

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BANCA. ESPECIAL REFERENCIA AL CASO ESPAÑOL

Juan José Durán Herrera

Catedrático de la UAM

Director del Centro Internacional Carlos V

Sofía de la Maza Arroyo

Profesora Asociada UAM

Centro Internacional Carlos V

En este artículo se analiza el proceso de internacionalización bancaria derivado de los importantes cambios dados en su entorno competitivo, lo que ha provocado modificaciones en la selección de estrategias por parte de las entidades bancarias. La clave del cambio experimentado se encuentra en la innovación financiera, la desregulación, la desintermediación y la globalización de los mercados que han contribuido a la adecuación de la oferta de las entidades a una demanda cada vez más compleja y adaptándose al mayor nivel cultural en materia financiera. En lo que respecta a la banca española, se explica cómo desde la situación más bien desfavorable de los años ochenta ha ido evolucionando hasta caracterizarse por la alta solvencia y una capacidad de modernización —asimilando nuevos productos y mercados— muy superior a la de otros sectores de la economía, concluyendo que la banca española se encuentra en una buena posición para formar parte de las estrategias europeas, comprobándose que *de facto* está participando activamente en ellas. Finalmente se describen las distintas estrategias de internacionalización de las entidades bancarias europeas, analizando las siguientes: penetración en mercados exteriores —por adquisición o por crecimiento interno—; adquisición de porcentajes minoritarios; acuerdos de cooperación y alianzas y fusiones transfronterizas, para adaptarse al incremento de la competencia y a la mayor contestabilidad de los mercados.

Palabras clave: internacionalización bancaria, estrategias bancarias, banca española.

1. LA ACTIVIDAD BANCARIA INTERNACIONAL

La actividad bancaria internacional, en su sentido más amplio, viene a consistir en el desencadenamiento y mantenimiento de un proceso de intermediación financiera y de prestación de servicios que afecta al mercado de di-

visas y que en general conlleva posiciones netas en moneda extranjera¹ al menos para algunas de las partes que interviene en la operación. Esta actividad se puede realizar a través de operaciones desde el país de origen de la entidad, o mediante presencia física en el exterior a través de acuerdos de cooperación con otras entidades o realizando inversión directa en el exterior (nuevas filiales, fusiones o adquisiciones). En el caso en que exista presencia física en el exterior, nos encontramos con la denominada Banca Multinacional. No obstante existen diversos criterios para clasificar las actividades internacionales de las entidades bancarias. Así, Pechioli (1983) establece la moneda de denominación de las operaciones, la residencia de las partes que intervienen en las mismas, y el lugar donde éstas se contabilizan para clasificar la actividad bancaria en Doméstica, Internacional tradicional (entre residentes y no residentes desde el país de origen de la entidad y en la moneda de la entidad), eurooperaciones (las anteriores pero denominadas en moneda extranjera) y Operaciones Multinacionales (todas aquellas operaciones realizadas desde el exterior). Aliber (1985), sin embargo, clasifica la actividad internacional en «Export banking» si la actividad se realiza entre residentes y no residentes desde el país de origen; «Off-Shore Banking» si ésta se realiza desde el exterior en moneda nacional, e Inversión Directa en el Exterior si además se realiza en moneda extranjera. Grubel en 1977 distingue tres tipos de actividad internacional de los bancos, distintos de los anteriores y que son: Banca al por mayor, Banca de servicios de financiación al comercio exterior, y Banca al por menor. Las dos primeras categorías no precisan de presencia física importante en el exterior, mientras que en la banca al por menor la necesidad de unidades operativas en los principales centros financieros internacionales es importante, ya que exige el establecimiento de oficinas, medios electrónicos, etcétera, en los países con los que se opera, lo cual supone crear filiales, sucursales, etcétera en los mismos, dado que los servicios que se ofrecen no pueden ser almacenados y transportados ya que son producidos en contacto directo con el cliente.

En realidad la internacionalización de la banca se concreta en actividades de Comercio Exterior (importación y exportación de servicios financieros), en la realización de Inversión Directa en el Exterior que conlleva participación (control) efectiva en la actividad bancaria desarrollada por las entidades participadas en otros países, y que es el vehículo a través del cual un banco se hace multinacional, y por último en la participación en alianzas estratégicas o cooperación con otras empresas a nivel internacional. Esta última modalidad contractual puede o no conllevar la exportación de capital.

2. CONFIGURACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial comienza a resurgir la internacionalización bancaria, tras tres décadas de práctica hibernación, coincidiendo con la reconstrucción de la posguerra y la reinstauración de la libre converti-

(1) Durán, J. J. (1988).

bilidad. Dado el punto de partida en que se encuentra EEUU («role» del dólar en el sistema Monetario Internacional), los bancos norteamericanos empiezan a perfilarse como dominantes. A partir de este momento y hasta la actualidad se pueden distinguir tres etapas diferenciadas en el proceso de internacionalización bancaria. Hasta mediados de los años sesenta podemos encontrar un paralelismo entre la actividad bancaria y la actividad empresarial. Los bancos con actividad internacional comienzan a realizar inversiones en aquellos mercados donde se establecen las EM de sus países de origen (estrategia de seguir al cliente), o bien a establecerse en aquellas áreas geográficas donde pueden encontrar residentes de sus nacionalidades (Banca Étnica). Así, en 1950 se estimaba la distribución de oficinas en el exterior en un 40 por 100 del Reino Unido; 30 por 100 de Europa continental; 9 por 100 USA, y 10 por 100 Canadá. A comienzos de los setenta, aproximadamente un tercio de las oficinas en el exterior procedía de bancos estadounidenses y un 15 por 100 del Reino Unido (Durán, 1988). Desde la óptica de origen y destino de los fondos, la etapa que se inicia tras la Segunda Guerra Mundial se caracteriza por proceder de los países industrializados y dirigirse preferentemente a esos mismos países y en menor medida a los países menos desarrollados.

Un segundo período de internacionalización bancaria, corresponde al que va desde mediados de los sesenta a mediados de los setenta. La nota o característica definitoria de esta década se encuentra en el desarrollo de los euro-mercados. Los bancos se implican en operaciones a gran escala en el mercado de eurodivisas para aprovechar las diferencias en regulaciones bancarias y controles de cambios. En este período, los bancos continúan realizando inversiones en el exterior para seguir al cliente, y a la vez expanden sus actividades bancarias a gran escala y comienzan a introducirse en centros financieros nuevos sin restricciones, que ofrecen ventajas fiscales y una supervisión indulgente en lo relativo a control de divisas y políticas monetarias. El papel de los bancos, en esta etapa, es la obtención de fondos y el suministro de capital principalmente en las operaciones a corto plazo, participación en préstamos sindicados en eurodivisas, la disposición de créditos en eurobonos y las transacciones interbancarias. La localización de la banca en los grandes centros financieros permite acceder a la misma, a economías de aglomeración.

A partir de 1974 comienza una nueva etapa en la internacionalización bancaria. A las actividades internacionales mencionadas anteriormente, se añaden dos notas características que permiten diferenciar esta etapa de las anteriores. Se produce un cambio en los movimientos internacionales de fondos derivados del alza en los precios del petróleo, y por primera vez el principal origen de los mismos son los países en desarrollo de la OPEP. La imposibilidad de reciclar los fondos desde los propios países que los generan, alentó en gran medida la internacionalización de la banca, y especialmente de la estadounidense. La segunda característica definitoria aparece por la entrada en la escena internacional de la banca japonesa. Hasta principios de los ochenta dicha banca tenía una orientación regionalista, pero el incremento de liquidez japonesa y la reducida demanda doméstica para dichos fondos, supuso una mayor implicación de la misma en la escena internacional, en la cual se ha encontrado con una fuerte ventaja comparativa al tener un bajo ratio de capital sobre

activos, lo que le ha permitido competir de forma más eficiente en los mercados internacionales.

Como se puede comprobar en los cuadros 1 y 2 los bancos japoneses han ido ganando paulatinamente posiciones en cuanto a tamaño de las entidades, mientras que los bancos estadounidenses han perdido importancia en relación a los 20 mayores bancos del mundo. Aunque la información ha de ser analizada con cautela por el comportamiento de los tipos de cambio, al estar la información en dólares, se puede comprobar lo dicho anteriormente. Como podemos comprobar en los cuadros anteriores, en 1993 ya aparecen cuatro bancos españoles entre los 100 mayores del mundo.

3. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

La presencia física y directa de un banco en el exterior puede materializarse a través de diferentes figuras técnico-jurídicas:

— *Corresponsales bancarios*. Actúan como agentes de un banco extranjero para mantener relación y cuentas para la realización de cobros y pagos internacionales, así como para facilitar la relación de operaciones en moneda extranjera. Esta figura no conlleva presencia física en el exterior.

— *Oficina de representación*. Cuyo objetivo primordial es la captación de negocio para la casa matriz, aunque no acepta depósitos ni presta fondos, ya que su misión es servir de nexo con la casa matriz y recabar información en el mercado de destino.

Cuadro 1
DISTRIBUCIÓN POR NACIONALIDAD DE LOS 20 MAYORES
BANCOS DEL MUNDO
(1965-1993)

País de origen	1965	1976	1980	1986	1989	1993
EE.UU.	9	4	4	1	2	2
Reino Unido	4	2	3	2	3	1
Canadá	3	0	0	0	0	0
Italia	1	1	0	0	0	0
Francia	1	4	4	4	2	2
Alemania	0	3	3	1	1	1
Japón	2	5	6	12	9	11
Brasil	0	1	0	0	0	0
Suiza	0	0	0	0	2	1
China	0	0	0	0	1	1
Holanda	0	0	0	0	0	1

Fuente: The Banker, varios números.

Cuadro 2
DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES DE LOS 100 MAYORES
BANCOS DEL MUNDO
(1986-1993)

País de origen	1986	1993
Japón	26	26
EE.UU.	14	16
Canadá	5	5
Suiza	3	3
Australia	2	4
China	1	4
Otros	6	5
Unión Europea	43	37
Alemania	12	9
Francia	9	7
Italia	8	7
Reino Unido	5	5
Bélgica	5	1
Holanda	4	3
España	0	4
Dinamarca	0	1

Fuente: The Banker.

— *Agencias*. Es una figura intermedia entre la sucursal y la oficina de representación ya que puede prestar y transferir fondos en nombre de la matriz, pero no puede tomar depósitos en el mercado de destino.

— *Sucursales*. La sucursal en el exterior es una oficina localizada fuera del territorio nacional, sujeta a las leyes tanto del país de origen como del de destino. Puede realizar todas aquellas operaciones permitidas en el país de destino.

— *Filiales*. Las filiales bancarias son entidades con personalidad jurídica propia sujetas a la regulación doméstica del país de destino, pudiendo realizar todas aquellas operaciones bancarias permitidas en el mismo.

— *Joint Ventures*. Son figuras jurídico-económicas de riesgo compartido, dentro de las cuales se encuentran los consorcios, que permiten participar en una institución financiera con otras entidades, compartiendo resultados y riesgos en función de lo estipulado y del capital aportado.

La Inversión Directa en el Exterior por parte del sector bancario ha recibido mucha atención en los últimos años. Los trabajos tratando de modelizar la misma, han sido referidos a multitud de escenarios espaciales y tempora-

les. La mayoría de trabajos se basan en el paradigma ecléctico de Dunning (1979)². De entre las muchas ventajas que poseen las entidades bancarias, para a través de la IDE hacer frente a la competencia local podemos citar: la diferenciación del producto, la moneda de los países de origen, la interrelación a nivel internacional de los bancos con las empresas multinacionales o el apoyo gubernamental.

La diferenciación del producto, entendiendo ésta más como la diferenciación de la empresa que del producto ofrecido en sí³. Tschoegl (1987), Jones (1988), Durán (1988) hacen referencia al mismo al mencionar la banca étnica, como forma de diferenciación de las entidades a través de la nacionalidad. Asimismo los bancos más competitivos de cada país tienen ventaja comparativa de situación para involucrarse en las operaciones en que está implicada *la moneda de sus países de origen*, así como la importancia de los respectivos países en el comercio, economía y finanzas internacionales.

La interrelación a nivel internacional de los bancos con las Empresas Multinacionales (EM) permite a los primeros acceso a información relevante a bajo coste y el acceso a economías de integración o complementariedades al reducir los costes de transacción, lo que junto con el carácter multinacional de los propios bancos, en cuanto a diversificación geográfica, les permite acceder a economías de alcance que permiten no incurrir en costes fijos adicionales a la hora de lanzar nuevos productos y servicios.

Atendiendo a esta segunda ventaja comparativa, existen multitud de trabajos tratando de modelizar la IDE en el sector bancario que incluyen el grado de relación comercial entre el país de origen y el de destino de la inversión, siendo en casi todos ellos una variable significativa de la IDE.

El *apoyo gubernamental* es otra de las ventajas comparativas de la banca en su actividad internacional. Giddy encuentra que la supervisión a que están sometidas determinadas entidades por parte de las autoridades de sus respectivos países, confiere a éstas ventajas. La existencia de algún sistema de garantía de depósitos será una buena razón para atraer proveedores de fondos⁴. Adicionalmente a la supervisión por parte de las autoridades, Tschoegl (1987) señala que algunas entidades de capital público (Banque Nationale de París, Bank of Tokyo) actúan en el exterior como embajadores de sus países, y en su actividad se refleja la estrategia gubernamental.

En el mismo orden de ideas, algunos autores tratan de explicar la internacionalización bancaria, basándose en las imperfecciones de los mercados.

(2) Gray y Gray (1981); Yannopoulos (1983); Cho (1985); Goldberg y Saunder (1980); Durán y Lamothe (1991), etc.

(3) En cuanto que el producto bancario es fácilmente contestable por las entidades locales.

(4) Únicamente en Estados Unidos y Alemania, el sistema de garantía cubre depósitos en cualquier divisa.

Aquellos bancos más capaces para reducir dichas imperfecciones, poseen características que les permiten ser más competitivos tanto en los mercados nacionales como en los exteriores. Diamong (1984), Campbel y Kracaw (1980) enumeran las alternativas con que cuentan las entidades para reducir las imperfecciones y que son: la reducción de los costes de transacción, la optimización de carteras, la transformación de activos, la producción de información y la lideración de préstamos. Aquellos bancos con mayor dispersión geográfica se encuentran en mejor situación para lograr reducir las mencionadas imperfecciones y ser por lo tanto más competitivos.

Como ya mencionamos anteriormente, existen múltiples trabajos tratando de modelizar la IDE en el sector bancario; de entre las muchas fuerzas explicativas que han sido utilizadas en los mismos, existe una fuerte inclinación a incluir factores tales como: la motivación de seguir al cliente local⁵; aspectos legislativos⁶; las oportunidades de los mercados de destino⁷; la distancia geográfica; factores propios de las empresas inversoras, como el tamaño⁸, el ROA⁹, la capitalización bursátil¹⁰, el factor experiencia, el nivel de tecnología del banco o la capacidad para participar en oligopolios o carteles domésticos¹¹.

En un modelo realizado para la banca europea con inversión Directa en el seno de la Unión Europea¹², se trata de ver en qué medida los bancos comunitarios realizan IDE para explotar las oportunidades de negocio (tanto doméstico como internacional) que ofrece el mercado de destino, así como la posible influencia de factores propios de los bancos inversores¹³. Los resultados obtenidos en el modelo demuestran que los bancos europeos llevan a cabo una estrategia más defensiva que ofensiva en su expansión internacional, dado que según se desprende de los resultados, los bancos realizan IDE en otros países de la Unión, aún pudiendo no ser rentable, intentando diversificar los riesgos con inversión en diferentes mercados y para así evitar la posible competencia de bancos del mercado de destino que pudieran hacer peligrar la cuota de mercado en el país de origen.

Los recientes cambios que se están produciendo en el entorno bancario europeo, van a configurar un nuevo enfoque estratégico de los bancos en su

(5) Fieleke (1977); Goldberg y Saunders (1980 y 1981); Sabi (1988); Khoury (1980); Fujita e Ishigaki (1986); Durán y Lamothe (1991), etc.

(6) Kelly (1977); Goldberg y Saunders (1980); Nigh y otros (1986); Terrel (1979); Besanko (1992).

(7) Fieleke (1977); Terrel (1979); Cho y otros (1986).

(8) Durán y Lamothe (1991); Goldberg y Grosse (1991); Ursacki y Vertinske (1992).

(9) Fieleke (1977).

(10) Ursaki y Vertinski (1992); Besanko (1992).

(11) Giddy (1983).

(12) Maza, S. (1994).

(13) ROA, y tecnología propia del banco en los mercados internacionales, medida a través de su participación en préstamos sindicados y en el mercado de Eurobonos.

expansión internacional, donde las alianzas y acuerdos de colaboración van a ser una de las principales estrategias de las entidades, por lo que a continuación vamos a hacer un análisis de las nuevas tendencias de internacionalización de la banca europea.

4. NUEVO ENTORNO COMPETITIVO DE LA BANCA

Los cambios ininterrumpidos que se están produciendo en los mercados financieros desde la década de los ochenta, están provocando modificaciones significativas en la estrategia internacional de las entidades bancarias en general, y de las europeas en particular. La clave del cambio experimentado en dichos mercados se encuentra en las tendencias que se están produciendo en los mismos, y que son:

- innovación financiera
- desregulación
- desintermediación
- globalización de los mercados.

Estas tendencias de los mercados están teniendo fuertes implicaciones para los bancos de todos los países desarrollados, ya sea de forma conjunta o de forma individual, creando un nuevo entorno competitivo para las entidades bancarias y que se traduce fundamentalmente en las siguientes consideraciones:

- incremento de la competencia y contestabilidad o impugnabilidad de los mercados
- separación en la relación entre el nivel de ahorro y de inversión domésticos de las naciones
- acercamiento entre tipos de interés domésticos y tipos de interés del euromercado
- reducción de márgenes de tipos de interés
- homogeneización de las entidades bancarias de distinta nacionalidad

Las tendencias de los mercados, anteriormente mencionadas, han creado un nuevo entorno competitivo para la banca. La innovación financiera, al igual que la desregulación, ha favorecido muy fuertemente el proceso de globalización e integración de los mercados, posibilitando la contratación de un mismo producto en diferentes mercados de forma simultánea, así como la adecuación de la oferta de las entidades a una demanda cada más compleja, tanto de ahorradores, de demandantes de fondos, como de clientes de diversos servicios financieros. El producto bancario —tanto de activo como de pasivo— es un producto de fácil imitación, (a excepción de la captación de depósitos) además de poder ser sustituido por otros similares que pueden ofrecer tanto empresas bancarias como otras financieras o no financieras. Tradicionalmente, se podía considerar la actividad bancaria como una producción de bienes estandarizados, entendiéndose ésta en el sentido básico de intermediación entre ahorradores y demandantes de fondos. No obstante, hoy en día, el pro-

ducto bancario se puede suponer heterogéneo, sobre todo si se observa con una visión transfronteriza, y teniendo en cuenta las características y gustos diferenciados existentes en los distintos países. Como señala Montero (1994), una de las diferencias fundamentales a la hora de plantear las estrategias de las entidades bancarias, radica en la diferencia existente entre los usos financieros de los distintos países, que constituirán una variable muy importante a tener en cuenta en el diseño y promoción de nuevos productos, especialmente en la formación del personal comercial que deberá aprender los aspectos de comercialización de una gama de productos más amplia que la actual.

Asimismo, la mayor cultura financiera de la clientela junto con las posibilidades ofrecidas por la innovación financiera, y la desregulación han llevado a un proceso de desintermediación financiera, en el cual las entidades con menor capacidad de respuesta, han visto perder cuota de negocio de forma progresiva. En este sentido, vemos cómo la localización del ahorro se ha desviado de los depósitos bancarios hacia otras fórmulas de ahorro o inversión alternativas, tales como los fondos de pensiones y de inversión, la deuda pública, el papel comercial, etcétera, de la misma manera que empresas (de gran tamaño fundamentalmente) y sectores públicos han encontrado alternativas de financiación con emisiones de títulos tanto a corto como a largo plazo, o bien particulares que han encontrado en grandes almacenes y otras empresas comerciales fuentes alternativas para el crédito al consumo. Como mencionamos anteriormente, este proceso de desintermediación afecta de forma muy importante a entidades con pequeña capacidad de respuesta. El caso de la banca española nos sirve como ejemplo claro de cómo una rápida adaptación, y capacidad de respuesta ante el entorno cambiante pueden hacer de un proceso de desintermediación, lo que se ha denominado la «desintermediación vinculada». Si no hubiera habido una fuerte apuesta por los fondos de inversión por parte de los bancos, éstos habrían visto peligrar considerablemente sus negocios de pasivo. El hecho de encontrar un sistema de banca universal, ha permitido asimismo a la banca la participación en los mercados de valores, aunque se pierda parte del papel de intermediación. La participación en el canal de flujos financieros de ahorradores a emisores de títulos por parte de la banca permite recuperar parte del negocio vía comisiones y de establecimiento o mantenimiento de relaciones duraderas con la clientela. Larena (1993) apunta hacia un proceso de reintermediación, más que de desintermediación en el cual los mercados financieros, —monetarios y de divisas— juegan un papel imprescindible, con lo cual es de prever que el desarrollo de los mismos continúe hacia unos pocos mercados internacionales desarrollados a expensas de los mercados nacionales.

El proceso de cambio que se ha producido en el panorama regulatorio a nivel mundial está teniendo sus efectos sobre la actividad bancaria tanto a nivel nacional como internacional. En primer lugar, la desregulación, ocurrida en prácticamente todos los mercados desarrollados, ha borrado las barreras existentes entre distintos tipos de instituciones, así como las barreras legales para la entrada de banca extranjera en los mercados domésticos, los movimientos de capitales han sido liberalizados, han desaparecido limitaciones a los tipos de interés, reduciéndose los márgenes financieros de las entidades, se han ido disminuyendo los coeficientes obligatorios, etcétera. En definitiva,

se ha creado un campo abierto para el incremento de la competencia tanto a nivel nacional como internacional, así como una mayor contestabilidad de los mercados. De otro lado, el incremento de regulación en cuanto a supervisión y solvencia de las entidades se ha producido de forma mundial, es decir se ha aplicado de igual forma para todas aquellas entidades con cierta actividad internacional, lo que junto con la desregulación acaecida, va a dar lugar a una mayor homogeneización de las entidades, más en función de su vocación internacional y de su orientación de actividades que en función de su nacionalidad, lo que podremos observar a continuación a través de las acciones estratégicas de la banca europea. Tenemos, pues, que en los últimos años los cambios producidos en el entorno han propiciado una «mutación» de la actividad bancaria, ya apuntada por Sánchez Asiaín¹⁴ en 1984, que preveía un cambio en la demanda de financiación pura y simple a una demanda de servicios financieros. Diez años más tarde estamos asistiendo a un mayor protagonismo de los conglomerados financieros o empresas de servicios financieros, más que de entidades bancarias propiamente dichas. Este planteamiento inicial, de cambio en el entorno en el que operan los bancos, no sólo afecta al ámbito doméstico, sino que la implicación para la actividad internacional es aún mayor, y muy especialmente con la creación de la Unión Europea con la libertad de movimientos de capital y de prestación de servicios financieros.

La transformación del negocio internacional en la última década obedece a las nuevas tendencias de los mercados financieros. A las razones que explicaban la internacionalización de la banca en décadas anteriores (estrategia de «seguir al cliente», penetración en mercados menos desarrollados, etcétera) siguen pudiendo explicar el proceso de internacionalización bancario, pero hoy en día lo hacen en menor medida que estas tendencias de los mercados.

4.1. Situación de la banca española ante el nuevo entorno

En el epígrafe siguiente vamos a analizar las estrategias que está llevando a cabo la banca europea de cara al nuevo entorno competitivo, pero antes de ello vamos a hacer una breve descripción de la situación de partida de nuestra banca.

A comienzos, e incluso mediados de los ochenta, la situación de nuestros bancos era considerada por muchos autores y profesionales como desventajosa por las siguientes razones:

1. *Pequeño tamaño* en relación a otros bancos europeos. Como se puede observar en el cuadro 3, en 1982, el primer banco español por volumen de activos era Banesto en el puesto 88, el Central se encontraba en el puesto 89 y el resto de bancos se situaban por encima del puesto 199. A diciembre de 1993, y tras las fusiones del BBV y Central Hispano, estos ocupaban los puestos 51 y 70 respectivamente, situándose Argentaria en el puesto 63 y el Santander en el 80¹⁵. Según el análisis realizado por Institutional Investor

(14) Sánchez Asiaín, J. A. (1984).

(15) Sin incluir Banesto.

Cuadro 3
BANCOS ESPAÑOLES ENTRE LOS 500 GRANDES BANCOS MUNDIALES
(Posición por Volumen de Activos)

País de origen	1982	1987	1993
Banesto	88	119	100
Central ¹	89	84	70
Hispano Americano	107	110	—
Bilbao ²	117	71	51
Vizcaya	127	—	—
Exterior (Argentaria)	120	153	63
Santander	124	137	80
Popular Español	171	214	170
Bankinter	—	—	322
Urquijo	318	—	—
Banca Catalana	491	—	466
Sabadell	—	468	317
Pastor	493	—	—
Grupo March	—	—	255

Fuente: The Banker, varios números.

sobre los 1.000 mayores bancos del mundo, el Santander se encuentra actualmente en el puesto 21 en Europa según capital, el BBV se situaría en el 33, seguido de Argentaria en el 50¹⁶. Aunque nuestra banca sigue teniendo una dimensión pequeña en relación a la banca europea (ver cuadro 4), según volumen de activos, no lo es tanto en función del capital. Adicionalmente, pese a tener un tamaño menor en relación a otros países, muchos de nuestros bancos aparecen en los primeros puestos en cuanto a rentabilidad se refiere, en aquellas clasificaciones realizadas por empresas privadas (Euromoney, IB-CA Ratings, The Banker...).

2. *Ineficiencia*. La banca española ha sido fuertemente criticada por los altos costes operativos y la extensa red de sucursales. En los últimos años, los gastos operativos han sido ligeramente reducidos, y aunque tanto los gastos de explotación como los de personal siguen siendo muy superiores a la media europea, han sido, junto con el Reino Unido, los que más han disminuido en los últimos cuatro años, con unos porcentajes de reducción del 13 y 19 por 100 respectivamente frente al 1,5 y 5,5 por 100 de Europa. Aunque los ratios de productividad de nuestra banca (activos por oficina y activos por empleado) son de los más bajas de Europa, el margen operativo es de los más altos,

(16) En el mundo, y teniendo en cuenta también el capital, el Santander se sitúa en el puesto 47 y el BBV en el 70.

Cuadro 4
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS IMPORTACIONES
Y EXPORTACIONES ESPAÑOLAS

Año	Importaciones				Exportaciones			
	CEE	OCDE	OPEP	Miles de millones	CEE	OCDE	OPEP	Miles de millones
1980	31	52	28		52	65	13	
1982	32	55	27	3.465,5	49	62	15	2.258,0
1984	32	54	24	4.629,0	51	68	9	3.731,1
1986	50	72	11	4.890,8	60	77	5	3.800,2
1988	57	78	7	6.989,5	66	81	4	4.659,5
1989	57	78	7	8.396,4	66	81	4	5.134,5
1990	59	79	7	8.898,4	69	82	3	5.630,6
1991	60	79	7	9.659,8	71	82	3	6.176,6
1992	61	79	6	10.205,0	71	82	4	6.605,7
1993	61	78	6	10.482,7	68	80	3	7.982,5
1994	64	79	6	12.348,7 _p	71	82	3	9.796,3 _p

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Registro de Caja del Banco de España.

y el porcentaje de gastos de explotación sobre el margen bruto es de los menores de la Unión. Dadas las características tradicionales de banca al por menor de nuestras entidades, la exigencia de una amplia red de oficinas es mayor y es por ello por lo que incurre en unos elevados costes, la dimensión media de la oficina es menor, pero en contrapartida los márgenes operativos son mayores. No obstante en el período comprendido entre 1989 y 1993 los márgenes de la banca española se han visto reducidos, en parte debido a la recesión económica, al incremento de competencia antes mencionado, a la caída del diferencial de las operaciones de préstamo/depósito y al desplazamiento de la actividad hacia operaciones con menores márgenes al desarrollarse cada vez más los mercados de financiación alternativos al crédito bancario.

La extensa red de oficinas de la banca española ha dejado de ser un problema tan grave como en años pasados debido a dos razones fundamentales: se ha producido una importante venta de redes bancarias y de segundas marcas de los grandes bancos a entidades extranjeras, y los dos procesos de fusión junto con la toma por parte del Banco Santander de Banesto ha permitido cerrar oficinas y mantener así una elección más selectiva. Como veremos más adelante, la importancia de la actividad de «Banseguros» en nuestras entidades hace que el exceso de oficinas sea asimismo un problema menor ya que éstas están siendo utilizadas de forma conjunta para la actividad bancaria y la aseguradora.

3. Fuerte control de cambios. La banca española ha tenido tradicionalmente fuertes restricciones en cuanto a la operativa exterior, tanto en actividades

con el sector no residente como en Actividades en Moneda extranjera. A lo largo de toda la década de los ochenta, el proceso liberalizador de la actividad exterior bancaria, ha permitido una mayor internacionalización de nuestros bancos, así como una mayor importancia (aunque sigue siendo reducida) de nuestra divisa en los mercados internacionales. El R. D. 1.816 de diciembre de 1991, sobre liberalización de movimientos de capitales, nos equipara con el resto de países europeos, y hoy en día las únicas limitaciones a la operativa en divisas vienen por la vía de un control de riesgos específicos para la banca. Hasta 1993 el Banco de España fijaba límites particulares para las posiciones en cada divisas, incluidas las pesetas. En diciembre de 1993, la circular 5 del BE, introduce un nuevo sistema que permite compensar las posiciones entre distintas monedas, suprimiendo los límites por monedas individuales.

4. *Escasa internacionalización de nuestra economía.* Una de las razones de la escasa internacionalización de nuestra banca ha sido debida al escaso grado de internacionalización de nuestra economía. Desde la década de los setenta y especialmente, desde la adhesión de España a la CEE, en 1986, la economía española ha ido incrementando su grado de apertura al exterior. Las relaciones comerciales de nuestro país con el resto del mundo se han incrementado de forma espectacular en toda la década de los ochenta, y lo que es aún más importante, se ha producido un cambio en la estructura de dichas relaciones. Tal y como vemos en el cuadro 4, el porcentaje de importaciones y exportaciones españolas, se ha ido consolidando cada vez más hacia los países de la Unión Europea y de la OCDE, mientras que a principios de los ochenta las relaciones comerciales con los países de la OPEP eran ciertamente importantes. Uno de los rasgos característicos de la internacionalización financiera de la economía española, ha sido el dominio de los flujos de entrada de capitales sobre las salidas. Los fuertes incrementos de Inversión Directa tanto española como en España, se producen a partir de 1986, año en que España se adhiere a la Comunidad, con el correspondiente compromiso liberalizador por parte de los países comunitarios. En España tal compromiso se materializa en el R. D. 1.265, de 25 de junio de 1986 y el R. D. 2.077 de 25 de septiembre, por el que se aprueba su reglamento, liberalizando las inversiones directas en España y españolas, con algunas limitaciones de movimientos a corto plazo y algunos préstamos a no residentes.

En general, viendo el cuadro 5, se puede observar el protagonismo del sector de servicios financieros en la Inversión Directa en el exterior. La Inversión Directa en España, ha pasado de representar en torno al 1 por 100 del total recibido en los años sesenta a suponer porcentajes superiores al 50 por 100. El cambio principal en esta tendencia se encuentra en el cambio de legislación española relativa a la entrada de banca extranjera en España en 1978¹⁷, junto con la mayor apertura de nuestra economía y la transición política. En cuanto a la Inversión Directa española en el exterior, el sector financiero, es desde finales de los setenta, el principal inversor en el exterior, donde el sistema bancario representa porcentajes superiores al 40 por 100. Los datos de 1993 y 1994 recogen en el epígrafe de varios, muchas de las inversiones fi-

(17) R. D. 1.288/1978.

Cuadro 5
INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN ESPAÑA
POR SECTORES DE APLICACIÓN

	82-85	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Primario	4,7	1,7	1,5	1,2	1,9	0,9	1,5	1,0	0,6	0,3
Manufacturero	61,0	61,8	52,9	38,9	41,9	40,1	37,7	52,1	57,0	65,8
Construcción	1,0	0,1	0,2	0,6	0,9	2,2	1,0	1,1	1,4	0,4
Comercio y Hostelería	15,3	15,3	18,9	12,4	14,5	9,2	12,9	17,1	11,1	8,7
Transportes y Comunicaciones	1,2	0,6	0,6	1,7	1,4	1,6	1,4	1,10	0,7	1,0
Sector Financiero	15,8	19,3	24,4	43,3	37,3	45,2	46,0	27,3	21,8	15,2
Otros Servicios	1,0	-	1,4	1,9	2,1	0,9	0,5	0,4	6,9	8,4
Millones de pesetas	888.113,4	400.903,2	727.279,4	843.253,8	1.244.987,6	1.819.851,4	2.300.996,2	1.914.494,3	1.855.170,0	2.347.806,0

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE INVERSIÓN ESPAÑOLA
POR SECTORES DE ORIGEN

	82-85	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Primario	6,4	6,5	2,8	1,7	3,0	1,0	0,7	0,7	0,8	0,6
Manufacturero	19,1	25,4	20,4	33,1	19,0	21,9	18,9	34,8	19,8	12,6
Construcción	2,7	0,6	0,2	0,3	2,0	0,5	1,1	0,2	0,7	1,4
Comercio y Hostelería	14,2	16,0	14,8	7,2	10,0	7,2	5,3	8,1	1,7	2,3
Transportes y Comunicaciones	1,4	0,6	3,0	1,2	1,0	1,5	10,9	0,1	4,9	36,4
Sector Financiero	55,9	50,0	58,6	55,8	64,0	67,5	62,7	55,5	29,3	36,8
Otros Servicios	0,4	0,6	0,2	0,7	1,0	0,4	0,4	0,6	42,4	9,7
Millones de pesetas	192.790,0	66.857,9	100.597,5	229.708,0	280.383,7	454.814,0	676.905,6	546.958,0	442.842,8	1.019.976,0

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Comercio y Turismo.

nancieras, ya que el cambio en el tipo de clasificación del CNAE recoge en esa partida determinadas inversiones en holdings.

Hoy en día la apertura al exterior de nuestra economía es homologable a la del resto de países europeos, por lo que una de las razones que han provocado la escasa presencia internacional de nuestra banca, ha dejado de ser obstáculo para la misma.

5. Altos Coeficientes Obligatorios. Los altos coeficientes obligatorios han tenido gran importancia para la actuación bancaria, ya que han constituido una forma de imposición implícita sobre la banca, que ésta ha trasladado a sus clientes, provocando los altos diferenciales de tipos pasivos y activos, así como que ésta se situara en una posición desventajosa en relación a otros países con menores coeficientes. Hoy en día la banca española no está sujeta más que al coeficiente de caja que se estructura en dos tramos: uno remunerado, a través de certificados del Banco de España, y otro del 2 por 100 no remunerado; lo que ha reducido las desventajas comparativas de las entidades españolas, frente a entidades británicas, danesas o belgas que no están sujetas a ningún tipo de coeficiente de caja, además de reducir la fuerte dependencia de éstas de la financiación del Banco de España, a través de operaciones de regulación monetaria. Vemos, por lo tanto, que otra de las características que situaban a nuestros bancos en una posición desventajosa para competir en el nuevo entorno globalizado ha sido superada abiertamente.

Frente a estas situaciones de partida de los años ochenta, que vemos que van siendo superadas, la banca española cuenta con una serie de características que la hacen situarse en una posición dijéramos «relajada» para competir eficientemente: la fuerte capitalización de la banca española, es de las mayores europeas; el reducido riesgo-país, y el alto nivel de provisiones sobre dudosos, sitúan a la banca española en los mejores niveles de solvencia europeos. Tenemos en el cuadro 6, los porcentajes de saneamiento del crédito de los últimos años, para los bancos españoles, y aunque podemos ver que la cobertura de insolvencias ha disminuido en los últimos años, no es de extrañar, si vemos el fuerte crecimiento de los dudosos en los activos bancarios. No obstante, si nos fijamos en el cuadro 7, relativo a los grandes bancos para 1992, vemos como la cobertura es muy superior para bancos como el Santander, el Popular o el BBV en relación al resto.

Cuadro 6
SANEAMIENTO DEL CRÉDITO

Saneamiento del crédito	1989	1990	1991	1992	1993
Activos-Dudosos en % del riesgo total*	2,7	3,4	4,0	6,0	8,0
Fondos insolvencias sobre dudosos	79,6	69,3	64,9	54,0	56,4
Fondos insolvencias sobre riesgos	2,1	2,3	2,6	3,2	4,7
Fondos riesgo país s/riesgos provisionales	31,5	31,3	28,9	23,8	13,2

* Sin incluir los dudosos por causa de riesgo país.

Fuente: Banco de España, Boletín Económico. Abril 1993.

Cuadro 7
COBERTURA DEL RIESGO DE LOS GRANDES BANCOS

	Morosos/riesgo total	Fondo provisión insolvencia/ volumen de morosos
Santander	3,50	96,56
Popular	2,22	82,55
BBV	5,39	70,23
Argentaria	5,81	66,39
BCH	5,54	70,67
Banesto	6,94	57,34

Fuente: Ranking, junio 1993.

Además de la alta solvencia, la banca española se está caracterizando en los últimos años por una capacidad de modernización, muy superior a la de otros sectores, en el sentido de que está asimilando intensamente nuevos productos y mercados (fondos de inversión, futuros, opciones, titulizaciones, etc.). La presencia de la banca española en el exterior, es cada día mayor; como se puede observar en el cuadro 8, vemos que hay tres bancos españoles entre los cincuenta con mayor actividad internacional del mundo (Santander, BBV y Argentaria) situándose el Santander en el puesto 29 a nivel mundial en 1993, por lo que tras la adquisición del Banco Español de Crédito, es de esperar que en 1994 ocupe un puesto superior a éste.

Por lo tanto, podemos concluir que la banca española, en general, se encuentra en una posición razonablemente buena de cara a formar parte de las estrategias europeas que mencionaremos a continuación y donde podremos comprobar, a través de ejemplos analizados, que ya está participando activamente en ellas, por lo que no debemos temer la nueva situación que se ha creado en los mercados, sino más bien aprovecharla para poder ocupar los principales puestos en la escena financiera internacional, ya no en tamaño, sino en eficacia, rentabilidad, modernidad y capacidad de adaptación al nuevo entorno.

El proceso de internacionalización de los bancos españoles tiene una serie de características más o menos comunes en todos ellos y que son:

1.- Los destinos preferentes de la Inversión Directa en el exterior son, por razones de afinidad cultural, Latinoamérica, y por razones de afinidad legislativa, la Comunidad Europea. La gran diferencia en relación a otros bancos europeos de la banca española, es precisamente la orientación hacia Latinoamérica. Obviamente el mercado latinoamericano ofrece a nuestros bancos una ventaja comparativa en relación a los homólogos europeos, en cuanto a la afinidad idiomática, a la presencia de emigrantes españoles y a los lazos culturales entre ambas regiones.

2.- La banca española está inmersa dentro del proceso de banseguros que veremos al analizar las tendencias bancarias de los últimos años. También en

Cuadro 8
BANCOS ESPAÑOLES ENTRE LOS 50 MÁS INTERNACIONALIZADOS DEL MUNDO

Entidad	Activos en el exterior				Activos en:				
	1991	1992	1993	USA mill. \$ USA ¹	Japón ² Mill. Yen	Londres ³	Suiza ⁴ Mill. Frs.	Alemania Mill. DM ⁴	Francia Mill. Frs. ⁴
Banco Santander	29,1	27,0	33,0	7.880	178.278	70	123	959	4.613
Banco Bilbao Vizcaya	21,5	18,5	21,4	2.086	109.034	125	185	568	10.128
Argentaria	N.D.	N.D.	40,3	1.116	N.D.	N.D.	N.D.	225	N.D.

Fuente: The Banker, febrero 1993, 1994 y 1995.

(1) Junio 1993.

(2) Marzo 1993.

(3) Personal, noviembre 1993.

(4) Diciembre 1992.

este segundo aspecto la banca española ofrece una particularidad frente al resto de bancos, y es la relación banca/seguros con entidades transfronterizas. Todas las entidades españolas propietarias de entidades aseguradoras han optado por un modelo europeo, integrando sus entidades nacionales con entidades extranjeras.

3.- Pese a que los destinos preferentes de nuestra banca son principalmente la Unión Europea y América Latina, cada una de las entidades mantiene una mayor presencia en determinados mercados. Así tenemos en el cuadro 9 los destinos preferidos de los cinco grandes bancos.

Como se observa en el cuadro anterior. Dentro de la comunidad, uno de los destinos preferidos de los grandes bancos españoles —a excepción del Popular— es el mercado portugués.

Atendiendo a las conclusiones extraídas del modelo europeo mencionado anteriormente, tenemos que las relaciones comerciales entre nuestro país y Portugal son muy significativas, del total de importaciones de Portugal (2.198 millones de dólares) el 15% provienen de España e igualmente el 15% de sus exportaciones tienen como destino el mercado español. No obstante la dependencia comercial de España en relación a Portugal es menor, en cuanto que únicamente el 2% de nuestras importaciones vienen de Portugal, y el 6% de las exportaciones van destinadas al mismo.

En cuanto a la bancarización del mercado luso, tenemos que la relación de Activos y Pasivos bancarios en relación al PIB es de 0,41, similar al de Alemania, Holanda, Bélgica. El Reino Unido y por supuesto Luxemburgo tienen un ratio de Activos y Pasivos bancarios/PIB superior a la unidad, por lo que podríamos inferir, que el mercado luso no está muy bancarizado. La cuota de mercado de Portugal en cuanto a actividad internacional se refiere —que se ha medido en el modelo como la posición en moneda extranjera más la posición en moneda local con no residentes— es prácticamente nula lo que indica que es un mercado prácticamente no internacionalizado en cuanto a actividad bancaria.

Con los datos anteriormente expuestos vemos que el establecimiento de entidades bancarias españolas en Portugal obedece a dos razones fundamen-

Cuadro 9
PRINCIPALES DESTINOS DE LOS BANCOS ESPAÑOLES

Entidad	Unión Europea	Latinoamérica	Otras áreas
Banco Santander	Portugal/Alemania/R. Unido	Chile	Puerto Rico
BBV	Portugal/Bélgica	Pequeña	Puerto Rico/Marruecos
Banco Central-Hispano	Portugal/Francia	Chile	
Banesto	Portugal	Chile	
Banco Popular	Francia	Nula	

* No obstante, todos ellos —a excepción del Popular— mantienen algún tipo de presencia en Londres.

tales, si nos fijamos únicamente en los factores del mercado de destino utilizados en el modelo que son:

— Servir los intereses de entidades españolas en Portugal, dado que la penetración de las mismas es elevada (15% del Comercio Exterior Portugués se realiza en España así como un fuerte flujo de IDE española en Portugal), y no tanto de servir a clientes portugueses con intereses en España.

— El «bajo» grado de bancarización del mercado portugués nos indica que el interés por dicho destino estará más motivado por la posibilidad de captar destino estará más motivado por la posibilidad de captar negocio de banca comercial, que de tener presencia por ser éste un mercado importante, donde la cuestión de imagen nos podría inclinar a realizar una inversión, aún no siendo importante desde el punto de vista empresarial, es decir que estaríamos ante la estrategia de los que denominamos anteriormente ofensivos, es decir, estaríamos penetrando en un mercado con el objetivo de realizar en él una actividad que pudiera ser rentable y no protegiendo nuestra potencial pérdida de clientela.

El escaso desarrollo de la actividad bancaria internacional del mercado vecino, podría indicar, que la presencia de nuestros bancos allí no está motivada por tomar una participación en dicha actividad desde el propio centro de actividad (como sería el caso del establecimiento en el mercado londinense).

Los otros destinos europeos en los cuales la banca española tiene presencia fuerte son Francia, Alemania y Bélgica.

En cuanto al mercado latinoamericano, hemos visto en el cuadro 10 que el destino preferente de los bancos españoles es Chile, por lo que, aunque no

Cuadro 10
ADAPTACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE LA BANCA EUROPEA

RANGO DE ACTIVIDADES	Estrategia		Alternativa de implantación
	Especialización	Doméstica	Adaptación dimensional
		Internacional	Implantación ex-novo Alianza
		Internacional Global	Alianzas
	Diversificación	Doméstica	Conglomerados Financieros Banca Universal Fusiones Nacionales
		Internacional	Implantación vía adquisición Alianza
		Internacional Global	Fusión Transfronteriza

ha sido incluido en el modelo mencionado (circunscrito a la Comunidad Europea) vamos a ver brevemente como se comportan las variables en él utilizadas para el caso chileno. En 1990 los gobiernos chileno y español firmaron un Tratado de Cooperación y Amistad dentro de una política de mayor acercamiento entre ambos países con el fin de financiar proyectos de inversión en Chile así como de promover la inversión española en dicho mercado. Evidentemente el comercio chileno es mucho más dependiente de España que a la inversa, una parte importante, sobre todo de las exportaciones chilenas, de su comercio se realizaron en España, por lo que la banca española puede servir los intereses comerciales de empresas chilenas en España ya que no existe ningún banco chileno operante en España, así como ninguna oficina de representación, por lo que los bancos españoles pueden servir a los clientes chilenos en sus intereses en nuestro país. Además de esta razón que puede ser importante, la bancarización chilena es muy pequeña ya que los activos y pasivos bancarios representan únicamente el 10,5% de su PIB por lo que la banca española puede, además de canalizar los flujos financieros derivados del comercio internacional, hacerse con una parte del negocio doméstico bancario. De hecho si observamos los flujos de IDE española en Chile, vemos que es el sector financiero el que mayores inversiones realiza en dicho país, con porcentajes del 45,54 y 76 por cien en 1990, 1991 y 1992 respectivamente¹⁸.

El establecimiento de nuestras entidades en áreas como Chile, Miami o incluso en EEUU, puede ser entendida como un objetivo intermedio para la futura canalización de fondos hacia zonas o áreas económicas emergentes como el mercado latinoamericano, y en este sentido cabría incluir la estrategia que está llevando a cabo el Banco Santander con su incremento de participación en el First Fidelity estadounidense, o su mayor penetración en el mercado chileno.

5. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS DE LA BANCA EUROPEA

En el nuevo contexto globalizado en que actúan los bancos actualmente, con las características peculiares para la banca española, estamos siendo testigos de unos movimientos estratégicos comunes en la mayoría de los países, aunque con diferencias importantes en los tres ejes fundamentales de los mercados financieros, es decir, Estados Unidos, Japón y Europa. Nos vamos a centrar en esta última, dado que la banca española participa activamente y de forma similar a sus competidores europeos.

La banca europea está llevando a cabo una serie de estrategias a nivel internacional que son atribuibles a todos ellos incluidos los españoles, de forma homogénea.

El incremento de competencia que mencionamos al principio del epígrafe, está provocando tres tipos de reacciones en los bancos europeos. En primer

(18) Como ya mencionamos anteriormente, los datos a partir de 1993 no son comparables con los anteriores por el cambio en la clasificación del CNAE.

lugar, es está produciendo un *proceso de diversificación* de las actividades, donde determinadas entidades, como las alemanas o las españolas, al disfrutar de un sistema de banca universal, se encuentran con ciertas ventajas comparativas. Dentro de este proceso se encuentra la denominada tendencia de *allfinanz*, o de «banseguros», donde se están integrando las actividades bancarias con otras financieras y especialmente la de seguros. En segundo lugar, nos encontramos con estrategias de *fusiones* entre entidades de la misma nacionalidad, y en menor medida con fusiones transfronterizas. Por último y, probablemente como más importante, nos encontramos con una amplia presencia de acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas a nivel transfronterizo que permiten a entidades de distintos tamaños y nacionalidades aprovechar las ventajas recíprocas de los socios de los acuerdos.

La entrada en vigor de la normativa bancaria sobre armonización de la actividad bancaria, está claramente inclinada hacia un modelo de banca universal, ya seguido en España y Alemania entre otros países, desde hace tiempo. Sin embargo, el fuerte incremento de competencia que se está produciendo con el sector bancario en el ámbito europeo, planteó dudas sobre la conveniencia de adoptar una estrategia de especialización en lugar de una de mayor diversificación. En este sentido los trabajos de Fernández¹⁹, apuntan hacia la alternativa mixta de banca federada que permita combinar las ventajas de un banco universal y con diferentes divisiones especializadas, bien de forma regional, bien de forma productiva, que gocen de una autonomía que les permita competir con entidades especializadas.

Tenemos por lo tanto que los bancos europeos se encuentran en una posición entre la diversificación y la especialización, es decir entre convertirse en bancos universales, o dedicarse a segmentos específicos (regionales o de actividad). Asimismo, el nuevo entorno competitivo a que nos hemos referido reiteradamente, ofrece una doble alternativa a las entidades para hacer frente: centrarse en el mercado doméstico y proteger así la cuota de mercado optando por una estrategia defensiva, o bien mantener o incrementar la presencia en el exterior en una estrategia ofensiva, de penetración de nuevos territorios y quizás nuevas líneas de negocio. Esta segunda estrategia ofensiva ha sido analizada por Campayne²⁰, que observa una tendencia de los bancos europeos, en los últimos años, a dirigirse a mercados con potencial de beneficios, más que a expansión indiscriminada a muchos mercados como quizás ha sido el caso de la banca norteamericana en las últimas décadas.

Así pues, nos encontramos con las posibles acciones estratégicas de los bancos europeos de cara a hacer frente a una nueva situación, con una doble vertiente: estrategia locacional y estrategia funcional o de actividades que son resumidas en el cuadro 10.

La línea divisoria entre una especialización y una estructura de banca universal correspondería al concepto antes mencionado de banca federada.

(19) Fernández, Z. (1993 y 1994).

(20) Campayne, P. (1992).

Se han utilizado enfoques similares al aquí expuesto en trabajos anteriores, aunque con diferentes matices, así Bueno (1990)²¹ elabora una matriz estratégica de negocios en banca, incluyendo las tres alternativas localizacionales y dividiendo el negocio bancario en banca universal, comercial y corporativa. Cuervo (1989)²² distingue los bancos pertenecientes a conglomerados financieros de los bancos especializados con distintas categorías dentro de ellas. Cuervo Arango (1989)²³ plantea las estrategias a seguir en dos vertientes: defensiva, en el caso de optar por un esquema de especialización en el mercado nacional, y ofensiva en caso de optar por competir a nivel global europeo. Tornabell (1990)²⁴ distingue los bancos europeos en función de su orientación geográfica en bancos eurouniversales, superregionales, regionales y especializados, realizando analogías con la banca norteamericana en su actividad doméstica²⁵. Canals (1990)²⁶ analiza las estrategias a seguir por los bancos de cara al mercado único en base a su posicionamiento en cuanto área geográfica, de productos y de clientes, utilizada nuevamente por Fernández (1994) al estudiar la alternativa de banca federada. Marois (1993)²⁷, desarrolla las estrategias de la banca francesa ante el nuevo mercado europeo distinguiendo asimismo entre especialización y banca universal con consideración al mercado europeo o al doméstico. Revell (1988)²⁸, resume las posibles acciones de la banca europea de cara a operar en el mercado globalizado a partir de 1993, en fusiones nacionales, fusiones y adquisiciones transfronterizas, intercambios accionariales e incremento de la relación del negocio bancario y el de valores. En todos estos trabajos se llega a similares conclusiones en cuanto a la forma de implantación de las estrategias a seguir, que veremos a continuación.

5.1. Implantación de las estrategias internacionales

En el cuadro 10 resumíamos las alternativas estratégicas de la banca europea y, dentro de cada una de ellas, podemos observar las diversas formas de implantación de dichas estrategias entre las que se encuentran:

1. Estrategias de diversificación y adaptación.
2. Fusiones nacionales para lograr una mayor dimensión, y facilitar la expansión internacional.

Ambas alternativas son consideradas como óptimas para aquellas entidades que opten por el mercado doméstico como estrategia para hacer frente al nuevo entorno competitivo.

(21) Bueno, E. (1990).

(22) Cuervo, A. (1989).

(23) Cuervo-Arango, (1989).

(24) Tornabell, R. (1991).

(25) Lerena, L. A. (1993).

(26) Canals, J. (1990).

(27) Marois, B. (1993).

(28) Revell, J. (1988).

3. Penetración en mercados exteriores a través de crecimiento interno o de adquisiciones.

4. Adquisición de porcentajes minoritarios de entidades extranjeras. Esta alternativa puede ser entendida por sí sola o como complemento de la siguiente.

5. Alianzas y acuerdos de cooperación con entidades de distinta nacionalidad.

6. Fusiones transfronterizas.

Estas cuatro alternativas pueden ser implantadas en cualquiera de las cuatro estrategias internacionales de los bancos; no obstante, en el cuadro 10, hemos señalado aquéllas más favorables para cada una de las estrategias en cuestión. En este trabajo vamos a analizar las alianzas y acuerdos de colaboración entre entidades europeas. No obstante, en los cuadros 11 a 14 se ofrecen ejemplos de las restantes alternativas llevadas a cabo por entidades europeas en los últimos años.

5.2. Alianzas y acuerdos de cooperación

Existen múltiples investigaciones relacionadas con los acuerdos de colaboración entre empresas, tales como los de Porter (1989)²⁹, Kogut (1988)³⁰, Hennart (1988 y 1989)³¹ y Menguzzato (1992)³² entre otros. Para el caso de la banca, múltiples estudios relativos a las economías de escala y de alcance incluyen en sus consideraciones temas relativos a los acuerdos de colaboración como son los de Benson, Hanweck y Humphrey (1982)³³, Gillian y Smirlock (1984)³⁴, o bien el caso de los trabajos de Lebegue (1991)³⁵, Marois³⁶ o Tornabell³⁷ que analizan las estrategias de la banca europea de cara a 1992.

En todos estos trabajos, se considera en menor o mayor medida la importancia que los acuerdos de colaboración están cobrando en los últimos años como forma alternativa de penetración en mercados exteriores, para sectores tan dispares como pueden ser los de servicios financieros, la ingeniería genética, la biotecnología, la defensa, o la aeronáutica entre otros muchos.

(29) Porter, M. (1986).

(30) Kogut, B. (1988).

(31) Hennart, J. F. (1988 y 1989).

(32) Menguzzato, M. (1992).

(33) Benson, G.; Hanweck, G. y Humphrey, D. (1982).

(34) Gillian, T. y Smirlock, M. (1984).

(35) Lebegue, D. (1991).

(36) Marois, B. (1991).

(37) Tornabell, R. (1990).

Cuadro 11
PRINCIPALES FUSIONES NACIONALES DE ENTIDADES BANCARIAS

Entidades	Resultado	Nacionalidad	Año
Den Danske + Copenhagen Handels Bank + Provinsbanken	Den Danske	Danesa	1990
Privat Banken + SDS + Andels Banken	Unibank	Danesa	1990
Amro Bank + ABN	ABN-AMRO	Holandesa	1991
Nuovo Banco Ambrosiano + Banca Veneto	Banco Ambroveneto	Italia	
Chemical Bank + Manufactures Hanover	Chemical Bank	USA	1991
Kyowa Bank + Saitawa Bank	Kyowa Saitma Bank	Japón	1991
Banco Bilbao + Banco Vizcaya	BBV	España	1987
Banco Santander + Banesto	Banco Santander	España	1994
San Paolo Bank + B. Nazionale Delle Comunicazioni	San Paolo	Italia	1994
Mitsubishi + Bank of Tokio	Mitsubishi Tokio	Japón	1994
Chemical Banking + Chase Manhattan	Chemical-Chase	USA	1995
First Union + First Fidelity	First Union Fidelity	USA	1995
Banco Central + Banco Hispano Americano	Banco Central Hispano	España	1992

Cuadro 12
PRINCIPALES ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS DE REDES O ENTIDADES ESPECIALIZADAS

Entidad adquirente	Fecha	País	Entidad adquirida
Credit Lyonnais	1989	Bélgica	Red de Chase
	1987	Holanda	Red del Chase
	1991	Irlanda	Woodchester (Leasing)
Caixa Geral Depositos	1991	España	Red del Chase
Credit Agricole	1990	España	Ibercorp Leasing
Banque Nation. Paris	1988	R. Unido	Filial Hipotecaria del Chemical Bank
Dresdner Bank	1988	R. Unido	Grupo Thorton Fund Management
	1989	Francia	Banco de Inversiones BIP de Soc. Generale
Deutsche Bank	1989	R. Unido	Banco de Inversiones Morgan Grenfell
B. Hispano Americano	1991	Europa	Filial de Leasing del Chase
BBV	1991	Portugal	Red del Loyd's
Societe Generale	1990	España	Interdealers
Natwest	1988	Francia	Banco de Inversión Sellier
	1989	España	Banco de Inversión NATWEST-MARCH

Menguzzato define la cooperación como:

a) Un acuerdo explícito a largo plazo entre dos o más empresas, que puede ser formal o realizarse de forma informal.

b) Una congruencia y una convergencia, aunque no coincidencia, de objetivos de los socios en relación a una determinada actividad, objeto de la cooperación.

Cuadro 13
PRINCIPALES ADQUISICIONES DE ENTIDADES
EN EL ÁMBITO COMUNITARIO

Entidad adquirente	Fecha	País	Entidad adquirida
Deutsche Bank	1986	Italia	Banca d'America (98%)
	1989	España	Comertrans
	1993	España	Banco de Madrid
Dresdner Bank	1988	Italia	Banco Spirito Santo
	1991	Alemania Este	Dresdner Bank
B. Bruxelles Lambert	1987	Luxemburgo	Credit Europeen
BBV	1990	Marruecos	Unibank (56%)
B.N.P.	1990	Bélgica	Nagelmackers
	1990	Noruega	Kjobmandsbanker
Credit Lyonnais	1988	Holanda	Nederlanden Credietbank
	1990	Italia	Credito Bergamasco
	1990	España	Comercial Español
	1991	España	Banca Jover
	1993	Alemania	BfG
Instituto Bancario	1988	Francia	Banque Vernes
San Paolo di Torino	1989	Francia	Banque Française Commerciale Catalá de Credit
	1991	España	Banco de Ibiza
	1993	España	Banco de Ibiza
Caixa Geral	1991	España	Banco de Extremadura
Barclays Bank	1990	Francia	L'Européene de Banque
Natwest Bank	1988	España	Banco de Asturias
	1990	Holanda	F. Van Lanschot

Fuente: Elaboración propia en base a distintas fuentes documentales.

c) Una armonización de las decisiones y acciones en relación con la actividad objeto de cooperación.

Cuadro 14
PRINCIPALES PARTICIPACIONES ACCIONARIAS INFERIORES
AL 50 POR 100

Entidad adquiriente	País	Entidad adquirida	Porcentaje
Commerzbank ¹	España	B. Hisp. Americano (1986)	11,4
Banco Hispano Americano ¹	Alemania	Commerzbank (1989)	5,0
Dresdner	Turquía	BNP-AK Bankasi (1988)	30,0
	España	Corp. Ind. Banesto ²	5,0
Deutsche	R. Unido	Morgan Grenfell ³ (1984)	5,0
Santander	Portugal	B. Comercio e Ind.	11,0
		Royal B. Scotland (1988)	9,9
	R. Unido	First Fidelity (1991)	13,0
	EEUU	(1993)	24,0
		(1995) ⁴	30,0
Royal B. Scotland	España	B. Santander (1988)	5,0
Credit Lyonnais	Italia	Credito Bergamasco ³ (1989)	29,7
	Italia	Banca Lombarda	30,7
S. Paolo di Torino	España	Banco de Ibiza ³ (1990)	40,0
Rabobank	España	B. Popular (1989)	1,3
Hypobank	España	B. Popular (1989)	1,7
B. Santander	Italia	I.B.I. Cariplo ⁴ (1988)	30,0
Cariplo	España	Banco Santander ⁵ (1988)	1,0
	España	Banco Jover (1988)	30,0

Fuente: Elaboración propia en base a distintas fuentes documentales.

(1) Actualmente se están revisando las participaciones cruzadas de ambos bancos.

(2) Fue vendida en 1992.

(3) Posteriormente adquirida en su totalidad.

(4) Tras la fusión del First Fidelity con el First Union, la participación del Santander pasará a ser del 11% en el banco fusionado.

(5) Este cruce accionarial y la adquisición del Banco Jover fueron posteriormente deshechos.

d) Una independencia jurídica y económica, si bien durante la vida de la cooperación la autonomía puede ir decreciendo por el hecho de tener que armonizar y coordinar las decisiones, debiendo existir un reparto de poder entre los socios.

Fuerzas impulsoras de la cooperación

Al analizar las alternativas de implantación de una estrategia doméstica para las entidades bancarias, analizamos la diversificación y la adaptación dimensional como las más adecuadas para lograr el objetivo último de fortalecer la posición en el mercado doméstico. Dentro del objetivo último de adquirir una posición importante en la escena internacional, tanto en un nivel universal como en segmentos especializados, la diversificación y adaptación dimensionales forman parte de una estrategia conjunta que puede materializarse a través de alianzas o acuerdos de cooperación.

La evidencia empírica³⁸ señala que no existen unas economías de escala realmente claras en banca, ya que éstas provienen de factores tales como la informática, las telecomunicaciones y el proceso de generación de información. Dado que la consecución de este tipo de economías se muestra poco probable a través de fusiones o adquisiciones, las alianzas ofrecen una alternativa rápida y con menores costes que las anteriores, para incrementar la producción (en este caso de servicios) con menores incrementos en los costes, incrementando de esta manera la productividad. La necesidad de factores tales como fondos propios (que han de incrementarse para mantener los niveles de solvencia), mano de obra, o tecnología es mucho menor a través de una alianza que de un crecimiento vía fusiones o adquisiciones.

Asimismo, permiten a entidades de menor tamaño utilizar factores productivos a los cuales no podrían hacer frente por sí solas debido a los altos costes que ello implica. En este sentido Menguzzato aplica la lógica estratégica para explicar este tipo de alianzas que denomina «cooperaciones de tamaño». La «lógica económica» nos lleva también a colocar las alianzas como alternativa preferente frente a otras, cuando se aplica la teoría de la interiorización de mercados desarrollada por Coase, Hymer y posteriormente Caves, Buckley y Casson y que es recogida por Durán y Lamothe en 1985³⁹, que definen la internalización como «el proceso de desarrollo de un mercado de bienes intermedios dentro de una empresa». Cuando existen imperfecciones en los mercados externos, los costes de transacción son altos, por lo que las empresas internalizan dichos mercados reduciendo los mencionados costes. La fusión o adquisición puede resultar la forma óptima de internalizar; no obstante en aquellos casos en que el valor de la empresa es muy grande en relación con el activo objeto de transacción (caso del sector

(38) Véanse los trabajos de Benston, G. J. y otros (1982) y (1983); Clark, J. A. (1984 y 1988); Vives (1988); Lozano (1992); Fanjul y Maravall (1985) y Mester (1987).

(39) Durán, J. J.; Lamothe, P. (1985).

(40) Hennart, J. F. (1988).

bancario donde el coste de adquirir una entidad supera en mucho la suma de activos adquiridos) o como señala Hennart (1988)⁴⁰ en aquellos activos que se comportan como bien público, la forma óptima de internalizar sería la cooperación.

Asimismo, siguiendo a Marois (1991)⁴¹ existe una serie de «trabas o limitaciones» que no permiten otra alternativa para internalizar que los acuerdos de colaboración. Esas limitaciones se pueden resumir en:

- Limitaciones nacionales.
- Limitaciones sectoriales.
- Limitaciones empresariales.

Entre las *limitaciones nacionales* podemos citar los casos de Alemania o Europa del Este donde no existen entidades ó redes bancarias a la venta; o Francia e Italia donde la fuerte presencia del sector público imposibilitan la adquisición de entidades de cierta importancia, así como los cruces accionariales sin autorización gubernamental, por lo que la mejor alternativa se convierte en una alianza con un banco de un país tercero.

Las *limitaciones sectoriales* provienen de la creciente importancia que determinados factores están adquiriendo en la actividad bancaria. La necesidad de una amplia información, de innovaciones informáticas y de relaciones con el sector de telecomunicaciones, hacen imposible a determinadas entidades la internacionalización de las actividades debido al alto coste.

Dentro de las *limitaciones empresariales* hemos ya mencionado la necesidad de recursos humanos cualificados y de fondos propios que hace que las alianzas sean una mejor alternativa para internalizar los mercados.

Estas limitaciones, son en definitiva imperfecciones de los mercados financieros base de la teoría de la interiorización de los mercados y vemos cómo las alianzas pueden suponer una forma intermedia o híbrida de organización entre la internalización y el mercado.

La *diversificación*, tanto geográfica como de actividades puede ser conseguida a través de diversos acuerdos de colaboración de forma más rápida y con menor coste que en las alternativas de implantación anteriormente analizadas. Tener presencia en un número considerable de países europeos, supone adquirir un número considerable de entidades ya existentes, una fusión con alguna entidad ya expandida territorialmente o bien establecerse *ex novo* en cada uno de los mercados. Es evidente, que los costes (materiales y temporales) y la dificultad de cualquiera de las tres alternativas son muy superiores al posible acuerdo con una o más entidades extranjeras para hacerlo de forma conjunta.

Las cooperaciones de complementariedad, proporcionan acceso a mercados, recursos y habilidades para desempeñar actividades específicas, lo cual puede ser entendido desde una perspectiva organizacional ya que ac-

(41) Marois, B. (1991).

túan como instrumentos para el aprendizaje. A través de las alianzas se pueden transferir habilidades o conocimientos entre empresas de distinta índole (bancos-aseguradoras, bancos-empresas de telecomunicaciones, etcétera).

En el sector financiero, donde cada día existen más actividades diferenciadas, es posible que las propias entidades no quieran realizar el esfuerzo de adquirir los conocimientos de una actividad específica internalizándola y asimilándola. En este sentido las alianzas constituyen el vehículo perfecto para realizar determinadas actividades, aseguradoras por ejemplo, sin necesidad de incluir las empresas de seguros en su jerarquía. En este sentido, la tendencia de «banseguros» nos sirve como ejemplo de lo dicho anteriormente. En el caso de bancos europeos, se está llevando a cabo a través de acuerdos entre bancos y compañías aseguradoras y en el caso de bancos españoles, aseguradoras extranjeras. Porter y Fuller (1988)⁴², sitúan las cooperaciones por encima de cualquier otra alternativa cuando den lugar beneficios que no pueden obtenerse internacionalizando y que permiten aprovecharse de cuatro tipos de ventajas:

- Economías de escala y aprendizaje, lo cual puede conseguirse concentrando la actividad en una entidad creada conjuntamente y al servicio de los socios.

- Adquirir o vender un conocimiento o capacidad para realizar una actividad, cuando existen asimetrías entre los socios.

- Reducción de riesgos.

- Ordenación de la competencia al poder facilitar la colusión.

Los mayores inconvenientes que pueden presentarse en una alianza vienen de los costes de coordinación de los socios, del menor control frente a otras alternativas, de la incertidumbre sobre la aportación de los socios a la asociación, y de la posibilidad de incrementar la competencia externa que sitúe a alguno de los socios en una posición menos favorable en relación a la que tuviera antes de la asociación.

Por último, y siguiendo a Cuervo (1990)⁴³, el éxito de un acuerdo de colaboración o alianza exige que se den una serie de características:

- Posesión de una fuente de ventaja comparativa para otro socio.

- Contribución complementaria equilibrada.

- Bajo riesgo de convertirse en competidores al disolverse la coalición.

- Valor previo como aliado frente a la competencia.

- Compatibilidad de la organización.

(42) Porter, M. y Fuller, M. (1988).

(43) Cuervo García, A. (1990).

Elección de socios de acuerdos de cooperación

Las distintas razones que pueden llevar a realizar acuerdos de colaboración determinan, en cierto sentido, las características de los socios implicados en los mismos.

El acuerdo Europartners de los años setenta entre cuatro Bancos Europeos, —Commerzbank, Crédit Lyonnais, Banco di Roma y el Banco Hispano Americano— puede ilustrar la pertenencia a distintas escenas geográficas.

El objetivo inicial del Club Europartners consistía en el intercambio de informaciones y la utilización conjunta de las respectivas redes. En el seno del acuerdo se cruzaron participaciones entre el Commerzbank y el Hispano Americano (en abril de 1994, el Commerzbank posee el 4,5 por 100 del Central Hispano y este último va a ejercer una opción de compra firmada en 1984 para alcanzar un 7,5 por 100 del alemán). Entre los compromisos del Club, se encontraban los futuros cruces accionariales entre los bancos miembros y la no penetración en la escena estratégica de los otros bancos. Tenemos, por lo tanto, un ejemplo de socios de diferentes entornos o áreas geográficas, que en un principio pueden suponer socios no competidores. Hoy en día el acuerdo se mantiene entre los bancos alemán y español y se ha visto recientemente ampliado con la incorporación del Banco Comercial Portugués, el Crédito Italiano y la Société Générale, creando un sistema de conexión de redes comerciales e informáticas de los cinco bancos.

En este mismo sentido se puede entender el acuerdo entre el Banco de Santander y el Royal Bank of Scotland, mediante el cual ambos bancos realizan un cruce accionarial y crean entidades financieras bancarias y no bancarias en Europa en forma de joint-ventures. La presencia de cada uno de los bancos en el territorio del otro es muy pequeña, por lo que merced a este acuerdo consiguen penetrar en un mercado extranjero a través de una alianza y a su vez realizar una expansión conjunta en Europa.

La actividad «banseguros» que ya hemos mencionado en anteriores ocasiones, sirve nuevamente para ilustrar las características de los socios de los acuerdos. Aunque las dos actividades objeto de colaboración son de servicios financieros, y en algunos casos pueden competir entre sí, la utilización conjunta de la red de oficinas bancarias permite a ambos socios aprovechar las ventajas comparativas del otro —red de sucursales y conocimientos específicos del producto— sin necesidad de realizar las inversiones respectivas, sin competir directamente y facilitando la oferta de servicios financieros completos a la clientela.

Asimismo se pueden entender los acuerdos y colaboraciones que se están llevando a cabo entre entidades bancarias y empresas de telecomunicaciones. La dependencia de las entidades financieras del sector de telecomunicaciones es obvia, en cuanto que la tecnología de la información es imprescindible para el buen desarrollo de las operaciones financieras para realizar compensaciones, transmitir datos, o en definitiva incrementar las posibilidades de negocio. Si las operaciones financieras son realizadas en el ámbito internacional, la necesidad de un buen funcionamiento de las

telecomunicaciones es aún mayor, por lo que se puede comprender fácilmente la necesidad de unas buenas relaciones entre empresas bancarias y empresas de telecomunicaciones, y es por ello por lo que cada día los bancos participan de manera más activa en distintos consorcios con este tipo de compañía.

En cuanto al tamaño de las entidades participantes en los acuerdos de cooperación nos encontramos con casos en los que las entidades tienen similar tamaño (Royal Bank of Scotland y Banco de Santander; Commerzbank y Central Hispano, BNP-Dresdner Bank) otros (Central Hispano y Banco Comercial Portugués, con el primero 8 veces superior al segundo, según volumen de activos; Rabobank cinco veces mayor que el Popular Español).

Se pueden identificar diferentes tipos de alianzas o acuerdos de colaboración, en función del grado de compromiso de los mismos, y que son representados en el gráfico 1.

Los acuerdos de *cooperación técnica*, consisten en el intercambio de información, e investigaciones, tales como el existente en la red IBOS a la cual pertenecen el Royal Bank of Scotland, el Banco de Santander (entre los cuales existe un acuerdo más formal) el Crédit Commercial de France y el Banco de Crédito e Industria Portugués, para la utilización conjunta de la red informática y de transmisión de datos. Dentro de estos acuerdos se enmarcan los recientemente firmados entre empresas de telecomunicaciones y bancos españoles (Banco Santander y British Telecom o Central Hispano y ATT...).

Los *acuerdos comerciales* están basados en el aprovechamiento conjunto y recíproco de los servicios al cliente, y el ejemplo más ilustrativo de ello lo representa la actividad de *banseguros*, o la gestión compartida de fondos de inversión o de pensiones, aunque en ambos casos, ello se lleva a cabo a través de la creación de nuevas entidades.

La *creación de entidades* entre diferentes socios y especialmente de *joint-ventures*, está siendo utilizada tanto para el establecimiento de los diferentes socios en nuevos mercados, como para la creación de nuevos productos. Las *joint-ventures* del Royal Bank of Scotland y el Banco de Santander, la de la BNP y el Dresdner Bank y las del Banco Popular sirven como ejemplos para la penetración en nuevos mercados; así como las creadas por bancos españoles y aseguradoras extranjeras. Por otro lado, las *joint-ventures* tanto de asesoramiento como de gestión de fondos ilustran la creación de *joint-ventures* para distribuir nuevos productos para las entidades asociadas.

Dentro de las alternativas de cooperación anteriores nos podemos encontrar con que existen cruces accionariales entre las entidades colaboradoras, que vienen a ser una manera de formalizar las alianzas, y que pueden implicar una participación en los Consejos de Administración de los respectivos socios o una primera fase para una mayor participación entre los mismos con vistas a una futura fusión transfronteriza.

6. CONCLUSIONES

El cambio del entorno competitivo en que se mueve la banca europea —incremento de la competencia y mayor contestabilidad de los mercados—, está haciendo que la banca con orientación internacional reoriente sus estra-

Cuadro 15
PRINCIPALES ALIANZAS Y ACUERDOS DE COLABORACIÓN
DE LA BANCA EUROPEA

Bancos	Tipo de alianza
Banco Hispano Commerzbank Banco de Roma Credit Lyonnais	Creación del Club Europartners en los 70 para intercambio de servicios y experiencias bancarias con proyectos informáticos futuros. El commerzbank adquirió en 1984 el 10% del Hispano, y el Hispano se hizo con el 4,5 del Alemán. En abril del 94 el Commerzbank posee el 4,5 del Central Hispano, y esta va a ejercer la opción de llegar hasta el 7,5% del Alemán. El Club Europartners se disolvió a principios de los 90 continuando únicamente los dos últimos.
Central Hispano Banco Comercial Portugués	Participación al 50 Por 100 en Banig (anteriormente del Central Hispano) con un intercambio del 3 por 100 del Central Hispano a cambio de un 20 por 100 del Comercial Portugués.
Commerzbank Central Hispano Société Générale Credito Italiano Comercial Portugués	Participación conjunta de un sistema de pagos transnacionales que permite operar en las redes de los cuatro bancos de forma simultánea.
Banco Central-Hispano Assicurazioni Generali	Creación del Holding Central Hispano-Generali (25 y 75 por 100 del Central Hispano y Generali respectivamente) que posee el 60 por 100 del Banco Vitalicio Holding que integra las aseguradoras filiales del Central Hispano (Vitalicio, Estrella Caja de Previsión y la Vasco Navarra).
Banco Santander Royal Bank of Scotland	Canje del 5 por 100 del Santander por el 9,9 por 100 del RBS. Creación conjunta de joint-ventures bancarias y no bancarias, de cara a una expansión conjunta en Europa.
Banco Santander Royal Bank of Scotland Banco Comercio e Industria Portugués Credit Comercial de France	Creación del Interbanking on Line System para utilización conjunta de la red de los bancos.
Banco Central Hispano ATT	El Banco Español adquiere el 10 por 100 de ATT España. Acuerdo en el negocio de Leasing y de tarjetas de crédito.
Banco Santander Metropolitan Life	Creación al 50 por 100 de Génesis Joint-Venture que integra las aseguradoras del Banco Santander.
Hypobank Banco Popular	Creación de una joint-venture en España: Hipotecario Popular al 50 por 100. El Banco Alemán posee el 1,7 por 100 del Popular.

Cuadro 15 (Continuación)
PRINCIPALES ALIANZAS Y ACUERDOS DE COLABORACIÓN
DE LA BANCA EUROPEA

Bancos	Tipo de alianza
Rabobank Banco Popular	El banco holandés posee el 1,25 por 100 del Popular y conjuntamente han creado una joint-venture en España especializada en el Sector Agrícola.
Allianz Popular	El acuerdo de distribución de los productos de la aseguradora alemana en el mercado español, está formalizado con la adquisición por parte de la aseguradora alemana del 3,3 por 100 del Banco Español.
BBV AXA	Creación de Holding Asegurador integrando las empresas de Seguros de ambos en España. AXA tiene el 2 por 100 del BBV.
BNP Dresdner	Creación de una joint-venture en Hungría (37 por 100) junto con el banco local OKHB (26 por 100). Creación de un fondo de inversión conjunto BNP-Dresdner. Existe la posibilidad de un futuro cruce accionarial del 10 por 100.
Société Générale Banco Sabadell	Creación de joint-venture, de Leasing en España.
Indosuez Mapfre	Creación de joint-venture al 50 por 100.
Credit National (Francés) Bayerische Vereinsbank (Alemán) Crediop (Italia) Hambros (Reino Unido)	Creación de la Compañía Eurosinergias de asesoramiento en adquisiciones de empresas comunitarias.
Cariplo (Italia) CENCEPLU (Francia) CGER (Bélgica) Caixa Barcelona	Creación de Eufigest, compañía de gestión financiera que gestiona fondos de inversión en ECUS.
Banco Atlántico AGF	Creación Atlántico-AGF, joint-venture de seguros y pensiones. AGF tiene el 5,6 por 100 del Banco.
UAP BNP	Alianza para la distribución conjunta de sus productos. BNP posee el 20 por 100 de UAP y ésta a su vez el 14,73 de la Aseguradora.
BNP Credito Romagnolo	En 1993 la BNP se hizo con el 6,8 por 100 del Banco Italiano, y éste utiliza la red internacional de la BNP para operaciones comerciales.
Chase Manhattan Banco Popular	Los dos bancos firman un contrato de custodia global de valores, para la custodia del primer fondo internacional de inversión del Popular.

tegias de cara a enfrentarse al nuevo entorno. Las estrategias que las entidades europeas están llevando a cabo y que se reflejan en el cuadro 10, son:

- Estrategia doméstica.
- Estrategia internacional.
- Estrategia internacional y global.

Cada una de ellas en su vertiente de especialización o de banca universal.

Las distintas formas de implantación de las estrategias a nivel internacional se pueden resumir en:

- Penetración en mercados exteriores vía adquisición o crecimiento interno.
- Adquisición de porcentajes minoritarios.
- Acuerdos de cooperación y alianzas.
- Fusiones transfronterizas.

Con los ejemplos que se ofrecen en los cuadros 11 a 15, hemos podido observar cómo la alternativa de penetración vía adquisiciones está siendo llevada a cabo por diversas entidades europeas siendo los casos más representativos los que aparecen en el cuadro 15. Tanto el Dresdner Bank como el Instituto Bancario San Paolo de Torino, llevan a cabo una estrategia internacional a través de la entrada en mercados concretos con potencial de negocio, como son el español, el italiano y en Alemania del Este. En nuestro caso, debido al pequeño tamaño de nuestras entidades, a pesar de las últimas fusiones, en relación a nuestros homónimos europeos, y en el caso de Italia para aprovechar la aún fuerte reglamentación a la que han estado sometidas las entidades provocando un sistema fragmentado y muy especializado de entidades; y en Alemania del Este por el escaso desarrollo del sistema bancario local.

El Deutsche Bank, sin embargo parece estar llevando a cabo una estrategia internacional global, en banca universal, ya que las adquisiciones realizadas en los últimos años han estado diversificadas en cuanto a tipo de entidades como de nacionalidades. Así vemos cómo ha entrado en segmentos tales como, la banca de inversión (compra de Morgan Grenfell en el Reino Unido), gestoras de patrimonios (austríaca Antoni Hacker), sociedades de valores (Albert de Brary holandesa), seguros (creación de compañía propia de seguros con conexiones internacionales), banca comercial en España al adquirir el Comercial Transatlántico y el Banco de Madrid y en Italia con la Banca d'America.

El Crédit Lyonnais, sin embargo, está estableciéndose de forma global por el mercado europeo en actividades de banca comercial, es decir que correspondería a la estrategia global internacional en un segmento especializado.

Como podemos observar en el cuadro 15, estamos siendo testigos de diferentes tipos de acuerdos o alianzas en la banca europea y es de destacar la importante presencia de la banca española en los mismos. El hecho de

contar con un tamaño menor que otros bancos (franceses, alemanes y británicos fundamentalmente) los coloca en una posición desventajosa, a la que fácilmente podemos hacer frente a través de alianzas con entidades extranjeras. El menor desarrollo de nuestro sector asegurador en relación con otros países, es asimismo utilizado por nuestras entidades para incrementar la gama de servicios financieros a través de la creación de *jointventures*, donde se demuestra la fuerte penetración de capital extranjero en este sector. Entre las alianzas analizadas cabe destacar la llevada a cabo entre el Banco de Santander y el Royal Bank of Scotland, que está permitiendo a ambas entidades una expansión conjunta en Portugal y Alemania fundamentalmente, y que han incrementado más recientemente con la incorporación de nuevos socios dentro de la red IBOS con el fin de compartir la red de informática y la utilización conjunta de la red de oficinas, para aquellas operaciones bancarias que impliquen transacciones de fondos a través de las fronteras nacionales.

En definitiva, las ventajas que una alianza puede ofrecer frente a otras alternativas analizadas pueden resumirse en:

- Mayor gama de socios potenciales.
- Menor necesidad de inversión.
- Mayor independencia.
- Mayor gama o selección de operaciones objeto de cooperación.
- Mayor flexibilidad.

Es evidente que frente a estas ventajas, el menor control y los costes de coordinación se perfilan como los mayores inconvenientes, no obstante las posibilidades que pueden aparecer una vez comenzado un proceso de cooperación como los vistos anteriormente, los convierten en la mejor alternativa para lograr una presencia internacional tanto de banca universal como en segmentos o nichos especializados, ya que de momento las fusiones transfronterizas se encuentran con una serie de trabas de diversa índole, que las hacen una alternativa muy costosa y que pudieran no satisfacer los objetivos en ellas esperados. Entre las posibilidades que aparecen tras una alianza o acuerdo de cooperación se pueden encontrar:

— Ruptura de los acuerdos iniciales debido a cambios en las estrategias individuales de los socios o a cambios del entorno (el caso de Europartners). Esta posibilidad que ofrecen las alianzas es única en relación a las otras alternativas de internacionalización a nivel europeo, ya que la flexibilidad de éstas no puede encontrarse en las otras. La dificultad y el riesgo de deshacer una adquisición importante, hacen que su planteamiento y su implantación hayan de ser estudiados con detenimiento, ya que cualquier error de planteamiento puede ocasionar grandes pérdidas económicas y de imagen. No obstante, hay que valorar las posibilidades de un incremento en la competencia, una vez que la alianza haya desaparecido.

— Una vez comenzado un acuerdo, éste se va incrementando con nuevos partícipes o con mayores implicaciones por parte de los ya existentes. Las relaciones entre el Commerzbank y el Central Hispano están siendo completa-

das con incrementos en la participación del Central Hispano en el Commerzbank y con la incorporación de otros bancos (Comercial Portugués con quien el Central Hispano tiene un cruce accionario, la Société Générale, y el Crédito Italiano) para una utilización ya a nivel europeo de la red de forma conjunta.

— Transcurrido un cierto tiempo, en el cual las entidades han trabajado de forma conjunta, con una coincidencia de intereses en relación a determinada actividad, puede desembocar en un incremento de la cooperación tal, que lleve a una fusión entre los socios. Aunque hasta el momento no se ha producido ningún caso de fusión entre entidades de distinta nacionalidad, mencionábamos anteriormente que con la mayor coordinación y homogeneización de todo tipo de políticas (fiscales, monetarias...) en el seno de la Unión Europea, pueden producirse fusiones entre algunas entidades, y en este sentido aquellas que ya han colaborado de forma conjunta en algún tipo de actividad o de producto podrían perfilarse como los candidatos más apropiados.

Tenemos pues, que pese a que las alternativas de adquirir porcentajes minoritarios, o mayoritarios de entidades extranjeras y la penetración en mercados extranjeros en forma de nueva implantación, han sido llevadas a cabo por entidades europeas, y sobre todo con destino en mercados como el portugués, el italiano y el español; las posibilidades que ofrecen las alianzas entre distintas entidades y las posibles futuras fusiones entre entidades de distinta nacionalidad se perfilan como las alternativas más favorables de cara a competir en un entorno competitivo y globalizado como es el que tienen las entidades europeas ante sí en este momento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benson, G.; Hanweck, G. y Humphrey, D. (1982): «Scale Economies in Banking: a Restructuring and Reassessment», *Journal of Money Credit and Banking*, noviembre.
- Besanko, D. (1992): «Banking Deregulation: Allocation Consequences of Relaxing Entry Barriers». *Journal of Banking and Finance*, vol. 1.
- Bueno, E. (1990): «Los cambios en el entorno competitivo de la banca: estrategias para los noventa» en *La Banca del Futuro*, Bueno, E. y Rodríguez, J. M. (ed.). Pirámide.
- Campayne, P. (1992): «FDI in Banking within the EC» en J. Cantwell (ed.) «*Modern Europe: Strategic Interaction in the Integrated Community*», Cheltenham Edward Elgar.
- Canals, J. (1990): *Estrategias del Sector Bancario: el reto de 1993*. Ariel.
- Clark, S. A. (1984): «Estimation of Economies of Scale in Banking Using a Generalized Functional Form», *Journal of Money Credit and Banking*, vol. 2.

- Clark, S. A. (1988): «Economies of Scale and Scope at Depository Financial Institutions. A Review of the Literature», *Federal Reserve Bank of Kansas City*, octubre.
- Cuervo García, A. (1990): «El sistema financiero español en lo perspectiva del mercado financiero único», en *España en la escena financiera internacional*, Economistas Libros.
- Cuervo, A. (1989): «La Banca Española ante el futuro: consideraciones estratégicas», Colegio de Economistas, en su libro *La Banca Española en los noventa*.
- Cuervo-Arango, C. (1989): «La Globalización de los mercados» en *La Banca Española de los Noventa*, Colegio de Economistas.
- Cho, K. R. (1985): «*Multinational Banks: Their Identities and Determinants*». UMI Research Press.
- Choi, S. R.; Tschoegl, A. E.; Chwo-Ming, Y. (1986): «Banks and the World's Major Financial Centers, 1970-80», *Weltwirtschaftliches Archiv*, núm. 122 (1).
- Cho, K. R.; Krishnan, S.; Nigh, D. (1986): «The Role of location related Factors in US Banking Involvement Abroad: an Empirical Survey» *Journal of International Business Studies*, otoño.
- Durán, J. J. (1977): «*La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*», Pirámide, Madrid.
- Durán, J. J. (1984): «Configuración de una Teoría Económica de la Empresa Multinacional». *Información Comercial Española*, diciembre.
- Durán, J. J. (1986): «La desintermediación financiera de las empresas multinacionales», *Información Comercial Española*, n.º 629.
- Durán, J. J. (1988): «Banca Multinacional e internacionalización de la Banca en España». *Información Comercial Española*, octubre.
- Durán, J. J. (1990): «*Estrategia y Evaluación de Inversiones Directas en el Exterior*». ICEX.
- Durán, J. J. (1992): «La empresa multinacional en la configuración de la economía internacional», *Documento de trabajo*, Centro Internacional Carlos V. Universidad Autónoma de Madrid.
- Durán, J. J.; Lamothe, P. (1985): «*Gestión financiera internacional de la empresa*». Instituto de Planificación Contable. Ministerio de Economía y Hacienda.
- Durán, J. J.; Lamothe, P. (1991a): «El proceso de internacionalización de la banca española», *Información Comercial Española*, abril 1991.
- Durán, J. J.; Lamothe, P. (1991b): «International Banking in Spain. An Analysis Based on the Country of Origin of the Banking Institution». Documento de Trabajo. Academy of International Business XVII Conference Miami, octubre.

- Durán, J. J. y Sánchez, M. P. (1981): «*La internacionalización de la empresa española. Inversiones españolas en el exterior*», Ministerio de Economía y Comercio. Durán y Lamothe (1991).
- Fanjul, O. y Maravall, F. (1984): «Competencia y rentabilidad del sistema financiero», *Papeles de Economía Española*, n.º 18.
- Fanjul, O.; Maravall, F. (1985): «*La eficiencia del sistema bancario español*», Alianza Universal.
- Fernández, Z. (1993): «La Banca Federada: Aportaciones y limitaciones de un nuevo modelo organizativo». *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 28.
- Fernández, Z. (1994): «La Banca Universal: Un futuro en entredicho». *Papeles de Economía Española*, n.º 58.
- Ferruz, L. y González, J. (1991): «Banca Extranjera en España» *Información Comercial Española*, n.º 692, abril.
- Fieleke, N. (1979): «The Growth of US Banking Abroad: An Analytical Survey». *Federal Reserve Bank of Boston*.
- Fuentes, I. (1991): «La competencia en las operaciones de activo y pasivo del sistema bancario», *Papeles de Economía Española*, n.º 49.
- Fujita, K. y Ishigaki, R. (1986): «The Internationalization of Japanese Commercial Banking» in Taylor y Thrift (eds.) «*Multinationals and the Reestructuration of the World Economy*», Croom Helm Land.
- Fundesco (1988): «*Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español*», Informe.
- Giddy, I. H. (1981): «The Theory of Industrial Organization of International Banking» en Levich, R. y Wihlborg, C. (eds.): «*Internationalization of Financial Markets*». Research of International Business and Finance, vol. 3, JAI Press.
- Giddy, I. H. (1991): «The Theory and Industrial Organization of International Banking» en R. Hawkins (ed.), «*The Internationalization of Financial Markets and Economic Policy*», JAI Press.
- Gillian, T. y Smirlock, M. (1984): «An Empirical study of Joint Production and Scale Economies in Commercial Banking». *Journal of Banking and Finance*.
- Goldberg, E. S. (1982): «Comparative Cost Analysis of Foreign Owned US Banks». *Journal of Bank Research*, vol. 13, n.º 1.
- Goldberg, L. y Grosse, R. (1991): «Foreign Bank Activity in the US. Analysis by Country of Origin», *Journal of Banking and Finance*.
- Goldberg, L. y Saunders, A. (1980): «The Causes of US Bank Expansion Overseas». *Journal of Money Credit and Banking*, noviembre.
- Goldberg, L. G. y Saunders, A. (1981a): «The Determinants of Foreign Banking Activity in the US». *Journal of Banking and Finance*, vol. 5, n.º 1.
- Goldberg, L. G. y Saunders, A. (1981b): «The Growth of Organizational Forms of Foreign Banks in the US», *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 13, n.º 3. Goldberg y Saunders (1980).

- Gray, H. y Gray, J. (1981): «The Multinational Bank: A Financial MNC?», *Journal of Banking and Finance*, n.º 5.
- Gutiérrez, F. y Campoy, J. A. (1988): «Eficiencia y competencia en el sistema bancario Español», *Boletín Económico del Banco de España*, diciembre.
- Gutiérrez, F.; Ortega, E. (1991): «La inversión Directa en el Sector de Instituciones Financieras y de Seguros», Ponencia presentada al IV Symposium de Moneda y Crédito, noviembre.
- Hennart, J. F. (1988): «A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures». *Strategic Management Journal*, vol. 9.
- Hennart, J. F. (1989): «Can New Forms of Investment Substitute the Old Forms? A Transaction Cost Perspective», *Journal of International business Studies*, vol. 20-21.
- Kelly, J. (1977): «*Bankers and Borders. The Case of American Banks in Britain*» Ballinger.
- Khoury, S. J. (1980): «*Dynamics of International Banking*». Praeger.
- Kogut, B. (1988): «Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives», *Strategic Management Journal*, volumen 9.
- Lerena, L. A. (1985): «El mundo financiero ¿Caos o confusión ordenada?», *Economistas*, n.º 17.
- Lerena, L. A. (1989): «Las fronteras de la banca en la Europa sin fronteras», *La Gaceta*, n.º 1.
- Lerena, L. A. (1991): «De la guerra del pasivo a la del activo». *Papeles de economía Española*, n.º 49.
- Lerena, L. A. (1993): «Las reestructuraciones bancarias. Una perspectiva microeconómica». *Papeles de Economía Española*, n.º 54.
- Lozano, A. (1992): «Un estudio sobre la eficacia del sector bancario», Documento de trabajo, n.º 8. *Centro Internacional Carlos V*.
- Marois, B. (1991): «Strategic Alliances for French Banks in Europe», Documento de trabajo presentado a la XVII Conferencia Anual de la EIBA.
- Marois, B. (1993): «Cross-Border Acquisitions in the European Strategy of French Banks». Documento de trabajo presentado en el XIX Congreso Anual de la EIBA, Lisboa.
- Maza, S. (1991a): «La internacionalización de la banca española», Documento de trabajo, *Centro Internacional Carlos V*.
- Maza, S. (1991b): «La internacionalización de la banca española», *Información Comercial Española*, n.º 692.
- Maza, S. (1994): «Internacionalización de la banca española. Consideraciones estratégicas», Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Madrid.
- Menguzzato, M. (1992): «La Cooperación: una alternativa para la empresa de los 90». Documento de Trabajo presentado al 11 Congreso de ACEDE, 1992.

- Mester, L. J. (1992): «Traditional and non Traditional Banking: An Information-Theoretic Approach», *Journal of Banking and Finance*, vol. 16. MESTER (1987).
- Montero Pérez, A. (1994): «Estrategias competitivas de la banca ante el Mercado Único», *Perspectivas del Sistema Financiero Español*, n.º 45.
- Nigh, D.; Cho, K. R. y Krishnan, S. (1986): «The Role of Location-Related Factors in US. Banking Involvement Abroad: An Empirical Examination», *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n.º 3, otoño.
- Porter, M. y Fuller, M. (1988): «Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, junio.
- Porter, M. (1986): «Changing Patterns of International Competition», *California Management Review*, invierno.
- Revell, J. (1988): «Las fusiones y el papel de los grandes bancos», *Papeles de Economía Española*, número 36.
- Sabi, M. (1988): «An Application of the Theory of FDI to Multinational Banking in LDC's», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n.º 3.
- Sánchez-Asiáin, J. A. (1984): «Algunas reflexiones sobre la banca del futuro» *Papeles de Economía Española*, n.º 18.
- Termes, R. (1989): «La banca española ante una nueva encrucijada». En *La banca española de los noventa*, Economistas libros.
- Termes, R. (1990): «Los resultados de la banca española en 1989», *Papeles de Economía Española*, núm. 44.
- Terrell, H. (1979): «US Banks in Japan and Japanese Banks in US: An Empirical Study», *Economic Review*, Federal Reserve Bank of San Francisco, verano.
- Tornabell, R.: «Estrategias Bancarias ante 1992», Documento de Trabajo número 21, Servicio de Estudios de la Caixa.
- Ursacki, T. y Vertinsky, I. (1992): «Choice of Entry Timing and Scale by Foreign banks in Japan and Korea». *Journal of Banking and Finance*, vol. 16.
- Varela, F. (1984): «Crisis de los pagos internacionales y su repercusión en el sistema financiero internacional», *Economistas*, n.º 16.
- Vives, A. (1988): «Concentración Bancaria y Competitividad», *Papeles de Economía Española*, n.º 36.
- Vives, X. (1991): «Banking Competition and European Integration», en Giovannini, A. y Mayer, C. (eds.), *European Financial Integration*, Cambridge, University Press.
- Vives, X. (1994): «Desregulación, reforma y regulatoria en el sector bancario», *Papeles de Economía Española*, n.º 58.
- Yannopoulou, G. N. (1983): «The Growth of Transnational Banking» en Casson, M. (ed.): *The Growth of International Business*, George Allen and Linwin.

ABSTRACT

In this article the process of internationalization of banking arising from the important changes which have occurred in the competitive setting, which has produced changes in the choice of strategies by the banking institutions, is analyzed. The key to the change undergone lies in financial innovation, deregulation, the elimination of intermediaries and the globalization of markets which have contributed to making the supply of the institutions more suited to an ever more complex demand and better adapted to a greater level of education in financial matters. As far as Spanish banking is concerned, we explain how, from the rather unfavourable situation in the Eighties, it has evolved until it is characterised by a high degree of solvency and capacity for modernization — assimilating new products and markets — far beyond those of other sectors of the economy, arriving at the conclusion that Spanish banking is in a good position to form part of European strategies, it being proven that *de facto* it is actively participating in them. Finally the different internationalization strategies of European banking institutions are described, analyzing the following: penetration in foreign markets —by acquisition or internal growth; acquisition of minority holdings; cooperation agreements and alliances and cross-frontier mergers, to adapt to the growing competition and greater answerability of the markets.

Key words: internationalization of banking, banking strategies, Spanish banking.