

La internacionalización de la banca española: requerimientos, motivos y factores a priorizar*

Joan Rosàs Xicota**

M.^a Elisa Casanova Domènech***

1. Introducción: concepto y estrategias de internacionalización bancaria

El avance en la globalización financiera, entendida como la eliminación de barreras a los movimientos de capital, y el desarrollo extraordinario de las tecnologías de la información y la transmisión electrónica de datos, han intensificado el proceso de internacionalización de las entidades bancarias. En los últimos años, una serie de factores han contribuido a la creciente competencia e integración de los mercados bancarios, entre los que destacan: el intenso proceso de integración monetaria en la Unión Europea (UE), la aparición de nuevos canales electrónicos de distribución de servicios bancarios (banca por Internet) y la creciente vigilancia de las autoridades de la competencia. Ante esta realidad, desde principios de los años noventa, el sector bancario español ha optado por un claro cambio de actitud, desarrollando una estrategia de adaptación¹ que ha culminado con el lanzamiento de un proceso de expansión internacional.

El proceso de internacionalización de las entidades bancarias se puede entender como el conjunto de vínculos transaccionales de dichas entidades con el exterior, que configuran el entramado de las relaciones económicas transfronterizas entre dichas entidades procedentes de diferentes países.

Desde un punto de la gestión del balance y la cuenta de resultados, el grado de internacionalización de un banco o una caja de ahorros está en función del porcentaje de activos y pasivos contratados con personas físicas o jurídicas extranjeras. Esto significa que el nivel de internacionalización de una entidad bancaria depende del volumen de negocio internacional que gestione y de los resultados que genere a partir de sus líneas de actividad con contenido internacional, sea con una presencia física y operativa en el extranjero o sin ella.

No existe una única vía de internacionalización bancaria, del mismo modo que no es posible identificar un único mercado internacional para todos los productos financieros. En realidad, las entidades bancarias pueden utilizar distintas modalidades de actuación más allá de sus fronteras nacionales que precisen, o bien que no requieran, de una presencia física y/o una presencia operativa internacional.

Así pues, las entidades bancarias españolas disponen de tres estrategias para realizar una provisión internacional de sus servicios. Respecto a la primera estrategia, las entidades pueden prestar sus servicios a clientes de otros países miembros sin necesidad de una presencia física ni operativa en esos países. En este caso, las principales líneas de negocio bancario son: la intermediación del comercio exterior y la banca de corresponsalía (la emisión de medios de pago y la realización de todo el trámite de la operación comercial, y la oferta de modalidades de financiación internacional a las empresas que comercian con el exterior); las actividades de tesorería y la actuación en los mercados de capitales, tanto de la propia entidad como por cuenta de sus empresas-cliente (el control de la liquidez de la entidad financiera, la gestión del riesgo de variación del tipo de interés y del tipo de cambio, y la gestión de las operaciones de tesorería de los clientes corporativos); así como

* Este artículo es resultado del proyecto de investigación realizado para la Fundación de Cajas de Ahorros (FUNCAS) en febrero-junio 2007.

** Director del Área de Internacional de "la Caixa".

*** Departamento de Derecho y Economía Internacionales. Universidad de Barcelona.

¹ Para conocer dicha estrategia puede verse: RODRÍGUEZ M. (2005).

la banca corporativa y de inversiones (la financiación del activo, la gestión de tesorería y el *cash management* internacional, la ejecución de fusiones y adquisiciones, la realización de emisiones de deuda y ampliaciones de capital, y los servicios propios de la banca de inversiones).

En particular, la banca corporativa presta servicios de asesoramiento y financiación a empresas medianas y grandes, caracterizadas por alcanzar un elevado nivel de facturación anual que varía según el área de actividad, y por desarrollar generalmente actividades internacionales (exportación e importación) y/o tener presencia operativa en el exterior (filiales, inversiones, proyectos, etc.). Sin embargo, se pueden diferenciar dos grandes grupos de clientes de esta banca especializada. El primero de ellos comprende las grandes empresas multinacionales con filiales en muchos países y que tienen diversificado su negocio en múltiples áreas geográficas. El segundo grupo, por su parte, incluye a las empresas medianas y grandes que, si bien operan y/o tienen filiales en varios países, su grado de implantación en el exterior es inferior a las primeras, pues la gestión de sus procesos productivos y de la cadena de valor, en toda su amplitud, está poco internacionalizada.

Es fundamental diferenciar estos dos segmentos de clientes corporativos porque, según de qué grupo se trate, se requiere, o no, la implantación internacional de la entidad bancaria. Así, cuando la banca corporativa presta sus servicios a las grandes empresas multinacionales se exige presencia física y operativa internacional por parte de la entidad financiera, mientras que en el caso de dirigir sus servicios a las empresas medianas y grandes no se requiere esta implantación. Este último segmento empresarial puede ser debidamente atendido mediante una estrategia de negocio bancario que constituye lo que denominamos un *modelo de banca local internacional*.

Como segunda estrategia, las entidades bancarias pueden actuar en otros países con presencia física en ellos, pero sin necesidad de ampliar su ámbito de actuación operativo en dichos países. Estas formas de actuación bancaria transfronteriza son, básicamente, las oficinas de representación en el exterior (para dar apoyo comercial a los clientes españoles en el exterior y contribuir a la captación de negocio hacia España informando a los clientes extranjeros de los productos y servicios que su entidad ofrece en España) y las adquisiciones de participaciones minoritarias en bancos extranjeros sin ánimo de ostentar una posición de control.

Finalmente, con relación a la tercera estrategia, las entidades pueden actuar física y operativamente en los mercados bancarios de otros países mediante uno o varios establecimientos permanentes en dichos países. Las diferentes

opciones para tener una presencia física y operativa en el extranjero son: las sucursales bancarias en el extranjero (comúnmente denominadas sucursales operativas) y las filiales bancarias. En las sucursales operativas, por su parte, se puede distinguir entre: (i) las que desarrollan actividades de banca corporativa y de inversiones (también conocidas como de carácter financiero) y (ii) las que se dedican al negocio de banca al detalle y comercial. Esta distinción entre las sucursales es importante por varios motivos. En primer lugar, una sola sucursal operativa de banca corporativa y de inversiones puede desarrollar sus actividades en el país extranjero concentrando la gestión de las grandes empresas en dicho mercado. En cambio, el negocio de banca minorista y comercial requiere una mínima red de sucursales bancarias en el país de destino.

En segundo lugar, se debe considerar que, con relación a las sucursales de banca corporativa y de inversiones, la entidad bancaria necesita una amplia presencia internacional y gran especialización de sus actividades en el caso de dirigirse a las grandes empresas multinacionales, lo que denominamos un *modelo de banca global*. Pero si la entidad se orienta hacia grandes empresas internacionales más centradas en determinadas áreas geográficas, requiere de una presencia internacional más selectiva y limitada, lo que llamamos un *modelo de banca regional internacional*. Estos dos modelos no afectan a las sucursales operativas de banca al detalle y comercial porque estas se dirigen a un público objetivo distinto: las empresas pequeñas y medianas, y las personas físicas españolas y del país de ubicación de la sucursal en cuestión.

A la hora de analizar los requerimientos que la entidad bancaria debe cumplir para desarrollar líneas de negocio con presencia física y operativa en el extranjero, las sucursales de banca al detalle y comercial se pueden equiparar, desde el punto de vista operativo, con las filiales bancarias en el exterior ya que tienden a desarrollar estrategias de negocio y comerciales muy similares, y se dirigen a los mismos segmentos de mercado. Sin embargo, no hay que olvidar que las sucursales y las filiales bancarias tienen una naturaleza jurídica totalmente diferente. Así, a diferencia de una filial bancaria, una sucursal operativa no tiene personalidad jurídica propia, no es una entidad de derecho del país de destino y no dispone de una capitalización propia. Además, una sucursal no sólo se somete a la autoridad reguladora del país de destino sino también a la del país de origen.

El presente artículo pretende responder a qué se requiere, cuáles son los motivos explicativos y cuáles son los factores a priorizar en un proceso de expansión internacional de las entidades bancarias españolas. Así, en el segundo apartado, se analizan los requerimientos jurídicos y

económicos que la entidad debe cumplir para desarrollar cada una de las líneas de negocio internacional mencionadas anteriormente. En el tercer apartado, se muestran los motivos básicos que explican una estrategia de internacionalización y, en el cuarto apartado, se detectan las principales cuestiones de las que depende el éxito de dicha estrategia. Finalmente, en el quinto apartado, se presentan las conclusiones del artículo.

2. Requerimientos para el desarrollo de líneas de negocio bancario internacional

En este apartado, se analizan los requisitos que deben reunir las entidades bancarias españolas para poder desarrollar cada una de las líneas de negocio internacional, que van a variar significativamente en función la necesidad o no de presencia física y/o operativa en el exterior.

2.1. La intermediación del comercio exterior y la banca de corresponsalía

Las entidades bancarias tienen que contar con una amplia red de bancos corresponsales, con los cuales mantengan claves SWIFT intercambiadas, para canalizar y gestionar toda la gama de medios de pago. Éste es un primer nivel de vinculación con bancos extranjeros de otros países que permite a las entidades bancarias españolas emitir y recibir pagos internacionales, así como gestionar otros medios de pago (cheques bancarios, y remesas simples y documentarias) que no comportan asumir riesgos de crédito de bancos extranjeros. En este ámbito de relaciones bancarias internacionales, es frecuente que los bancos de diferentes países establezcan entre sí acuerdos preferentes que contemplan criterios de reciprocidad, reparto de comisiones, atención personalizada a clientes, etcétera.

Por lo que concierne al uso de las diferentes modalidades de financiación del comercio exterior, y en función de los instrumentos mercantiles y operativos escogidos, se requiere la asunción de riesgos con bancos corresponsales extranjeros. Este es el caso, por ejemplo, de la aceptación de avales de licitación y de ejecución en los que intervienen bancos extranjeros, así como la confirmación, la prefinanciación y/o la financiación de créditos documentarios. En este tipo de actividades, los bancos nacionales deben conceder líneas de riesgo a favor de sus bancos corresponsales con el objetivo de poder gestionar este tipo de operativa de comercio exterior y prestar el servicio a sus clientes exportadores y/o importadores.

Respecto a las modalidades de financiación con apoyo oficial y las fórmulas alternativas de financiación de la exportación (programas del Fondo de Ayuda al Desarrollo, contratos de ajuste recíproco de intereses, *forfeiting*, etc.) son necesarios los dos requerimientos mencionados anteriormente: una amplia red de bancos corresponsales y la asunción de riesgos con respecto a ellos.

Así pues, las entidades bancarias españolas no necesitan tener una implantación física en el exterior para poder llevar a cabo todas las actividades de intermediación del comercio exterior. En realidad, pueden realizar dichas actividades desde España mediante una amplia red de bancos corresponsales, la capacidad de asumir riesgos con los bancos corresponsales extranjeros y el apoyo de un equipo de gestores especialistas en esta línea de negocio. Por tanto, la gestión de estas actividades bancarias de contenido internacional, por cuenta de clientes importadores y/o exportadores, no justifica, por sí misma, una implantación operativa internacional de la entidad.

Se debe mencionar, sin embargo, que las relaciones de corresponsalía facilitan la creación de alianzas entre entidades bancarias de diferentes países que optan por establecer unos criterios de actuación común y unos esquemas de cooperación mutua que faciliten la prestación de servicios a los clientes de unas y otras entidades en el extranjero. No obstante, la formalización de alianzas bancarias no influye en la propia naturaleza de la línea de negocio internacional que acabamos de analizar. La función de estas alianzas consiste, en cambio, en ofrecer un servicio mejor y más amplio a los clientes, pero sin variar la estructura ni los procesos que configuran la mencionada línea de negocio bancario internacional.

2.2. Actividades de tesorería y mercado de capitales

Para que una entidad bancaria pueda ofrecer los servicios de tesorería a sus clientes corporativos debe ser un actor relevante en el mercado y operar en diferentes productos financieros (como estructuras con opciones: *caps*, *floors*, *collars*; *swaptions*, etc.). En concreto, para ofrecer servicios de tesorería a sus empresas-cliente, la entidad bancaria debe mantener frecuentemente posiciones propias en determinados productos financieros² (por ejemplo, *swaps* de tipos de interés y opciones en divisa) y, así, poder ofrecer precios competitivos a las empresas, teniendo en cuenta que los grandes bancos globales gozan de grandes capacidades en estos mercados. Por otra parte, la entidad

² Es lo que en argot de mercado se conoce como "llevar un libro" de *swaps*, opciones, futuros, etcétera.

participante en los mercados de divisas y de capitales también tendrá que contar con un *rating* de calidad para evitar el pago de primas de riesgo que, posteriormente, serán trasladadas a las empresas que contratan estos servicios.

Por tanto, para desempeñar esta línea de negocio bancario con contenido internacional no se requiere que la entidad bancaria tenga una presencia física ni operativa en las principales plazas financieras (Londres, Nueva York, París, Frankfurt, Tokio, etc.). A pesar de que es cierto que muchas instituciones bancarias han optado por abrir sucursales en dichas plazas para concentrar e incrementar sus actividades de mercado de capitales en ellas, o bien, para buscar sinergias fundamentalmente comerciales trasladando toda o parte de sus actividades de tesorería a alguno de esos centros bancarios³.

2.3. Banca corporativa y de inversiones

Según el *modelo de banca local internacional*, la entidad bancaria debe contar con una determinada organización interna que cuente con equipos de especialistas que tengan la capacidad de desplazarse al extranjero para apoyar a sus empresas-cliente. Así, su estructura organizativa suele distribuirse por sectores de especialización (energía, transportes, comunicaciones, químico/farmacéutico, etc.) y, en cada uno de ellos, existe la figura del ejecutivo o gestor de cuenta, quien se responsabiliza íntegramente de la relación con los clientes corporativos. Estos especialistas efectúan propuestas bancarias de valor añadido a dichos clientes, determinan la política de precios aplicable en función de la rentabilidad global de las empresas, y coordinan la relación entre la entidad bancaria y las empresas-cliente en todas sus vertientes: actividades de *back office*, ofertas "a medida" de productos bancarios específicos, seguros, servicios de banca electrónica, tesorería, asesoramiento, etc. Por lo general, estos grupos de especialistas suelen estar ubicados en oficinas específicas de empresa o banca corporativa.

Asimismo, la entidad debe disponer de una división internacional fuerte que proporcione toda la infraestructura bancaria internacional que le permita gestionar las operaciones de comercio exterior y las inversiones extranjeras de las empresas-cliente. Dicha infraestructura comprende: red de bancos corresponsales, líneas de riesgo con países y bancos extranjeros para operativa comercial, puntos de contacto y acuerdos preferenciales para prestar servicio a los clientes en el extranjero, pertenencia a alianzas bancarias internacionales, etcétera.

³ Véase, más adelante, el apartado relativo a las sucursales operativas en el extranjero en el que se aborda esta cuestión.

2.4. Oficinas de representación en el exterior

La creación de oficinas de representación está sujeta a requerimientos normativos y económicos que la entidad bancaria debe cumplir si desea ir más allá de la formalización de acuerdos con bancos corresponsales.

En cuanto a los aspectos normativos, en primer lugar, las entidades bancarias españolas que pretenden abrir una oficina de representación en el extranjero deben solicitarlo previamente al Banco de España. En segundo lugar, los trámites a realizar son distintos en función de si la oficina se va a crear en un país miembro de la Unión Europea o en un país tercero. Dentro de la UE, el Banco de España traslada el informe de aprobación a la autoridad supervisora del país de destino y, a partir de ahí, la oficina de representación se registrará y funcionará de acuerdo con las normas españolas, si bien, en la práctica, también deberá cumplir con determinadas condiciones que puede imponer el supervisor del país anfitrión.

En contraposición, en el caso de que se pretenda instalar la oficina en un país de fuera de la UE, además de la autorización del Banco de España, se requiere la de la autoridad monetaria y/o bancaria correspondiente en el país de destino. Una vez la entidad dispone de ambas aprobaciones, ya puede proceder a la apertura de la oficina de representación que se registrará y funcionará bajo el cumplimiento de las normas de ambos países: el de origen, por una parte, y el de destino, por otra.

Por lo que se refiere a las condiciones económicas, hay que tener en cuenta que la oficina tendrá que soportar unos costes de explotación anuales, que variarán en función del número de empleados y, al mismo tiempo, deberá generar un volumen mínimo de negocio inducido anual. La relación entre los costes y los ingresos inducidos de la oficina deberá evitar, en cualquier caso, que esta se convierta en un centro de coste-pérdida permanente. Si esto llegara a suceder, se cuestionaría su razón de ser con independencia de las funciones que la oficina desempeñe.

2.5. Adquisiciones de participaciones minoritarias en bancos extranjeros

La entidad bancaria adquirente de participaciones minoritarias debe cumplir, básicamente, con unos requerimientos jurídicos, funcionales y contables. Desde el punto de vista normativo, cualquier compra de acciones de una entidad extranjera estará sujeta a unos requisitos de

comunicación previa al Banco de España, en función de si dicha toma de participación confiere a la entidad adquirente la posibilidad de nombrar y/o destituir miembros del consejo de administración⁴, pero no conlleva por sí sola cambios ni adaptaciones en la estructura operativa, comercial y organizacional de la institución adquirente. Por lo que respecta al ámbito funcional, y según se acuerde que la entidad compradora tenga o no representación en el consejo de administración del banco participado, deberá nombrar a los consejeros correspondientes, quienes adquirirán la condición de administradores y participarán en dicho consejo.

Por último, es importante señalar que, de acuerdo con las nuevas normas contables internacionales, la institución adquirente sólo puede consolidar su participación en sus estados financieros cuando su participación en el capital del banco sea del 20 por 100 o mayor, o si, siendo menor, ejerce indirectamente un control efectivo sobre el mismo. Como es lógico, estas nuevas disposiciones contables han desincentivado en gran medida la toma de participaciones menores del 20 por 100, puesto que la entidad adquirente no puede beneficiarse de los ingresos derivados por puesta en equivalencia.

2.6. Sucursales operativas de banca corporativa y de inversiones

De modo similar a la oficina de representación en el extranjero, el establecimiento de una sucursal operativa en el exterior está sujeto a requerimientos normativos y económicos. Desde el punto de vista normativo, la apertura de una sucursal en el extranjero requiere la aprobación del Banco de España quien, posteriormente, lo comunica a la autoridad competente del país de destino. Para ello, la entidad debe proporcionar una determinada información al Banco de España (país en cuyo territorio se propone establecer la sucursal, programa de actividades en el que se indique, en particular, el género de las operaciones previstas y la estructura de la organización y los directivos responsables de la sucursal y toda una serie de informaciones relativas al proyecto de apertura).

En el caso de que se pretenda abrir la sucursal en un Estado miembro de la Unión Europea, el Banco de España, una vez recibida dicha información, resolverá la solicitud de apertura. Una vez autorizada la misma, dará traslado de la

⁴ Véase el Real Decreto 1245/95 de 14 de julio, sobre creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito. Asimismo, se tendrá que tener en cuenta que la legislación del país del banco participado puede, a su vez, exigir comunicación y/o autorización previa de su autoridad supervisora.

aprobación a la autoridad competente de dicho Estado, quien puede indicar, en su caso, en qué condiciones, por razones de interés general, deben ejercerse dichas actividades bancarias en el Estado miembro de acogida.

Respecto a los requerimientos económicos, las sucursales de carácter financiero deben mantener una relación entre sus costes de explotación y el volumen de negocio directo anual que le permita ser rentable. Se puede precisar que la mayor aportación de los ingresos proviene del margen financiero y de las comisiones derivadas, principalmente, de la banca corporativa y de inversiones. Además, se centralizan en la entidad matriz determinadas operativas de carácter administrativo (*back office*, tecnología, etc.) para mantener estructuras de costes ajustadas.

La capacidad de una sucursal operativa para generar nuevo negocio ha sido uno de los principales aspectos que motivó, años atrás, su apertura por parte de las principales entidades bancarias españolas en las principales plazas europeas. Se consideró que era necesario mantener estructuras sólidas de acompañamiento a grandes empresas y corporaciones españolas para poder financiar sus necesidades, siendo Europa su principal destino. En la actualidad, las principales entidades bancarias españolas mantienen sucursales de banca corporativa y de inversiones en los principales países europeos (Reino Unido, Francia, Alemania e Italia).

2.7. Filiales bancarias y sucursales operativas de banca al detalle y comercial en el exterior

El planteamiento de una estrategia de expansión internacional en banca minorista y comercial tiene consecuencias de enorme calado en una institución bancaria. A pesar de las diferencias jurídicas, tanto la adquisición o la constitución *ex novo* de una filial bancaria como la apertura de una sucursal operativa en un país extranjero, tienen en común planteamientos estratégicos de gran alcance, con una fuerte implicación en el país en donde se llevará a cabo la expansión y con grandes inversiones en inmovilizado, infraestructura tecnológica y recursos humanos.

Únicamente en el caso de la compra de un banco local ya existente, bien implantado en el país extranjero, con buenas ratios financieras y de eficiencia y con una evolución positiva, la entidad adquirente se podría plantear el mantenimiento de una posición simplemente pasiva, de seguimiento del negocio y sin entrar a implantar esquemas de integración operativa y de generación de sinergias, de economías de escala y de alcance (venta cruzada de productos y servicios). En este caso, el banco filial mantendría

fundamentalmente tanto su estrategia comercial como su cartera de productos y servicios. Por consiguiente, en esta situación, la adquisición de una filial bancaria extranjera no afectaría de manera sustancial el *business plan* ni los planes operativos de la filial. Como es lógico, la adquisición de una filial bancaria de estas características tendrá un claro reflejo en el precio de compra, de forma que la institución adquirente tendrá que pagar una prima mucho mayor que en el caso de tratarse de un banco con problemas de viabilidad financiera, comercial u operativa.

En los demás supuestos, cuando la entidad sigue una estrategia de banca minorista y comercial en el extranjero mediante la creación de una nueva filial bancaria, la apertura de una sucursal operativa o la adquisición de un banco local que debe ser objeto de una reestructuración, se exige que la entidad ponga en marcha un ambicioso plan operativo que cubra una pluralidad de ámbitos (la estructura orgánica y administrativa de la filial o sucursal; las plataformas operativas, los sistemas de contabilidad, los sistemas de control interno, etcétera).

Por consiguiente, la estrategia de internacionalización en banca *retail* y comercial en un país extranjero requiere un amplio plan operativo por la necesidad de acometer grandes inversiones. El valor de estas inversiones puede oscilar ampliamente en función de la dimensión de la filial que se va a crear o adquirir y del número de sucursales *retail* que se van a establecer en el país extranjero. A modo de ejemplo, esta circunstancia queda claramente reflejada en las adquisiciones de bancos locales por parte del BBVA en Estados Unidos. En 2004 adquirió un pequeño banco en California, el Valley Bank con seis sucursales, por 16,7 millones de dólares, mientras que el pasado mes de febrero acordó la compra del grupo financiero norteamericano, Compass Bancshares, por un importe de 9.633 millones de dólares.

3. Principales factores explicativos de una estrategia de expansión internacional

El proceso de internacionalización bancaria responde a una serie de motivos que se analizan a continuación.

3.1. Acompañamiento a las empresas-cliente en su proyección internacional

Una primera razón a favor de la internacionalización bancaria es la prestación de servicios a sus empresas-cliente domésticas previamente internacionalizadas, o en pro-

ceso de internacionalización, con la intención de cubrir todas o parte de sus necesidades bancarias en el exterior. En este sentido, las entidades bancarias internacionales son consideradas *followers* de las empresas no financieras.

Este seguimiento del cliente puede obedecer a dos razones fundamentales. Por una parte, cuando la actividad bancaria del país donde se establece la empresa-cliente está poco desarrollada, la entidad viene a cubrir tales carencias. Por otra, aunque el sistema bancario del país de destino sea lo suficientemente adecuado a las exigencias de dicha empresa, la entidad puede tener motivos de seguimiento meramente defensivos con el fin de ofrecer a sus clientes un servicio lo más global e integral posible y, así, *fidelizarlos* más y no perderlos a favor de otra institución nacional o extranjera que esté implantada en esos mercados extranjeros y que, por ello, tenga mayores capacidades operativas en el exterior. De esta manera, además, la entidad podrá ofrecer servicios bancarios más adecuados a las necesidades internacionales específicas de sus clientes en los países extranjeros en que los que se haya implantado.

Generalmente, estas relaciones con las empresas-cliente permiten a las entidades la posibilidad de poner en valor y transferir parte de sus capacidades operativas al ámbito internacional con costes adicionales bajos⁵, lo que explica el vínculo entre los primeros pasos en la internacionalización bancaria y los flujos de comercio exterior y de inversión extranjera directa de las empresas domésticas, fundamentalmente, en mercados emergentes. Asimismo, en las últimas décadas, muchos bancos internacionales han establecido filiales y sucursales principalmente en países industrializados, dotados con un sistema bancario adecuado a las necesidades de sus empresas. Así pues, aunque no constituya el único vector de multinacionalización bancaria, la decisión de instalar una unidad bancaria en el extranjero va ligada al valor de los movimientos comerciales y a la deslocalización de las actividades industriales y comerciales de sus empresas-cliente, con gran independencia de cuál sea el país de destino.

En concreto, los flujos de comercio exterior (importaciones y exportaciones) de las empresas españolas se llevan a cabo principalmente dentro del ámbito de la Unión Europea. Según los datos de ICEX, en el año 2006 casi el 65 por 100 del comercio exterior español se realizó con los países de la UE-15 (principalmente con Alemania, Francia,

⁵ En general, las entidades bancarias utilizan tecnologías de gestión y poseen capacidades comerciales desarrolladas para su uso doméstico a un coste marginal relativamente bajo en su utilización en el extranjero. Por eso, las entidades situadas en el exterior pueden ofertar mejores precios que sus competidores en aquellos países en los que la banca local es menos eficiente y se ve afectada por elevados costes operativos y de estructura.

Gran Bretaña, Italia, Portugal y Holanda) y, en menor medida, pero de forma creciente, con los nuevos miembros de Europa del Este (especialmente, Polonia, República Checa, Hungría y Rumanía). Además, las relaciones comerciales externas de las empresas españolas se están incrementando notablemente con Asia (sobre todo, China e India), alcanzando el 10 por 100 sobre el total del comercio exterior español y, al mismo tiempo, siguen siendo significativas con respecto a determinados países latinoamericanos, magrebíes, México, Turquía y Rusia. Esta realidad de los movimientos comerciales de las empresas españolas influye claramente en la decisión de internacionalización de las entidades bancarias españolas.

3.2. Búsqueda de mercados con perspectivas de fuerte desarrollo

Un segundo motivo que explica la internacionalización bancaria es la perspectiva de desarrollo de los mercados exteriores. En este sentido, las entidades de depósito españolas pueden plantearse la identificación de mercados extranjeros con potencialidad de negocio en los que puedan llevar una estrategia de banca universal o de líneas de negocio específicas (*trade finance*, financiación al consumo, banca privada, etc.). A partir de ahí, se trata de aprovechar las oportunidades de crecimiento rentable en el extranjero, con un nivel adecuado de riesgo, y acordes con las capacidades que la entidad ha desarrollado en su mercado de origen.

A continuación, se muestran algunas consideraciones—por supuesto, a grandes trazos y muy genéricas— de ciertas áreas del mundo, en la línea de identificar mercados exteriores con perspectivas de desarrollo:

- Países emergentes cuyas economías pueden ser poco estables, que mantienen sistemas bancarios poco desarrollados y presentan diferentes grados de presencia de la banca extranjera. La entidad que se quiere internacionalizar en estos mercados deberá determinar las posibilidades de diferenciación que tiene con relación a los bancos extranjeros ya presentes, además de evaluar muy bien el binomio inversión-rentabilidad antes de acometer cualquier proyecto de implantación.

- Zonas con economías muy desarrolladas y con sistemas bancarios extensamente establecidos (países de la OCDE). La expansión a estos mercados se hace muy compleja y requiere elevadas inversiones, de modo que se reserva, fundamentalmente, a entidades grandes y con fuertes capacidades financieras.

- Áreas del mundo configuradas, principalmente, por países en desarrollo (Magreb, África del Oeste y Central

- Comunidad Francesa de África, CFA—, Sudeste Asiático, etc.) en los que una implantación o una toma de participación se hace compleja por razones jurídicas y culturales, e incluso por tensiones políticas.

- Países por sí solos de especial relevancia, como China e India, que representan mercados muy extensos, complejos y con importantes barreras de entrada, pero que se han constituido en auténticas potencias económicas y en el destino de muchas de las empresas-cliente que se están deslocalizando.

- Otros países en pleno desarrollo (Europa del Este), con grandes oportunidades de presente y futuro y con niveles de riesgo razonables, pero que ya cuentan con una fuerte presencia de la banca extranjera.

- Mercados muy maduros (Estados Unidos), con sistema bancarios muy establecidos, pero fragmentados, y con modelos financieros diferentes a los europeos.

A partir de un análisis exhaustivo de los mercados exteriores, la entidad bancaria deberá decidir si las oportunidades detectadas en ellos están en consonancia con sus capacidades y sus recursos. Al mismo tiempo, la entidad deberá buscar, si procede, un posicionamiento diferencial en los mercados extranjeros. También, la institución deberá determinar la forma de internacionalización a seguir, de acuerdo con la línea de negocio que quiere desarrollar. Tras resolver estas cuestiones, la entidad bancaria deberá establecer una estrategia de negocio con el oportuno plan operativo.

3.3. Diversificación geográfica de los riesgos: nuevas fuentes de financiación y de alternativas de inversión

La diversificación geográfica de los riesgos constituye otro factor determinante de la internacionalización de las entidades financieras. Como es lógico, el grado de internacionalización de las inversiones de una institución financiera, así como el de sus fuentes de financiación tendrá, a su vez, una estrecha relación con el porcentaje de beneficios que esa institución genere en mercados extranjeros. En este sentido, podríamos vincular el porcentaje de negocio internacional (tomando como referencia las tres magnitudes señaladas: activo, pasivo y generación de beneficios)⁶ con los tres modelos de negocio internacional menciona-

⁶ Se dejan de lado las dificultades que pueda entrañar la definición del origen del beneficio generado y se considera que el margen financiero de origen internacional se determina en función de los ingresos financieros percibidos, a partir de un activo o un deudor que se halla ubicado en un país extranjero, y de los costes financieros pagados por un pasivo o un acreedor emplazado en otro país.

dos a lo largo del estudio (banca local internacional, banca regional internacional y banca global). Así, el *modelo de banca local internacional* estaría formado por aquellas instituciones financieras en las que sólo un pequeño porcentaje de sus beneficios proceden de fuentes internacionales. El *modelo de banca regional internacional*, por su parte, lo formarían las entidades en las que los beneficios generados en el extranjero tienen un mayor peso en el beneficio total. Por último, los bancos que generan la mayor parte de sus beneficios fuera del país de origen constituirían el denominado *modelo de banca global*.

Al considerar la diversificación geográfica de los riesgos como un componente de internacionalización de los bancos, cabe señalar, sin embargo, que este elemento por sí solo difícilmente justificaría una presencia física y/o operativa en países extranjeros, si no concurrían, además, uno de los dos factores citados anteriormente: el acompañamiento de clientes o el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento en mercados con perspectivas de fuerte desarrollo. Por este motivo, este elemento tiene un carácter complementario respecto de los dos anteriores, puesto que siempre actúa reforzando los dos criterios anteriormente referidos.

En particular, el BBVA constituye un ejemplo por excelencia. Este grupo bancario español está presente en 35 mercados diferentes, lo que le permite acompañar a sus clientes y explotar oportunidades de negocio bancario en dichos países. Además, el 42 por 100 de sus beneficios en banca minorista proceden de fuera de España⁷.

En consecuencia, las entidades con un alto grado de diversificación en su balance se encuentran en mejores condiciones para afrontar cualquier cambio en el ciclo económico, ya que los efectos de una crisis económica no repercuten de la misma manera, ni con la misma intensidad, en mercados distantes entre sí. Por tanto, esta estrategia tiene el efecto de minimizar algunos riesgos del balance (de crédito y de liquidez), ante situaciones de mayor inestabilidad económica y/o financiera.

4. Factores a priorizar para la expansión internacional

Después de analizar las razones que llevan a las entidades bancarias a iniciar una senda de internacionalización, hay que tratar de definir los factores cruciales para construir con éxito un modelo de posicionamiento inter-

nacional. En un mercado global, el diferencial de crecimiento en los ingresos es clave al tiempo que el control de costes resulta crítico. La mayor competencia ha obligado a poner la rentabilidad y la eficiencia en el centro de atención, lo que implica un continuo esfuerzo en el crecimiento de los ingresos y en la reducción de costes. Ante este escenario, la estrategia de las entidades debe centrarse en los siguientes elementos que se muestran a continuación.

4.1. Formas de posicionamiento internacional por mercados

Un primer factor a priorizar es la forma de internacionalización que debe escogerse por la entidad bancaria de acuerdo con las características y la evolución del mercado financiero del país de destino. En este sentido, la entidad bancaria suele internacionalizarse, en una primera fase, con la creación de oficinas de representación y/o el establecimiento de alianzas en mercados de acompañamiento a empresacliente. En una segunda fase, acostumbra a optar por la apertura de sucursales operativas en mercados que requieren estructuras más sólidas de acompañamiento, pensadas para gestionar operaciones de financiación e inversiones de gran valor, con estructuras financieras complejas que acometen grandes empresas nacionales o extranjeras.

La estrategia en mercados emergentes o países aún poco desarrollados en sus sistemas bancarios suele enfocarse con planteamientos prudentes, por medio de oficinas de representación o alianzas bancarias que no comprometen grandes cantidades de recursos. Asimismo, las entidades con perfil de bajo riesgo orientadas a negocios estratégicos tienden a posicionarse mediante adquisiciones en mercados con oportunidades. Por último, las instituciones financieras que pretenden alcanzar una cuota de mercado relevante (a partir del 4-5 por 100) en mercados de expansión natural pueden, a su vez, seguir estrategias combinadas: adquisición de participaciones de control y apertura de oficinas especializadas.

4.2. Orientación al cliente (*client-driven strategy*)

En segundo lugar y con independencia de la opción escogida, hay que dar prioridad a la orientación al cliente, situándolo en el centro de la estrategia (*client-driven strategy*). Ello supone un fuerte desafío en el ámbito comercial, acelerando la migración desde una banca centrada en la distribución de productos a una banca volcada en el servicio al cliente. Con esta finalidad, deberán crearse microsegmentaciones del mercado, con una oferta más personalizada y un mayor nivel de asesoramiento. La crea-

⁷ The European Financial Management and Marketing Association (2006).

ción de productos complejos, generadores de valor y adecuados a las necesidades de los clientes y a la situación de los mercados, la prestación de servicios personalizados y la agilidad en la respuesta, ocupan un lugar destacado en este proceso. La innovación no sólo en productos, sino también en procesos (más difíciles de replicar), la capacidad comercial y la flexibilidad en equipos y organización, son aspectos esenciales a la hora de superar con éxito estos desafíos.

4.3. Líneas de negocio internacional

En tercer lugar, hay que tener en cuenta que las líneas de negocio de contenido internacional que se quieran desarrollar dependerán en gran medida del tipo de mercado extranjero y/o de la forma de presencia física internacional escogida. Así, las entidades españolas podrán considerar la opción de banca minorista en mercados de expansión natural y con oportunidades, y en los que se puedan desarrollar negocios especializados con ventajas competitivas.

Por otra parte, las oficinas de representación en el exterior contribuyen a facilitar la prestación de servicios bancarios a las empresas del país de origen de la entidad matriz y, al mismo tiempo, sirven de observatorio del mercado extranjero y ofrecen apoyo a particulares. Además actúan como puntos de captación de empresas extranjeras que quieren establecerse o que tienen necesidades financieras en España. Por lo que respecta a las sucursales operativas en el exterior, estas prestan directamente servicios a las empresas del país de origen que tienen necesidades financieras o están implantadas en el extranjero, desarrollan actividades de banca corporativa y de inversiones y, además, ofrecen apoyo y productos bancarios a particulares, como servicio complementario.

4.4. Perfil del riesgo

Un cuarto aspecto de interés primordial es la gestión de los riesgos. La fuerte interconexión de los mercados acentúa la capacidad de que acontecimientos en un determinado ámbito geográfico o un tipo de riesgo específico incidan de forma inmediata en mercados y riesgos aparentemente ajenos. La existencia demostrada de correlaciones entre diferentes tipos de riesgo (crédito, operativo, mercado, liquidez, reputacional, entre otros) implica la renuncia a una gestión individualizada de los mismos y la adopción de un enfoque integral del riesgo⁸. Así pues, dichos riesgos, ame-

⁸ Sólo hay que ver los efectos generalizados que la crisis de las hipotecas *subprime* del mercado americano está teniendo en los mercados internacionales.

nazas y oportunidades que se adviertan y la gestión activa de las inversiones del banco, deben tomarse en consideración para optimizar la relación rentabilidad/riesgo y la gestión basada en el consumo de capital. En consecuencia, las entidades bancarias deberán aplicar políticas de diversificación de riesgos por países cuando el negocio generado fuera del país de origen sea significativo. Por último, ante cualquier proceso de expansión internacional, los bancos y las cajas de ahorros implicadas deberán ser absolutamente escrupulosas con el riesgo reputacional y legal.

4.5. Política de marca

La presencia a escala global implica incidir en un quinto factor centrado en la necesidad financiera de potenciar una identidad corporativa global y realizar la gestión conjunta de la marca como un activo estratégico. Una gestión transfronteriza y multicanal de la actividad bancaria necesitará de una identidad corporativa global que refuerce el valor del banco o caja y cree vínculos internos de pertenencia y externos de notoriedad, confianza y credibilidad. En ningún caso, la expansión internacional deberá afectar a la imagen y la reputación de la entidad bancaria.

4.6. Modelo de gestión y control

En sexto lugar, el posicionamiento internacional requiere una reflexión sobre el modelo de gestión y control del negocio internacional. La búsqueda de la excelencia operacional global conlleva la aceptación, por parte de las organizaciones, de una mentalidad de reestructuración permanente, en la que la tecnología será el factor básico en la consecución de mejoras radicales de la productividad y la eficiencia tanto en el plano operativo como en el comercial. En conjunto, la tecnología no sólo deberá hacer posible un impulso a la capacidad comercial, facilitando cambios organizativos y la creación de nuevos modelos comerciales, sino que debe facilitar nuevas oportunidades de reducir costes. Las integraciones verticales y horizontales, que concentran funciones de *back office*, *middle office* y *front office*, mediante sistemas informáticos adecuados, ofrecerán posibilidades interesantes de ahorro de costes⁹.

Estas integraciones permiten que la entidad matriz pueda controlar *on line* la operativa de todas las unidades bancarias. Con la integración vertical transfronteriza, los bancos pretenden internalizar la comercialización de productos bancarios "intermedios" con el fin de controlar todo el proceso de producción y gestión del servicio. La integración vertical, por su parte, asegura el continuo flujo de

⁹ Puede verse CASANOVA, M. E. y ROSÀS, J. (2007).

inputs transaccionales y operativos, de tal forma que pueden generarse economías de escala y de alcance (*scale and scope economies*) en la gran mayoría de productos bancarios (medios de pago, financiación, gestión de recursos de clientes, cobertura y gestión de riesgos cambiarios y de interés, etc.). A su vez, con la integración horizontal transfronteriza, un banco multinacional puede conseguir la localización de la tecnología y el conocimiento en diferentes mercados nacionales a un coste marginal muy bajo.

4.7. Criterios de rentabilidad

Un último factor a priorizar para el correcto posicionamiento internacional es la necesidad de establecer criterios de rentabilidad a medio plazo que gobiernen el proceso de toma de decisiones. Las entidades deberán establecer criterios flexibles en cuanto al alcance del punto de equilibrio y la recuperación del valor de la inversión.

5. Conclusiones

Las conclusiones más relevantes de este estudio sobre la internacionalización del sector bancario español se enuncian seguidamente.

Primera. La entidad bancaria puede seguir, fundamentalmente, tres estrategias para desarrollar líneas de negocio internacionales que tienen asociadas distintos grados de presencia física y/o operativa en el exterior. Como primera estrategia, la entidad puede realizar las actividades de intermediación del comercio exterior y la banca de corresponsalía, las actividades de tesorería y la actuación en los mercados de capitales, y la banca corporativa y de inversiones, para las que la institución no necesita una presencia física ni operativa en el extranjero. Respecto a la segunda estrategia, la entidad bancaria puede actuar en otros países con presencia física, pero no operativa, mediante la creación de oficinas de representación y la adquisición de participaciones minoritarias en bancos extranjeros. Finalmente, el grado de internacionalización bancaria se intensifica con la tercera estrategia, en virtud de la cual la entidad adquiere una presencia física y operativa en el exterior con el establecimiento de sucursales operativas y filiales bancarias.

Segunda. En cuanto a la primera estrategia, en la que no se exige de una presencia física ni operativa en el exterior, la entidad debe cumplir con unos requerimientos específicos para desarrollar cada línea de negocio. Así, respecto a las actividades de intermediación del comercio exterior, la entidad bancaria debe contar con una amplia red

de bancos corresponsales extranjeros y asumir líneas de riesgo con relación a dichos bancos. Por otra parte, por lo que se refiere a las actividades de tesorería y mercado de capitales tanto de la propia entidad como por cuenta de sus clientes corporativos, la institución debe ser un actor relevante en el mercado monetario y de capitales y debe operar y mantener posiciones propias con una gran variedad de productos financieros. Al mismo tiempo, la entidad debe contar con un *rating* de calidad con vistas a evitar el pago de elevadas primas de riesgo. Por último, con relación a la banca corporativa y de inversiones, la entidad necesita una estrategia de negocio bancario que constituya lo que denominamos un *modelo de banca local internacional*. Según este modelo, la entidad debe disponer de: (i) una organización interna que se distribuya por sectores de especialización que cuenten con ejecutivos o gestores de cuenta, altamente especializados y (ii) una división internacional fuerte que apoye y complemente a dichos gestores de banca corporativa.

Tercera. Respecto a la segunda estrategia de internacionalización bancaria, la entidad requiere presencia física pero no operativa en el exterior, y está sujeta a determinados requerimientos en función de la forma escogida. Por lo que concierne a las oficinas de representación en el exterior, la institución debe cumplir con unos requerimientos normativos y económicos. Desde el punto de vista normativo, siempre se exige la comunicación/aprobación del Banco de España. La entidad bancaria debe realizar una serie de trámites que son distintos en función de si la oficina se va a crear en un país miembro de la Unión Europea o en un país tercero.

Por otra parte, con relación a las adquisiciones de participaciones minoritarias en bancos extranjeros, la entidad adquirente no está obligada a modificar su estructura operativa, comercial y organizacional en el extranjero, y su grado de implicación con el banco participado depende de cuestiones que no guardan necesariamente relación con la toma de participación en sí misma. Desde el punto de vista contable, la entidad adquirente sólo puede consolidar su participación en sus estados financieros si la adquisición representa, como mínimo, el 20 por 100 del capital social del banco participado, aunque este porcentaje puede ser menor en el caso de que la entidad demuestre que ostenta una posición de control efectivo indirecto sobre el mismo.

Cuarta. Con relación a la tercera estrategia de internacionalización bancaria, la entidad debe cumplir con unos requerimientos jurídicos y económicos a la hora de implantar sucursales operativas en el exterior, tanto de banca corporativa y de inversiones como de banca *retail* y comercial. Desde el punto de vista normativo, la apertura de una sucursal en el extranjero requiere de la aprobación del Banco de España quien, posteriormente, lo comunica a la

autoridad competente del país de destino. A partir de ahí, la entidad financiera debe realizar una serie de trámites que varían según el país de destino (miembro o no de la UE) donde se pretende implantar la sucursal. Es evidente que, desde el punto de vista económico, una sucursal operativa deberá ser económicamente viable.

A pesar de la distinta naturaleza jurídica, hay una clara proximidad entre las sucursales de banca al detalle y comercial y las filiales bancarias en el exterior porque ambas pretenden explotar oportunidades de negocio rentable en banca minorista en el extranjero y dirigirse al mismo público objetivo (empresas pequeñas y medianas y personas físicas). Así, en ambos casos, la entidad bancaria debe aplicar un plan operativo amplio y detallado que cubra todas las cuestiones relevantes para que la sucursal o filial funcione correctamente. Esto es necesario por la gran implicación de la entidad en el país de ubicación de la sucursal o la filial y por las grandes inversiones que debe acometer en inmovilizado, infraestructura tecnológica y recursos humanos para llevar a cabo un plan de expansión internacional en banca minorista y comercial. En particular, en el caso de que la entidad adquiera una filial bancaria extranjera caracterizada por un buen estado financiero, el banco o la caja de ahorros adquirente podría mantenerse al margen de la estrategia de negocio y comercial de dicha filial, por lo que no tendría que elaborar un plan operativo y comercial para ella. Sin embargo, hay que tener en cuenta que este tipo de adquisición también llevaría asociada, lógicamente, un prima de compra mucho mayor que si se hubiera adquirido un banco con problemas financieros y/o de viabilidad comercial.

Quinta. Hay tres grandes motivos a favor de la internacionalización bancaria. Por un lado, es un factor fundamental para la entidad bancaria el seguimiento a sus empresas-cliente en su proyección internacional, en consonancia con los flujos de comercio exterior y de inversión extranjera directa en países extranjeros. Por otro lado, también es un factor crucial la identificación de mercados exteriores en los que la entidad pueda aprovechar oportunidades de negocio de banca universal o líneas de negocio específicas, acordes con sus capacidades y recursos, y en los que pueda adoptar una posición diferencial respecto a sus nuevos competidores extranjeros. Por último, un tercer motivo, complementario de los dos anteriores, es la posibilidad de diversificar los riesgos mediante nuevas fuentes de financiación y de alternativas de inversión, en el caso de que la entidad opte por la expansión internacional. A mayor grado de internacionalización de la entidad, valorada en términos del porcentaje de los beneficios de la entidad generados en el extranjero, también será mayor la diversificación de los riesgos derivados del activo y del pasivo.

Sexta. Una vez la entidad ha decidido iniciar una senda de expansión internacional, deberá tener en cuenta una serie de factores fundamentales para posicionarse correctamente en mercados extranjeros. Entre ellos, deberá definir la forma de internacionalización, la estrategia de orientación al cliente y las líneas de negocio a desarrollar, y tomar en consideración cuestiones clave referentes al perfil del riesgo, la política de marca y el modelo de gestión y control. Al mismo tiempo, la entidad deberá fijar criterios de rentabilidad a medio plazo centrados en el alcance del punto de equilibrio y de la recuperación de la inversión.

Séptima. Según se desprende del estudio realizado, podemos concluir que la naturaleza en sí misma de las cajas de ahorros no tiene un efecto relevante en sus estrategias de internacionalización. Por el contrario, la dimensión de las instituciones financieras, en términos de balance, las líneas de negocio desarrolladas y la cuota de mercado, así como la capacidad para movilizar recursos, son las palancas sobre las cuales se apoyan los procesos de internacionalización. Por consiguiente, la mayoría de cajas de ahorros españolas, al tratarse de entidades financieras pequeñas en comparación con los grandes grupos bancarios españoles, no han acometido planes de expansión internacional de fuerte implicación (sucursales operativas y/o adquisición de filiales bancarias en el exterior). Esto es debido a que estas carecen tanto de una cuota de mercado nacional significativa en el negocio de banca comercial y de empresas como de los recursos necesarios (financieros, humanos y tecnológicos) para emprender una implantación física y operativa en mercados extranjeros.

Bibliografía

- BERGÉS, A.; ONTIVEROS, E. y VALERO, F. J. (1990): *Internacionalización de la banca: el caso español*, Madrid: Espasa-Calpe.
- CARBÓ, S. (2004): "Diez hechos estilizados del sector bancario en España (1980-2004)", *Papeles de Economía Española*, núm. 100, págs. 233-245.
- CARBÓ, S. y HUMPHREY, D. B. (2002): "Nueva evidencia empírica sobre las economías de escala en el sector bancario", *Papeles de Economía Española*, núm. 94, págs. 163-169.
- CASANOVA, M. E. y ROSÁS, J. (2006): "El avance de la integración bancaria en el campo de la banca minorista en la UE", *Perspectivas del sistema financiero*, núm. 88, págs. 69-86.
- (2007): "Vers la pleine intégration des produits bancaires de détail dans l'Union européenne", *Revue du Marché commun et de l'Union européenne*, núm. 506, págs. 189-196.
- La Vanguardia*, "Banca: la era de la hostilidad", 20 de mayo de 2007.
- LOZANO, A. (2002): "Productividad y estructura de balance en el sector bancario", *Papeles de Economía Española*, núm. 94, págs. 170-179.

MARTÍN, J. L. y TÉLLEZ, C. (2006): *Finanzas internacionales*, Madrid: Thomson.

RODRÍGUEZ, M. (2005): "Los retos de la economía española en la actualidad: la banca española ante la globalización", *Información Comercial Española*, núm. 826, págs. 313-322.

SOLEY, J. (2000): *El sistema financiero y su encuentro con la empresa*, Bilbao: Deusto, 2000.

The European Financial Management and Marketing Association, *Vision 2010. Banking without Borders*, 28th EFMA Convention, Barcelona, 23-24 de marzo de 2006.