La consolidación de los bancos locales

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

Demasiados bancos para un mercado pequeño

La apertura del mercado pretendía transformar a los bancos locales tanto como admitir a los extranjeros. En 1999, la Monetary Authority of Singapore (MAS, la autoridad monetaria y supervisora financiera) declaró que Singapur probablemente no podía sostener más de dos bancos locales de tamaño crítico.[1] En aquel momento, el mercado interno estaba atendido por siete grupos bancarios locales. Algunos eran grandes para los estándares regionales, mientras que otros eran pequeños y pertenecían a familias o a conglomerados industriales. La MAS dejó la decisión en manos de los accionistas. Dejó claro que esperaba fusiones y eliminó los obstáculos que se interponían en su camino.

La supresión del límite del 40 % a las participaciones extranjeras formaba parte de esta estrategia. El límite se había introducido en el 20 % en 1971 y se había elevado al 40 % en 1990. La MAS explicó que el límite había creado un mercado de dos niveles para las acciones de los bancos locales. Su supresión aumentaría la liquidez y facilitaría a los bancos locales establecer alianzas estratégicas con bancos extranjeros

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

y pagar adquisiciones en el extranjero con acciones. No obstante, el control seguía sujeto a autorización en los umbrales del 5 %, el 12 % y el 20 %, de modo que los inversores extranjeros podían poseer acciones sin adquirir el control.[2]

DBS y POSBank, Keppel y Tat Lee

Las dos primeras fusiones tuvieron lugar en 1998, en plena crisis. El Post Office Savings Bank, un organismo público (statutory board) dependiente del Ministerio de Finanzas, se vendió a DBS Bank. Después de que el Gobierno anunciara la operación el 24 de julio de 1998, DBS completó la adquisición el 16 de noviembre de 1998 por 1600 millones de S$. Al conservar la marca POSB, DBS se hizo con una franquicia minorista de una amplitud sin igual. La fusión dejó además a Singapur con dos redes de cajeros automáticos: la red de DBS y POSB y la red compartida de los demás bancos locales.[3]

La segunda fusión de 1998 unió a dos bancos más pequeños. Tat Lee Bank registró una pérdida después de impuestos de 38,7 millones de S$ en 1997, tras dotar provisiones de 150 millones de S$ para sus préstamos regionales. En marzo de 1998, la MAS declaró que el banco era financieramente sólido y que la inminente fusión con Keppel Bank, filial de Keppel Corporation, cuyo mayor accionista era Temasek Holdings, crearía un banco más resiliente y competitivo. Keppel TatLee Bank se constituyó el 26 de diciembre de 1998. El número de bancos comerciales locales registrado por la MAS bajó de doce a finales de marzo de 1998 a nueve un año después.[4]

La pugna por Overseas Union Bank

La ronda decisiva llegó en 2001, cuando Overseas Union Bank era el cuarto banco local por tamaño. En junio de 2001, DBS lanzó por él una oferta no solicitada de 9400 millones de S$ en efectivo y acciones. Una semana después, el 29 de junio de 2001, UOB anunció una oferta competidora de 10 000 millones de S$, acordada con los accionistas de control de OUB. UOB se impuso y adquirió OUB en septiembre de 2001 en una operación valorada en 10 000 millones de S$.[5]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

La pugna reveló el estado de ánimo de los bancos. En declaraciones realizadas la tarde en que UOB anunció su oferta, Lee Hsien Loong observó que las ofertas ponían de manifiesto la vulnerabilidad de los bancos locales más pequeños. A su juicio, también los bancos más grandes, que eran los oferentes, se sentían inseguros.[6] En este sentido, la liberalización había alcanzado uno de sus objetivos. Ya no seguros de su posición, los bancos locales competían por la escala con la urgencia que la MAS había querido crear.

Keppel TatLee se une a OCBC

El tercero de los grandes bancos completó el cuadro en cuestión de semanas. En agosto de 2001, OCBC adquirió Keppel Capital Holdings, la matriz de Keppel TatLee Bank. En febrero de 2002, ambos bancos estaban integrados operativa y jurídicamente. Toda la secuencia había durado poco más de tres años. En 2004, Lee pudo informar de que siete grupos bancarios locales se habían consolidado en tres grupos más fuertes.[7]

Los tres grupos resultantes, DBS, OCBC y UOB, siguen dominando la banca de Singapur un cuarto de siglo después. La consolidación alcanzó el tamaño crítico que buscaba la MAS, aunque dio lugar a tres grupos donde la MAS había hablado de dos. La expansión regional de estos bancos, que comenzó durante la crisis y después de ella con adquisiciones como las de Radanasin Bank en Tailandia y Westmont Bank en Filipinas por parte de UOB en 1999, se examina en la parte I.[8]

Gobernanza, propiedad y separación de los negocios no financieros

La consolidación fue acompañada de reformas de gobernanza que comenzaron con el paquete de mayo de 1999, el cual obligó a cada banco local a formar un Nominating Committee (comité de nombramientos) de cinco miembros del consejo. Los consejos debían contar con una mayoría de ciudadanos o residentes permanentes de Singapur y con una mayoría de consejeros independientes. Los nombramientos para el consejo y para los cargos clave requerían la aprobación de la MAS.[9]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

La segunda reforma afectaba a los conglomerados propietarios de varios bancos locales. El 21 de junio de 2000, la MAS anunció que las actividades financieras de cada grupo bancario debían agruparse, bien bajo el banco, bien bajo una sociedad holding financiera no operativa. Las actividades no financieras debían segregarse y enajenarse. Las participaciones cruzadas dentro del brazo financiero debían ir en una sola dirección. Los bancos locales dispusieron de tres años para aplicar los cambios.[10] La política se dirigía contra los intereses inmobiliarios, hoteleros e industriales que algunas familias banqueras habían construido en torno a sus bancos.

El Parlamento dio fuerza legal a esta política mediante la Banking (Amendment) Bill de 2001. Al presentar su segunda lectura el 16 de mayo de 2001, Lee Hsien Loong explicó que las nuevas secciones 30 a 35 de la Banking Act prohibirían a los bancos ejercer actividades no bancarias. La sección 31 limitaba la participación de un banco en cualquier sociedad individual al 2 % de sus fondos de capital, mientras que la sección 33 reducía las tenencias inmobiliarias permitidas al 20 % de los fondos de capital. La sección 34 concedía tres años para enajenar las inversiones no financieras existentes. La misma ley suprimió legalmente el límite agregado del 40 % a las participaciones extranjeras y añadió un umbral de autorización del 12 % a los umbrales ya existentes del 5 % y el 20 %. Según Lee, el control debía corresponder a aquellos cuyos «interests are aligned with the long-term interests of the Singapore economy», es decir, cuyos intereses estuvieran alineados con los intereses a largo plazo de la economía de Singapur.[11]

El plazo resultó difícil de cumplir en los mercados débiles que siguieron. En 2003, la MAS permitió a los bancos solicitar una prórroga de dos años, de modo que tuvieron hasta el 17 de julio de 2006 para completar las enajenaciones exigidas. Desde entonces, el marco solo se ha flexibilizado en aspectos marginales. En 2017, la MAS permitió a los bancos adquirir, previa notificación, participaciones en negocios no financieros admisibles hasta el 10 % de sus fondos de capital, mientras que la promoción inmobiliaria y la prestación de servicios hoteleros y de complejos turísticos siguen prohibidas.[12]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Notas

1. MAS, declaración de 17 de mayo de 1999: Singapur probablemente no puede sostener más de dos bancos locales de tamaño crítico. ↩
2. MAS, declaración de 17 de mayo de 1999: el límite a las participaciones extranjeras en los bancos locales era del 20 % cuando se introdujo en 1971 y se elevó al 40 % en 1990; la MAS suprimirá el límite del 40 % – MAS, *Annual Report 1998/99*, p. 53: la supresión del límite del 40 % «would in turn increase the liquidity in local banks' shares» y «make it easier for local banks to forge strategic partnerships with foreign banks, and to pay for overseas acquisitions with shares». ↩
3. Wikipedia, "POSB Bank" (consultado en noviembre de 2026): el Ministerio de Finanzas anunció la operación el 24 de julio de 1998; DBS «fully acquired» el banco el 16 de noviembre de 1998 por 1600 millones de S$, momento en que «ceased to exist as a statutory board under the Ministry of Finance» – MAS, *Annual Report 1998/99*, p. 79: «Following the merger of POSBank and the Development Bank of Singapore Ltd (DBS), there are now two major ATM networks in Singapore», la red compartida de UOB, OCBC, OUB y Keppel-Tat Lee Bank y la red POSB-DBS. ↩
4. MAS, "MAS Press Statement on Tat Lee Bank", 4 de marzo de 1998, mas.gov.sg: pérdida después de impuestos de 38,7 millones de $ en 1997; provisiones de 150 millones de S$ para préstamos regionales; fondos propios de 1600 millones de $, el 19 % de los activos ponderados por riesgo; Keppel Bank, filial de Keppel Corporation, cuyo mayor accionista es Temasek Holdings; la MAS espera que la fusión cree un banco más resiliente y competitivo – Wikipedia, "Keppel TatLee Bank" (consultado en noviembre de 2026): «The bank was formed on 26 December 1998 when Keppel Bank acquired another Singapore financial institution, Tat Lee Bank»; alianza estratégica con Allied Irish Banks en 1999, que adquirió una participación del 24,9 %. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

5. Mothership, “How UOB’s Wee Cho Yaw nailed the biggest bank takeover of his career”, febrero de 2024: oferta no solicitada de DBS de 9400 millones de S$ en efectivo y acciones, aproximadamente una semana antes del 29 de junio de 2001; oferta de UOB de 10 000 millones de S$ anunciada el 29 de junio de 2001 tras un acuerdo con los accionistas de control de OUB – Wikipedia, “United Overseas Bank” (consultado en noviembre de 2026): «In September 2001, UOB acquired Overseas Union Bank, then Singapore’s fourth largest local bank, in a deal worth S$10 billion.». ↩
6. Mothership, febrero de 2024, que cita a Lee Hsien Loong el 29 de junio de 2001: «The fact that they are bidding and being bid for proves not just that the smaller local banks are vulnerable»; también los bancos más grandes se sentían inseguros. ↩
7. Wikipedia, “OCBC Bank” (consultado en noviembre de 2026): «The next major acquisition occurred in August 2001, when OCBC acquired Keppel Capital Holdings»; «By February 2002, both OCBC and Keppel TatLee banks were operationally and legally integrated.» – Lee Hsien Loong, discurso de 17 de junio de 2004: siete grupos bancarios locales se han consolidado en tres grupos «stronger»; supresión de los límites a las participaciones extranjeras en los bancos constituidos localmente. ↩
8. Wikipedia, “United Overseas Bank” (consultado en noviembre de 2026): «In November 1999, UOB bought a 60% stake in a local bank, Westmont Bank»; adquisición de «Radanasin Bank (now known as United Overseas Bank (Thai) Public Company Limited) in 1999». ↩
9. MAS, declaración de 17 de mayo de 1999: cada banco local debe tener un Nominating Committee de cinco miembros; los consejos deben contar con una mayoría de ciudadanos o residentes permanentes de Singapur y con una mayoría de consejeros independientes; aprobación de la MAS para los nombramientos del consejo y de los cargos clave. ↩
10. MAS, comunicado de prensa, “New MAS Measures to Separate Financial and Non-Financial Activities of Banking Groups”, 21 de junio de 2000, mas.gov.sg: las actividades no financieras «must be segregated from the

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

banking group and divested»; «Within the financial arm, shareholdings should only be in one direction»; «MAS will give the local banks three years to implement the changes»; objetivos de «limiting the risks of contagion to the banks, enhancing market discipline, increasing transparency». ↩

11. Lee Hsien Loong, Banking (Amendment) Bill, discurso de segunda lectura, 16 de mayo de 2001, mas.gov.sg, párrs. 10–16: nuevas secciones 30 a 35; límite de la sección 31 del 2 % de los fondos de capital en cualquier sociedad individual; tenencias inmobiliarias de la sección 33 reducidas al 20 % de los fondos de capital; periodo de gracia de tres años conforme a la sección 34 – Lee Hsien Loong, discurso de segunda lectura de 16 de mayo de 2001, párrs. 17–18: supresión del límite del 40 %; nuevo umbral del 12 % además de los del 5 % y el 20 %; el control debe corresponder a aquellos cuyos «interests are aligned with the long-term interests of the Singapore economy»; facultad ministerial de oponerse a accionistas que dejen de ser aceptables. ↩

12. MAS, comunicado de prensa, "Extension of Grace Period for Banks", 2003, mas.gov.sg: los bancos pueden solicitar una prórroga hasta el «17 July 2006 to complete the required divestitures», porque «economic and market conditions over the past two years have been more difficult than anticipated» – MAS, comunicado de prensa, "MAS Streamlines Framework for Banks Carrying on Permissible Non-Financial Businesses", 28 de junio de 2017, mas.gov.sg: el marco contra la mezcla de actividades (anti-commingling) «was introduced in 2001»; la notificación sustituye a la autorización previa; límite del «10% of the bank's capital funds»; los bancos siguen sin poder dedicarse a «property development and the provision of hotel and resort facilities». ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.