



El tamaño sí importa:

La estrategia de los bancos españoles en América Latina



Durante las dos últimas décadas, y especialmente en el último quinquenio, la inversión española se ha dirigido de forma creciente y masiva a Latinoamérica. La banca ha protagonizado gran parte de este impulso inversor en el contexto de una estrategia de transformación radical, modernización

e internacionalización del negocio bancario, donde el tamaño se ha revelado como fundamental para llevar a cabo este proceso. Ramón Casilda y Álvaro Calderón {1}, expertos en la materia, han llevado a cabo esta breve revisión histórica que a continuación presentamos.



Los profundos cambios por los que han atravesado las economías regionales — apertura, liberalización y desregularización— han renovado el ámbito de los negocios en América Latina, facilitando el acceso a los inversionistas extranjeros. En la presente década, los flujos de inversión extranjera directa (IED) hacia América Latina y el Caribe han registrado un crecimiento sin precedentes, pasando de 9.200 millones a cerca de 86.000 millones de dólares entre 1990 y 1999 (CEPAL, 2000). Esto ha significado que más del 65% del actual acervo de IED se haya acumulado en la última década. Así, en la práctica, las inversiones extranjeras presentes en la región se han renovado casi totalmente. Este fenómeno ha estado dominado por cambios trascendentales en el origen, destino y estrategias de los inversionistas extranjeros (CEPAL, 2000 y Calderón y Vodusek, 1998).

A pesar que el interés de los inversionistas extranjeros sigue concentrándose en las mayores economías de la región, se aprecia un incremento gradual de la atención por los países más pequeños. El dominio generalizado de las empresas estadounidenses comienza a ser equilibrado por la masiva llegada de firmas europeas, básicamente de España, Reino Unido, los Países Bajos y Francia.

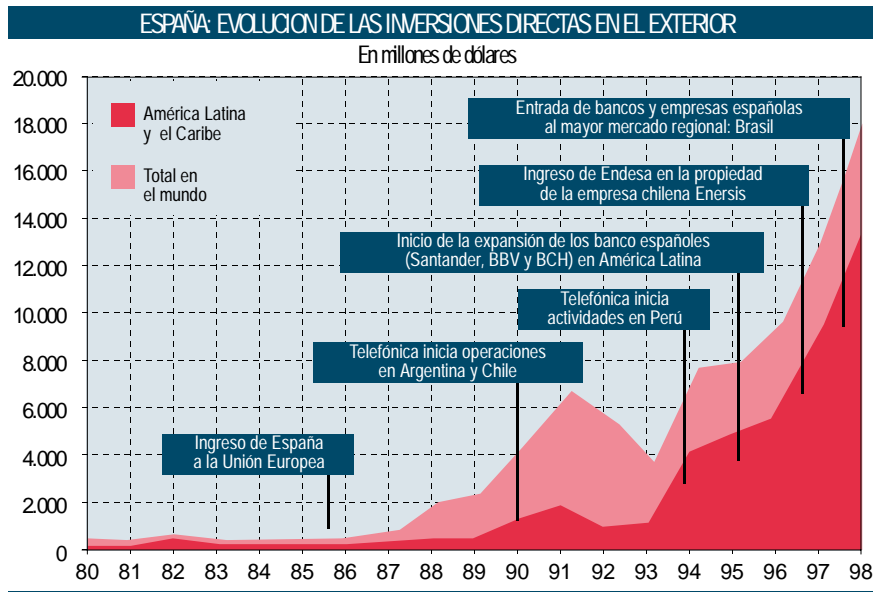
Las inversiones destinadas hacia actividades manufactureras han perdido importancia en favor de los servicios, principalmente de telecomunicaciones, comercio detallista, energía y finanzas. Esto ha significado la llegada masiva de empresas que por primera vez iniciaban actividades en América Latina. La compra de activos existentes ha sido la modalidad más utilizada por los inversionistas extranjeros para entrar o expandir su presencia en la región. Primero a través de los masivos progra-

mas de privatizaciones y posteriormente mediante la adquisición de firmas privadas locales.

Las empresas españolas protagonistas

En este nuevo panorama, las empresas españolas se han convertido en actores

Las grandes inversiones españolas en América Latina se iniciaron a principio



Las grandes inversiones españolas en América Latina se iniciaron a principio de los noventa con la fuerte presencia de Telefónica e Iberia en los procesos regionales de privatización

centrales. De una presencia casi inexistente a principios de la presente década, España se ha convertido en el segundo inversionista en la región y el primero de origen europeo (Calderón, 1999a). En el período reciente, las mayores empresas españolas concentraron su estrategia de expansión en el área de los servicios en América Latina a través de la adquisición de activos existentes, de modo de enfrentar los desafíos de la creación del mercado único y una moneda común en Europa (véase el gráfico 1).

de los noventa con la fuerte presencia de Telefónica e Iberia en los procesos regionales de privatización, posteriormente se potenciaron con el ingreso de Endesa España y Repsol a mediados de la década, y adoptaron dimensiones realmente significativas con la estrategia de adquisiciones iniciada por las entidades bancarias a partir de 1996 (véase el gráfico 1). En términos agregados, el sector financiero (fundamentalmente banca y seguros) ha sido el principal inversionista directo español en el exterior, solo superado recientemente por



las grandes inversiones de las empresas de telecomunicaciones y energía. La participación de Telefónica de España en la privatización del Sistema Telebras a mediados de 1998 y la toma de control y gestión de Repsol y Endesa España en las mayores empresas energéticas privadas de Argentina y Chile —Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y Enersis—, a principios de 1999 (Calderón, 1999b).

Los mayores bancos españoles han invertido cerca de 10 000 millones de dólares en su proceso de expansión latinoamericano. Así, el Banco Bilbao Vizcaya (BBV), el Banco Santander y el Banco Central Hispano (BCH) —los dos últimos recientemente fusionados—, han visto en la región una oportunidad única para alcanzar una dimensión que les permita competir mejor en los exigentes mercados financieros internacionales, y de este modo mantener su identidad, diversificar riesgos y defenderse de una posible adquisición hostil de un competidor.

LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL

A mediados de la década de los setenta, las autoridades españolas inician un proceso de liberalización y desregulación de la actividad financiera. A partir de 1985, la transformación del sistema bancario español se intensificó con la incorporación de nuevas tecnologías, productos y hábitos de los consumidores, el incremento de la desintermediación, y el ingreso de España a la Unión Europea (UE). Posteriormente, los cambios en la estructura y las estrategias de las entidades financieras se hicieron más radicales, con la configuración del Mercado Único Europeo (MUE) y el inicio del proceso de Unión Económica y Monetaria —como preparación para la entrada en vigor de la moneda única, el euro.

CUADRO 1 IMPORTANCIA DE LOS BANCOS EXTRANJEROS PAISES DE AMERICA LATINA. 1998

(En millones de dólares y porcentajes)

	ACTIVOS TOTALES	% DE PROPIEDAD EXTRANJERO EN LOS ACTIVOS		PRINCIPALES BANCOS EXTRANJEROS	
		PARTICIPACION ECONOMICA ¹	CONTROL EFECTIVO ²	ESPAÑOLES DE (% DEL TOTAL BANCOS EXTRANJ.) ³	OTROS
ARGENTINA	160.363	43,2	51,5	BSCH y BBVA (39%)	Bank Boston, HSBC, Banca Nazionale del Lavoro, Bank of America, Bank of Nova Scotia, Chase, Citibank, ABN Amro, Deutsche Bank
BRASIL ⁴	627.395	19,2	21,4	BSCH y BBVA (6%)	ABN Amro, HSBC, Bank Boston, Citibank, Credit Commercial de France, Sudameris, Lloyds Bank
CHILE	108.546	39,4	35,9	BSCH y BBVA (46%)	Bank of Nova Scotia, Citibank, Bank Boston, ABN Amro.
COLOMBIA	30.945	21,5	28,8	BBVA y BSCH (59%)	Citibank, Banque Sudameris
MÉXICO	117.160	19	16	BSCH y BBVA (33%)	Bank of Montreal, HSBC, Citibank, JP Morgan, Bank Nova Scotia,
PERU	22.074	39,8	58,5	BSCH y BBVA (38%)	Banque Sudameris, Citibank
VENEZUELA	22.430	32,4	40,2	BBVA y BSCH (34%)	Bank of Nova Scotia, Citibank

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de Salomon Smith Barney.

(1) Se refiere a la participación que poseen bancos extranjeros en los activos de las entidades locales.

(2) Se refiere a la participación que poseen en la gestión de las entidades locales bancos de origen extranjero (40% o más de la propiedad en manos de un banco extranjero).

(3) Participación de los activos de los bancos donde participan entidades españolas en el total de los activos de los bancos locales con participación extranjera.

(4) En Brasil, los bancos estatales siguen siendo muy importantes. Esta situación debería cambiar en los próximos años, con la privatización de algunos de los grandes bancos estatales.

A inicios de los años ochenta, el sector bancario español se limitaba a satisfacer la demanda existente por productos básicos en un contexto de competencia restringida. En la presente década, los profundos cambios acontecidos han llevado al mercado al límite de la saturación, incrementándose de forma considerable la competencia, obligando a la banca privada a redefinir sus estrategias, enfocándose a satisfacer las demandas y necesidades de sus clientes (personas, empresas e instituciones). Así, el sistema paso de una banca de productos a una banca de clientes, proceso que ha caracterizado el fenómeno de la innovación financiera a nivel internacional (Casilda, Lamothe y Monjas, 1997).

En este escenario, los bancos estaban preocupados principalmente de mantener los niveles de rentabilidad, para lo cual realizaron significativos recortes en los costos de operación. Se verificaron reducciones en el número de entidades bancarias —incremento de la concentración mediante fusiones—, recortes de personal y disminución del número de oficinas en sus redes locales. A finales de los ochenta, la competencia en el sistema bancario español comenzó a adquirir niveles importantes, con la consiguiente diferenciación de las estrategias adoptadas por las diferentes entidades. Este proceso se hizo más dinámico cuando el Banco Santander lanzó una cuenta corriente de alta remuneración, la denominada



“Super Cuenta”, iniciativa que fue rápidamente seguida por los demás bancos {2}.

El impacto de la Unión Monetaria Europea en el proceso

La creación del MUE supuso la eliminación de barreras para la libre circulación de capitales entre los países miembros de la UE, así como la libertad para el establecimiento y prestación de servicios bancarios. De este modo, el sector financiero —en España y en la UE— comenzó a desarrollar nuevas estrategias de crecimiento y concentración para adaptarse a este renovado ambiente competitivo. El 1º de enero de 1993, la entrada en vigor de un conjunto de directivas formuladas por el Consejo de Europa relativas a la libre circulación de capitales y al

establecimiento de instituciones financieras comunitarias a través de una licencia bancaria única, se establece formalmente una regulación de la UE para el mercado de entidades de crédito. Posteriormente, el 14 de julio de 1995, mediante un Real Decreto, el Gobierno incorporó a la normativa financiera española estas disposiciones comunitarias.

Asimismo, en el plano multilateral se han dado importantes compromisos en materia de servicios financieros que han acelerado los cambios en las estrategias de las principales entidades y los mercados nacionales, regionales y mundiales. En diciembre de 1997 finalizaron las negociaciones sobre servicios financieros en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), también conocido como V

Protocolo.

El mercado bancario comenzó a transitar desde un escenario de competencia basado en la proximidad geográfica y en la prestación de servicios gratuitos a otro más homologable, en el que destaca la agresividad en las políticas de precios y en su oferta de productos y servicios (Casilda, 1997). Por lo tanto, el escenario de la moneda única ha exigido a las entidades bancarias, alcanzar las economías de escala necesarias (tamaño) o bien ofrecer una ventaja competitiva en un segmento concreto del mercado (especialización).

Estrategia de crecimiento: fusiones y adquisiciones

Desde finales de los ochenta, los grandes bancos han seguido una estrategia de crecimiento, basada en fusiones y adquisiciones, con dos propósitos: reforzar su presencia en el mercado (nacional y eventualmente internacional) e incrementar su competitividad. En 1988, se fusionaron los bancos de Bilbao y Vizcaya formando el Banco Bilbao Vizcaya (BBV); le siguió en 1991, la unión del Banco Central con el Banco Hispano, estableciéndose el Banco Central Hispano (BCH), asimismo se constituyó la Corporación Bancaria de España (Argentaria) {3}; en 1994 el Banco Santander tomó el control del Banco Español de Crédito (Banesto); y en 1998, se fusionaron el Banco Exterior de España (BEX), la Caja Postal y el Banco Hipotecario con Argentaria. A principios de 1999, el Banco Santander y el BCH se unieron constituyendo una de las mayores entidades europeas, el Banco Santander Central Hispano (BSCH); y en

◆◆◆
El escenario de la moneda única ha exigido a las entidades bancarias, alcanzar las economías de escala necesarias (tamaño) o bien ofrecer una ventaja competitiva en un segmento concreto del mercado (especialización).
◆◆◆

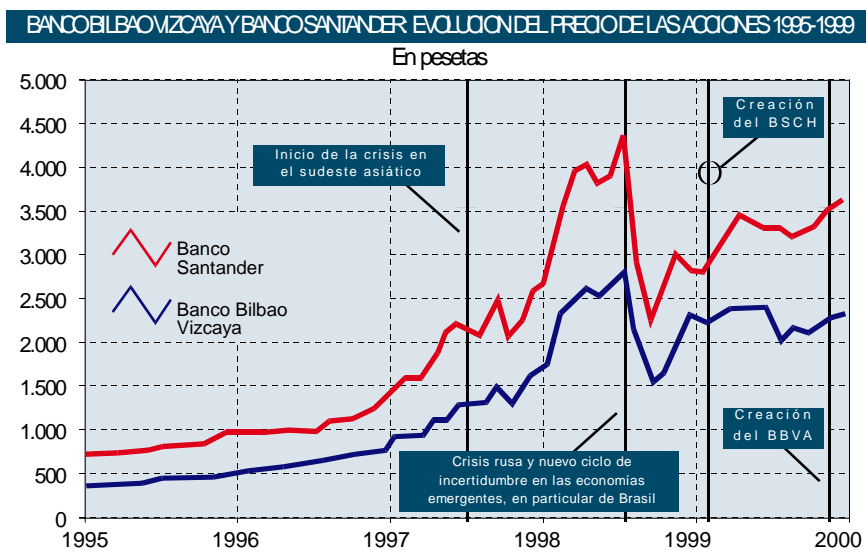


▷ octubre del mismo año el BBV y Argentaria se fusionaron para crear el segundo mayor banco español, denominado Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).

Este proceso ha llevado al mercado bancario español a una creciente concentración, que ya ha llegado a ser una de las más altas de Europa. La cuota de mercado de las cinco mayores entidades pasó de 33% en 1987 a 50% en 1996. En este último año, en Francia llega al 41%, en Italia al 35%, en el Reino Unido al 28%, y en Alemania al 25% (Casilda, Lamothe y Monjas, 1997). A finales de 1999, las dos mayores entidades españolas (BSCH y BBVA) ya poseían el 37% y 30% del mercado de créditos y depósitos respectivamente (Expansión, 19 de octubre de 1999). Paralelamente, tal como se esperaba, se observó un incremento tanto en la eficiencia como en la competencia —básicamente como resultado del declive permanente de los márgenes de intermediación— que contribuyó a la modernización, innovación y mejora del servicio al cliente.

El tamaño y la internacionalización bancaria

Por otro lado, esta política de fusiones y adquisiciones permitió a los grandes bancos alcanzar un tamaño adecuado como para iniciar una estrategia de internacionalización. En el caso español, este proceso se ha centrado en Portugal, Francia, Italia, Marruecos y muy especialmente en América Latina. Asimismo, y de forma paralela, se ha intensificado la suscripción de acuerdos de cooperación entre entidades de distintos países comunitarios, con el propósito de defenderse de la competencia de los grandes bancos que se vayan consolidando como entidades realmente europeas. Así, algunos de los mayores



bancos españoles han buscado extender su presencia a otros mercados a través de alianzas y tomas de participaciones menores en otras entidades comunitarias.

En este sentido, el BBV adquirió el 10% de la Banca Nazionale del Lavoro (BNL), el 3,8% del banco francés Credit Lyonnais, y una sociedad de valores en Portugal (Midas); el Banco Santander compró cerca del 5% de la entidad italiana San Paolo IMI y 10% del Royal Bank of Scotland; el BCH mantenía participaciones menores en el Commerzbank (3%) y la Société Générale (1,2%), y hasta su fusión con el Banco Santander, una alianza estratégica con el Banco Comercial Portugués (BCP); y Argentaria una alianza estratégica con el grupo belga-francés Dexia. Además, a finales de 1999, el BSCH y el grupo portugués Champalimaud negociaban una alianza estratégica y la nueva entidad española incrementó sus participaciones en la Société Générale al 3,3% y en San Paolo IMI al 6,9% (véase el gráfico 2). A principios del año 2000, se especulaba sobre una alianza estratégica entre el BBVA y la tercera entidad italiana

Unicredito Italiano. De concretarse esta operación, se constituiría en la primera gran alianza transfronteriza europea (The Economist, 27 de noviembre a 2 de diciembre de 1999 y Expansión, 20 de diciembre de 1999).

No obstante, en un entorno cada vez más competitivo, como resultado de la globalización económica y financiera en general, y de la conformación del mercado y la moneda única en Europa, es muy probable que las presiones sobre la banca española se intensifiquen. De hecho, la participación de inversionistas extranjeros en las principales entidades bancarias españolas se ha incrementado. En este escenario, se podría llegar al caso que las entidades locales comiencen a tener una participación creciente de bancos extranjeros, llegando incluso a una posible adquisición o fusión.

Liderazgo de la banca local

Dada esta dinámica, muchos analistas pensaban que se estaba frente a la aparición de grandes bancos europeos, los que tendrían una extendida presencia en los mercados de los principales países comunitarios. Sin



CUADRO 2

**GRUPO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA¹:
EN EL MERCADO BANCARIO DE AMÉRICA LATINA 1999**

(En porcentajes y millones de dólares)

	BANCO LOCAL	% DE PROPIEDAD	POSICION EN EL SISTEMA BANCARIO	VALOR DE ACTIVOS TOTALES, DICIEMBRE DEL 98	AÑO DE ENTRADA	PRECIO DE COMPRA
ARGENTINA	BBV Banco Francés	60	3	8.859	1996	980
	Corp Banca Argentina	100	20	400	1999	85
BRASIL	Banco Excel-Económico (actualmente BBV Brasil)	100	14	5.000	1998	857
CHILE	Banco Hipotecario de Fomento (BHIF), actualmente BBV Banco BHIF	55	6	2.960	1998	218
COLOMBIA	Banco Ganadero	63	2	3.526	1996	619
MÉXICO	BBV México (ex Probrusa)	67	5	8.556	1995	365
PERU	Banco Continental	39	3	2.864	1995	156
PUERTO RICO	BBV Puerto Rico	100	3	3.580
URUGUAY	Banco Francés	58	1995	...
VENEZUELA	Banco Provincial	51	1	4.186	1997	432
TOTAL				43.026		4.500

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información publicada en Informe Anual 1998, Banco Bilbao Vizcaya; y prensa financiera.

(1) Argentaria ha tenido alguna presencia en América Latina, principalmente en Argentina, Brasil, Chile y Paraguay, con el propósito de potenciar y financiar el comercio entre España y el Mercosur.

embargo, este proceso aún no se ha dado con la fuerza esperada. En el caso español, a pesar de no tener mayores restricciones, la banca extranjera no ha logrado disputarle el liderazgo a las entidades locales. La red de oficinas que tiene la banca española es una barrera difícil de superar para los nuevos entrantes, que deben incurrir en cuantiosas inversiones para poder acceder a la clientela potencial. De hecho, en ningún país de la UE la banca extranjera ha conseguido cuotas de mercado significativas. Asimismo, ningún banco de un país comunitario ocupa posiciones de liderazgo en otro país que no sea el suyo de origen. Por lo tanto, para la banca española, y para la mayoría de las entidades europeas en sus mercados de origen, la proximidad física con los clientes sigue siendo una clara ventaja competitiva. Es justamente esta característica la que justifica la preocupación de una posible adquisición hostil de entidades españolas por

parte de un competidor europeo, estrategia que le permitiría acceder de forma expedita al mercado bancario español en condiciones de liderazgo. El lanzamiento del euro (1º de enero de 1999) ha acelerado los cambios y reducido los cronogramas, modificando las estrategias de expansión de los principales bancos europeos. Como primer paso se espera que en los próximos cinco años las fusiones sean básicamente entre bancos de la misma nacionalidad, dado que las fusiones transfronterizas resultan más complicadas por las diferencias de idioma, cultura, sistemas regulatorios e impositivos.

De esta manera, los bancos líderes europeos intentarán fortalecer su posición en su mercado local —buscando un tamaño crítico mínimo—, para luego enfrentar el desafío continental. Durante 1999, luego de la aparición formal de la moneda única, se han anunciado varias fusiones y adquisiciones de grandes dimensio-

nes en diferentes países comunitarios (España, Francia, Italia y Alemania) por un valor superior a los 120.000 millones de dólares^{4}. De tener éxito, cada una de estas ofertas crearía grandes bancos nacionales que estarían en buena posición para competir por el liderazgo de Europa.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BANCA ESPAÑOLA: LA OPCIÓN LATINOAMERICANA

A principios de los noventa, la banca de los países industrializados contaba con excedentes de capital y estaba sometida a intensas presiones para reducir costos y afrontar la reducción de los márgenes de rentabilidad en sus mercados —la mayoría de ellos maduros y con poca capacidad de crecimiento—, por lo que comenzó a intensificarse un interesante proceso de expansión internacional (Calderón y Casilda, 1999). Las grandes entidades españolas, para mantener y reforzar su posición competitiva, así como para defenderse de eventuales intentos de adquisición hostil por parte de competidores (locales y externos), fueron llevadas a superar los límites nacionales en busca de mercados a escala continental y mundial. En una primera etapa se produjo un aumento de las alianzas y acuerdos de colaboración con otras entidades, fundamentalmente comunitarias. En una segunda fase se puso en marcha una rápida y agresiva estrategia de expansión hacia los principales mercados latinoamericanos. Las grandes entidades bancarias españolas encon-



traron en América Latina el medio para consolidar su activo proceso de internacionalización, basado en cuatro vectores básicos:

- la búsqueda de tamaño y competitividad;

- la entrada a mercados en expansión, con el consiguiente desplazamiento desde mercados maduros (como comenzaba a serlo el mercado español);

- la explotación global de recursos, capacidades organizativas y tecnológicas; y

- la diversificación adecuada del riesgo en función de la rentabilidad.

En este sentido, los países de América Latina ofrecían una oportunidad única, ya que las opciones más cercanas, como las de otros países europeos, presentaban mercados maduros y posibilidades de adquisiciones escasas y de alto precio. En general, la situación de los sistemas financieros de los principales países latinoamericanos era de amplia apertura y desregulación. Así, el bajo nivel de bancarización, los amplios márgenes de intermediación, las altas rentabilidades potenciales y el mejoramiento de los sistemas de supervisión y regulación bancaria, comenzaron a abrir interesantes oportunidades de nuevos negocios. Simultáneamente, se percibían carencias de capital y de nuevos productos para hacer frente a una demanda creciente de servicios financieros. Todo esto en un contexto en el que los bancos y las autoridades económicas latinoamericanos evaluaban positivamente la llegada de socios extranjeros, como una fórmula para superar las limitaciones de financiamiento y así potenciar y modernizar los sistemas financieros locales. Todo lo cual se situaba en un contexto de idioma, cultura e historia comunes, factor limitativo en otros escenarios, pero en este caso propicia la transferencia no sólo de capital, sino también de tecnología

CUADRO 3

GRUPO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA: PRESENCIA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE PENSIONES EN AMÉRICA LATINA, 1999

	ADMINISTRADORA LOCAL	% DE PROPIEDAD	POSICION EN EL MERCADO LOCAL	VALOR DE ACTIVOS GESTIONADOS (MILLONES DE DOLARES)	NUMERO DE AFILIADOS
ARGENTINA	Consolidar	100	2	2.213	1.297.000
BOLIVIA	Previsión	72	1	937	250.000
CHILE	Provida	47	1	10.200	2.400.000
COLOMBIA	Horizonte	70	2	486	461.000
	Porvenir ¹	20	1	586	841.000
ECUADOR	Génesis ¹	25	1	15	87.000
EL SALVADOR	Previsión	51	2	7	134.000
	Porvenir ¹	35	1	23	101.800
MÉXICO	Profuturo	40	3	514	1.930.000
PERU	Horizonte ¹	75	2	416	511.000
Total BBV				15.397	8.012.000
ARGENTINA	Siembra	50	1	2.260	2.500.000
BOLIVIA	Futuro
COLOMBIA
EL SALVADOR	Máxima	50
PANAMA
Total Argentaria				4.400	3.500.000

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Informe Anual 1998, BBV, AFP Provida (<http://www.afprovida.cl>). e Informe Anual 1998, Argentaria

(1) Participación indirecta a través de AFP Provida

y know how de gestión.

La banca española en el sistema financiero latinoamericano

En este escenario, los bancos españoles lograron una rápida y extensa presencia en las principales economías regionales al liderar la creciente penetración de la banca extranjera en los sistemas financieros latinoamericanos. Entre 1996 y 1998, la participación de los bancos extranjeros en los depósitos totales aumentó de 16% a 30% (Salomon Smith Barney, 1998b). Actualmente, cerca del 60% de los préstamos y 50% del patrimonio de los sistemas bancarios de las siete mayores economías regionales son controlados en algún grado por entidades extranjeras (Salomon Smith Barney, 1999). Sin embargo,

solo tres, el BBVA, el BSCH y el Citicorp, están presentes en todas ellas{5} (Duran, 1999). En los últimos meses, a pesar de la crisis financiera internacional y sus efectos en Brasil y otras economías regionales, las entidades financieras extranjeras han continuado invirtiendo en América Latina. Actualmente, las mayores entidades españolas, cuentan con casi una tercera parte de los activos de los 20 mayores bancos extranjeros, lo que significa que por sí solos superan a los estadounidenses, líderes históricos del sector en la región (CEPAL, 2000) (véase el cuadro 1).

En América Latina, los bancos españoles más que cumplir con el papel tradicional de acompañar a las empresas no-financieras en su proceso de internacionalización (proveyén-



dólares de financiamiento y servicios financieros), han desarrollado una estrategia de expansión en su actividad principal, la banca comercial, intentando estar presente en el mayor número de mercados posibles. Con este propósito, en el marco de diferentes estrategias, las principales entidades españolas (BBV, Santander y BCH) han invertido unos 10.000 millones de dólares en la región (Calderón y Casilda, 1999). Paralelamente, las principales entidades españolas han realizado en la región un activo plan de diversificación y búsqueda de nuevos negocios. Entre estos destacan la banca de inversiones, los seguros y muy especialmente su participación en la administración de fondos pensiones. Asimismo, al igual que en España, han adquirido participaciones menores en algunas empresas no-financieras, básicamente en sectores donde otros inversionistas españoles son muy activos (telecomunicaciones y energía).

■ BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA: AMERICA LATINA, ¿UN CAMINO PARA BUSCAR UNA POSICION DE LIDERAZGO EN LA EUROPA DEL EURO?

A finales de 1998, el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) era una de las entidades financieras más importantes de España. El banco, considerado como entidad individual, era el primero tanto en activos como en beneficios, mientras que como grupo financiero se ubicaba en segundo lugar en tamaño y primero en resultados (BBV, 1999a). En ese momento el BBV poseía el 17% del mercado español en términos de activos. A principios de 1995, BBV decidió reorientar profundamente su estrategia internacional, dando un decidido impulso a su expansión en el exterior. Actualmente, a pesar de que el 52% de sus actividades están en España, el Grupo BBV tiene presencia en 35 países, particularmente en América Latina. El proceso de internacionalización ha

sido bastante rápido, dándole a la región una importancia creciente. En 1998, América Latina era responsable del 25% de los activos totales, 40% de las sucursales y 63% de los empleos del Grupo, frente a una actividad mínima hace apenas cuatro años.

La estrategia del BBV ha sido ganar progresivamente control de gestión de las entidades incorporadas al Grupo, sin insistir en tener una participación mayoritaria en la propiedad. También ha tendido a privilegiar el consenso y la gestión compartida con socio locales (Burns y Weeks, 1998). Un elemento central de la estrategia de esta entidad española ha sido situar al BBV a la cabeza de cada uno de los mercados, segmentos y negocios en que compite (BBV, 1999a). Para esto ha actuado en dos frentes: por una parte, mediante crecimiento orgánico y el desarrollo de los negocios existentes y, por otra, a través de una política de adquisiciones que ha permitido acelerar el ritmo de crecimiento en aquellos mercados en que el BBV ha creído necesario realizar un mayor esfuerzo.

Durante los últimos cuatro años, el BBV se ha expandido ampliamente en América Latina. Esta entidad española ha realizado inversiones en nuevos mercados mediante la toma de participaciones en bancos locales, ha fortalecido las posiciones en los mercados en los que ya tenía presencia, y ha incrementado sus participaciones de control en varias entidades locales. En 1995, asumió la gestión de entidades bancarias en México y Perú, un año más tarde en Colombia y Argen-



↳ tina, luego en Venezuela y, en 1998 en Brasil y Chile (véase el cuadro 2). El BBV ha desarrollado un modelo unificado de gestión de las distintas entidades adaptándolo a las peculiaridades de cada sistema financiero y a las particularidades de cada país.

BBV en Latinoamérica a finales de 1998

Durante 1998, el BBV prácticamente dió por terminada su fase de posicionamiento en América Latina, donde ya cuenta con una significativa y sólida presencia en los principales mercados regionales. De hecho, en términos generales, el BBV ha invertido en bancos líderes que garanticen rentabilidades mínimas por encima del 20% (Uriarte, 1997); con cuotas de mercado superiores al 6% en sus respectivos países; y con una situación de solvencia suficientemente holgada (BBV, 1999a). En este último año, las ganancias del BBV se incrementaron en un 25% hasta alcanzar los 1.200 millones de dólares. De estos beneficios, 274 millones de dólares provenían de sus operaciones en la región, los que crecieron más de un 70% con relación a 1997.

A finales de 1998, los activos totales del Grupo BBV superaban los 157.000 millones de dólares —el doble del producto interno bruto (PIB) de Chile y poco menos que la mitad del argentino—, con un crecimiento de 5,5% con respecto al año anterior. Este aumento se produjo básicamente por las incorporaciones en Brasil y Chile y la expansión en Puerto Rico, lo que supuso un aporte conjunto de 11.300 millones de dólares. Estas adquisiciones generaron un incremento de los activos totales en la región de más de 21%, hasta alcanzar un volumen superior a los 43.026 millones de dólares. Por el contrario, la evolución de la cotización de las monedas en que



se denominaban los activos en el exterior, en particular en América Latina, significó una reducción en los activos totales del Grupo de 6.340 millones de dólares (BBV, 1999a).

Brasil y Chile en el horizonte

De acuerdo a autoridades del banco, en Brasil y Chile, aún no se ha alcanzado una cuota de mercado plenamente satisfactoria. Esto se debe a que han sido los últimos países donde el BBV inicio operaciones y a las características particulares de los respectivos mercados. En el caso de Brasil, el gran tamaño y en Chile, la fuerte competencia del mercado doméstico. Dependiendo de las oportunidades que se presenten, es probable que el BBV realice nuevas inversiones en estos dos importantes mercados latinoamericanos. De hecho, esta entidad española tiene capacidad de incrementar su inversión en la región en 1.000 a 1.500 millones de dólares en los próximos dos o tres años. Por otro lado, la entra-

da a México, a pesar de las dificultades por las cuales pasa el mercado financiero local, se ha convertido en una de las experiencias más exitosas. BBV ha invertido unos 700 millones de dólares en capital, infraestructura, desarrollo de tecnología y capacitación del personal, convirtiéndose en una de las entidades más solventes de la plaza (Hernández, 1999).

Incrementar el valor bursátil

Uno de los objetivos más importantes de la estrategia del BBV ha sido incrementar el valor bursátil. De este modo, en un escenario internacional difícil, la revalorización de las acciones de BBV superaron la media de sus principales competidores nacionales y europeos. Esta situación que se vio reflejada en la positiva evaluación que han seguido efectuado las agencias internacionales de riesgo a esta entidad española. En América Latina, a pesar que se han deteriorado las condiciones macroeconómicas, aún no se ha verificado un retroceso en la generación de beneficios. Esto se ha debido básicamente al estancamiento del crecimiento de la cartera crediticia y a la concentración en mecanismos de captación de recursos de los clientes de bajo costo. Es decir, existió una mayor cautela en la concesión de riesgo crediticio y su cobertura. De esta manera, la estructura de depósitos ha experimentado un fuerte cambio en las operaciones del BBV en América Latina. Asimismo, ha continuado la fuerte ex-



pansión hacia el negocio de la administración de fondos de pensiones.

El BBV en España y América Latina en 1999

El BBV posee una posición de liderazgo en España en la administración de fondos de pensiones, con una cuota de mercado superior al 14%, gestionando activos del orden de 5.300 millones de dólares de unos 467.000 clientes (BBV, 1999a). En América Latina, este banco español vio una interesante alternativa de diversificación y expansión, dado el gran potencial de crecimiento que tenía esta actividad en los diferentes mercados regionales. A finales de 1998, el BBV era el segundo administrador regional de fondos de pensiones, con una cuota ponderada de 25% en los países que se hallaba presente, y una posición de liderazgo en Argentina, Bolivia, Colombia, México, Perú y El Salvador. En estas operaciones el BBV gestiona unos 4.570 millones de dólares a través de seis administradoras de fondos de pensiones que agrupan 4,6 millones de afiliados. El 13 de mayo de 1999, el BBV fortaleció y consolidó su posición de liderazgo en América Latina, con la

compra indirecta del 40,74% de la mayor administradora de fondos de pensiones chilena, Provida {6}. Así, inició actividades en Chile y Ecuador, y fortaleció su posición en México, Colombia, Perú y El Salvador (véase el cuadro 3). Esta operación evaluada en unos 266 millones de dólares se realizó a través de canje de acciones entre el grupo chileno CorpGroup Pensions y el BBV. Una vez concretada esta operación, BBV triplicó los activos administrados en América Latina alcanzando los 15 400 millones de dólares, llegando a una base de clientes de más de 8 millones de personas. Con esta operación el BBV se situaría como el más importante administrador de fondos de pensiones a nivel regional, con una cuota de mercado ponderada de 26% en términos de activos gestionados (BBV, 1999b). En octubre de 1999, su participación aumentó a 31% como resultado de la fusión con Argentaria. Según estimaciones del BBVA, para alcanzar el liderazgo en el negocio de la administración de fondos de pensiones se gastaron unos 875 millones de dólares.

El nuevo BBVA y la diversificación de actividades

Asimismo, al igual que lo hace en su mercado de origen, ha buscado oportunidades para invertir en acciones de empresas que no están relacionadas con el área financiera, donde quedan como inversionistas pasivos. De este modo, se estima que el BBV podría invertir en los próximos años unos 3.500 millones de dólares en sectores emergentes latinoamericanos: telecomunicaciones, energía y otros servicios. En la actualidad ha adquirido algunas acciones en firmas latinoamericanas en conjunto con empresas en las cuales el BBV posee una participación, tal como Iberdrola, Telefónica de España y Repsol. Destaca la participación del BBV en el consorcio —liderado por Telefónica— que se adjudicó la empresa de telefonía fija de la ciudad brasileña de São Paulo (Telesp) en 4.961 millones de dólares.

En síntesis, en un período muy reducido de tiempo el BBVA ha logrado consolidar una sólida posición de liderazgo en varios de los principales negocios del sector financiero latinoamericano (banca comercial y administración de fondos de pensiones). Así, de una presencia casi inexistente, la región se ha convertido en una prolongación natural de las actividades centrales de este grupo financiero español, replicando su estrategia corporativa y la rivalidad con su principal competidor en el mercado español: el Banco Santander. De hecho, el BBV y el Argentaria incluso antes de su unión, ya habían incrementado su importancia entre los mayores bancos





del mundo. Entre 1997 y 1998, el BBV pasó del lugar 50 al 47, y Argentaria del 72 al 67 (The Banker, julio de 1999). Además, de acuerdo a algunos analistas, una vez consolidada su posición latinoamericana, ya se co-

mienza a visualizar un redireccionamiento de su estrategia de expansión: el fortalecimiento de su posición europea. A finales de 1998, el BBV obtuvo el control del quinto grupo bancario italiano, la Banca Nazionale del

Lavoro (BNL) por 500 millones de dólares, y en mayo de 1999 cuando fue seleccionado por las autoridades francesas para formar parte del núcleo duro del Crédit Lyonnais, controlando el 3.8% de las acciones (véase el gráfico 2). Asimismo, a comienzos del año 2000 estaría a punto de concretarse una alianza —y posible fusión— con una de las mayores entidades italianas, UniCredito Italiano. Así, la fusión del BBV y Argentaria no significaría un freno a su expansión a los países del sur de euro, sino incluso podría potenciarla.

BANCO SANTANDER Y BANCO CENTRAL HISPANO: DOS RIVALES CON LÓGICAS EMPRESARIALES DIFERENTES QUE TERMINARON EN MATRIMONIO

A finales de 1998, el Banco Santander tenía el 14% del mercado español, constituyéndose en la segunda entidad en importancia de España. El Grupo Santander posee una amplia presencia internacional con cerca de 5.800 oficinas en 32 países para atender a unos 17 millones de clientes. De los actuales grandes bancos españoles, el Santander es el que ha desarrollado por más largo tiempo su estrategia de expansión internacional, destacando su capacidad de innovación y flexibilidad (Burns y Weeks, 1998), además de su clara vocación controladora en sus operaciones externas. En este sentido, la amplia experiencia internacional y el fuerte liderazgo que ejerce el Presidente del banco, Emilio Botín, han hecho que el Santander haya privilegiado actuar en solitario —sin socio locales— en sus operaciones latinoamericanas.

CUADRO 4

GRUPO SANTANDER CENTRAL HISPANO: MERCADO BANCARIO DE AMÉRICA LATINA, 1999

(En porcentajes y millones de dólares)

	BANCO LOCAL	% DE PROPIEDAD	POSICION EN EL SISTEMA BANCARIO	VALOR DE ACTIVOS TOTALES, DICIEMBRE DEL 98	AÑO DE ENTRADA	PRECIO DE COMPRA
Banco Santander						
ARGENTINA	Banco Río de la Plata	51	2	9.175	1997	807
BRASIL	Banco Santander Brasil (ex Banco Geral do Comercio)	100	11	...	1997	389
	Banco Noroeste ¹	76	9	9.357	1998	564
CHILE-	Banco Santander Chile	86	2	9.709	1996	718
COLOMBIA	Banco Santander Colombia	60	6	2.086	1997	236
MÉXICO	Banco Santander Mexicano	71	5	9.808	1996	500
PERU	Banco Santander Perú	100	6	951	1995	90
PUERTO RICO	Banco Santander Puerto Rico	78	2	6.468	1996	366
URUGUAY	Banco Santander Uruguay	100	3	740
VENEZUELA	Banco de Venezuela	98	3	2.008	1997	380
Total				50.302		4.000

Banco Central Hispano

ARGENTINA	Banco Tornquist ²	100	16	1.165	1996	93
	Banco de Galicia y Buenos Aires	10	1	14.100	1998	
BOLIVIA	Banco Santa Cruz	90	1	1.336	1998	180
CHILE	Banco Santiago ²	44	1	10.430	1991	294
MÉXICO	Grupo Financiero Bital (incluye al Banco Internacional de México)	8	4	10.000		37
PANAMA	Centrobanco Hispano Panamá	100
PARAGUAY	Banco de Asunción ¹	85	5	151	1996	10
PERU	Banco del Sur (Bancosur) ¹	90	5	1.042	1996	71
PUERTO RICO	BCH Internacional	100	...	718	...	
URUGUAY	Eurobanco S.A.	100	1996	8
Total				38.942		1.300

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Informe Anual 1998, Grupo Santander, Informe Anual 1998, Banco Central Hispano y Los 100 mayores bancos latinoamericanos. Revista Latin Trade, julio 1998 y prensa financiera.

(1) Durante 1998, se inició un proceso de fusión de las diferentes filiales del Santander en Brasil.

(2) El grupo BCH consolidó su presencia en América Latina a través de su participación en la sociedad O'Higgins Central Hispano (OHCH). A partir de 1996, en coordinación y gestión conjunta con el grupo empresarial chileno Luksic, a desarrollado actividades en Argentina, Chile, Paraguay y Perú. A finales de 1998, los activos totales de los bancos integrados a la sociedad ascendían a unos 12 800 millones de dólares, con fondos propios de 1 233 millones y una red de 276 oficinas y 7 511 empleados. El 12 de febrero de 1999, el BCH manifestó que deseaba poner fin a la asociación con el grupo Luksic en la sociedad OHCH. El BCH valoró la sociedad en 1 200 millones de dólares, correspondiéndole a la entidad española 600 millones. Este avalúo causó conflictos, ya que al momento de realizarse la fusión con el Banco Santander, el BCH estimó su participación en el OHCH en unos 400 millones de dólares. El grupo chileno tuvo dos meses de plazo para tomar una decisión y, finalmente, aceptó los 600 millones por el 50% de OHCH.



Una presencia histórica en Latinoamérica

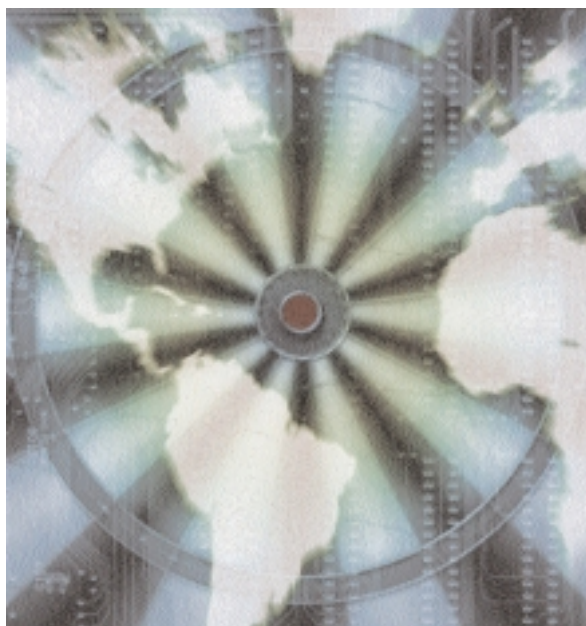
En el caso de América Latina, su presencia se remonta hasta principios de la década de los cincuenta, creciendo de forma modesta y concentrándose en el Cono Sur, en particular en Chile. A partir de 1996, inició una activa estrategia de expansión mediante la adquisición de múltiples entidades bancarias a lo largo de toda la región. Entre principios de 1996 y finales de 1998, las operaciones regionales pasaron de 8% a más de 40% de los beneficios operacionales totales del Grupo Santander. En 1998, América Latina era el responsable del 27% de los activos, del 30% de las sucursales y del 53% de los empleos del Grupo.

El año 1997 fue especialmente importante para la estrategia de expansión del Grupo Santander en América Latina, incorporando a sus actividades regionales entidades bancarias en Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela (véase el cuadro 4). Esta primera fase de la estrategia de expansión del Banco Santander significó la adquisición de media docena de bancos en cinco países en poco más de un año y con desembolsos de más de 3.500 millones de dólares. Según algunos analistas, esta estrategia de adquisiciones estuvo de alguna manera determinada por la también rápida expansión del BBV en la región. El Grupo Santander estaba preocupado de que los activos más interesantes fueran rápidamente adquiridos por sus competidores —especialmente el BBV—, limitando las oportunidades y elevando los precios, por lo que habría

acelerado su estrategia de compras.

1998: culmina la primera fase de expansión

En 1998, dos acontecimientos definieron la culminación de la primera fase de la estrategia de expansión en América Latina, la venta del 8,8% que el Santander tenía en la entidad estadounidense First Union Corp {7} y la compra del Banco del Noroeste en Brasil. La entidad española utilizó 1.500 millones de dólares de la plusvalía generada por esta operación en Estados Unidos, más 300 millones de dólares de sus ganancias del año anterior, para financiar sus inversio-



nes en América Latina. Con estas incorporaciones el Grupo Santander desarrolla actividades bancarias en nueve países de la región, Chile, Puerto Rico, Perú y Uruguay, además de los cinco antes mencionados (véase el cuadro 4). Así, de acuerdo a ejecutivos del Grupo, el programa de adquisiciones en América Latina habría prácticamente terminado, no visualizándose en el corto plazo una nueva compra de gran-

des dimensiones. Sin embargo, no descartan pequeñas adquisiciones en la industria de servicios financieros, de modo de incrementar la capacidad del Grupo en seguros y fondos de pensiones, o agregar nuevas sucursales a las entidades existentes.

Esta estrategia también ha recibido críticas. El pasar de tres a nueve filiales en América Latina en un poco más de un año, causó preocupación entre los accionistas. Por un lado, aumentaba la exposición del Santander en una zona de mayor riesgo y, por otra, incrementaba la complejidad de la gestión del Grupo. No obstante, los ejecutivos del banco han defendido insistentemente la estrategia adoptada en América Latina. Han justificado la política de compras, ya que luego de analizar un gran número de entidades bancarias en la región, seleccionaron las mejores.

El Banco Santander ha buscado tener una presencia regional homogénea y fuerte. Este objetivo se ha ido cumpliendo gradualmente, quedándole aún pendiente mejorar su posición en los mercados de Brasil, Colombia, Perú y México. De acuerdo a algunos analistas, las operaciones del Santander en estos países son muy pequeñas para generar una masa crítica de ingresos (Falcão Filho, 1997). En el caso de Brasil, por lo menos en el corto plazo, tendrá que crecer sin adquisiciones a la espera de una reestructuración mayor del sistema ban-



▷ cario brasileño. En México, el otro gran mercado regional, el Santander ha experimentado algunas dificultades asociadas a la crisis bancaria local. Actualmente, luego de una inyección de capital de sus casa matriz, la subsidiaria mexicana es una de las instituciones más saludables de la plaza, y se prepara para intentar incrementar su participación de mercado a partir del año 2000 (Hernández, 1999).

Estrategia de control mayoritario

La estrategia del Banco Santander ha sido siempre lograr el control mayoritario de las entidades adquiridas. Así, en América Latina, mantiene un porcentaje promedio de participación superior al 78% (Grupo Santander, 1999a). Además, por compromiso con sus accionistas, las entidades adquiridas en América Latina debían tener una rentabilidad mínima de 20%. No obstante, y de acuerdo a las mismas previsiones del Santander, los márgenes de ganancia de las filiales latinoamericanas disminuirán de forma significativa, ante el incremento de la competencia en los mercados regionales. No obstante, el Grupo Santander espera aumentar los ingresos —a través de un incremento de la eficiencia de sus subsidiarias latinoamericanas— en la medida que la región se recupere de los efectos de la crisis financiera internacional, y retome la senda del crecimiento y la estabilidad económica. Aprovechando su experiencia en el mercado español, el Banco Santander ha realizado una fuerte campaña para introducir su imagen corporativa, posicionar los productos que han sido exitosos en España —como la Super Cuenta, el Super Depósito, la Super Hipoteca y el Super Crédito— e incrementar su participación de mercado en la región. Al igual que



La estrategia del Banco Santander ha sido siempre lograr el control mayoritario de las entidades adquiridas. Así, en América Latina, mantiene un porcentaje promedio de participación superior al 78%



otros bancos que se han expandido en la región (BBV y HSBC), la campaña de alto perfil del Banco Santander, ha forzado a otros actores —tanto locales como extranjeros— a redefinir sus estrategias y compromisos, y han elevado los niveles de competitividad en un sector de central importancia para la salud y estabilidad económica de la región.

La expansión paralela del BCH

De forma paralela a la expansión del Grupo Santander otro banco español de menores dimensiones iniciaba su internacionalización en América Latina {8}. La estrategia básica del Banco Central Hispano (BCH) en la región fue alcanzar participaciones mayoritarias en entidades locales, en asociación con socios estratégicos que se hagan cargo de la gestión local de las operaciones. Desde 1996, el BCH inició un ambicioso proceso de expansión regional, el cual estaba articulado mayormente en torno a la alianza estratégica con el grupo chileno Luksic, a través de su participación en la sociedad O'Higgins Central Hispano (OHCH). Así, el BCH estaba presente en Argentina, Chile,

Perú y Paraguay con una participación al 50% con grupo Luksic. En sus operaciones regionales, era especialmente importante su participación en Chile, donde a través del Banco de Santiago era líder en uno de los mercados más competitivos de la región (véase el cuadro 4). Como resultado de dificultades financieras y de la mayor competencia en su mercado de origen, el BCH concentró sus esfuerzos en España, dejando al grupo Luksic con la administración de las operaciones latinoamericanas del OHCH, a las que se le incorporaron entidades en Argentina y Perú. Así, este grupo financiero llegó a controlar activos por unos 13.000 millones de dólares en la región (Sullivan, 1998).

Tras una rápida recuperación en España, el BCH comenzó a asumir un papel más activo en la sociedad OHCH, y con recursos frescos deseaba continuar con su estrategia de expansión regional. En marzo de 1998, para potenciar su crecimiento en la región, el BCH anunció un aumento de capital de 1.050 millones de dólares. No obstante, sus socios chilenos se mostraban reticentes a participar en nuevas adquisiciones, ya que deseaban concentrar sus esfuerzos en la consolidación del Banco Santiago. Ante la dificultad de encontrar nuevos socios {9}, el BCH decidió seguir incrementando su presencia regional de forma independiente, adquiriendo importantes paquetes accionarios de los bancos más importantes de Argentina y Bolivia (véase el cuadro 4).

Estrategia del nuevo BSCH

A principios de 1999, el BCH se fusionó con el Banco Santander, creando una nueva entidad con una orientación estratégica diferente a la que venía implementando el BCH en América Latina. Finalmente, los máximos eje-



CUADRO 5

GRUPO SANTANDER CENTRAL HISPANO1: PRESENCIA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE PENSIONES EN AMÉRICA LATINA, 1999

	ADMINISTRADORA LOCAL/LOCAL	% DE PROPIEDAD	POSICIÓN EN EL MERCADO LOCAL	VALOR DE ACTIVOS GESTIONADOS (MILLONES DE DÓLARES)	NÚMERO DE AFILIADOS
ARGENTINA	AFJP Orígenes	30	1	1.983	1.460.117
CHILE	AFP Summa Bansander	100	4	3.439	426.239
MÉXICO	Afore Santander Mexicano	100	2	363	1.968.585
	Afore Génesis ²	100	12	30	141.542
PERU	AFP Nueva Vida	80	5	163	127.338
URUGUAY	Santander AFAP	100	4	41	65.105
Total				6.019	4.188.926

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Informe Anual 1998, Grupo Santander.

(1) Al igual que otros bancos españoles, el BCH intentó diversificarse hacia otros negocios en la región, en particular hacia la administración de fondos de pensiones. Con sus tradicionales socios bancarios ingresó al mercado previsional en Chile (con el grupo Luksic) y México (con el Banco Comercial Portugués). No obstante, su experiencia no fue exitosa y a mediados de 1998 liquidó su participación en la AFP chilena Quálitas.

(2) En julio de 1998, el Grupo Santander, adquirió la Afore Génesis en 27 millones de dólares, para posteriormente fusionarla con la Afore Santander.

cutivos concordaron en que las principales directrices estratégicas de la nueva entidad debían dar prioridad al fortalecimiento de la banca minorista, corporativa y de negocios en España, el aumento de la contribución de la actividad internacional a los beneficios —con énfasis en los mercados europeo y latinoamericano— y la optimización permanente de la cartera de participaciones en industrias (BCH, 1999 y Banco Santander, 1999). Esto significó, entre otras cosas, la disolución de la sociedad con el grupo chileno Luksic, y la absorción de los activos de la sociedad OHCH por el BSCH, lo que creó algunos problemas de superposición de sus operaciones regionales. El crecimiento en América Latina de ambas entidades ha sido fundamental para su ascenso entre los mayores bancos del planeta. Entre 1997 y 1998, el Santander pasó del lugar 40 al 37 y el BCH del 107 al 98 (The Banker, julio de 1999).

Al igual que el BBVA, el Santander no se ha concentrado exclusivamente en el negocio bancario y se ha diversificado hacia otras actividades financieras, co-

mo la banca de inversiones y la administración de fondos de pensiones. En esta última es líder en España con 15,6% del mercado, y en América Latina administra fondos de pensiones por unos 6.000 millones de dólares en Argentina, Chile, México, Perú y Uruguay, con una base de más de 4,3 millones de clientes (Grupo Santander, 1999b) (véase el cuadro 5).

A mediados de los noventa, el Grupo Santander abrió una oficina en Nueva York con el objetivo de convertirse en uno de los tres principales bancos de inversión con capacidad de captar negocios relacionados con América Latina, y así complementar la red local de bancos que estaba comenzando a establecer en la región. Rápidamente, logró la confianza de las empresas y gobiernos latinoamericanos que buscaban acceder a los mercados internacionales de capital. Sin embargo, el Santander no fue capaz de aprovechar su fuerte posición en los mercados latinoamericanos para generar negocios lucrativos en Nueva York (Moore, 1999). En el corretaje de valores en los mercados secundarios tuvo buen de-

sempño, a pesar de los bajos márgenes de ganancia, mientras que en operaciones más rentables como la colocación de valores, las salidas a bolsa o las fusiones y adquisiciones, registró pobres resultados. Así, el Grupo Santander decidió reducir su presencia en Nueva York y concentrarse en los mercados locales, llegando a la conclusión que habría acumulado una sobrecapacidad en la banca de inversión latinoamericana.

Finalmente, al igual que el BBVA, el BSCH ha comenzado a intensificar su proceso de expansión europeo. A finales de 1999, el BSCH apoyaba al Royal Bank of Scotland (del que posee el 10%) en su oferta de 40.689 millones de dólares por el National Westminster Bank. De resultar esta operación el BSCH quedaría con un 6,5% de la nueva entidad fusionada y mejoraría su posición en el mercado financiero del Reino Unido. Para financiar esta operación el BSCH realizaría una ampliación de capital de 4,5%, la que vendería a algunos de sus socios de referencia: Societ Générale, Commerzbank y San Paolo-IMI. Operación que le permitiría estrechar su relación con la Societ Générale que compraría la mayoría de las nuevas acciones, lo que le daría acceso al Consejo Directivo del BSCH (Expansión, 30 de noviembre de 1999).

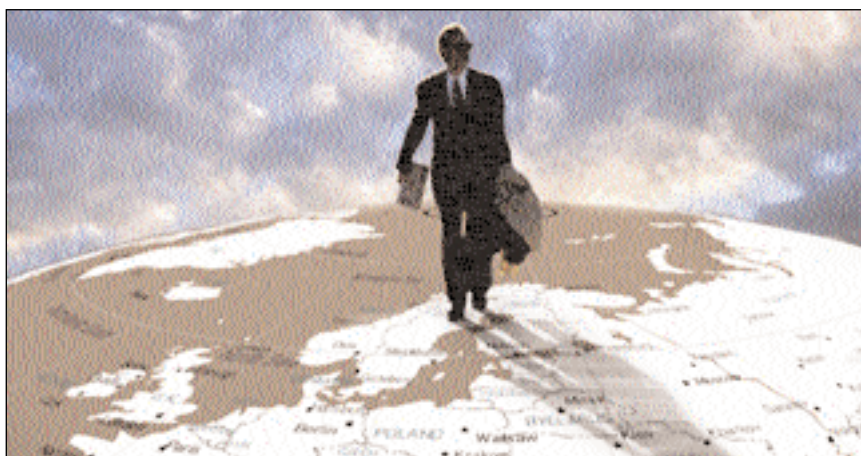
LA EXPANSIÓN BANCARIA ESPAÑOLA, NO EXENTA DE DIFICULTADES

En 1998 y mediados de 1999, el negocio bancario español se desarrolló en un doble entorno. Por una parte, la economía de España mostraba un



positivo desempeño, con un crecimiento de 4% y las tasas de interés más bajas en décadas. Por la otra, el agravamiento de la crisis internacional, producto de la situación en Rusia y Asia, que afectó fuertemente a los mercados latinoamericanos. En este panorama, el valor bursátil de los grandes bancos españoles (BBV y Santander) sufrió un deterioro, lo que en alguna medida incidió negativamente en sus negocios en la región. Sin embargo, a pesar de esas condiciones adversas, estas entidades cerraron el ejercicio con buenos resultados, atribuibles en particular a su desempeño durante la primera parte del año. Así, a principios de diciembre de 1998, los dos grandes bancos españoles, BBV y Santander, se habían recuperado y reportaron ganancias que ya habían aumentado a 80% y 71%, respectivamente (Durán, 1999). De hecho, la alta rentabilidad de sus operaciones en América Latina les ha permitido capitalizar parte importante de sus inversiones regionales. Por consiguiente, los altos ejecutivos de estos grupos financieros españoles han seguido reiterando su compromiso con la expansión en América Latina. Así, estaría comenzando una segunda fase de esta estrategia, que apunta a fortalecer la eficiencia y la competitividad de sus bancos en la región.

Las acciones del BBV y del Banco Santander cayeron casi un 50% entre julio y septiembre de 1998 (véase el gráfico 3). Las entidades de clasificación de riesgo redujeron sus pronósticos para estos bancos, debido a su sobreexposición en América Latina. A pesar de la fuerte reacción de los mercados, aparentemente las entidades españolas estaban preparadas para escenarios incluso peores (Calderón y Casilda, 1999). En sus bancos latinoamericanos han mantenido un nivel promedio de reservas contra préstamos impagos supe-



rior al 100%, si bien la morosidad es bastante baja. A finales de 1998, el porcentaje de préstamos morosos en la región era de 5,6% en el caso del BBV y de 3,7% en el del Banco Santander. Asimismo, a mediados de 1998 comenzaron a implementarse exigentes programas de saneamiento y reducción de gastos.

Riesgos en las operaciones latinoamericanas

Aparte de las reacciones de los mercados, estas operaciones también tuvieron sus detractores en el plano interno español. La creciente importancia de las operaciones latinoamericanas de los principales bancos nacionales ha generado preocupación, principalmente como resultado de la vulnerabilidad que han mostrado las economías regionales ante las turbulencias de los mercados financieros internacionales. De hecho, el Banco de España consideraba que las adquisiciones en América Latina entrañaban riesgos considerables y muy superiores a los derivados de operaciones bancarias tradicionales. Incluso instó a las principales entidades bancarias españolas a evaluar cuidadosamente la compra de nuevos activos y a privilegiar su calidad en lugar de buscar beneficios a corto plazo.

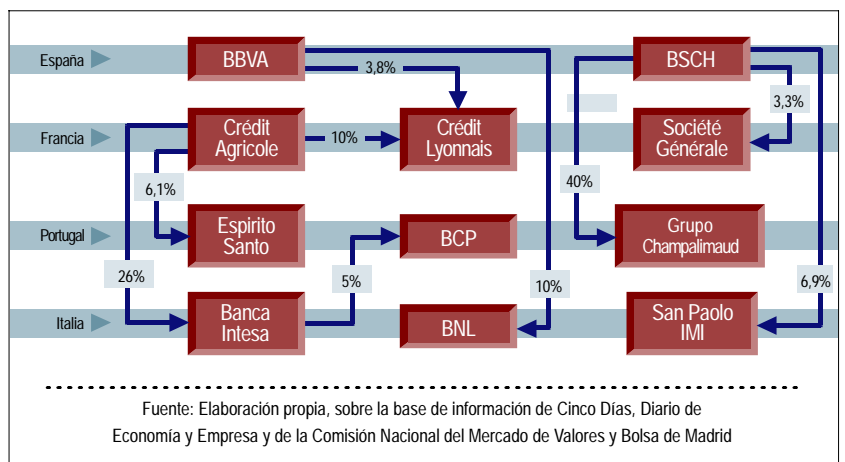
Asimismo, y de manera simultánea

con las inestabilidades que afectaban a las economías latinoamericanas, la inminente entrada en vigor de la moneda única el 1º de enero de 1999 incrementaba la presión competitiva sobre las entidades bancarias españolas. Por lo tanto, como les era necesario ajustar su estrategia global, adquirió mayor fuerza la posibilidad de una fusión entre bancos españoles o con algún socio europeo.

Así, el 15 de enero de 1999, el Banco Santander se fusionó con el BCH y surgió una nueva entidad, denominada Banco Santander Central Hispano (BSCH). De este modo, el nuevo banco pasó a liderar el mercado español, se convirtió en uno de los más importantes a nivel europeo y su posición ante futuras alianzas en la zona del euro se fortaleció considerablemente. Tras este acuerdo, el BSCH pasó a ser el mayor grupo financiero extranjero de América Latina; esto dejó al BBV en segundo lugar y desplazó a otras entidades de larga presencia en la región, como los estadounidenses Citibank y BankBoston, y el holandés ABN-Amro. Asimismo, la fusión trajo tranquilidad a los mercados, y el valor bursátil de la nueva entidad española comenzó a recuperarse rápidamente y de manera continua (véase el gráfico 3).



GRAFICO 2. RELACIONES PATRIMONIALES ENTRE ENTIDADES BANCARIAS DE ESPAÑA, FRANCIA, PORTUGAL E ITALIA, DICIEMBRE 1999



En algunos países de la región las autoridades económicas están evaluando la posición dominante que han adquirido los bancos españoles

De acuerdo con la prensa financiera, uno de los grandes perdedores en este negocio fue el BBV, del cual se esperaba una reacción. Finalmente, el 19 de octubre de 1999 después de nueve meses de continuos rumores, el BBV y Argentaria se fusionaron formando una nueva entidad: el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). Con esta operación, se consolida el sistema bancario español en torno de dos grandes entidades, aunque el BSCH continúa siendo el líder. En términos de créditos, el BSCH tiene alrededor del 20% del mercado, frente al 17% de BBVA. En depósitos, cada una de estas entidades controla alrededor de 15% del mercado (Expansión, 19 de octubre de 1999). Asimismo, en el contexto europeo, el BBVA se convierte en un actor de gran importancia, con una capitali-

zación de mercado levemente superior a la del BSCH.

La posición dominante de BBVA y BSCH en algunos países

A pesar de que la presencia regional del nuevo banco surgido de la fusión resulta complementada y reforzada, la operación también genera algunas dificultades; básicamente, incrementa los problemas de concentración y pone de relieve ciertas carencias de los marcos regulatorios de los mercados en que estas entidades ya operan o esperan hacerlo en el futuro. De hecho, en algunos países de la región las autoridades económicas están evaluando la posición dominante que han adquirido los bancos españoles (véase el gráfico 4). Una resolución negativa, si se considerara que el grado de concentración afecta o daña la libre competencia, podría obligarlos

a deshacerse de algunos activos. En mercados como los de Argentina, Chile y Venezuela, el BBVA ha alcanzado una participación mayor que la que tiene en España. Así, este banco y el BSCH se han convertido en los únicos en el mundo que logran tal posición fuera de su mercado natural (Calderón y Casilda, 1999).

Como resultado de la creación del BSCH, el problema más grave se presenta en Chile, país en el que el Banco Santiago y el Banco Santander Chile ocupan el primero y el segundo lugar a nivel nacional, con una participación de mercado cercana a un tercio (28% de las colocaciones del sistema), lo que atentaría contra las regulaciones anti-monopólicas. Además, quedaron en evidencia las limitaciones de que adolece el marco regulatorio de un país individual ante un mercado internacional crecientemente globalizado. A fines de abril de 1999, el BCH disolvió definitivamente su alianza con el grupo Luk-sic, al que pagó 600 millones de dólares por el 50% de los activos que compartían en América Latina. Con esta operación, el BSCH pasó a controlar el 44% del Banco Santiago y el 86% del Santander Chile. Además, el BSCH logró un acuerdo con el Banco Central de Chile para adquirir el 35.4% que éste poseía en el Banco Santiago, dentro de un plazo de tres años. Asimismo, al Banco de España no le conviene que un banco español, al que debe supervisar, tenga indirectamente en Chile, o en otro país, un 30% de riesgo bancario, ya que esto implica que cualquier turbulencia que afecte al mercado bancario chileno puede repercutir en ese banco y en el sistema español.



↳ **Soluciones al problema chileno del BSCH**

Dada esa situación, el BSCH llegó a un acuerdo con las autoridades gubernamentales y parlamentarias chilenas, en el que se compromete a administrar separadamente los dos bancos que posee en el país (Banco Santiago y Banco Santander) y postergar una eventual fusión de ambas entidades. Además, el BSCH acordó reducir su participación en el mercado chileno, por lo que se espera saber qué banco venderá. Esto último es lo más complejo, ya que se trata de instituciones de gran valor — 1.800 millones de dólares el Santiago y 1.300 millones el Santander—, pero se anticipa que el hecho se producirá en el corto plazo.

En este contexto, los analistas apuestan a que se optará por potenciar el Banco Santander y jibarizar el Banco Santiago, para su ulterior reventa. Esta operación incluiría el traspaso del Santiago al Santander de toda la cartera 100% compatible, que debería ser del orden del 8%, para incrementar en un porcentaje equivalente la participación de mercado de este último banco. Entre los posibles compradores estarían el Citibank y el ABN Amro, en tanto que se descarta casi enteramente la probabilidad de que el BSCH venda el Banco Santiago al BBV, su más fuerte competidor. Finalmente, en enero del 2000, el BSCH anunció su decisión de concretar una disminución de su participación en el mercado chileno. De acuerdo a algunas especulaciones de la prensa el BSCH estaría preparando la fusión de las dos entidades bancarias, lo que significaría en forma inmediata una reducción de cuatro puntos (El Mercurio, 9 de enero de 2000).

Menos problemas para el BBVA

En el caso de la fusión entre el BBV y Argentaria la situación ha sido algo di-



ferente (véase el gráfico 4). En América Latina, esta unión no generaría mayores inconvenientes dada la casi nula superposición de los negocios de estos dos grupos financieros españoles en la región. El BBV se ha centrado en la banca comercial, y más recientemente en la administración de fondos de pensiones. Desde un comienzo, Argentaria

no estuvo dispuesto a invertir grandes cantidades de recursos en la compra de bancos; así, apostó por un negocio que conocía muy bien y que no le significaba muchos riesgos: la gestión de pensiones privadas.



Retos de la inversión extranjera en América Latina

Desde la perspectiva de los países latinoamericanos —más allá de estos problemas de concentración—, sería deseable que este ingreso masivo de la banca extranjera, y en particular de las entidades españolas, permitiera cumplir varios objetivos:

- El fortalecimiento de los sistemas financieros locales, dada la mayor capacidad de los bancos extranjeros para obtener fondos, a menor costo, en los mercados internacionales.
- Una rebaja de los márgenes de intermediación, como resultado del incremento de la competencia y del hecho que los bancos extranjeros están acostumbrados a trabajar con menores márgenes de ganancia —3% en Estados Unidos y el Reino Unido en comparación, por ejemplo, con 6,3% en Brasil. En este nuevo panorama, quienes tomen créditos se beneficiarían de una reducción de los costos financieros.
- Un incremento de la competencia y una reducción de los costos operacionales, lo que obligaría a los bancos locales a elevar su eficiencia y disminuir su grado de vulnerabilidad.
- Un aumento de la intermediación financiera, como resultado de una mayor oferta de nuevos y más sofisticados productos por parte de las entidades que operan en los mercados locales.

Hasta la fecha, el resultado más evidente ha sido el fortalecimiento de los mercados locales, que enfrentados a dos crisis financieras internacionales de gran magnitud (a finales de 1994 y a mediados de 1997), han tenido una reacción más consistente que en el pasado (en particular en el caso de la crisis de la deuda externa). Quizás el caso más complicado siga siendo México. En lo que respecta a los beneficios de un aumento de la competencia y su traspaso hacia los clientes, los resultados han sido diversos. En general, los márgenes de intermediación



El resultado más evidente ha sido el fortalecimiento de los mercados locales, que enfrentados a dos crisis financieras han tenido una reacción más consistente que en el pasado



de los bancos extranjeros con operaciones en América Latina siguen siendo altos —a diferencia de lo que ocurre en sus mercados de origen— y a pesar de que los costos operacionales han registrado fuertes reducciones, los costos del crédito no han bajado en forma significativa.

En síntesis, en un escenario que experimenta múltiples transformaciones, la estrategia de internacionalización de las principales entidades bancarias españolas ha dado lugar a fuertes polémicas. En América Latina, España y la UE, las autoridades políticas y económicas, los empresarios, los accionistas, los mercados y los clientes han planteado sus diferentes puntos de vista ante un fenómeno inédito en términos de rapidez y magnitud, como lo ha sido la expan-

sión de la banca española en las principales áreas de negocio del sector financiero latinoamericano.

CONCLUSIONES

Actualmente, luego de más de diez años de un amplio y extenso proceso de liberalización y desregulación financiera, el panorama latinoamericano de los mercados bancario, de seguros y de los fondos de pensiones ha sido completamente modificado por la masiva presencia de entidades financieras globales. En este escenario los grandes bancos españoles han sido actores centrales, convirtiéndose en líderes en la mayoría de los países y segmentos del negocio financiero regional (véase el gráfico 4). A comienzos de la década de los noventa, las entidades bancarias



↳ junto a algunas compañías públicas — como Telefónica e Iberia— lideraban el proceso de internacionalización de la empresa española. Actualmente, los bancos españoles llegan a América Latina, por sus propios intereses más que el de sus clientes, y las empresas públicas españolas más activas en la región, han sido totalmente privatizadas.

La superación de la crisis del 97

La crisis financiera internacional iniciada en 1997, y su fuerte impacto en la región —en particular en Brasil—, no alteró esta dinámica, ya que la banca internacional siguió incrementando su presencia en los mercados regionales (véase el gráfico 4). En primer lugar, muchos de los bancos pequeños y medianos no han sido capaces de adaptarse al nuevo escenario, lo que podría significar su desaparición o que sean adquiridos por entidades extranjeras. Además, algunas grandes instituciones

han buscado el apoyo financiero de importantes entidades extranjeras para estar mejor preparadas para el incremento de la competencia de los próximos años.

Fin de la primera fase de expansión

En términos generales, la primera etapa de la expansión internacional de las grandes entidades financieras españolas en América Latina ha terminado. En el negocio principal, la banca comercial, el BBVA y el BSCH poseen posiciones similares, con fuerte presencia en la mayoría de los mercados regionales. La principal asignatura pendiente sigue siendo el mercado brasileño, y en menor medida México. Además, han comenzado un activo proceso de diversificación, combinando las inversiones en banca con aquellas destinadas a los mercados de seguros, fondos de pensiones y más recientemente hacia la salud privada.

Ajustes en la estrategia de internacionalización

El fuerte impacto que ha tenido la creciente exposición latinoamericana en el valor bursátil de los principales bancos españoles, los ha obligado a realizar ajustes a su estrategia de internacionalización. En primer lugar, en América Latina, teniendo presente la disminución de los márgenes de beneficio como resultado de la mayor competencia y la mayor vulnerabilidad externa relativa de estos mercados ha obligado a realizar activos programas de saneamiento y mejoras de la competitividad de las sucursales regionales. En segundo término, en Europa, como resultado del incremento del tamaño y del aumento de las presiones competitivas, las entidades españolas estarían iniciando una estrategia de expansión europea, que les permita estar mejor posicionadas ante los futuros acontecimientos que se desarrollen en este

REFERENCIAS:

- Argentaria (1999), Informe Anual 1998, Madrid
- BBV (Banco Bilbao Vizcaya), (1999a), Informe Anual 1998, Bilbao
- BBV (1999b), Relación con Inversores (<http://www.bbv.es>), Bilbao
- BCH (Banco Central Hispano) (1999), Informe Anual 1999, Madrid
- Banco de España (1999), Boletín Económico, Madrid, abril
- Burns, Richard y Scott Weeks (1998), "The man of the year: Emilio Botín", *LatinFinance*, No. 95, marzo
- Calderón, Alvaro (1999a), "Las renovadas estrategias de los inversionistas extranjeros en América Latina y el Caribe: La participación de la empresa española", *Síntesis*, No. 29/30, Madrid.
- Calderón, Alvaro (1999b), "Las inversiones de la empresa española en América Latina: ¿Una estrategia agresiva o defensiva?", *Economía Exterior*, No. 9, Grupo Estudios de Política Exterior, Madrid.
- Casilda Béjar, Ramón (1997), *La banca española. Análisis y evolución*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Casilda Béjar, Ramón, Prosper Lamothe Fernández y Manuel Monjas Barroso (1997), *La banca y los mercados financieros*, Alianza Universidad Textos 166, Editorial Alianza, Madrid
- Calderón, Alvaro y Ramón Casilda (1999), "Grupos financieros españoles en América Latina: Una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo", *Serie Desarrollo Productivo*, No. 59 (LC/L. 1244-P), Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, septiembre.
- Calderón, Álvaro y Ziga Vodusek (1998) "Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean: An Overview", *Foreign Direct Investment in Latin America: Perspectives of the Mayor Investors*, Madrid, Inter-American Development Bank/Institute for European-Latin American Relations (IRELA).
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1998), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, Informe 1998 (LC/G.2042-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, No. de venta: S.98.II.G.14, diciembre.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2000), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, Informe 1999, Santiago de Chile, enero.
- Durán, Juan José (1999), *Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico*, Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Falcão Filho, Aluizio (1997), "Cambio de marcha. Banco Santander no quiere comprar más. ¿Se lo permitirá el mercado?", *América economía*, Santiago, Chile, diciembre.
- Freres, Christian (1991), "Spain Rediscovered the Americas", *Spain Rediscovered the Americas, Suplemento Especial*, *LatinFinance*, agosto.
- Gazeta Mercantil Latino-Americana (1999), *Relatório da Gazeta Mercantil Latino-Americana: Bancos*, São Paulo, 28 de junio a 4 de julio.
- Grupo Santander (1999a), Informe Anual 1998, Madrid
- Grupo Santander (1999b), *Resultados de 1998 del Grupo Santander*, (<http://www.bancosantander.es>), Madrid.
- Hernández, Ulises (1999), "Banca extranjera nuevos conquistadores", *Expansión*, No. 773, Vol XXX, Ciudad de México, 1 de septiembre.
- Moore, Leslie (1999), "Santander Investment: radiografía de un repliegue", *América economía*, Santiago, Chile, 17 de junio.
- Rodríguez Inciarte, Matías (1998), "La expansión de las empresas españolas en Iberoamérica: el caso de la banca", *Economía exterior*, No. 7, 1998/99, Madrid.
- Salomon Smith Barney (1998), *Foreign Financial Institutions in Latin America*, Latin America Equity Research, New York.
- Salomon Smith Barney (1999), *Update on Foreign Financial Institutions in Latin America*, Latin America Equity Research, New York, marzo.
- Sullivan, Tara (1998), "Voy de compras, ¿me acompañas?", *América economía*, Santiago, Chile, 4 de junio.
- The Banker (1999), *The 1000 World Banks*, Londres, julio.
- Uriarte, Pedro Luis (1997), *La estrategia de expansión del BBV en América Latina*, Banco Bilbao Vizcaya, Bilbao, marzo.
- Valero, Francisco (1994), "La internacionalización de la empresa bancaria española", *Economistas*, No. 62, Año XII, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid.



mercado común.

Positivo impacto en la modernización de Latinoamérica

Desde la perspectiva latinoamericana, el ingreso de los bancos extranjeros, y en particular de las entidades españolas, han tenido un positivo impacto en la dinamización y modernización de los sistemas financieros regionales. En términos generales, las instituciones extranjeras han introducido nuevos instrumentos y tecnologías, han incrementado los niveles de competencia —con efectos directos sobre el acceso y valor del crédito—, y han dado mayor fortaleza y estabilidad a los sistemas financieros locales. No obstante, también se presentan algunas dificultades, como el incremento de la concentración y la lenta transferencia hacia los clientes de la mayor competencia y eficiencia de los mercados financieros latinoamericanos. Esta amplia presencia de la banca, unida a la activa expansión de empresas no financieras españolas en los principales mercados latinoamericanos, ha captado la atención



Desde la perspectiva latinoamericana, el ingreso de los bancos extranjeros, y en particular de las entidades españolas, han tenido un positivo impacto en la dinamización y modernización de los sistemas financieros regionales.



de instituciones regionales y multilaterales. Asimismo, ha revelado las limitaciones de los marcos regulatorios nacionales ante la creciente globalización de los mercados internacionales. Así, decisiones adoptadas en Europa afectan a usuarios en el continente americano, provocando reacciones a múltiples niveles, cuyos resultados solo se verán en el futuro.

Ramón Casilda Béjar. Director de Nor-Sistemas Soluziona.
Alvaro Calderón Hoffman. Oficial de Asuntos Económicos de CEPAL.

NOTAS:

{1} Ramón Casilda Béjar, Director de NorSistemas Soluziona y consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Álvaro Calderón Hoffmann, Oficial de Asuntos Económicos de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Los autores agradecen los valiosos comentarios de los colegas de CEPAL, Gunther Held, Jorge Katz, Georgina Nuñez, Michael Mortimore y Luisa Rangel, además de Octavio de Barros, Economista Jefe del BBV Brasil, Alfredo Arahuetes del Centro Español de Estudios de América Latina (CEDEAL), Elisa Domínguez de McKinsey Madrid, Matías Kulfas del Centro de Estudios para la Producción (CEP), Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de Argentina y Christian Freres de la Asociación de Investigación y Especialización sobre Temas Iberoamericanos (AIETI).

{2} La "Super Cuenta" fue la primera cuenta corriente que pagaba intereses sobre su saldo, con lo cual el Banco Santander aumentó en un 50% su cuota de mercado. A este producto le siguieron otros, como los "Super Depósitos" y las "Super Hipotecas", que obligaron a los mayores bancos españoles a entrar en una nueva dinámica de competencia, tanto en productos como en cuota de mercado.

{3} Argentina agrupaba a todo el sistema de bancos públicos. En 1998, concluyó totalmente su proceso de privatización.

{4} En España se concretaron las fusiones del Banco Santander con el BCH y del BBV con Argentaria; en Francia la nueva entidad propuesta por el Banque Nationale de Paris (BNP) junto a la Sociéte Générale y Paribas; y en Italia las ofertas no concretadas del UniCredito Italiano SpA por la Banca Commerciale Italiana y de San Paolo-IMI por la Banca di Roma SpA. En Alemania, se intensificaban los rumores de una posible fusión entre el Dresdner Bank AG y el Bayerische-Hypotheken-und Vereinsbank AG.

{5} En América Latina destaca el hecho que los principales bancos extranjeros no sean los de más amplia presencia internacional. Doce de los 20 primeros ocupan lugares por debajo del quincuagésimo (The Banker, 1999). A los bancos de los países de la Unión Europea les corresponden casi dos tercios (65,3%) del valor total de los activos de estos 20 bancos, mientras que los norteamericanos tienen una participación menor (29,7%). La participación de los bancos extranjeros está más concentrada en el Cono Sur y menos en México (CEPAL, 2000).

{6} AFP Provida tiene 2,4 millones de afiliados, gestiona 10.200 millones de dólares y cuenta con cinco filiales en el extranjero (Colombia, Ecuador, México, Perú y El Salvador). En Chile, Provida concentra el 40% de los afiliados al sistema previsional.

{7} En 1991, el Banco Santander compró en 650 millones de dólares el 13.3% del First Fidelity Bancorporation, un pequeño banco de Nueva Jersey sin presencia nacional. En junio de 1995, el First Fidelity se fusionó con el First Union, y el Santander se convirtió en el principal accionista individual del First Union. En junio de 1997, el Grupo vendió esta participación en 2 160 millones de dólares.

{8} A finales de 1998, el Banco Central Hispano (BCH) era la tercera entidad bancaria en importancia en el mercado bancario español. De los tres mayores grandes, era el menos internacionalizado, concentrado los esfuerzos en este sentido en América Latina. En 1998, la región era responsable del 13% de los activos, del 11% de las sucursales y del 28% de los empleos del BCH.

{9} El BCH no logró interesar al Banco Comercial Portugués (BCP) —su socio europeo—, a sumarse a sus planes de expansión en América Latina. Incluso más, el BCP ha intentado desprenderse del 8,5% que posee en el Banco Internacional, participación que logró en asociación con el BCH que posee un 8,28% del grupo Bital, dueño de la mencionada entidad bancaria mexicana.