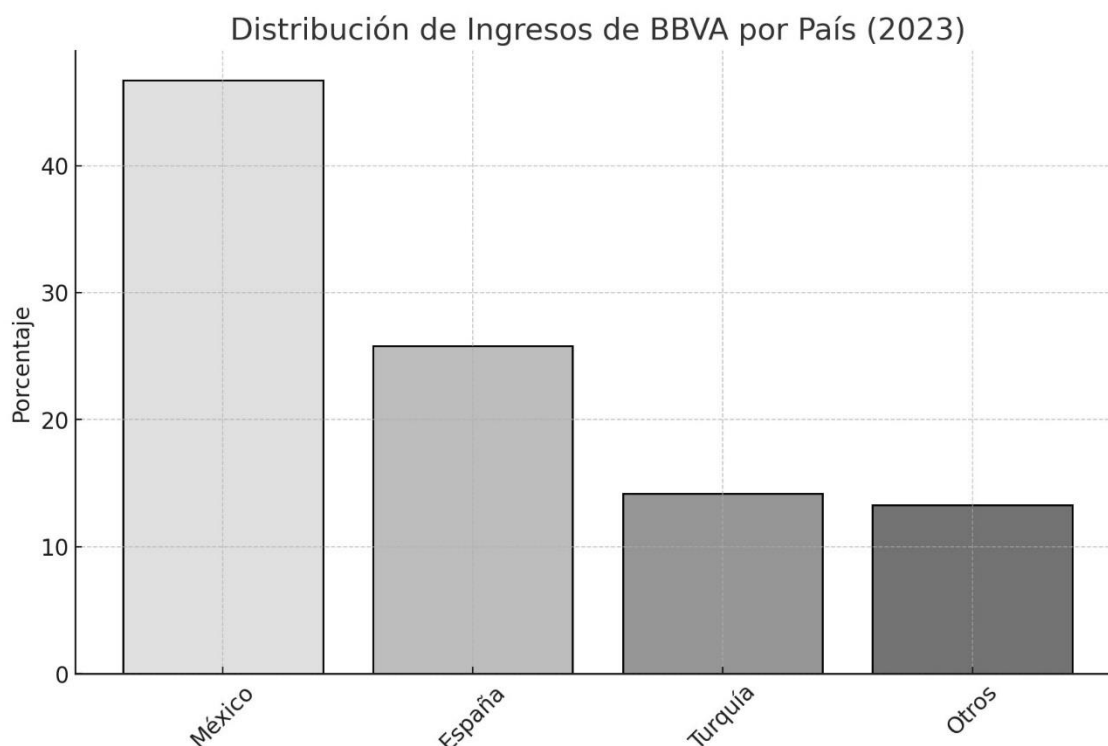
La importancia de estas adquisiciones radica en la capacidad de BBVA para establecer una posición dominante en el mercado mexicano, aprovechando las sinergias operativas y las economías de escala que estas adquisiciones proporcionaron. A partir de esta base sólida, BBVA continuó expandiendo sus operaciones y diversificando su portafolio de productos financieros en México.

Desde su posición de liderazgo como el banco más grande de México, BBVA ha complementado su estrategia de M&A con un crecimiento orgánico significativo, aunque este ha sido una consecuencia directa de la ventaja obtenida a través de las adquisiciones. La marca BBVA, y anteriormente Bancomer, está profundamente integrada en el tejido financiero mexicano, lo que ha facilitado la expansión de sus productos y servicios financieros. Este crecimiento orgánico ha sido posible gracias a la confianza que BBVA ha construido entre sus clientes y la sólida reputación de su marca en todo el país.

Actualmente, BBVA México representa aproximadamente el 46.7% de los ingresos globales del grupo, subrayando su importancia estratégica. Comparativamente, otros

mercados significativos para BBVA incluyen España y Turquía. En 2023, España contribuyó con el 25.8% de los ingresos del grupo, mientras que Turquía aportó el 14.2%. Estos porcentajes reflejan la enorme relevancia del mercado mexicano en comparación con otros mercados clave para BBVA.

Tabla 2:



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados anuales del BBVA de 2023

El éxito de BBVA en México no ha estado exento de desafíos. Adaptarse a la normativa local y superar la desconfianza inicial hacia un banco extranjero requirió ajustes significativos en sus operaciones y productos. Sin embargo, la capacidad de BBVA para integrarse y adaptarse a las particularidades del mercado mexicano, así como su enfoque en la innovación y la digitalización de sus servicios, ha sido crucial para consolidar su posición en el mercado. La implementación de tecnologías avanzadas y la modernización de sus plataformas digitales han permitido a BBVA mejorar significativamente la experiencia del cliente y ofrecer productos financieros más accesibles y eficientes.

En resumen, la estrategia de BBVA en México, centrada en fusiones y adquisiciones, ha sido fundamental para su consolidación como un actor global. Esta estrategia ha permitido a BBVA no solo mantener una fuerte presencia en México, sino también

contribuir significativamente a los ingresos globales del grupo, destacando la importancia del mercado mexicano en su estructura financiera internacional.

### 3.6 Santander en Brasil

Banco Santander, uno de los grupos bancarios más grandes y diversificados a nivel mundial, con sede en España, ha implementado una estrategia de expansión internacional ambiciosa y diversificada. Fundado en 1857, Santander ha crecido hasta convertirse en una institución financiera global con presencia en 15 países. La expansión internacional del grupo ha sido impulsada por una combinación de crecimiento orgánico y fusiones y adquisiciones (M&A), permitiendo a Santander establecerse en mercados clave y diversificar su portafolio de ingresos.

La entrada de Santander en Brasil constituye un caso emblemático de expansión internacional principalmente a través de M&A. En 1997, Santander adquirió el Banco Meridional, un banco regional con una fuerte presencia en el sur de Brasil, con una inversión aproximada de 850 millones de dólares. Este movimiento estratégico permitió a Santander establecer una presencia significativa en Brasil de manera rápida y efectiva. Posteriormente, en 2000, Santander adquirió el Banco Bozano, Simonsen, con una inversión de aproximadamente 3.6 mil millones de dólares, ampliando su red de sucursales y diversificando sus servicios financieros.

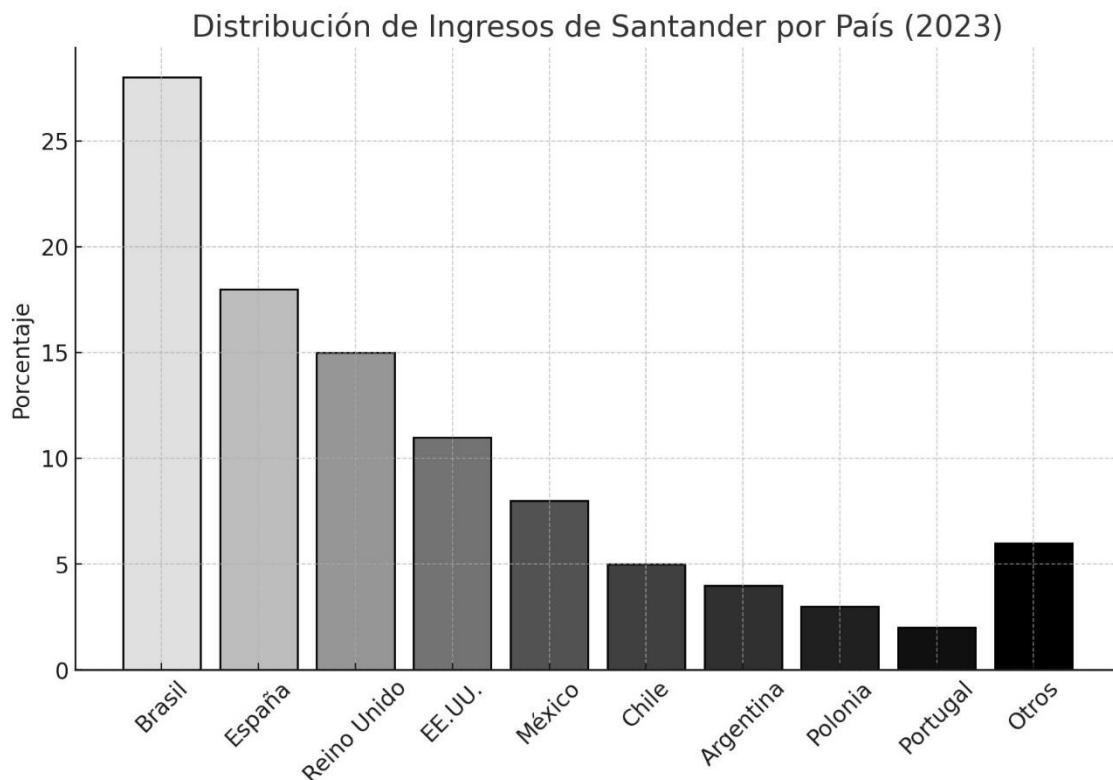
El paso más significativo en la estrategia de M&A de Santander en Brasil ocurrió en 2008 con la adquisición de Banco Real, como parte de la compra de ABN AMRO. Esta adquisición, que fue parte de un acuerdo de 16.8 mil millones de dólares junto con RBS y Fortis, consolidó a Santander como uno de los principales jugadores en el mercado brasileño. Banco Real, uno de los bancos más grandes de Brasil, aportó una red extensa de sucursales y una base de clientes diversificada, fortaleciendo la posición de Santander en el país.

La importancia de estas adquisiciones radica en la capacidad de Santander para establecer una posición dominante en el mercado brasileño, aprovechando las sinergias operativas y las economías de escala que estas adquisiciones proporcionaron. A partir de esta base sólida, Santander continuó expandiendo sus operaciones y diversificando su portafolio de productos financieros en Brasil.

Desde su posición de liderazgo, Santander ha complementado su estrategia de M&A con un crecimiento orgánico significativo. La marca Santander está profundamente integrada en el tejido financiero brasileño, lo que ha facilitado la expansión de sus productos y servicios financieros. Este crecimiento orgánico ha sido posible gracias a la confianza que Santander ha construido entre sus clientes y la sólida reputación de su marca en todo el país.

Brasil se ha convertido en uno de los mercados más importantes para Banco Santander, contribuyendo significativamente a sus ingresos globales. En 2023, Brasil representó aproximadamente el 28% de los ingresos globales del grupo. En comparación, otros mercados clave como España y Reino Unido contribuyeron con el 18% y el 15% respectivamente, mientras que Estados Unidos aportó el 11%, México el 8%, Chile el 5%, Argentina el 4%, Polonia el 3%, y Portugal el 2%. Estos porcentajes destacan la relevancia estratégica de Brasil para Santander, superando la contribución de otros mercados importantes.

Tabla 3:



En resumen, la estrategia de Banco Santander en Brasil, centrada en fusiones y adquisiciones, ha sido fundamental para su consolidación como un actor global. Esta estrategia ha permitido a Santander no solo mantener una fuerte presencia en Brasil, sino también contribuir significativamente a los ingresos globales del grupo, destacando la importancia del mercado brasileño en su estructura financiera internacional.

### 3.7 Beneficios y Problemas de las Fusiones y Adquisiciones (M&A)

El M&A es un método que solventa en gran medida las dificultades que presenta la expansión orgánica. A pesar de que la gran mayoría de expansiones al extranjero y una parte importante del crecimiento en el sector bancario se realiza mediante M&A, esto no quiere decir que este método no presente dificultades.

A la hora de aliviar las dificultades que presenta la expansión orgánica, el M&A sobresale principalmente en los dos mayores desafíos que enfrenta el método orgánico: el cumplimiento regulatorio y la obtención de licencias, y la construcción de marca y confianza del cliente.

Mediante la adquisición de una entidad bancaria ya establecida, un banco que se expande internacionalmente puede evitar el largo y complejo proceso de obtención de licencias y permisos para operar en un nuevo país. Esto permite una entrada más rápida y menos burocrática al mercado, ya que la entidad adquirida ya cumple con las normativas locales y posee las licencias necesarias. Un ejemplo de esto es el caso de Barclays en España, que adquirió el Banco de Valladolid y pudo operar inmediatamente en el mercado español sin pasar por los tediosos procesos regulatorios desde cero.

Además, adquirir un banco ya existente con una base de clientes establecida puede facilitar significativamente la construcción de confianza y la captación de clientes. La entidad adquirida ya tiene una reputación y relaciones establecidas con los clientes locales, lo que reduce la resistencia que pueden tener los consumidores a cambiar de banco. Esto permite a la entidad compradora beneficiarse de la lealtad de los clientes existentes y capitalizar la marca reconocida de la entidad adquirida. Para establecer esta confianza, el proceso suele incluir un cambio gradual del nombre del banco. Por ejemplo, tras la adquisición de Bancomer, BBVA en México adoptó el nombre BBVA Bancomer.

No fue hasta más de diez años después que el banco pasó a llamarse solamente BBVA, asegurando así una transición suave y manteniendo la confianza de los clientes.

Un caso destacado de éxito en la estrategia de M&A es el de BBVA en México. La adquisición de Bancomer en el año 2000 permitió a BBVA establecerse rápidamente en el mercado mexicano, beneficiándose de una base de clientes sólida y una marca reconocida. Esta operación no solo fortaleció la posición de BBVA en México, sino que también contribuyó significativamente a los ingresos globales del grupo. Posteriormente, la compra de Hipotecaria Nacional en 2005 consolidó aún más su liderazgo en el sector hipotecario mexicano. Estos movimientos estratégicos han convertido a BBVA México en un pilar fundamental para el grupo, representando aproximadamente el 46.7% de sus ingresos globales en 2023, subrayando así su importancia.

Otro ejemplo notable es el de Santander en Brasil. La estrategia de adquisiciones de Santander en Brasil ha sido clave para su expansión en América Latina. La adquisición del Banco Meridional en 1997 y del Banco Bozano, Simonsen en 2000 estableció una fuerte presencia inicial en el mercado brasileño. Sin embargo, el paso más significativo fue la adquisición de Banco Real en 2008, que fortaleció enormemente su posición en Brasil. Estas adquisiciones permitieron a Santander beneficiarse de sinergias operativas y economías de escala, estableciendo una base sólida para el crecimiento orgánico futuro. En 2023, Brasil representó aproximadamente el 28% de los ingresos globales del grupo, destacando su relevancia para Santander.

Sin embargo, el M&A también presenta sus propios desafíos y problemas. Uno de los principales problemas es la integración cultural y operativa de las dos entidades. Las diferencias en las culturas corporativas pueden llevar a conflictos internos, falta de cohesión y problemas en la toma de decisiones. Además, las operaciones y sistemas tecnológicos de las dos entidades pueden ser incompatibles, lo que requiere una inversión significativa en la integración de sistemas y procesos.

Otro desafío es el coste financiero de las adquisiciones. Adquirir una entidad bancaria puede requerir una inversión significativa de capital, lo que puede afectar la estabilidad financiera de la entidad compradora. Además, el valor de la acción de la entidad compradora tiende a bajar en los momentos en que se llevan a cabo estas operaciones, como estamos viendo actualmente con la adquisición del Banco Sabadell por parte de



BBVA. Esto puede perjudicar al inversor en el corto plazo, creando incertidumbre y volatilidad en el mercado.

Además, las fusiones y adquisiciones pueden enfrentar resistencia por parte de los reguladores antimonopolio, especialmente si la combinación de las dos entidades resulta en una concentración excesiva del mercado. Esto puede llevar a largas investigaciones y retrasos en la finalización del proceso de adquisición.

Es importante mencionar que, a veces, existe una precipitación en la realización de M&A debido a la exageración de las sinergias potenciales y la facilidad de su implementación. Los beneficios anticipados de las sinergias suelen sobreestimarse, mientras que los costos y desafíos de la integración son subestimados. Esto puede llevar a decisiones precipitadas que no resultan en los beneficios esperados. Además, las personas a cargo de tomar estas decisiones suelen ser las mismas que se llevan grandes bonificaciones al realizar operaciones de este tipo, lo que puede generar un conflicto de intereses y una presión adicional para realizar adquisiciones que no siempre son en el mejor interés a largo plazo de la entidad compradora.

## 4. Conclusiones

La internacionalización bancaria se ha convertido en una estrategia imperativa en el entorno global actual, donde la competencia y la búsqueda de nuevos mercados son factores clave para el crecimiento. Este Trabajo de Fin de Grado se ha centrado en analizar por qué los bancos han dejado de lado la expansión orgánica en favor de las estrategias de Fusiones y Adquisiciones (M&A) al expandirse a nuevos mercados internacionales.

El análisis realizado ha revelado que los bancos prefieren las estrategias de M&A debido a su capacidad para superar rápidamente barreras regulatorias y operativas. Las adquisiciones permiten a los bancos eludir el complejo y prolongado proceso de obtención de permisos y cumplimiento regulatorio necesario para establecer una nueva entidad desde cero. Además, las M&A permiten una entrada más rápida y eficiente al mercado, asegurando la adquisición inmediata de recursos, infraestructura y una base de clientes establecida. Estos factores hacen que las M&A sean una opción más atractiva en comparación con la expansión orgánica, que implica altos costos iniciales y riesgos asociados con la creación de nuevas operaciones, la contratación de personal y la adaptación a las normativas locales.

Los casos de expansión orgánica analizados en este estudio, ING en España, CaixaBank en Polonia y Barclays en España, ilustran los problemas e inconvenientes de la expansión orgánica. ING, al adoptar un modelo de banca online, pudo reducir ligeramente el tiempo para conseguir la licencia y permisos para operar, pero aún enfrentó desafíos significativos en términos de regulación y adaptación. CaixaBank, al enfocarse en la banca corporativa, redujo la dificultad de creación de confianza y establecimiento de una base de clientes debido a su enfoque corporativo y a sus clientes iniciales, lo que facilitó su entrada al mercado polaco. Barclays, aunque inicialmente optó por una adquisición para evitar el largo proceso de obtención de licencias, enfrentó problemas de creación de confianza en los clientes y de satisfacción de las preferencias de productos y servicios de los clientes, destacando las dificultades inherentes a la expansión orgánica.

En contraste, los casos de BBVA en México y Santander en Brasil muestran el éxito significativo de las estrategias de M&A. La adquisición de Bancomer permitió a BBVA consolidarse rápidamente en México, contribuyendo significativamente a sus ingresos globales y estableciendo una base sólida para el crecimiento futuro. Similarmente, Santander en Brasil, mediante diversas adquisiciones, con la importante adquisición de Banco Real, logró una fuerte posición en el mercado brasileño. Estas operaciones no solo han sido exitosas, sino que también han convertido a México y Brasil en las geografías más importantes para BBVA y Santander, respectivamente, en términos de contribución a los ingresos globales del grupo.

Es crucial destacar que las geografías donde se han aplicado expansiones orgánicas, como en los casos de ING en España, CaixaBank en Polonia y Barclays en España, aportan un porcentaje menor de los ingresos totales de sus respectivos bancos en comparación con las geografías donde se ha implementado M&A. Esto subraya que las estrategias de M&A no solo son más efectivas en términos de superación de barreras regulatorias y operativas, sino que también resultan en una mayor contribución a los ingresos globales del banco.

Además, los casos de BBVA en México y Santander en Brasil no son excepciones dentro de sus respectivos grupos. Aunque este estudio se ha centrado en los mayores casos de M&A para cada banco, la mayoría de las geografías que reportan altos porcentajes de ingresos para BBVA y Santander también son el resultado de estrategias de M&A. Esto confirma que la internacionalización mediante M&A es una estrategia predominante y exitosa para los bancos.

A pesar de todo, las estrategias de M&A no están exentas de desafíos. La integración cultural y operativa de las entidades fusionadas puede llevar a conflictos internos y problemas en la toma de decisiones. Además, el coste financiero de las adquisiciones puede afectar la estabilidad financiera de la entidad compradora. La resistencia de los reguladores antimonopolio y la posible sobreestimación de las sinergias potenciales también representan riesgos significativos. También existe la posibilidad de exceso de M&A, ya que puede ser impulsada por incentivos financieros que no siempre alinean los intereses de los directivos y asesores, con los de la organización a largo plazo. Los bonus y otros incentivos financieros por completar operaciones de M&A pueden llevar a decisiones sesgadas y apresuradas.

A pesar de estos desafíos, los beneficios de las M&A, como la rápida entrada al mercado y la adquisición de una base de clientes establecida, superan los obstáculos asociados con la expansión orgánica. La capacidad de construir confianza y capitalizar la marca reconocida de la entidad adquirida facilita significativamente la captación de clientes en nuevos mercados. Los casos de BBVA en México y Santander en Brasil son ejemplos claros de cómo las adquisiciones estratégicas pueden transformar y fortalecer a una institución financiera. La adquisición de Bancomer por BBVA y de Banco Real por Santander han consolidado a estas entidades como actores clave en sus respectivos mercados, contribuyendo significativamente a los ingresos globales y estableciendo bases sólidas para su crecimiento futuro.

En conclusión, los bancos han dejado de lado la expansión orgánica en favor de las estrategias de M&A debido a la eficiencia y rapidez que estas ofrecen para superar barreras regulatorias y operativas, además de la posibilidad de adquirir recursos y bases de clientes establecidos. Este estudio proporciona una comprensión integral de las dinámicas detrás de la preferencia por las M&A y sugiere que, aunque las M&A presentan desafíos significativos, su capacidad para facilitar la internacionalización bancaria las convierte en la opción preferida. Futuros estudios podrían ampliar este análisis, investigando el impacto de la digitalización en las estrategias de internacionalización y explorando cómo estas tecnologías pueden reducir algunos de los obstáculos asociados con la expansión orgánica.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Manuel Iglesias Guerrero, estudiante de Administración y Dirección de Empresas Bilingüe (E-2 Bil) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Estrategias de Internacionalización en la Banca: Ventajas y Desafíos del M&A frente a la Expansión Orgánica", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación.

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 05/06/2024

Firma: Manuel Iglesias

## 5. Bibliography

- Carletti, E., Ongena, S., Siedlarek, J.-P., & Spagnolo, G. (2021). The impacts of stricter merger legislation on bank mergers and acquisitions: Too-Big-To-Fail and competition. *Journal of Financial Intermediation*, 46, 100859. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2020.100859>
- Buch, C. M., DeLong, G., & Tschoegl, A. E. (2003). Determinants of cross-border bank mergers: Is Europe different? Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries, 323–363. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24736-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24736-4_13)
- Busquets, J., Rodón, J., & Vera, L. (2011). Santander acquires abbey: The jack project. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 1(1), 3–11. <https://doi.org/10.1057/jittc.2011.4>
- Sovbetov, Y. (2016). Macroeconomic Factors Influencing Cross-border M&As: A Negative Binomial Approach. *Sustainability & Economics eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2394509>
- Tkachenko, N., Momot, O. M., & Stoika, S. A. (2019). Choice of Strategic Alternative of Transnational Banking Capital Expansion: The Modern Paradigm, Realities and Prospects. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4, 12-21. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v4i31.190774>
- DePamphilis, D. M. (2019). Cross-border mergers and acquisitions: Analysis and Valuation. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*, 493–521. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-815075-7.00018-8>
- DePamphilis, D. M. (2022). Cross-border mergers and acquisitions. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*, 507–535. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-819782-0.00019-8>
- Guillen, M. F., & Tschoegl, A. E. (1999). At last the internationalization of retail banking? the case of the Spanish Banks in Latin America. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.184874>
- Parada, P., Alemany, L., & Planellas, M. (2007). Lessons from the strategy of Banco Santander: The Three-step process of internationalisation in retail banking. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1089108>
- Parada, P., Alemany, L., & Planellas, M. (2009). The internationalisation of retail banking: Banco Santander's journey towards Globalisation. *Long Range Planning*, 42(5–6), 654–677. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.006>
- Qian, L., & Delios, A. (2007). Internalization and experience: Japanese banks' international expansion, 1980–1998. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 231–248. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400317>
- Ransariya, Dr. S., & Ajmera, Dr. B. (2011). Financial performance of Indian corporate sectors during pre and post mergers and acquisitions. *Indian Journal of*

Applied Research, 1(6), 182–184.

<https://doi.org/10.15373/2249555x/mar2012/61>

- Vargas-Hernández, J. G., & Medina, C. (2016). Mergers and acquisitions of International Banking. penetration strategy in emerging economy of Mexico: Banco Santander MMXICO and Banca Serfin case. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2728893>
- Si-quan, S. (2003). Greenfield investments and mergers and acquisitions: The choice of entry mode and the impact on firm performance. *Journal of International Management*, 9(2), 137-154. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(03\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(03)00004-0)
- Rogers, D. (1999). Barclays: the Quaker Squirearchy of UK Banking. In: The Big Four British Banks. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-27760-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-349-27760-5_5)
- Bernal Soriano, I. I. (2021). La extranjerización del sistema bancario porfiriano y su influencia en la determinación de la oferta monetaria. Economía UNAM. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2021.54.662>
- Calvo Bernardino, A., & Martín de Vidales Carrasco, I. (2015). Crisis y cambios estructurales en el sector bancario español: Una comparación con otros sistemas financieros. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/S0747-792920150000032014>
- Cortés García, F. J., & Ureña, L. (2010). La base social de las cooperativas de crédito. La importancia de la responsabilidad social corporativa. Revista OBETS. <https://doi.org/10.14198/OBETS2010.5.1.02>
- Felipe-Córcoles, E. J. (2017). Internacionalización hacia economías desarrolladas vs. en desarrollo: el negocio de las energías renovables. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su9060964>
- Galindo Gil, H. (2011). Requerimiento de Capital Bancario y Ciclos Económicos en un Modelo DSGE. *Journal of Banking & Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.07.008>
- Ibarra, D. (2020). México: banca y temas relacionados. Economía UNAM. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2020.54.663>
- López, N., Morán Montalvo, C. O., & Cárdenas Zambrano, S. (2018). La gestión de riesgo en las operaciones de bancos privados en el período 2013-2016. *Research in International Business and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.10.005>
- Melo León, S. F. (2017). Redes Sociales en la Financiación de la Industrialización Antioqueña (1880-1930). *Corporate Governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00823.x>
- Meza-Sepulveda, D. C., Quintero-Saavedra, J. I., Zарtha-Sossa, J., & Hernandez-Zarta, R. (2020). Estudio de prospectiva del sector cacao al año 2032

como base de programas de capacitación universitaria en el sector agroindustrial. Aplicación del método Delphi. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su12145702>

- Santos-Álvarez, V., & García-Merino, T. (2016). Motivación del empresario y atención informativa en la internacionalización: un análisis regional en el sector español de piedra natural. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.21812>
- Suárez Zaruma, K. S., Izurieta Faicán, J. P., & Benitez Luzuriaga, F. V. (2023). Influencia del Comercio Electrónico en la Internacionalización del Sector Asociativo de la Provincia de El Oro. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00727.x>
- Vargas-Chaves, I., & Marrugo-Salas, L. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial como Criterio Orientador para la Sostenibilidad y la Ética de las Actividades del Sector Bancario. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.042>
- He, W., Boateng, A., & Ring, P. (2019). Motives, choice of entry mode, and challenges of bank internationalization: Evidence from China. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.22017>
- Marques, J. C., Lupina-Wegener, A., & Schneider, S. (2017). Internationalization strategies of emerging market banks: Challenges and opportunities. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.003>
- Berger, A. N., Ghoul, S., Guedhami, O., & Roman, R. A. (2015). Internationalization and Bank Risk. *Journal of Banking & Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.09.010>
- Albero, A. (2018). Internationalization strategy in the Spanish banking sector: The BBVA case. *Journal of Banking & Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.02.013>
- Barua, S., & Barua, B. (2018). Internationalization of Bangladesh Banking Sector: Lessons from an Emerging Economy. *Business and Management Practices in South Asia*. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-2785-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-13-2785-9_2)
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007). The Internationalisation Process in Family Firms: Choice of Market Entry Strategies. *Journal of General Management*, 33(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/030630700703300101>
- Fuentelsaz, L., & Gómez, J. (2001). Strategic and Queue effects on Entry in Spanish Banking. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(4), 529-563. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00529.x>
- Martínez, P., & Navas López, J. E. (2009). Making foreign market entry decisions. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(2), 52-59. <https://doi.org/10.1002/joe.20247>

- Lozano, J., Albareda, L., & Balaguer, M. R. (2006). Socially Responsible Investment in the Spanish financial market. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 305-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9097-2>
- Kłysik, A. (2023). Challenges of Firm's Internationalization: Polish Perspective. 4th International Conference on Administrative & Financial Sciences. <https://doi.org/10.24086/icafs2023/paper.892>
- Kozak, S. (2013). Consolidation of the banking sector in Poland in 1989-2013 in comparison with the structural changes of the banking sector in the USA and the EU. PSN: Financial Institutions (Topic). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2367256>
- Trwoga, J. (2019). Direct financial instruments supporting foreign expansion of Polish companies used by Bank Gospodarstwa Krajowego. *Journal of Management and Financial Sciences*, 39, 95–111. <https://doi.org/10.33119/jmfs.2019.39.7>
- Vallisoletvm Blog. (2021). El antiguo Banco de Valladolid. Recuperado de <https://vallisoletvm.blogspot.com/2021/01/el-antiguo-banco-de-valladolid.html>