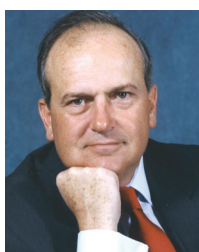


La consolidación bancaria en Europa: el caso Santander



10

Juan Rodríguez Inciarte
Vice Chairman Abbey
Director General Grupo Santander

The banking consolidation process in Europe: The Santander case

La adquisición de Abbey National en Noviembre de 2004 por el Grupo Santander ha sido viable gracias a la solidez de su modelo de negocio, así como a la experiencia que ha adquirido el Grupo en su proceso de expansión internacional en los últimos años. A ello hay que añadir un profundo conocimiento del mercado británico a través de la alianza, ya concluida, con Royal Bank of Scotland.

Para poder entender esta operación es necesario enmarcarla en la historia reciente del Santander.

PREPARANDO EL CAMINO

El Santander, a lo largo de los últimos 20 años, ha seguido una estrategia en la que se pueden distinguir cuatro etapas:

-1985-94 Consolidación del mercado doméstico

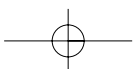
RESUMEN DEL ARTÍCULO

La adquisición de Abbey National por el Grupo Santander, mayor operación transfronteriza realizada en Europa hasta la fecha, ha sido viable gracias a la solidez de su modelo de negocio, así como a la experiencia que ha adquirido el Grupo en su proceso de expansión internacional en los últimos años. El objetivo: convertir a Abbey en uno de los mejores y más eficientes bancos británicos.

EXECUTIVE SUMMARY

The acquisition of Abbey National by Santander Group, at the moment the hugest transnational operation in Europe, has been possible thanks to the robustness of its business model, and thanks to the experience gained during the last years in its internationalization process. The goal: to transform Abbey into one of the best and more efficient Britannic banks.

CODIGOS JEL:
G200; G210; M100



LA CONSOLIDACIÓN BANCARIA EN EUROPA: EL CASO SANTANDER

- 1994-98 Expansión Iberoamericana
- 1999 Fusión con BCH
- 1999-04 Internacionalización: Iberoamérica, Europa

En los años 90 el Santander realiza importantes adquisiciones en Latinoamérica

En 1985 era el banco número 152 del mundo y el número 6 de España por activos. Su objetivo principal no era ser grande sino rentable. Una serie de cambios regulatorios surgidos en el panorama doméstico, como la liberalización de tipos de interés, la publicación de la Ley de Planes y Fondos de Pensiones y la reforma del Mercado de Valores entre otros, ofrecieron una oportunidad al Santander para reconducir su estrategia e incrementar su tamaño.

El lanzamiento de la primera cuenta de alta remuneración --la "Supercuenta"-- en Septiembre de 1989, cambió el "status quo" bancario. La cuota de mercado del Santander en cuentas corrientes en España creció en 2 años desde el 8,4% hasta el 14,1%.

En 1994 Banco Santander adquiere en subasta pública Banesto, el cuarto banco español en aquel momento. Se sitúa así como el primer banco de España y mejora su ranking en el mundo hasta el puesto 45 por activos.

A partir de una sólida base doméstica el Santander inicia una nueva etapa de expansión en Latinoamérica. El Banco tenía ya operaciones en la región, donde era muy activo desde la década de los 50. Además, había puesto de manifiesto su fuerte vocación internacional a través de experiencias como la alianza con Bank of America de la que surgió Bankinter en los 60, la Compra de CC-Bank en Alemania y la Alianza con Royal Bank of Scotland en los ochenta, y la adquisición de una participación importante en el First Fidelity (posteriormente First Union) en 1991.

Ahora, en los noventa, el Santander realizaría una serie de adquisiciones importantes en los principales países latinoamericanos: el Banco de Venezuela, el Santander Mexicano, el Banco Río en Argentina y los Bancos Geral do Comércio y Noroeste en Brasil. El Santander adquiere de esa manera el tamaño y la estructura de banco internacional.

El 15 de Enero de 1999 tuvo lugar la fusión del Santander y el Banco Central Hispano (BCH), primer y tercer bancos españoles. Se trata de la primera gran operación bancaria en la Europa del euro.

El tamaño adquirido por el nuevo banco, líder indiscutible de la banca española, le proporcionó el músculo suficiente para afrontar

12



una nueva ola de adquisiciones:

-En Portugal: los bancos Totta & Açores y Crédito Predial Português.

-En Brasil: Banespa.

-En México: Grupo Financiero Serfin.

-En Chile: Banco Santiago.

-En Europa: AKB Group (Alemania), Finconsumo (Italia), PTF (Polonia), ELCON (Noruega) y ABFIN (Holanda) con lo que la presencia de Santander Consumer en Europa se extiende a 12 países

Con estas adquisiciones, el banco es, en verano de 2004, el segundo de la Eurozona por valor en bolsa: líder en España, el tercero en Portugal y el segundo grupo europeo de financiación al consumo. Asimismo, es el primer grupo financiero en Latinoamérica, con posiciones de liderazgo en los principales países: el primero en Chile, el tercero en México, el cuarto en Brasil (primero en Sao Paulo), el segundo en Venezuela,...

El foco del Santander está en banca comercial, que representa más del 80% de los beneficios del Grupo. El modelo de negocio está basado en: orientación al cliente, un estricto control de costes, la prudencia en la gestión de los riesgos y la diversificación geográfica.

PALABRAS CLAVE

Banca, Fusiones y Adquisiciones, Consolidación Caso Grupo Santander

KEY WORDS

Banking, Mergers & Acquisitions; Consolidation; Santander Group Business Case

ADQUISICIÓN DE ABBEY

El crecimiento y la rentabilidad del Santander, derivados de su sólido modelo de negocio, le permitió contar con la estructura suficiente para afrontar la compra del sexto banco británico, Abbey National, que se anunció el 26 de julio de 2004.

Hasta la fecha ésta ha sido la mayor compra transfronteriza realizada en Europa: 13.000 millones de euros que el Santander pagó con sus propias acciones.

Abbey proporciona al Santander una plataforma ideal para entrar en mercado británico, uno de los más atractivos del mundo desarrollado por dimensión, rentabilidad y estabilidad:

- La economía del Reino Unido cuenta con casi 60 millones de habi-

Figura I. **Evolución del Grup Santander**

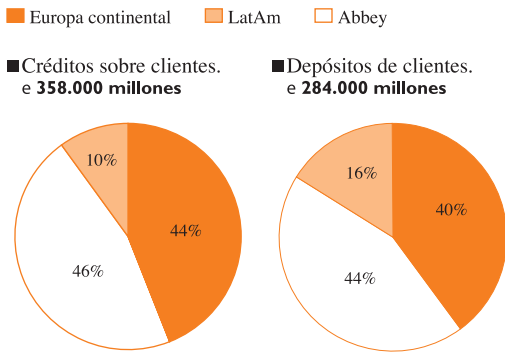
	1985	2004
NÚMERO DE CLIENTES	750.000	63 MILLONES
BENEFICIO NETO ATRIBUIDO	133 MILL EUROS	3.136 MILL EUROS
CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL	2.455 MILL EUROS	57.107 MILL EUROS

Fuente: Grupo Santander

LA CONSOLIDACIÓN BANCARIA EN EUROPA: EL CASO SANTANDER

Figura 2

Desglose geográfico del Grupo Santander a diciembre de 2004. **Porcentaje.**



14

tantes. Es la segunda por tamaño de PIB de la Unión Europea. Es flexible y estable, y tiene una baja volatilidad de sus ciclos económicos.

- Sus instituciones económicas (Banco de Inglaterra y la Financial Services Authority - FSA-) son un referente para el resto de países.

- La libra es una de las divisas internacionales más sólidas

- Y el mercado británico es el tercero del mundo. El negocio de Servicios Financieros Personales (PFS), donde Abbey centra su actividad, obtuvo en 2003

un beneficio antes de impuestos de 22.000 millones de libras (unos 33.000 millones de euros, frente a los 12.000 millones de España). Además, ha crecido con rapidez en los últimos años apoyado en mejoras de eficiencia, competitividad y crecimiento del negocio minorista.

Además, el Grupo consigue así una mayor diversificación de los ingresos y de los riesgos, y una mejor posición estratégica global. Todo ello ofrece un alto potencial de crecimiento para los próximos años.

La transformación del Grupo Santander en los últimos 20 años y el desglose actual de su cartera de créditos y depósitos se ve claramente en las figuras 1 y 2.

En 2004, Reino Unido presentaba un cuadro macro-económico muy favorable: el producto Interior Bruto estaba creciendo a un ritmo superior al 3%, mejorando las tasas de crecimiento de años anteriores; la inflación estaba contenida en un entorno del 1,3%; los tipos de interés permanecían dentro de unos niveles históricamente bajos; la tasa de desempleo por debajo del 5%, muy por debajo de la media de la últi-

Figura 3. Comparativa del Sistema Bancario de Reino Unido y Europa

2004	MEDIA BANCOS	
	BRITÁNICOS	EUROPEOS
RoNAV	23,7%	16,1%
RoRWA	1,6%	1,3%
RATIO EFICIENCIA	50,7%	57,1%

Fuente: Informes financieros de las compañías.

ma década, y el ritmo de crecimiento de las hipotecas, aunque ralentizándose ligeramente, crecía por encima del 13%.

El sistema bancario británico es uno de los más competitivos y rentables de Europa, tal y como se aprecia en la figura 3 comparando el RoNAV (Return on Net Asset Value); RoRWA (Return on Risk-Weighted assets) y el Ratio de Eficiencia.

Dicha rentabilidad se hace más patente cuando se compara la evolución del margen operativo de las diferentes unidades de negocio de los bancos británicos en el último año, ratificando el buen ritmo de crecimiento de cada una de las divisiones según se indica la figura 4.

En este mercado Abbey es el sexto banco por activos (171 mil millones de libras), tal y como se aprecia en la figura 5. Destaca en hipotecas, su core business, donde es el segundo mayor banco, con una cuota de mercado del 10.5% y en depósitos de ahorro, donde alcanza una cuota del 7%. También está presente en otros productos, aunque con menores cuotas (cuentas corrientes, préstamos personales, tarjetas de créditos; pymes).

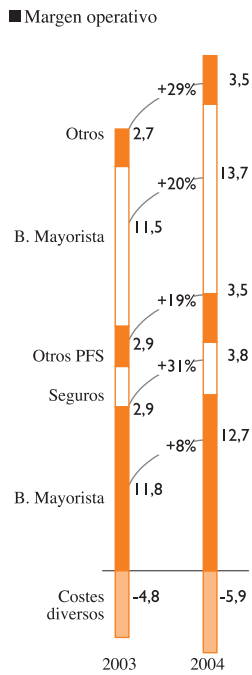
Su cartera hipotecaria es más del doble que la de Grupo Santander en España (incluyendo Banesto). Tiene una gran marca y de hecho es el segundo banco más reconocido del país.

Cuenta con una franquicia comercial muy importante, con 740 oficinas y 18 millones de clientes en los mejores sitios del país. Uno de cada cinco británicos es cliente activo de Abbey.

No obstante, esta franquicia ha estado infrautilizada en los últimos años.

Una política de diversificación fallida en banca mayorista a finales de los noventa y una sobre-exposición en seguros, acabaron haciendo necesario cambiar los gestores del Grupo y focalizar los esfuerzos en saneamientos y desinversiones. Todo ello impidió que Abbey se concentrara en los últimos años en su negocio fundamental, la banca minorista, perdiendo posiciones en este mercado frente a sus competidores naturales.

Figura 4
Desglose bancario por tipo de actividad, Miles de millones de euros.



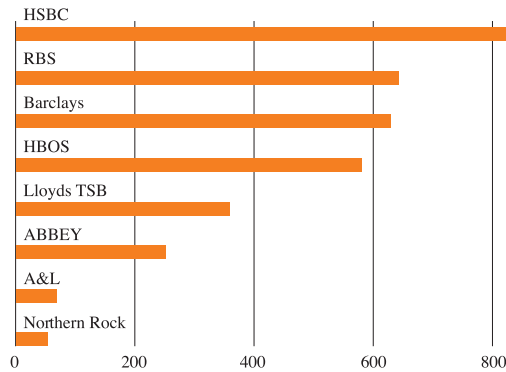
Fuente: Informes financieros de las compañías.
Nota: Incluye A&L, Barclays, HBOS, Lloyds, Northern Rock y RBS.
Cambio utilizado= 1,42 libras



LA CONSOLIDACIÓN BANCARIA EN EUROPA: EL CASO SANTANDER

Figura 5

Ranking banca UK por activos totales en 2003. Miles de millones de euros.



16

Desde el 2002, el anterior equipo directivo de Abbey realizó una buena labor desinviendo en el negocio mayorista y reestructurando el negocio de seguros. El principal reto, por tanto, era devolver a Abbey al lugar que le correspondía en el mercado británico. Un gran reto que el Santander veía como una gran oportunidad.

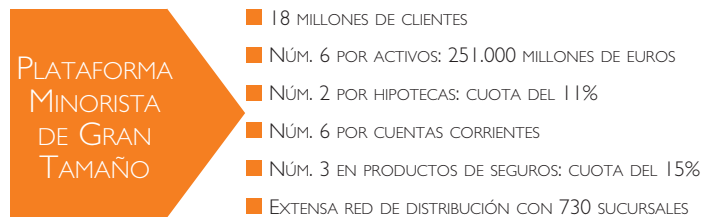
El Santander tiene una amplia experiencia en gestionar franquicias de banca comercial en España, Portugal y Latinoamérica, y también en otros países europeos a través de la marca Santander Consumer. Abbey es, por tanto un negocio que conocía bien, un banco minorista, muy enfocado en el crédito hipotecario. Encaja perfectamente en la estrategia de banco multilocal con foco en banca comercial.

LA OFERTA Y LA ACCIÓN

El Santander comunicó su oferta por Abbey National el 26 de julio 2004. Era una oferta amistosa, que contaba con el apoyo del Consejo de Abbey. No hubo ofertas competidoras.

El Santander valoraba cada acción de Abbey a £6,6, lo que suponía una prima superior al 38% respecto a su cotización antes de lanzar la

Figura 6. Principales datos de Abbey a fin del ejercicio 2003



oferta. Los accionistas de Abbey recibirían una acción nueva del Santander y Abbey les abonaría un dividendo de 31 peniques.

El hecho de pagar con acciones fue un aspecto clave de la operación. Demostró la solidez de la acción Santander, que sirvió como moneda de cambio para la operación bancaria transfronteriza más importante de Europa hasta el momento.

El Santander tuvo que ampliar su capital en un 24%, emitiendo 1.511 millones de acciones nuevas. Hubo inversores institucionales que se vieron obligados a vender estas acciones (porque necesitan mantener posiciones en libras), pero hubo muchos más interesados en comprar. De hecho, la acción se recuperó un 17,7% desde su mínimo en agosto de 2004 hasta final de ese año.

Apenas fue necesario recurrir al anunciado programa de recompra de acciones, que quedó sin efecto en el primer trimestre de 2005.

La acción Santander ganó credibilidad con la operación Abbey. En el momento de anunciar la compra, la capitalización del Santander era de 36,2 bn. Si a ello se suma el valor de Abbey previo a la oferta, 9,9 bn, y la prima que pagó Santander por encima de la cotización de Abbey (incluyendo dividendo especial en efectivo de 3,9 bn.), se obtiene un valor total de 50 bn., frente a la capitalización del Grupo Santander en junio de 2005, cercana a los 60,0 bn.

Los 1,6 millones de accionistas que provienen de Abbey se han beneficiado de la revalorización del activo entregado en intercambio de sus antiguas acciones de Abbey.

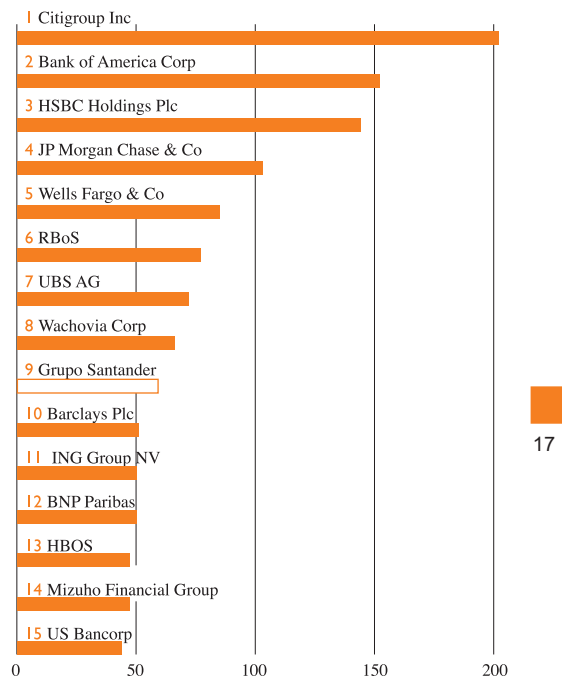
Para facilitar el canje a estos accionistas, se ofreció la posibilidad de cobrar los dividendos del Santander en libras, y se anunció el compromiso de cotizar las acciones del Santander en la Bolsa de Londres.

La compra de Abbey se completó en un plazo record de 110 días desde su presentación, finalizando el 12 de Noviembre de 2004.

Tras la adquisición de Abbey el Santander se sitúa entre los diez pri-

Figura 7

Ranking bancario mundial por capitalización bursátil.
Miles de millones de euros.



El primer objetivo para el plan Abbey era reducir costes en 450 millones de euros en el tercer año

LA CONSOLIDACIÓN BANCARIA EN EUROPA: EL CASO SANTANDER

Figura 8. **Comparativa de resultados de Abbey 2003-2004**

	2004	2005
(MILES DE MILL. DE EUROS)	ACTUAL	
Beneficio Operativo*	1.156	1.150
Costes no operativos**	(807)	(1.116)
BAI PFS	355	334
BAI PBU	33	(1.308)
BAI Total	388	(974)
Beneficio atribuido	45	(1.078)

BAI PFS: Benefit after Interest Personal Financial Services. BAI PBU: Benefit after Interest Portfolio Business Unit. (*) Trading Profit. (**) Non-trading charges

18

meros bancos del mundo por capitalización bursátil, según se recoge en la figura 7.

EL PLAN PARA ABBEY

El Santander estimó inicialmente que la compra de Abbey generaría sinergias de costes e ingresos por valor de 670 millones de euros en tres años.

En este sentido, el primer objetivo del plan para Abbey se centraba en una reducción de costes por valor de 450 millones de euros en el tercer año.

El programa de ahorro de costes se organizó en dos niveles. El primero, de corto plazo, se basa en una serie de 28 medidas que supon-

drán un ahorro de 300 millones de euros en el periodo 2005-2006.

El segundo, de medio plazo, consiste en la transformación de la plataforma tecnológica de Abbey con la implantación de Partenón, la plataforma tecnológica del Grupo Santander. Partenón se ha desarrollado en Banesto y está en proceso de

Figura 9. **Resultados de Abbey en el primer trimestre de 2005**

CUENTAS DE RESULTADOS	
Margen Comercial	769
Margen ordinario	868
Servicios no financieros	63
Costes de Explotación	-661
Márgen de explotación	270
Provisiones para Insolvencias	-58
Beneficio antes de Impuestos	231
Beneficio Atribuido	153

Datos en millones de euros.



aplicación en la red Santander en España, en Portugal y en Santander Consumer. Con Partenón Abbey alcanzará una reducción adicional de costes de 150 millones de euros en 2007.

Partenón permitirá mejoras permanentes en los costes de Abbey: reducirá el tamaño del "back" y del "middle office"; mejorará la productividad de las sucursales y reducirá los gastos en tecnologías de la información. Partenón no sólo permitirá ahorrar y mejorar la tecnología de Abbey, sino que se convertirá en una ventaja competitiva estructural respecto a sus bancos competidores.

Así, por ejemplo, actualmente el 33% de los empleados de Abbey desempeñan tareas de "back office", en comparación con el 6,5% de Banesto o el 10,5% de la red Santander. Esto se debe en gran parte a la eficiencia tecnológica que aporta Partenón.

Ya están en marcha todas las iniciativas de mejora de eficiencia y reducción de costes. Éstas van a permitir ahorrar el primer año un total de 225 millones de euros, muy por encima de los 150 millones anunciados en el momento de la compra.

El segundo objetivo del plan para Abbey será la mejora de los ingresos. Hay potencial para obtener sinergias de ingresos por valor de 220 millones de euros.

Las principales medidas son:

- Reforzar la capacidad comercial de la red de oficinas.

Para ello se está aplicando en Abbey la cultura de ventas Santander, basada en productos innovadores y fuerte dinamismo comercial.

- Simplificar la gama de productos y servicios.

Ya se ha avanzado en esta dirección.

- Desarrollar una estrategia de producto para ganar cuota en segmentos como empresas, préstamos personales, tarjetas de crédito, seguros, etc.

Para ello el Santander aplicará experiencias que se han desarrollado con éxito en otras partes del Grupo.

La adquisición de Abbey

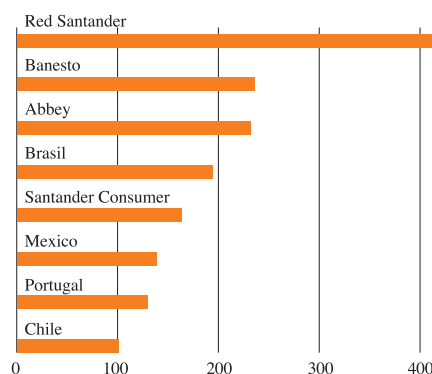
se cerró en un tiempo

récord: menos

de cuatro meses

Figura 10

Beneficio antes de impuestos: **Miles de millones de euros.**



Fuente: Grupo Santander.

LA CONSOLIDACIÓN BANCARIA EN EUROPA: EL CASO SANTANDER

LOS PRIMEROS SEIS MESES

La adquisición de Abbey se cerró en un tiempo record (menos de 4 meses) y la ejecución de las medidas para mejorar costes e ingresos también se están llevando a cabo más rápido de lo previsto.

El Santander lleva ya 6 meses gestionando Abbey y ha dado pasos muy importantes: mejorando la organización interna, iniciando la implantación de su cultura comercial y cambiando el logotipo de Abbey para alinearlo con la imagen corporativa del Grupo.

Se ha avanzado más de lo previsto en el recorte de costes y se han tomado medidas para estabilizar los ingresos.

Ya hay signos claros de mejora.

- La cuota de producción de hipotecas ha crecido por encima del 9%, más que los últimos trimestres del 2004.

- Hay muy buenas señales en el resto de productos.

- Además, Abbey ha contribuido con 153 millones de euros de beneficio en el primer trimestre del año.

Al término del ejercicio 2004 Abbey publicó los primeros resultados tras su incorporación al Grupo Santander, que todavía no consolidaban con los del Santander. Estos resultados incorporaban ya las primeras partidas de gastos de reestructuración, tal y como se observa en la figura 8. En el primer trimestre de 2005 el Grupo incorpora por primera vez los resultados de Abbey (figura 9), observándose la recuperación de su beneficio (153 millones de euros), con una positiva contribución a las cuentas trimestrales del Santander.

A 31 de marzo de 2005, la aportación de las principales unidades de negocio del Grupo Santander en términos de BAI es la que se indica en la figura 10.

Las principales actuaciones estratégicas que se han planteado para Abbey para el conjunto de 2005 son:

- Acelerar la reducción de costes
- Estabilizar la tendencia de los ingresos
- Mejorar las ventas mediante un cambio en la composición del mix "front office" - "back office", con un mayor sesgo hacia el primero
- Mejora de la calidad del servicio al cliente
- Énfasis en alcanzar el objetivo de implantación de la plataforma tecnológica común del Santander, Partenón

Figura 11. **Abbey - Nuevo Logo**



Como medida inmediata se ha adoptado un cambio en la imagen corporativa de Abbey, en línea con la imagen del Santander. Se ha modificado el antiguo logo del banco para incorporar el color rojo,

Figura 12. **Abbey. Una nueva idea de marca**

MAKING MONEY WORK		
MAKING MONEY WORK HARDER	MAKING MONEY WORK BETTER	MAKING MONEY WORK FOR YOU
GOOD VALUE PRODUCTS GREAT DEALS AND OFFERS	NEW AND INNOVATIVE SERVICES BASICS DONE FIRST TIME, EVERY TIME	SIMPLE AND EASY TO UNDERSTAND PRODUCTS PRAGMATIC, USEFUL ADVICE
SOLUTIONS THAT HELP EVERYONE DO MORE	A BETTER BANKING EXPERIENCE	CUSTOMERS TREATED AS AN INDIVIDUAL

la llama y la tipografía del Santander (figura 11).

También se ha anunciado una estrategia comercial basada en un nuevo desarrollo de la marca (figura 12).

Y se han lanzado nuevas campañas de marketing.

Con todo, se ha creado una nueva imagen de banco moderno, innovador y que mira al futuro con la ambición y el liderazgo que caracterizan al Santander. El objetivo: convertir a Abbey en uno de los mejores y más eficientes bancos británicos

