

## **Banco Santander Central Hispano y *Abbey National Bank*: ¿El inicio de una nueva era en el sector bancario?**

**Teresa BLANCO HERNÁNDEZ**  
Real Centro Universitario  
«Escorial-María Cristina»  
San Lorenzo del Escorial

**Resumen:** En el presente artículo se estudia la operación de compra de la entidad británica *Abbey National Bank* por la española Banco Santander Central Hispano, entre otras razones por ser la pionera en el campo de las fusiones bancarias de carácter transfronterizo y colocarse en el octavo puesto del *ranking* mundial. Por otro lado, se estudia con cierto detalle dicha operación y se pronostica que puede ser el camino a seguir por otras entidades bancarias con el fin definir un nuevo espacio para el sector bancario no sólo europeo, sino mundial.

**Abstract:** This article studies the purchasing operation of the british *Abbey National Bank* by the spanish Banco Santander Central Hispano for pioneering in international bank mergers, as well as, for ranking eighth among the world's leading bank. Furthermore, it examines this operation in detail and it arrives to the prediction that this is may set the trend for other banking entities with the objective of defining a new scenario for the european and world banking industry.

**Palabras clave:** Desregulación financiera, Desintermediación financiera, Globalización, Banca universal, Fusión bancaria, Banco Santander Central Hispano, *Abbey National Bank*, Alianza estratégica, Gobierno corporativo, Asesores Financieros Independientes.

**Keywords:** Financial deregulation, Nonintermediation, Globalisation, Universal banking, Bank Merger, Banco Santander Central Hispano, *Abbey National Bank*, Strategic Alliance, Corporative government, Independent Financial Advisers.

**Sumario:****I. Introducción: globalización, desintermediación y liberalización financiera.****II. Principales consecuencias de los procesos de desregulación, desintermediación y globalización financiera para la zona euro.**

2.1. *Introducción: el proceso de desregulación.*

2.2. *El declive de la banca universal.*

2.2.1. *Las off-balance-sheet activities.*

2.2.2. *Otras estructuras organizativas: la banda federada.*

2.2.3. *Las fusiones y adquisiciones bancarias.*

**III. Fundamentos teóricos en fusiones y adquisiciones bancarias.****IV. Banco Santander central hispano y *Abbey National Bank*.**

4.1. *Otras tentativas de compra.*

4.2. *¿Cómo se financia la compra?*

4.3. *Coste no económico de la operación de compra.*

4.4. *El previsible futuro.*

**V. Bibliografía.**

## I. INTRODUCCIÓN

Con motivo de los fenómenos de globalización, desintermediación y liberalización financiera, incluyendo además para los países de la zona euro, la influencia y repercusión de la Unión Económica y Monetaria, el negocio bancario tradicional <sup>1</sup> ha ido perdiendo importancia, hasta tal punto que algunos profesionales han señalado que se encuentra en situación de «declive».

Además de estos factores, no hay que olvidar la importancia e influencia del desarrollo tecnológico en un doble aspecto: por un lado, en lo que podemos denominar «la forma de hacer banca» y, por otro, en los canales de información de los que se sirve la misma. LÓPEZ, J., Y SEBASTIÁN, A. (2000).

La respuesta de los bancos ante este nuevo escenario se ha manifestado en una triple dirección, y de un modo diferente según nos estemos refiriendo a los países de la zona euro o a Estados Unidos.

- Y así, el tejido bancario de los países de la zona euro han apostado por el desarrollo de operaciones denominadas *off-balance-sheet*, o han buscado otras estructuras organizativas, al tiempo que han tratado de reducir su capacidad, ya sea mediante fusiones y adquisiciones o recurriendo al cierre de oficinas <sup>2</sup>, BCE, July (1999).
- En el caso de los Estados Unidos, el sistema bancario ha recurrido mayoritariamente a la expansión de su red de sucursales <sup>3</sup>, junto con un importante número de fusiones y adquisiciones.

---

1. El negocio tradicional bancario es aquel que consiste en «prestar y tomar prestado».

2. El cierre de sucursales responde al fenómeno de la racionalización de la red de oficinas, característico de los países de la zona euro, fundamentalmente en la segunda mitad de los años noventa.

3. Debido, fundamentalmente, a la superación de las restricciones a la expansión geográfica bancaria que suponía la *Riegle-Neal Act* de 1996.

A pesar de la diversidad de opciones a considerar, la tendencia a la concentración bancaria, en forma de fusiones y adquisiciones<sup>4</sup>, ha sido una de las estrategias que ha seguido el sector bancario, tanto de Estados Unidos como de la zona euro, si bien es preciso reseñar y analizar las diferencias existentes en sus respectivos marcos normativos. GONZALO, A. (2000). Obviando estas diferencias, lo que resulta preciso subrayar es que la consecuencia más inmediata de cualquier proceso de consolidación estriba en la reducción del número de entidades participantes, fenómeno que se ha producido tanto en Estados Unidos como en la zona euro.

A mediados del año 2004 salta una noticia que atañe muy particularmente a nuestro sistema bancario, y de modo general a todo el panorama europeo y mundial, y es que el Grupo Santander anuncia la compra de *Abbey National Bank*, el segundo banco hipotecario más importante del Reino Unido, protagonizando de este modo la operación bancaria transfronteriza más importante hasta este momento y colocando al Grupo en el octavo puesto del *ranking* mundial, hecho que no ha dejado indiferente a nadie y que pasamos a analizar.

## **II. PRINCIPALES CONSECUENCIAS DE LOS PROCESOS DE DESINTERMEDIACION, GLOBALIZACIÓN Y DESREGULACIÓN FINANCIERAS PARA LA ZONA EURO**

### *2.1. Introducción: el proceso de desregulación*

A principios de los años ochenta los sistemas bancarios de los países de la zona euro presentaban grandes diferencias respecto al grado de intervención y regulación al que estaban sometidos. Así, países como Francia, Italia, España o Bélgica mostraban mayor nivel de regulación que otros, como, por ejemplo, Holanda o Alemania. Es por esta razón que los primeros dieron la bienvenida a la década de los ochenta con unos márgenes financieros y una rentabilidad relativa a la industria más elevados que los sistemas más desregulados.

---

4. El caso concreto de las adquisiciones resulta algo más complicado de efectuar, puesto que tan sólo resulta una estrategia a considerar para entidades fuertemente capitalizadas, al contrario de lo que sucede con las fusiones. BOTÍN, E. (2000).

Este hecho implica que las consecuencias del proceso desregulador para los distintos países de la zona euro, iniciado en la década de los ochenta, a pesar de presentar una cierta tendencia común en todos ellos, se materializan con distinto grado de intensidad, dependiendo del punto de partida en cuanto a su nivel de desregulación. Y así podemos señalar como consecuencias más notorias las siguientes:

1. Aumento del grado de competencia, que se extiende a un plano internacional. Este fenómeno ha determinado que las entidades se planteen la puesta en marcha de diferentes estrategias, y en cualquier caso, resulta el fin de la denominada «banca universal».
2. Persistencia de distintos grados de competencia en los diferentes países. Así pues, la competencia en precios ha sido más importante en los mercados previamente desregulados, tales como Alemania, ha tenido una tendencia creciente en mercados como el de Francia y España, y se ha mantenido estable en países como Italia y Bélgica.
3. Importante reestructuración del sector, con un importante incremento del nivel de concentración, que se ha rodeado de un marcado carácter transnacional en los países del norte de Europa.
4. Convergencia de los costes de transformación al nivel medio de la Comunidad Europea.

Así pues, y para concluir este primer apartado referente a la desregulación de la estructura bancaria en los países de la zona euro, podemos concretar que aquellos países más desregulados sufrieron pocos cambios en términos de estructura, conducta y resultados del sector bancario, por lo que han dirigido sus esfuerzos en el desarrollo de políticas activas en adquisiciones fuera de sus fronteras, posiblemente debido a que el mayor grado de competencia interna les ha otorgado una importante ventaja competitiva en el marco internacional, y viceversa. VIVES, X. (1994).

## 2.2. *El declive de la banca universal*

Una de las consecuencias más importantes de este proceso desregulador ha derivado en un creciente nivel de competencia, y de forma muy directa ha repercutido en una pérdida de importancia del denominado negocio bancario tradicional, hasta el extremo que se ha

llegado a definir como una «industria en declive». Por otra parte, y en relación con este aspecto, conviene señalar que la denominada «banca universal», característica de los países de la zona euro, cuenta con un «futuro en entredicho», tal y como repetidamente lo han anunciado los expertos<sup>5</sup>.

El concepto de «banca universal»<sup>6</sup> se ha venido desarrollando en un entorno altamente protegido y regulado, donde los costes de las distintas operaciones realizadas una entidad, fácilmente podían ser enmascarados y repercutirse finalmente en precios que soportaba el cliente final. Es más, podríamos afirmar que este entorno tan característico ha propiciado el desarrollo de la llamada «banca universal» y que hubiera sido muy difícil, si no imposible, de conocerse en otro escenario distinto.

Sin embargo, en la actualidad, y debido fundamentalmente al creciente nivel de competencia y la mejor información de la que disponen los clientes, esta estrategia no es posible, o al menos «tiene los días contados», puesto que la atención de manera indiscriminada y homogénea a unos clientes, que presentan necesidades y exigencias diferentes y cada vez más complejas, en definitiva necesidades heterogéneas, no es más que una fuente de generación de importantes problemas<sup>7</sup> a la entidad. Es por ello que la estructura bancaria en los países de la zona euro ha emprendido una huida hacia delante y ha tratado de buscar otras alternativas entre las que se encuentran:

- Las denominadas *off-balance-sheet activities*.
- Otras estructuras organizativas.
- Las fusiones y adquisiciones bancarias.

Y que tratamos de analizar a continuación.

---

5. FERNÁNDEZ, Z. (1994).

6. Véase a este respecto el epígrafe 5.5.1. Adopción del principio de banca universal, en la Tesis Doctoral: «Estructuras bancarias y liberalización a la expansión geográfica bancaria: Una aproximación de la experiencia americana frente a la experiencia europea», USP CEU, Madrid 2002.

7. Además, en este sentido conviene señalar la presencia de un problema añadido, como es la generación de conflictos de intereses, por cuanto la oferta de un banco universal incluye muchos productos que tienen el carácter de sustitutivos para el cliente pero no para la entidad. FERNÁNDEZ, Z. (1994, 263).

### 2.2.1. Las off-balance-sheet activities

Este concepto responde a todo un conjunto de operaciones afines al desarrollo del negocio de gestión de activos, con el fin de tratar de contener la pérdida de ingresos derivados del negocio tradicional bancario y en las que los bancos están alcanzando una importancia considerable. Entre ellos podemos señalar<sup>8</sup>:

- Participación en los servicios de negociación de valores.
- Servicios de custodia.
- Establecimiento de filiales para la gestión de fondos de inversión.

El efecto más importante que se deriva del desarrollo de las *off-balance-sheet activities* es el de «desplazamiento» de los ingresos por intereses, o de operaciones típicamente bancarias, hacia otros ingresos (los ingresos que no se derivan de éstos), siendo la consecuencia más inmediata el que la información que aporta la estructura del balance no es siempre y como cabría esperar fiel reflejo de la situación del sector bancario.

### 2.2.2. Otras estructuras organizativas: la banda federada

En segundo lugar, y en búsqueda de posibles alternativas ante el inminente fin de la banca universal, algunas entidades<sup>9</sup> han emprendido una ardua e intensa búsqueda de nuevas formas organizativas, entre las que adquiere una importancia notoria la denominada «divisional o federada», y que consiste en la definición de unidades autónomas, siendo su principal característica el que cada una de las cuales gestiona su propio negocio.

Esta estructura pretende seguir aprovechando las ventajas de la banca universal, al tiempo que las combina con las de la banca especializada, mediante la creación de divisiones, con el objeto de identificar negocios *a priori* rentables y con capacidad para competir con entidades especializadas. A estas divisiones se les dota de un elevado grado de autonomía, aunque siguen perteneciendo a un mismo

---

8. BCE. Informe Mensual (1999, 107).

9. Por ejemplo, en España esta estrategia fue seguida por Argentaria, y en Europa por entidades como el *Barclays*, el *Nastwest* o el *Deutsche Bank*. FERNÁNDEZ, Z. (1994, 264).

grupo, con el objetivo de que una serie de recursos pueden ser compartidos entre varias áreas de negocio. FERNÁNDEZ, Z. (1994).

Así pues, entre las oportunidades que presenta esta estructura organizativa, podemos señalar la importancia de las siguientes:

1. Posibilidad de gestionar negocios que requieran competencias distintivas diferentes y explotar las ventajas que ofrece la especialización.
2. Introducción del concepto de «disciplina de mercado» y la clara identificación de los negocios rentables, puesto que cada negocio debe justificar su propia existencia en términos de rentabilidad y se hace imposible la subsidiarización entre productos y servicios, tan común en la banca universal.
3. La firma de acuerdos de colaboración.

Por último, y con respecto a la posibilidad de las entidades se planteen la adopción de esta estrategia, es conveniente señalar que las oportunidades anteriormente señaladas no se alcanzan de manera automática, sino que se reservan solamente para el caso de empresas que cumplan los dos siguientes requisitos:

- a) Entidades de grandes dimensiones y/o bien diversificadas, que cuenten con varios negocios e importantes ventajas competitivas en los mismos,
- b) y, en segundo lugar, para entidades que sean capaces de garantizar un volumen de operaciones eficiente en cada una de esas divisiones. Es decir, el modelo divisional es adecuado para entidades que puedan construir de forma eficiente unidades especializadas.

Por tanto, carece de justificación económica crear unidades autónomas si se cuenta con un reducido volumen de negocio, debido fundamentalmente a la duplicación de medios, personal e instalaciones que precisa la nueva oferta de productos. Para estos casos se vislumbra todo un abanico de soluciones intermedias, donde convive una estructura convencional para el negocio bancario tradicional con divisiones o empresas filiales especializadas en algún tipo de clientes.

Por otro lado, conviene señalar que las oportunidades de la banca federada pueden conseguirse sin necesidad de adoptar esta estructura, tal y como nos muestra el siguiente gráfico (gráfico 1).

## GRÁFICO I

*Análisis crítico de las ventajas de las estructuras federadas*

<b>Ventajas de las estructuras federadas</b>	<b>Otras formas de conseguirlas</b>
1. Gestionar negocios que requieren competencias distintivas especiales. Especialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las estructuras mixtas permiten incorporar los negocios manifiestamente diferentes.</li> <li>– Es preciso poseer un tamaño mínimo eficiente.</li> </ul>
2. Atender mejor a la clientela. Ofertas completas y adaptadas a distintos tipos de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La formación del personal y los sistemas de información y decisión son los elementos básicos. La red y el espacio físico de las oficinas puede replantearse.</li> </ul>
3. Introducir la disciplina del mercado. Identificar los negocios rentables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Con mejores sistemas de información y procedimiento en la toma de decisiones, pueden tomarse mejores decisiones.</li> <li>– El mercado proporciona precios de referencia.</li> <li>– Estructuras mixtas.</li> </ul>
4. Facilitar la firma de acuerdos de colaboración con otras entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Puede hacer incluso con estructuras convencionales.</li> </ul>

**Fuente:** FERNÁNDEZ, Z. (1994, 273).

### 2.2.3. Las fusiones y adquisiciones bancarias

Tal y como hemos tenido ocasión de anunciar anteriormente, la consolidación de la estructura bancaria en forma de fusiones y adquisiciones <sup>10</sup> ha sido una estrategia muy común en los últimos

10. Si bien es preciso señalar que las adquisiciones bancarias tan sólo constituyen una estrategia para entidades que cuenten con un elevado grado de capitalización. BOTÍN, E. (2000).

tiempos, tanto en los países de la zona euro como en los Estados Unidos. Sin embargo, conviene poner de manifiesto un aspecto de suma importancia, y es que «algo está cambiando en este tipo de operaciones», en el sentido que, si bien en un principio la mayor parte de las operaciones de fusión en los países de la zona euro se han llevado a cabo entre entidades de un mismo país o dentro del mercado doméstico, hay una tendencia creciente en cuanto a operaciones de este tipo transfronterizas <sup>11</sup>, aunque con una importancia menor a las del mercado doméstico, lo que induce a pensar su consideración como estrategia a considerar en el medio y largo plazo. ROBINSON, K. (2000).

Y la principal razón que ha justificado hasta la fecha, esta clara inclinación hacia el mercado doméstico se encuentra en un mayor ahorro costes, puesto que la expansión fuera de las propias fronteras tropieza con importantes obstáculos, tales la gestión de la integración de estructuras y culturas empresariales diferentes, que en algunas ocasiones supera al ahorro de costes que se deriva de la eliminación de las duplicidades de la red de oficinas y que rara vez consiguen crear o incrementar valor para el accionista <sup>12</sup>.

Hasta ahora, y estamos en el año 2004, tan sólo en el *Benelux* y en los países escandinavos parece que las fusiones bancarias transfronterizas habían contado con el éxito esperado, éxito que se le atribuye a la cercanía y similitud que presentan sus culturas y lenguas y que no son extensibles al resto de países de la zona euro. ROBINSON, K. (2000).

La noticia surge en nuestro país por la reciente compra del Banco Santander Central Hispano a la entidad británica *Abbey National Bank*, situación que no viene sino a materializar la estrategia a medio y largo plazo que algunos pronosticaban a principios del año 2000. Y es que D. Emilio Botín, su presidente, puede considerarse, en este caso al igual que en otros, un pionero en las estrategias a emplear en el sector bancario, que tan bien conoce.

Como alternativa a las fusiones bancarias, el mismo D. Emilio Botín anunció en su momento las bondades que brindan las alianzas estratégicas, debido a que se consolidan como una opción más fácil de alcanzar. En este sentido, una vez más, el presidente del Banco

---

11. BCE. Informe Mensual. Abril (2000).

12. BOTÍN, E. (2000).

Santander Central Hispano predica con el ejemplo al protagonizar la firma de una alianza estratégica con la entidad británica *Royal Bank of Scotland* en 1988<sup>13</sup>.

Y es que entre las virtudes de las alianzas estratégicas está la de conceder a los bancos individuales el acceso a las redes de distribución de otros bancos, en cuanto que las entidades intervinientes fusionan algunas actividades, si bien las entidades protagonistas siguen conservando su marca propia, su independencia institucional y la libertad de decisión en las actividades no fusionadas. SEBASTIÁN, A. (1999).

Sin embargo, las alianzas estratégicas no se encuentran exentas de dificultades en la medida que resulta difícil y complicado delimitar el ámbito de actuación de cada una de las entidades, de modo que se logre un aprovechamiento de las economías de escala, y por otra parte, evitando que se produzcan fricciones entre los socios y se traspasen los límites establecidos por las reglas de la competencia. Aún a pesar de estos y otros puntos en contra que presentan las alianzas estratégicas, parece vislumbrarse un futuro prometedor para las mismas en la medida en que este tipo de soluciones permite mayores grados de libertad a cada una de las entidades intervinientes que las fusiones, y, por tanto, no presentan efectos tan traumáticos.

### III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS EN FUSIONES Y ADQUISICIONES BANCARIAS

En el actual clima de desintermediación, globalización y desregulación financiera del que hemos sido y somos testigos, junto con los fuertes procesos de desarrollo tecnológico que están cambiando la forma y los canales del negocio tradicional bancario, resulta casi familiar escuchar discusiones acerca de si el tamaño resulta un factor decisivo en la industria de servicios financieros, buscando sin duda un «efecto sinérgico». Dicho efecto puede derivarse de las operaciones de fusión y adquisición practicadas, en la medida en que “todo resultante de la fusión supere las partes consideradas individualmente” y olvidando que en la mayoría de los casos muchas de ellas han

---

13. La alianza estratégica firmada entre el BSCH y el *Royal Bank of Scotland* se estudia en el apartado cuarto de este artículo.

resultado y resultan complicadas de culminar y alcanzar el éxito esperado. POVEDA, R. (1994).

En este sentido, un aspecto que resulta interesante estudiar es el de conocer bajo qué circunstancias *a priori* o condiciones *ex-ante* las operaciones de fusión significarán un aumento de la eficiencia de la entidad resultante, y, por tanto, si tal situación redundará tanto en un mayor beneficio para el conjunto de los agentes económicos como en la generación de un incremento de valor para el accionista: los objetivos que determinan si una fusión ha culminado o no con éxito.

Un estudio de carácter empírico desarrollado por *Berger and Humphrey* en el año 1992 señala dos requisitos que *a priori* ha de cumplir una operación de fusión para que su resultado en términos de eficiencia sea satisfactorio. Y éstos son:

- En primer lugar, que la empresa adquirente sea más eficiente que la empresa adquirida, permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos de ambas.
- En segundo lugar, que ambas entidades operen en un mismo mercado o segmento, puesto, que en este caso la fusión significará eliminar operaciones redundantes y consolidar sus operaciones <sup>14</sup>.

Sin embargo, este estudio se olvida de la importancia de un tercer elemento, que aporta un factor de riesgo a toda operación de fusión, y que a menudo no se le otorga la importancia que precisa, y este elemento no es otro sino el de la imposibilidad de predecir el comportamiento humano, tanto a nivel de accionistas, empleados, como público en general, en un cien por cien. MILLS, C. (2000).

Entre las razones que de un modo tradicional y reiterativo se han argumentado para tratar de justificar las operaciones de fusiones y adquisiciones, cabe mencionar las siguientes <sup>15</sup> (si bien todas ellas tratan de justificar que  $1+1 > 2$ , es decir, el denominado «efecto sinérgico», puesto que en caso contrario la operación no tendría sen-

---

14. BOTÍN, E., «Merger is not the only route», en *The Banker*, April (2000), muestra como ejemplo de fusión con éxito la llevada a cabo entre el Banco Santander y el Banco Central Hispano en 1999, y pone el acento del éxito de tal combinación en que el primero contaba con un fuerte activo en sus operaciones en Latinoamérica, mientras que el segundo ocupaba un lugar privilegiado en el sector industrial.

15. REVELL, J. (2000).

tido en términos económicos y, por tanto, no debería realizarse). Las razones son <sup>16</sup>:

1. Un aprovechamiento de las potenciales economías de escala.
2. Satisfacer las demandas de los grandes clientes, ofertando nuevos productos y en nuevos mercados.
3. Alcanzar economías en la inversión de la tecnología de la información.

Y que dada su importancia, procedemos a analizar.

1. Aprovechamiento de las potenciales economías de escala <sup>17</sup>.

Desde un punto de vista tradicional, se ha extendido la opinión de que las operaciones de fusión proporcionaban un mecanismo idóneo para reducir costes. A esta afirmación hemos de señalar que la consecución de economías de escala en el sector bancario es tan sólo potencial, puesto que es preciso el desempeño y la puesta en práctica de todo un abanico de acciones gerenciales para que dichas economías de escala puedan alcanzarse. De hecho, diversos estudios de carácter práctico, realizados durante los años setenta y ochenta tanto en Estados Unidos como en Europa, con el fin de comprobar la teórica consecución de economías de escala en las fusiones y adquisiciones bancarias, no han sido capaces de afirmarlo. La principal conclusión de estos estudios señala que las «economías de escala bancarias son pequeñas y se agotan para pequeñas dimensiones bancarias».

Cierto es que el sector bancario, al igual que el resto de sectores, es susceptible de conseguir economías de escala, sin embargo, tal y como previamente hemos señalado, su alcance requiere la puesta en marcha de acciones directivas, y aun cuando éstas se emprendan el

---

16. SEBASTIÁN, A. (1999), recoge los motivos más frecuentes, señalados por REVELL, J. (1987), a la hora de justificar las fusiones y adquisiciones:

- Economías de escala.
- Racionalizar la red de oficinas.
- Satisfacer las necesidades de los mayores clientes a través de la oferta de nuevos productos y presencia en más mercados.
- Competir con la banca extranjera en el mercado interno.
- Alcanzar economías en la inversión tecnológica.

17. Véase el monográfico del Banco Central Europeo con el nombre de *Merger and acquisitions involving the EU banking industry* de diciembre del 2000, especialmente las páginas 29-32.

éxito variará<sup>18</sup> de una entidad a otra. Además, es preciso señalar que las actividades que *a priori* son más proclives a conseguir economías de escala son aquellas que cuentan con una importante dosis de procesamiento, ya que éstas son las que tradicionalmente la banca ha subcontratado con organizaciones especializadas, tales como pagos, tarjetas de crédito, crédito personal y crédito hipotecario, y precisamente el negocio bancario ha sido tradicionalmente intensivo en mano de obra, por lo que resulta difícil materializar esas economías.

Sin embargo, en la actualidad, el negocio bancario está dejando de ser intensivo en mano de obra, pasando a ocupar un primer lugar el capital físico, con un uso masivo de la informática y las telecomunicaciones, tan necesario para la producción y distribución de servicios financieros, por lo que el alcance de las economías de escala resulta más cercano que antaño. De esta forma lo expresan los siguientes comentarios:

«la mecanización bancaria supone la posibilidad de crear economías de escala al propiciar el aumento del volumen de transacciones y disminuir el coste unitario», PIZARRO PORTILLA (1986), recogido en POVEDA, R. (1994).

«la mecanización es una de las escasas vías de salida, máxime si se tiene en cuenta que esa mecanización es uno de los pocos capítulos que parecen permitir a los bancos la aparición de economías de escala», SÁNCHEZ ASIAÍN (1984), recogido en POVEDA, R. (1994).

## 2. Satisfacer las demandas de los grandes clientes, ofertando nuevos productos y en nuevos mercados

Alcanzar un gran tamaño para atender las necesidades financieras de los grandes clientes ha sido una constante a lo largo de la historia bancaria de la mayoría de los países<sup>19</sup>. Sin embargo, en el sistema bancario, la dimensión del préstamo ha crecido por encima de la cantidad que éstos podrían prestar a un solo cliente (guardando así el llamado «principio de prudencia»), hecho que ha provocado que, a

---

18. Como dato, baste señalar que en la actual oleada de fusiones que se están viviendo en los Estados Unidos, motivadas la mayor parte de ellas por una importante reducción de costes, en casos de hasta un treinta por ciento, han resultado, la mayor parte de ellas, finalmente fallidas, puesto que la disminución de costes esperada no se consiguió, al menos en el nivel esperado. REVELL, J. (2000).

19. Hay algunas excepciones a esta generalidad, como, por ejemplo, el caso de Estados Unidos.

principios del siglo XX, los sistemas bancarios de la mayoría de los países desarrollados invitaron a sus bancos a seguir el ejemplo seguido por sus colegas alemanes y practicar la técnica de la sindicación de los préstamos bancarios más importantes en términos económicos.

Otro hecho que justifica las operaciones de fusión y adquisición es que los grandes clientes precisan, cada vez en mayor medida, de la oferta de nuevos productos y en diferentes mercados, opciones que resultan más fáciles de ofrecer por parte de las entidades bancarias si adquieren una mayor dimensión por medio de las operaciones de fusión y adquisición.

### 3. Alcanzar economías en la inversión de la tecnología de la información

En los últimos treinta años ésta ha sido una de las grandes preocupaciones de las entidades bancarias, que han observado lo costoso que resulta extender toda la tecnología disponible a todas las operaciones. Es cierto que los elevados costes de inversión y de personal que la tecnología precisa se han dibujado como insalvables obstáculos para las entidades de pequeña dimensión, que en numerosas ocasiones han tenido que recurrir a su utilización en régimen de alquiler o han compartido con otras instituciones su explotación y uso.

Por último, conviene hacer un pequeño apunte con relación a los procesos de fusión y señalar que éstos pueden obedecer al menos a una doble razón: estratégica o defensiva.

- a) Por lo que respecta a las fusiones de carácter estratégico, se caracterizan por la participación de al menos una entidad de gran tamaño y con el objetivo de conducir a la nueva entidad a una mejor posición en el mercado. El hecho de conseguir un mejor posicionamiento en el mercado se traduce en un mayor tamaño o en la definición de mejores condiciones en cuanto a las posibilidades de rentabilizar sus inversiones en función de las nuevas tecnologías o la incursión en nuevas actividades bancarias.
- b) Por otro lado, cabe mencionar la importancia de las fusiones de carácter defensivo que habitualmente tienen lugar entre entidades de crédito de dimensiones más reducidas que las anteriores, como lo demuestra el hecho de que la mayor reducción en el número de entidades se haya producido entre cooperativas de crédito y cajas de ahorro, mientras que el número de bancos comerciales ha

experimentado una tendencia creciente en el período considerado. Este aumento en el número de bancos comerciales se debe a la creación de nuevos bancos y a la posibilidad de transformación de la que disfrutaban cajas de ahorro y cooperativas de crédito. El objetivo de las fusiones defensivas es también un elemento diferenciador de las fusiones estratégicas, y es que el primer tipo de fusiones obedece a objetivos tales como el de reducir el exceso de capacidad o el cumplimiento de las normas respecto a los recursos propios o grandes riesgos <sup>20</sup>. BCE. Boletín Mensual. Abril (1999).

#### **IV. BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO Y ABBEY NATIONAL BANK.**

El martes, 26 de julio de 2004, toda la prensa nacional se hace eco de una noticia que atañe al sector bancario español, pero con una importante repercusión a nivel europeo y mundial: El Banco Santander Central Hispano (BSCH) lanza una Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) sobre la entidad británica *Abbey National Bank*, protagonizando la mayor operación transfronteriza de carácter bancario de la Unión Europea, que colocará al grupo en el octavo puesto en el *ranking* mundial bancario por capitalización bursátil. Las cifras que se aportan son impresionantes <sup>21</sup>:

1. Más de 50.000 millones de euros en capitalización bursátil.
2. Unos 600.000 millones de euros en activos.
3. Aproximadamente 335.000 millones de euros en la partida de créditos.
4. Cerca de 245.000 millones de euros en depósitos.
5. Unos 59 millones de clientes.
6. Un total de 9.940 oficinas.
7. Cerca de 131.000 empleados.

Desde entonces hasta el pasado 12 de noviembre, fecha en la que se completa la operación de compra <sup>22</sup>, se han sucedido numerosos

---

20. Un estudio de la normativa sobre recursos propios y otras normas de control y solvencia de las entidades de crédito aparece recogido en CALVO, A., *et. al.* (1999), Capítulo 7.

21. Sobre la base de cifras de finales de 2003.

22. En concreto, poco después de las 17,30 h., tras el cierre de la bolsa londinense.

episodios<sup>23</sup>, la prensa escrita no ha descansado ni un solo día en el seguimiento de esta noticia. A nivel institucional, baste señalar que tanto el *Federal Trade Comision* de los Estados Unidos como la Dirección General de la Competencia de la Comisión Europea han dado luz verde a tal anuncio los días 3 y 15 de septiembre, respectivamente.

La difusión de esta noticia ha sido espectacular, y no es para menos, pues se trata de una operación muy importante, tanto en términos económicos como en lo novedoso de la misma y su repercusión e impacto en el tejido bancario europeo, que en general ha acogido con agrado la noticia. Así lo han reconocido y divulgado entidades como la Asociación Española de la Banca, que ha anunciado «que se trata del primer paso para la reestructuración de la banca europea», o la Agrupación de Entidades Financieras Europeas, que señala que tal operación «es una muestra del gran dinamismo de los bancos españoles que se mueven con eficiencia dentro del mercado nacional y tienen fuerza para salir al extranjero»<sup>24</sup>.

A este respecto, también han opinado los analistas de la Bolsa londinense, quienes han asegurado que la compra de *Abbey* resulta una buena estrategia para las entidades interesadas en introducirse en el mercado británico, al mismo tiempo que han manifestado que *Abbey* era un buen objetivo para cualquier entidad inglesa, pero que su compra no sería posible debido a problemas de competencia.

Tampoco ha extrañado esta operación al presidente de la federación de la banca alemana, *Rolf Breuer*, quien ha señalado que el elemento más interesante de la compra del *Abbey* por el grupo Santander es la «diferencia del ciclo económico» de ambas entidades y los divergentes productos. Por otro lado, no duda en afirmar que tanto el banco español como el británico se encontraban al límite de su expansión en territorio nacional, y que el grupo español se lanzó con una salida al exterior<sup>25</sup>.

---

23. Entre ellos cabe mencionar la convocatoria de Juntas Extraordinarias de accionistas el pasado mes de septiembre en la entidad española, y en octubre en la británica. En la segunda, con el fin de que sus accionistas, que suman un total de 1,7 millones, aprobarán o suspenderán el acuerdo alcanzado por su Consejo de Administración para que el Banco Santander se convierta en su nuevo propietario, y en la entidad española para conseguir votos suficientes que le permitieran la compra de la entidad británica.

24. *El Mundo*, 26 de julio de 2004.

25. Información recogida en *Expansión*, 9 de septiembre de 2004.

Conviene, llegados a este punto, preguntarse por la importancia y magnitud de ambas entidades. Tomando los datos que aporta *The Banker*, con fecha 17 de junio de 2004:

CUADRO I  
*Los quince bancos principales en el ranking mundial, por capitalización bursátil en millones de dólares*

	País	2004	2003
<i>Citigroup</i>	USA	243.473	233.939
<i>Bank of America</i>	USA	170.586	119.678
<i>HSBC</i>	Reino Unido	163.667	133.205
<i>Wells Fargo</i>	USA	98.570	86.770
<i>Royal Bank of Scotland</i>	Reino Unido	95.759	86.472
<i>UBS</i>	Suiza	86.663	72.760
<i>JP Morgan</i>	USA	77.716	73.023
<i>Waschovia</i>	USA	61.694	58.055
<i>Barclays</i>	Reino Unido	57.471	51.503
<i>Mitsubishi Tokio Financial</i>	Japan	57.225	*
<i>Bank One</i>	USA	54.889	45.385
<i>BNP Paribas</i>	Francia	54.562	48.711
<i>US Bancorp</i>	USA	52.889	47.801
<b>BSCH</b>	<b>España</b>	<b>51.362</b>	<b>44.946</b>
<i>Mizuho Financial</i>	Japan	50.496	*

\* No figuran en la lista del pasado año.

FUENTE: *The Banker*, July 2004.

Por un lado, el Banco Santander Central Hispano ocupa el puesto catorce en la lista que recoge el cuadro anterior. La situación cambia positivamente tras la fusión, y es que se espera que alcance el octavo lugar en el *ranking* bancario mundial, detrás de *Citigroup*, *Bank of America*, *HSBC*, *Wells Fargo*, *Royal Bank of Scotland*, *UBS*, *UFJ* y *Mitsubishi Tokyo Financial* (cuya fusión ya está acordada). Más reciente es la noticia en la que se anuncia que el banco español ha sido galardonado por la revista *Global Finance* como la «mejor entidad en España 2004». Los criterios que se estudian y analizan para

dotar de este reconocimiento a los candidatos se basan en variables, tales como resultados, rentabilidad, crecimiento en operaciones, innovación de productos... y otras como reputación y calidad de su gestión. No en vano, algunos analistas no han dudado en señalar en sus artículos que *Abbey's best offer lies with SCH*, haciendo referencia a la amplia e importante presencia de la entidad española en un total de 35 países <sup>26</sup>.

De otra parte, la entidad británica ocupa el sexto puesto en el *ranking* bancario británico y el segundo banco hipotecario más importante del Reino Unido, según datos de finales de 2003. La entidad británica aporta 18 millones de clientes, 741 sucursales y una plantilla de aproximadamente 26.000 empleados.

CUADRO II

*La banca comercial en el Reino Unido, según datos de diciembre de 2003*

	Activos (miles de millones de dólares)	Beneficio antes de impuestos (en millones de dólares)	Oficinas	Plantillas
HSBC	1.034	12.816	1.587	47.900
RBS	806	10.992	2.277	77.200
Barclays	791	6.682	1.681	61.600
HBOS	651	6.721	1.105	52.500
Lloyds TSB	450	7.760	1.845	59.100
<b>Abbey National</b>	<b>316</b>	<b>-1.224</b>	<b>753</b>	<b>26.000</b>
Alliance & Leicester	86	936	310	8.700
Northern Rock	66	690	56	4.500
Bradford & Bingley	57	469	204	7.100
Co-operative Bank	17	236	102	4.200

FUENTE: *Financial Times*.

Pero esta operación del banco español no es la primera incursión que realiza en el mercado británico, cuyo origen se sitúa en el año 1988 con la firma de una alianza estratégica con el *Royal Bank of Scotland*, con las siguientes características:

26. *The Banker*. September (2004).

1. Una participación accionarial cruzada, en la que el 5 por 100 de las acciones del Banco Santander está en manos del *Royal Bank of Scotland*, y el 2,8 por 100 de la entidad británica pertenece al banco español.
2. Una dirección conjunta, en la que D. Emilio Botín (Presidente del BSCH) y D. Juan Inciarte (Director General del BSCH) son consejeros del *Abbey National Bank* y D. George Mathewson (Presidente de la entidad británica) es consejero del BSCH.

Muchas han sido las muestras de apoyo financiero mutuo que han protagonizado los dos socios de la citada alianza estratégica. Entre ellas:

- a) En febrero del año 2000 el BSCH invierte 800 millones de euros en la ampliación de capital que *Royal Bank of Scotland* llevó a cabo para la adquisición de *NatWest*, con el fin de que la primera entidad aumentara su cuota de mercado.
- b) En noviembre del mismo año la entidad británica destinó 500 millones de libras en la ampliación de capital del BSCH para la adquisición del banco brasileño *Banespa*.
- c) En ese mismo noviembre el BSCH vendió en el mercado un 3 por 100 de su participación en el *Royal Bank of Scotland*, lo que determinó unas plusvalías de 800 millones de euros, que ayudaron a incrementar sus recursos propios.
- d) En mayo del 2003 los dos socios se embarcaron en una operación de intercambio de activos: Santander compró el negocio de banca privada en Latinoamérica de una filial del RBS, de nombre *Coutts* y con sede en Miami, mientras que RBS compró parte del negocio del *Santander Direkt Bank* en Alemania.
- e) En julio de 2003 el banco español ejerció el derecho de compra de la participación del 12,74 por 100 que el banco británico mantenía en Santander Portugal.

Este «hermanamiento» entre ambas entidades ha sido objeto de sucesivas quejas y protestas por parte de entidades británicas, la más importante protagonizada por *Halifax Bank of Scotland* (veáse cuadro 2), primer banco hipotecario y cuarto en capitalización bursátil en el mercado británico, quien ha formulado sus quejas ante la Dirección General de la Competencia de la Comisión Europea, argumentando que la participación cruzada que mantienen BSCH y

*Royal Bank of Scotland* constituye un «obstáculo inaceptable» para los planes de compra de la entidad española sobre *Abbey National Bank*, puesto que se pone de manifiesto la aparición de un posible conflicto de intereses: y es que la presencia de consejeros cruzados supone tener una información y conocimiento previo de la estrategia de su nuevo competidor<sup>27</sup>.

La respuesta del D. Emilio Botín no se hizo esperar, y a principios de octubre anunció públicamente que, en caso de ser requisito imprescindible y determinado así por los servicios de dicha Dirección, estaba dispuesto a llegar a una reducción al 50 por 100 la participación del BSCH en su aliado británico *Royal Bank of Scotland*<sup>28</sup>, además de retirar su representación en el Consejo del banco británico con el fin de evitar cualquier tipo de situación conflictiva en materia de competencia<sup>29</sup>.

El objetivo de la compra de la entidad británica, señalado en repetidas ocasiones por el presidente del BSCH, es doble:

1. Por un lado, pretende «expandir su negocio en el rentable mercado británico, puesto que considera que la venta de productos por parte del *Abbey* está muy por debajo de sus competidores»<sup>30</sup>. Además, es preciso advertir que, según opinión de algunos analistas, «*Abbey* es un último gran banco que va a ser vendido en el Reino Unido».
2. Y, por otro, busca «neutralizar los riesgos del Grupo Santander en América Latina y consolidar su estrategia de expansión, basada en compras y nunca en fusiones» (*El Mundo*, 15-10-04).

Sin embargo, además de estos objetivos de carácter más tangible, cabe analizar aquí las palabras que su Presidente, D. Emilio Botín, ha formulado a este respecto, y es que con la compra de *Abbey* el

---

27. Y es que hasta ahora, en España, la alianza estratégica entre el Banco Santander y el *Royal Bank of Scotland* apenas se ha solapado en banca de empresas.

28. Dicha participación era de un 5 por 100 originalmente.

29. Y es que las compañías deben notificar a la Comisión de la Competencia sus planes de fusiones y adquisiciones. Dicho organismo notifica en un mes si hay «posición dominante». Si la hay, las compañías pueden hacer concesiones, y el plazo se alarga dos semanas. Si las autoridades de defensa de la competencia creen que las concesiones no son suficientes, se inicia un segundo proceso que puede durar cuatro meses más. A modo de información, señalar que la Comisión ha impedido 18 fusiones en los últimos catorce años. *Expansión*, 7 de septiembre de 2004.

30. La entidad británica *Abbey National Bank* presentó pérdidas en los dos últimos años: 1.400 millones de euros en 2002 y 1.000 millones de euros en 2003.

grupo Santander tiene presencia en los mercados de las tres monedas que dirigen la economía mundial: el euro, el dólar y la libra esterlina. Por tanto, logra una importante diversificación a nivel geográfico, realidad que aportan los siguientes datos: el 47 por 100 de la actividad se desarrolla en la zona euro, el 22 por 100 en el Reino Unido y el 31 por 100 en América Latina.

El nuevo grupo, como banco minorista global, ocupa el primer puesto en España, con el 18 por 100 de la cuota en el mercado de depósitos, siendo el 11 por 100 en Portugal, con una importante presencia en otros países europeos, como Alemania, Italia, Países Escandinavos y Polonia. Por lo que respecta a América Latina, su porcentaje se cifra en el 18,5 por 100 de cuota en el mercado de depósitos en Chile, el 14,1 por 100 en México y el 4,1 en Brasil.

Así pues, la novedad que hoy representa esta fusión transfronteriza puede convertirse en un ejemplo a seguir por otras entidades europeas o no, si bien no hay que olvidar las barreras de índole cultural, social, político y económico que rodean una operación de esta naturaleza. En este sentido, el comisario europeo de la Competencia, D. Mario Monti, señaló, a principio de septiembre, la «necesidad de fomentar las operaciones de fusión y compras transfronterizas en el sector financiero, que es uno de los más reacios a protagonizar operaciones de concentración».

Dicho camino no viene sino a ser una posible respuesta a las amenazas que sin duda acompañan al sector bancario europeo y que tienen su origen en el mercado bancario norteamericano tras la aplicación de la política de creación de bancos de mayores dimensiones, y que de manera clara se ha puesto de manifiesto tras la aprobación en 1996 de la *Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act*<sup>31</sup>. Sin olvidar el deseo de crecer que se observa en los bancos alemanes o el deseo de concentración del sector bancario nipón.

#### 4.1. *Otras tentativas de compra*

La entidad británica *Abbey National Bank* ha sido objeto durante los cuatro últimos años de tentativas de compra, tanto por parte de entidades de su propio país como de otros.

---

31. Véase en este sentido la Tesis Doctoral presentada por la autora del artículo con el nombre de *Estructuras bancarias y liberalización a la expansión geográfica bancaria. Una aproximación de la experiencia americana frente a la experiencia europea*.

El objetivo a conseguir por parte de los bancos británicos, y, por tanto, de protagonizar una fusión de carácter doméstico se materializa en términos de sinergias. En septiembre se especuló sobre la posibilidad de que *HBOS*, fruto de la fusión en 2001 de *Halifax* y *Bank of Scotland*, lanzase una contraoferta y de este modo competir con la oferta del Banco Santander en su intento de compra sobre *Abbey*. En este sentido, se valoró cuantitativamente las sinergias a obtener por parte de *HBOS*, que se cifró por parte de algunos analistas en 1.179 millones de euros, cifra que dobla a lo que obtendría la entidad española. El intento de *HBOS* de sumarse a la batalla por *Abbey* ha sido firme, y así lo demuestra el hecho de que *HBOS* tuvo acceso a información financiera detallada sobre su entidad objetivo y planificó que varios de sus directivos se desplazasen a Estados Unidos con el fin de mantener una entrevista con el fondo de inversión *Brandes*, el mayor accionista de *Abbey*, que posee un 8 por 100 de su capital.

Sin embargo, esta no ha sido la única apuesta de compra por parte de entidades británicas, dado que *Lloyds TSB* lanzó en 2001 una Oferta Pública de Adquisición de Acciones sobre *Abbey*, que no llegó a materializarse y que se encuentra bloqueada desde entonces por las Autoridades británicas de la Competencia<sup>32</sup>, argumentando razones de competencia en el sector bancario, situación que se ha hecho extensible a la tentativa de cualquiera de los grandes bancos británicos<sup>33</sup>. Por tanto, ante la perspectiva de que cualquier oferta nacional será enviada a dichas autoridades de la Competencia (lo que supone un período entre seis y ocho meses de incertidumbre para la entidad objeto de compra, y su coste para los accionistas), un banco español, el BSCH se percató de la posibilidad que se abría de participar en el competitivo mercado británico.

---

32. Los argumentos en contra de tal operación de compra se centran en afirmar que ambas entidades concentrarían demasiado poder en el negocio de *pymes*, comercios y cuentas corrientes, más que *Royal Bank of Scotland*, *Barclays* y *HBOS* juntos.

33. En el hipotético caso de acuerdo de fusión entre *Abbey* y *HBOS*, se estarían fusionando el sexto y cuarto banco británico, respectivamente, y a pesar de que *HBOS* estudió la posibilidad de vender su negocio de internet y algunas oficinas hipotecarias para conseguir la aprobación del *Office of Fair Trading*, ambas entidades sumarían aproximadamente el 33 por 100 del mercado hipotecario británico, el 28 por 100 en productos de ahorro y el 17 por 100 en cuentas corrientes. Entre los costes a soportar, baste señalar que sería preciso cerrar varios centenares de oficinas, puesto que 500 oficinas de *Abbey* están a menos de 400 metros de otras del *HBOS*. Desde el punto de vista del empleo, se cifra en 8.000 el recorte (*El Mundo*, 15-9-04).

Desde otros países se han lanzado tentativas de compra, entre las que merecen especial mención las protagonizadas por *Citibank*, *Bank of America*, Banco de Irlanda o *National Australian Bank* (el mayor banco de Australia).

#### 4.2. ¿Cómo se financia la compra?

Se trata de una compra valorada en 13.199 millones de euros, de los que una importante mayoría se obtiene de una ampliación de capital: 1.511 millones de nuevas acciones, que representa un tercio del capital actual del banco, y que viene de nuevo a ser un ejemplo más de la situación de fortaleza que atraviesa la entidad española<sup>34</sup>.

El siguiente paso fue el de solicitar ante los organismos competentes la admisión a negociación de las nuevas acciones, que cotizarán en las Bolsas nacionales, Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, y en los Mercados de Valores de Milán, Lisboa, Buenos Aires y Nueva York.

El canje se realizará en la proporción de una acción del Santander por una de *Abbey National*. Previamente, los accionistas de la entidad británica recibirán el pago de un dividendo extraordinario (de 25 peniques) y otro ordinario (de seis peniques).

Además, y en línea con lo que hemos expresado en párrafos anteriores, a pesar de que la Dirección General de la Competencia de la Unión Europea no interpuso ningún impedimento a la compra del *Abbey* por el Grupo Santander, el presidente del banco español actuó mostrando de nuevo la firmeza de sus intenciones, y finalmente, el jueves 9 de septiembre, vendió un 2,52 por 100 del capital de que poseía de la también británica *Royal Bank of Scotland*, al tiempo que pusieron fin a la representación recíproca en los Consejos de ambas entidades.

---

34. Con fecha 19 de agosto Santander había desembolsado unos 327 millones de euros en la adquisición del 0,87 de su capital. Esta compra se incluye dentro del programa de recompra de acciones propias que puso en marcha en el momento de lanzar su oferta sobre el *Abbey*. El objetivo de tal operación, que pretende llegar hasta el 4 por 100 de su capital (unos 190 millones de acciones), es el de mitigar el impacto negativo que sobre el beneficio por acción tendría la ampliación de capital precisa para la compra de *Abbey*.

La venta del 50 por 100 del capital que poseía del *Royal Bank of Scotlan*, le ha reportado al grupo español un montante de 1.800 millones de euros, derivado de 79 millones de acciones, obteniendo una plusvalía neta de 472 millones de euros, hecho que proporciona un excedente de fondos, susceptibles de ser utilizados en caso de que una contraoferta pudiera aparecer en el mercado. Además, dicha venta le permite liberar recursos propios y el consiguiente ahorro de amortización de fondo de comercio, hecho que supone que su ratio de capital básico mejore un 0,21 por 100 hasta situarse en un 6 por 100 tras la compra de *Abbey*. Finalmente, el grupo español consigue liquidez suficiente para financiar el plan de recompra de acciones propias y así no diluir el beneficio por acción tras la compra del banco inglés.

Sin embargo, tras la compra, el grupo Santander estudió y analizó todos los detalles que pudieran empañar esta operación, que algunos han calificado de «redonda», con el fin de eliminar las posibles reticencias que pudieran mostrar algunos accionistas del banco británico tras la adquisición objeto de estudio. Entre dichos detalles se valoró la posibilidad de cotizar en la Bolsa de Londres<sup>35</sup>, operación que presenta no sólo importantes ventajas, sino también llamémosle inconvenientes. Finalmente, el grupo español prevé que sus acciones puedan ser negociadas en la Bolsa londinense en el primer semestre del año 2005.

Entre las ventajas es preciso señalar las siguientes:

- a) Por un lado, ahorro de costes de intermediación para el grupo Santander. Esta variable resulta especialmente importante, puesto que dicha partida ha resultado ser muy elevada, dada cuantía de la propia operación de compra en sí.
- b) Por otro lado, la cotización en Bolsa de la nueva entidad aportaría un carácter «más familiar» para el conjunto de accionistas del *Abbey*, sobre todo para aquellos que decidan seguir formando parte de la entidad y facilitar la venta de títulos a aquellos que planeen deshacerse de ellos<sup>36</sup>.

---

35. Conviene recordar que el BSCH cotizó en la Bolsa londinense hasta octubre de 2003.

36. Cotizar en la Bolsa de Londres también facilitaría la operativa de los accionistas institucionales, que tienen sus pasivos en libras y necesitan invertir en la misma moneda para no descuadrar sus riesgos.

- c) Además, otorga más posibilidades para atraer a los inversores institucionales que busquen activos en libras esterlinas con el fin de cuadrar sus balances.

Por lo que respecta a los inconvenientes, prestigiosos analistas señalan que el grupo Santander va a ver aumentados sus costes tras la salida a Bolsa en Londres, debido a la presencia de una regulación más exigente y rigurosa, fundamentalmente en lo que a transparencia se refiere<sup>37</sup>. Además, es preciso señalar que la cotización en el mercado londinense supone cumplir con las recomendaciones de “buen gobierno corporativo” que puso en marcha *Margaret Thatcher* en el Reino Unido siguiendo los pasos del ex presidente norteamericano *Ronald Reagan*<sup>38</sup> y que en algunos puntos dista y mucho de lo que sucede en el caso de España.

Tal y como se ha apuntado, se trata de recomendaciones, por tanto, no es de obligado cumplimiento, si bien aquellas entidades que no lo respeten no gozarían del visto bueno por parte de los accionistas<sup>39</sup>. Entre las mismas podemos señalar:

- a) Más de la mitad de los consejeros tienen que ostentar la condición de «independientes», de acuerdo con la definición de lo que se considera como tal.
- b) Los consejeros «independientes» han de mantener un diálogo fluido con los inversores institucionales, fundamentalmente con el fin de recibir las inquietudes que puedan surgir de estos últimos y, por otra parte, informarles de forma detallada de la remuneración del consejo<sup>40</sup>.

---

37. Como ejemplo baste señalar que cualquier hecho o comentario que afecte a la entidad británica ha de ser comunicado. «Si alguien lanza un comentario, del tipo que hizo HBOS sobre su interés por la compra de Abbey, será requerido para que lo comunique de manera oficial». Del mismo modo, el accionista que venda o compre, aunque sea un solo título de *Abbey*, debe comunicarlo, aunque se trate de la transacción de un solo título.

38. La política a este respecto que puso en marcha el Gobierno de *Ronald Reagan* dio paso a un fenómeno que se conoce con el nombre de «capitalismo popular» y que no es otra cosa sino la afluencia masiva de público a pie de las Bolsas, tal y como lo expresa LÓPEZ COBOS, M., «Del informe *Cadbury* a la Ley Aldama», en *Mi cartera de Inversión*, 528 (2004) 20-22.

39. En el Reino Unido han desaparecido de los bancos los vínculos familiares, a diferencia de la relación entre el Banco Santander y su presidente, D. Emilio Botín.

40. En este sentido cabe señalar que en los últimos tiempos el Banco Santander ha dirigido sus esfuerzos en aras de cumplir lo establecido por las recomendaciones del «buen gobierno corporativo», y que este punto lo ha completado con éxito.

- c) Se recomienda que el presidente no asuma funciones ejecutivas, que están reservadas para el consejero delegado.

De todo lo anterior conviene subrayar que los accionistas en la *City*, tanto individuales como institucionales, no muestran un carácter tan pasivo como sucede en España. Los accionistas no ostentan «sólo» la condición de «dueños», sino que les gusta estar bien y puntualmente informados de aspectos tales como salarios, posibles ofertas de otras entidades, entre otros detalles.

#### 4.3. *Coste no económico de la operación de compra*

Una vez realizada la compra, el banco español ha comenzado lo que se denomina «un período de transición rápido», donde se ha tratado de conseguir una integración acelerada. Entre otros aspectos: se ha nombrado a D. Juan Rodríguez Inciarte vicepresidente, se han designado otros tres consejeros españoles y se ha reorganizado el negocio con el fin de lograr el aumento de ingresos y reducción de costes anunciados. En concreto, se fusionan las áreas de nuevas tecnologías y servicio al cliente, que tomará el nombre de *manufacturing*, y se unirán las divisiones de seguros y gestión de patrimonios.

La entidad española ha anunciado que suprimirá un total de 3.000 empleos<sup>41</sup> en las oficinas de *Abbey*, si bien de manera no traumática. Dicha entidad cuenta con una plantilla de aproximadamente 26.000 empleados, lo que supone alrededor de un 11 por 100 de la plantilla actual. El ahorro de costes de dicha reducción se valora en 450 millones de euros en un período de tres años a partir del cierre de la operación.

La eliminación de 3.000 empleos puede parecer elevada, pero sin duda resultará «pequeña» en comparación con los 10.000 empleos que hubieran desaparecido si la compra se hubiera realizado por una entidad británica<sup>42</sup>. Así pues, tal y como señalan algunas fuentes: «los empleados de *Abbey* se muestran contentos de que la compra de

---

41. En las últimas semanas, en el Reino Unido, se había especulado con la posibilidad de un recorte de 8.000 empleos.

42. De hecho, los propios empleados de la entidad británica coinciden en señalar que la compra de *Abbey* por cualquier entidad nacional derivaría en mayores duplicidades y, por lo tanto, en una mayor reestructuración, tanto de plantilla como de oficinas mucho mayor.

su entidad haya venido de fuera de sus fronteras: Se trata, pues, de un mal menor»<sup>43</sup>. Por otra parte, el presidente de la entidad española se ha comprometido a «salvaguardar los derechos de pensiones de los empleados», así como a regalar 100 acciones a cada miembro de la plantilla de la entidad británica. Este proceder supondrá un desembolso total para el BSCH de aproximadamente 20 millones de euros. De igual modo, la entidad española se ha comprometido a cubrir el déficit patrimonial que tiene el fondo de pensiones de *Abbey National*, que se valora en unos 950 millones de euros.

Pero además de los costes en términos de reducción de plantilla, es preciso señalar la presencia de una nueva política y un modo de hacer banca. En este sentido, y sin ánimo de ser exhaustivos, podemos subrayar la importancia de las siguientes medidas:

- a) En primer lugar, el Grupo Santander va a tratar de seguir la misma política agresiva de precios que ha desarrollado en España, puesto que confía en su tecnología y la coloca en un nivel superior y más eficiente que la empleada por sus competidores.
- b) Por otra parte, confía en introducir en el mercado británico nuevos productos, como las «hipotecas a la medida» de las necesidades de los clientes.
- c) Pretende introducir cambios en la fórmula de remuneración del personal con el fin de introducir incentivos a la venta de productos bancarios y conseguir un aumento de la cuota de mercado.
- d) Estudia la posibilidad de implementar una política de traslados de personal, desde puestos administrativos a atención a clientes.
- e) Apertura de nuevas oficinas.
- f) Pretende aumentar el número de productos por cliente, que en *Abbey* es de 1,7 frente a los cuatro del BSCH.
- g) Reducir el número de productos ofrecidos por parte de los asesores financieros independientes, denominados *Ifas*, siguiendo

---

43. Tal y como se expresa en PERONA, A., «Fusiones bancarias vistas desde las trincheras», en *Actualidad Económica* (18-11-2004).

do la terminología anglosajona de *Independent Financial Advisers*.

La figura de los *Ifas* podría equipararse a los agentes financieros o de seguros de España, pero con una diferencia nada despreciable, y es que, tal y como lo indica su nombre, son independientes, además de que ostentan una gran importancia en su sistema financiero. De hecho, la mitad de las hipotecas y de otros productos de ahorro son ofrecidos por este colectivo<sup>44</sup>. Su función es la de aconsejar y actuar de intermediarios para los clientes ante la amplia oferta de productos financieros del mercado. Por tanto, conviene señalar que este colectivo no vende productos propios, sino los de los bancos u otras entidades y que «resulta conveniente» figurar en sus listas de recomendaciones. Por otro lado, además es preciso señalar que algunos de estos intermediarios firman acuerdos exclusivos con entidades y ofrecen la posibilidad de venta de productos a precios mejores que los ofrecidos por la propia entidad.

Así pues, señalar que la entidad española ha de intentar combinar una estrategia que a simple vista se antoja compleja y es que ante el objetivo de reducir los productos ofrecidos por este colectivo ha de mantener una buena relación con los *Ifas*, puesto que parte de las sinergias que pretende conseguir han de conseguirse por esta vía.

Fuentes cercanas al Santander aseguran que el negocio empezará a recuperarse en dieciocho meses, aunque extraer todas las sinergias posibles costará unos cuatro años.

#### 4.4. *El previsible futuro*

Para algunos analistas, tales como *Ray Soudah*, fundador y máximo ejecutivo de la consultora suiza *Millenium Associates*, especializada en estrategia y fusiones y adquisiciones, «dicha operación de compra, protagonizada por el Grupo Santander, no es sino el primer paso para encontrar una consolidación posterior en el Reino Unido». De dicha afirmación parece desprenderse que el banco español no debería detenerse tras dicha compra, sino que, por el contrario, tendría que esforzarse por analizar y estudiar otras posibles adquisiciones en ese mercado. En este mismo sentido *Ray Soudah* apunta que

---

44. En el caso de *Abbey*, el 60 por 100 de sus hipotecas son vendidas a través de los *Ifas*.

«resulta conveniente proseguir las compras en un país donde se tiene presencia previa, pues sólo de esta manera se pueden conseguir sinergias y valor, derivados del cierre de oficinas y reducciones de plantilla».

Los bancos británicos que los analistas apuntan como posibles objetivos para aquellas entidades que pretendan aumentar su presencia en el Reino Unido son *Alliance & Leicester* (que ocupa el séptimo puesto en el *ranking* de la banca comercial del Reino Unido) y *Bradford & Bingley* (que ocupa el noveno puesto en el mismo *ranking*).

Por otra parte, pero en esta misma línea, el presidente de la federación de la banca alemana y ex presidente del *Deutsche Bank*, *Rolf Breuer*, señala que esta operación indica la tendencia a la europeización de los bancos.

Durante el mes de septiembre muchas han sido las intervenciones de *Mario Conti*, en calidad de comisario de la Competencia, cargo que ha ocupado hasta el pasado 1 de noviembre<sup>45</sup>, señalando que «en la Unión Europea todavía falta una consolidación importante del sector bancario»<sup>46</sup>. Y en este sentido vaticina que las fusiones transfronterizas en la Unión Europea dejarán de ser un hecho aislado, al tiempo que dichas operaciones contribuirán a definir un sector bancario y financiero<sup>47</sup>, en general mucho más competitivo no sólo a nivel de la UE, sino en el mercado mundial.

Y es que la fragmentación del sector financiero en general y del bancario en particular se alza como un tema de máxima preocupación en todo el ámbito de la Unión Europea, como pone de manifiesto que precisamente este punto fuera uno de los asuntos a tratar en la reunión de los ministros de Economía y Finanzas de la Unión Europea, celebrada en *Scheveningen* (Holanda) el segundo fin de semana de septiembre, donde además participaron los presidentes de tres grandes bancos europeos: el francés *BNP*, el holandés *ABN-Amro* y el *Royal Bank of Scotland*.

En concreto, en dicha reunión los presidentes de dichas entidades bancarias son invitados a que analicen y expliquen los factores que,

---

45. Fecha en la que abandonó este puesto.

46. Afirmación recogida en el diario *Expansión*, martes 7 de septiembre de 2004 (15).

47. *Axa, Generali o Allianz*.

a su juicio, dificultan este tipo de operaciones transfronterizas, con el fin de reducirlos o eliminarlos en la medida de lo posible. Y es que la principal razón que se argumenta en cuanto a la inexistencia de fusiones internacionales de carácter bancario descansa en la dificultad de obtención de sinergias o economías de escala, dado que no existe una superposición de marcas ni de productos. Además, también se hace alusión al diferente tratamiento fiscal y legal al que están sometidos los productos de ahorro, las hipotecas y los seguros. En esta misma línea, pero en relación a obstáculos de otra naturaleza, merece especial mención el proteccionismo político que han empleado algunos países con el fin de dificultar operaciones de esta naturaleza, como la protagonizada por Francia y su bloqueo en el acercamiento del BSCH a Société Generale.

Por el contrario, entre los principales beneficios que se atisban tras la consecución de fusiones transfronterizas merece especial atención el incremento de las transacciones de carácter internacional y una posible reducción de las comisiones aplicadas a los clientes tras el incremento del volumen del capital disponible en los bancos.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- BANCO CENTRAL EUROPEO (BCE), *Informe Anual*, 1999.
- BANCO CENTRAL EUROPEO (BCE), *El sector bancario en el área del euro: características estructurales y tendencias* (abril 1999).
- Boletines del BSCH.
- BOT N, E., «Merger is not the only route», en *The Banker* (abril 2000) 16-18.
- EUROPEAN CENTRAL BANK, *Merger and acquisitions involving the EU banking industry* (diciembre 2000).
- *Statistical information collected and compiled by the ESCB*, mayo.
  - *EU bank's income structure*, abril.
  - *Possible effects of EMU on the EU banking systems in the medium to long term*, febrero.
- FERNÁNDEZ, Z., «La banca universal: un futuro en entredicho», en *Papeles de Economía Española*, 58 (1994) 262-275.
- GONZALO, A., «El BCE destaca que el euro determina la reorganización del sector bancario», en *Cinco Días* (2000), abril 25-4-2000.
- Informes del BSCH.
- LÓPEZ COBOS, M., «Del informe Cardbury a la Ley Aldama», en *Mi Carta de Inversión*, 528 (19 al 25 de noviembre de 2004) 20-22.
- LÓPEZ, J., y SEBASTIÁN, A., «Fusiones bancarias: una solución o un reto inevitable», en *Expansión* (2000) marzo 28-3-2000.

- MILLS, C., «People maketh the merge», en *The Banker* (2000), Supplement March 16-17.
- PERONA, A., «Fusiones bancarias vistas desde las trincheras», en *Actualidad Económica* (18-11-2004) 40-42.
- POVEDA, R., «El marco regulador de las entidades de crédito en España: la regulación del riesgo», en *Papeles de Economía Española*, 58 (1994) 26-42.
- REVELL, J., «Dimensión bancaria en la Unión Europea», en *Papeles de Economía Española*, 84-85 (2000) 108-117.
- SEBASTIÁN, A., *Nuevas estrategias del sistema bancario en la Unión Económica y Monetaria*, Instituto de Estudios Económicos, 1999.
- VIVES, X., «Desregulación y reforma regulatoria en el sector bancario», en *Papeles de Economía Española*, 58 (1994) 2-13.