

# El sector financiero español. 25 años de transformación. Caso SANTANDER

## Spanish Financial Sector: The Santander Case



30

**Juan Rodríguez Inciarte<sup>1</sup>**

Director General del grupo  
Santander



[jrisecretaria@gruposantander.com](mailto:jrisecretaria@gruposantander.com)

De banco local a global. Y de una escala a otra gracias a una temprana vocación internacional que hace del Santander el mejor de los ejemplos de la profunda transformación vivida por la economía y el sector financiero español. La reciente adquisición de los activos de ABN en Brasil (Banco Real) constituye el último hito de esta decidida apuesta internacional. La misma se remonta a los años 50, cuando protagonizó ya las primeras experiencias de crecimiento orgánico en Latinoamérica, pero se ha ido madurando a lo largo de los años hasta formar parte de la propia esencia del grupo. La internacionalización iniciada entonces prosiguió en Europa con la compra de CC-Bank en Alemania, en 1987, o la alianza con Royal Bank of Scotland, en 1988, y sobre todo, se consolidó a finales de los noventa y 2000 con las grandes compras en Latinoamérica. Fueron estas adquisiciones al otro lado del Atlántico las que proporcionaron al Santander la dimensión y la estructura de banco internacional que después le permitieron cumplir el sueño europeo de posicionarse, con la compra de Abbey en 2004, en el mercado más grande de Europa. Aquella operación le dio el paso definitivo para competir en la liga de las grandes multinacionales europeas, donde ya juega a ganador tras la reciente adquisición, junto a Royal Bank of Scotland y Fortis, de ABN Amro, la mayor operación que se ha hecho nunca en la historia de la banca mundial.

Es verdad que el Santander no sería lo que es ni tendría el peso ni la dimensión que exhibe en el mundo sin Latinoamérica. Pero tampoco lo sería sin una sólida base doméstica, forjada a golpe de eficiencia operativa gracias al control de costes y riesgos e inversiones en innovación y tecnología. Y es que cada paso dado fuera de los límites del mercado español ha partido siempre de la fortaleza y la solidez financiera en casa, porque como ha dicho el presidente, Emilio Botín, en repetidas ocasiones "para ser fuertes fuera hay que

**CODIGOS JEL:**  
**F230; M160; G210; N800**

Fecha de recepción y acuse de recibo: 20 de octubre de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 20 de octubre de 2007  
Fecha primera evaluación: 30 de octubre de 2007. Fecha de aceptación: 21 de noviembre de 2007



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La reciente adquisición de los activos de ABN en Brasil constituye la última apuesta de la expansión internacional del Santander. La carrera internacional empieza en los años 50 años en Latinoamérica, continuando en Europa, reforzando las posiciones en Brasil, Méjico y Chile a finales de los 90, entidades de financiación al consumo en distintos países europeos, posteriormente en Reino Unido con Abbey, y por último EEUU con una participación en Sovereign y la compra de Drive.

El Santander no sería lo que es sin la experiencia adquirida en Latinoamérica, y sin una sólida base doméstica, forjada a golpe de eficiencia operativa, gracias al control de costes y riesgos junto con la inversión en innovación y tecnología.

Con Abbey, el grupo lograba una cobertura geográfica consiguiendo una diversificación de sus fuentes de ingresos con actividades en tres monedas (euros, dólares y libras).

El Santander nunca se ha cerrado a seguir evaluando oportunidades siempre que encajen con la estrategia de crecimiento y creación de valor para el accionista.

### EXECUTIVE SUMMARY

The recent acquisition of the assets of ABN in Brazil is the latest step of the international expansion of Santander. The international career began in the Fifties in Latin America, continuing in Europe, strengthening the positions in Brazil, Mexico and Chile in the late 90's, consumer finance operations in other EU countries, later in the UK with Abbey and finally the USA with a stake in Sovereign and purchase of Drive. Santander would not be what it is without its experience in Latin America, and without a solid domestic base built up on operational efficiency, thanks to cost and risk control along with investment in innovation and technology.

With Abbey, the group reached a geographic coverage, achieving a diversification of its revenue sources with operations in three currencies (euro, dollars and pounds).

The Santander has never been closed to further evaluate opportunities provided they fit with the growth strategy and create shareholder value

**Figura 1. Una historia de crecimiento**

	1985	2006	9M'07
Número de clientes	750,000	>60M.	>68M.
Beneficio neto atribuido	€ 133M.	€ 7,596M.	€ 6,572M.
Capitalización bursátil	€ 2,455M.		€ 90,874M. <sup>(*)</sup>
Total Activos	€ 13,840M.	€ 833,873M.	€ 886,668M.

(\*)05/11/2007

ser fuertes en el mercado de origen".

Consistencia y estricto control del riesgo, el instinto competitivo de sus directivos y profesionales, visión a largo plazo y claridad en cuanto a

los objetivos, sin desviarse de los fundamentos de la banca comercial, han sido ingredientes clave en esta apuesta exterior que ha permitido al banco fundado en 1857 en el norte de España recorrer toda la órbita financiera para pasar de una sociedad de crédito local, a una entidad regional, luego nacional y de ahí a banco europeo y mundial.

Santander tiene hoy casi 70 millones de clientes en todo el mundo (ver Figura 1), gana más de 7.000 millones (7.596 millones de euros en 2006) y tiene un capitalización superior a los 91.000 millones de euros, lo que le convierte en el octavo banco del mundo por valor de mercado (ver Figura 2) y el séptimo por beneficios, con la red internacional de oficinas bancarias mayor del mundo.

La longitud del salto ha sido impresionante, con una sucesión trepi-

dante de acontecimientos que hace del Santander el ejemplo más exitoso de la profunda transformación del sector financiero español desde que en 1977 los famosos Pactos de La Moncloa sentaron las bases de la modernización económica y financiera, con la liberalización de los tipos de interés, la reducción gradual de los coeficientes y la equiparación operativa de las entidades.

Esos primeros pasos hacia la modernización abrían la competencia a un sector fuertemente intervenido, aquejado de una debilidad que explica, por ejemplo, que de los 117 bancos registrados en 1977, nada menos que 56 se vieran afectados por las crisis bancarias que se sucedieron entre 1978 y 1985. Las causas de esas crisis no se encontraban sólo en la situación económica del país. El crecimiento desordenado de las nuevas entidades y la escasa preparación de los profesionales explican también el

**Figura 2**

Tamaño y posicionamiento del Santander: Capitalización Bursátil. **Billones de euros.**

1	ICBC	241
2	China Const. Bank	164
3	HSBC	152
4	Bank of China	149
5	BoA	136
6	Citigroup	123
7	JP Morgan	99
8	<b>Santander</b>	<b>91</b>
9	Unicredito	75
10	Wells Fargo	74
11	ABN Amro	68
12	UBS	68
13	Intesa San Paolo	67
14	Mitsubishi	67
15	RBS	67
16	BBVA	64
17	Starbank RF	64
18	BNP	64
19	Wachovia	62

atraso de la banca española, en un contexto de altos costes de transformación y debilidad de los mercados financieros.

El desafío era enorme y urgente la liberalización y la mejora de la supervisión para eliminar las distorsiones que impedían el desarrollo del sector.

La década de los ochenta resultaría clave para la necesaria reforma del sistema financiero. La adaptación al mercado fue progresiva y la disciplina empezó a ser, por fortuna, un concepto determinante en la política de las entidades: disciplina comercial, disciplina de gastos y disciplina de ingresos para adaptarse, por un lado, a la mayor presión regulatoria, con una mejora continua de la supervisión; y por otro, a la mayor presión competitiva, procedente también de las cajas de ahorros.

En 1985, los siete grandes (Central, Banesto, Bilbao, Banco Hispano Americano, Vizcaya, Santander y Popular) tenían el 48,7% de los

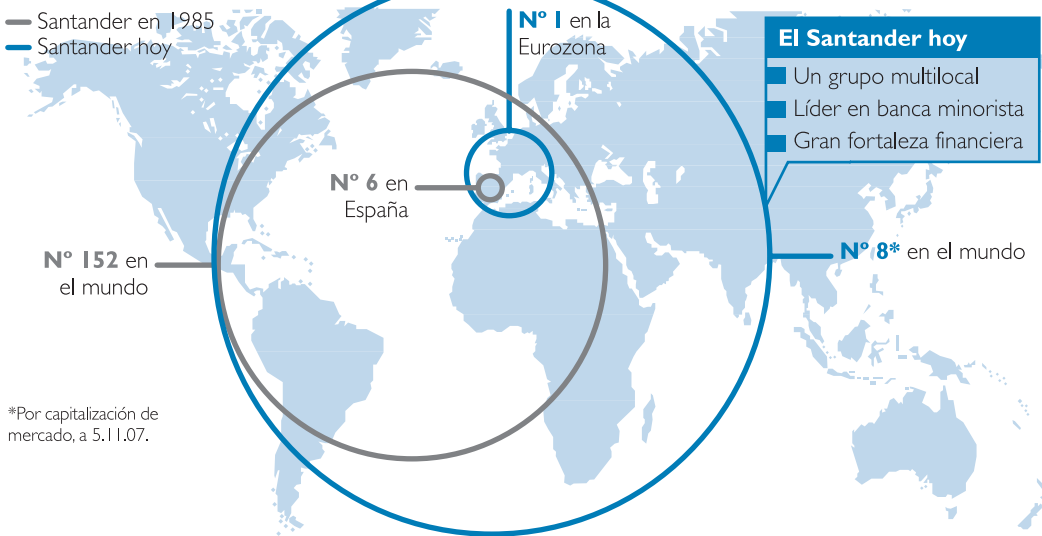
**PALABRAS CLAVE**

Bancos, sector financiero, caso santander

**KEY WORDS**

Banks, Financial sector, Santander case

**Figura 3**



activos del sector. En ese momento, Santander era el sexto banco de España, pero hacía el número 152 del mundo (ver Figura 3). Contaba con una base de 750.000 clientes, un beneficio neto atribuido de 133 millones y valía en Bolsa 2.455 millones (ver Figura 1). La prioridad todavía en aquel momento no era ser grande, sino ser rentable.

El 13 de septiembre de 1989, lanza la Supercuenta Santander, con una remuneración del 11% que le permite ganar en tres años nada

menos que 5,7 puntos de cuota de mercado en cuentas corrientes, hasta alcanzar el 14% del mercado en 1990. Con la célebre Supercuenta, un referente no sólo en la historia de la entidad, sino del sistema financiero español en general, hacía saltar por los aires el statu quo bancario y se situaba en la vanguardia del sector. Se estrenaba con esa 'guerra de las supercuentas' esa competencia entre las entidades que tanto ha impulsado el desarrollo de la banca en España y tanto músculo comercial las ha aportado a lo largo de los años, hasta el punto de situarlas entre las más competitivas del mundo.

A nadie se le escapa que la banca española se encuentra hoy entre las más eficientes del mundo, con los mejores sistemas de riesgos e indicadores de rentabilidad, además de disponer del mayor número de sucursales por millón de habitantes. Una situación que no habría sido posible sin esa presión competitiva constante.

Mientras ganaba fuelle en España, Santander seguía tejiendo los mimbres de su proyecto internacional, en su camino de banco local a global. La alianza con el Royal Bank of Scotland, firmada en 1988, fue un paso importantísimo que aportaba a la entidad un aire más cosmopolita, más europeo. Adelantándose a lo que estaba por venir el banco se ponía en contacto, nada menos, que con la City, uno de los mercados financieros más evolucionados del mundo.

### El desafío del cambio

La banca y, anticipándose al resto, el Santander, supo estar a la altura del desafío de las transformaciones de la economía y del sector financiero español. Pero quizá nada contribuyó tanto a la reforma del sistema financiero y al desarrollo de las entidades como los propios cambios de la política y la economía española, sobre todo, desde su incorporación a las instituciones de la Unión Europea.

El 12 de junio de 1985, España y Portugal firmaban su adhesión a las entonces Comunidades Europeas, lo que suponía la progresiva adaptación del sector financiero español a las normas y reglas de conducta comunitarias. Tras la firma del Tratado de Adhesión, España se sumaba al Acta Única Europea, un texto que preveía un mercado abierto por el que debían circular libremente bienes, servicios y personas. El hecho de que España participara luego en el pelotón de cabeza de la Unión Europea para constituir, en 1999, junto a otras diez naciones, la Unión Económica y Monetaria que conduciría años después a la introducción del euro fue, desde luego, un momento clave en la historia económica española, pero también para la trayectoria de un banco, que aspiraba ya a pasar de una liga nacional a otra internacional.

Fue a partir de ese convencimiento de que España tenía que estar en el pelotón de cabeza europeo cuando se hacen todos los esfuerzos para poner en marcha un modelo de crecimiento estable, con políticas monetarias y fiscales y reformas estructurales dirigidas a controlar la inflación y crear un marco adecuado para la inversión privada, en un entorno de tipos de interés a la baja que obligó a los bancos a aguzar el ingenio, pero que les dio las herramientas para desenvolver su actividad en un entorno de competencia cada vez más fiera y global.

Santander fue consciente de los retos de la nueva moneda, pero supo como ninguno, convertirlos en oportunidades.



### La consolidación en España

Los años noventa son, así, años de consolidación para los bancos españoles, que ganan en eficiencia y empiezan a mostrarse preparados para competir con los extranjeros, con los que hacía poco tiempo resultaba casi absurdo medirse en igualdad de condiciones.

La compra de Banesto en 1994 fue uno de los movimientos que puso en marcha ese reconocimiento internacional del Santander y, por añadidura, de la banca española en Europa. De hecho, se convirtió en noticia de portada en los principales periódicos económicos del mundo. Con Banesto en el grupo, se conseguía ya la masa crítica suficiente para expandir sus actividades en los mercados financieros de Latinoamérica y Europa. El Santander había ya cerrado su etapa de banco local para ser líder nacional. Inauguraba entonces el camino hacia el liderazgo en muchos países de Europa e Iberoamérica en el que ahora se encuentra.

Cinco años después de comprar Banesto, en enero de 1999, la fusión con el Banco Central Hispano consolidaba al grupo en el liderazgo de la banca en España, con el 20% del mercado nacional, y le situaba en el decimocuarto puesto del ranking financiero mundial. La carrera por el tamaño y por el liderazgo estaba en marcha, siempre bajo las mismas premisas de eficiencia, solidez financiera y rentabilidad y un equilibrio estratégico muy claro entre crecimiento y creación de valor para los accionistas.

Lo cierto es que los resultados en 1999 corroboraron que la fusión se había producido de manera ejemplar, con un grupo sólidamente asentado ya en Europa y América, un aumento del beneficio ya ese año del 26% y una revalorización de la acción del 33%, prueba clara de que los inversores apostaban por la fortaleza patrimonial del nuevo banco y por su capacidad de crecimiento.

En todo caso, aquella fusión, la primera de la zona euro, le aportó la

*Aunque las crisis en Latinoamérica hicieron mella, el banco jamás sintió que la apuesta fuera equivocada.*

fuerza suficiente para lanzarse a una expansión sin precedentes en Latinoamérica, con la compra de Banespa, en Brasil (2000), Serfín, en México (2000) y Banco de Santiago, en Chile (2002), además de otras tantas que precedieron a estas adquisiciones clave para cumplir el objetivo de ser la primera franquicia comercial latinoamericana. Con las inversiones de las primeras empresas del Ibex, España se convirtió en el segundo país inversor en Latinoamérica, por detrás de Estados Unidos. Las grandes compañías españolas desembarcaban en una región, a la que tradicionalmente les unía vínculos históricos y culturales, para encontrar un nuevo anclaje en lo económico. Pese a que la apuesta no estaba exenta de riesgos, las empresas la refrendaron incluso en los momentos más difíciles, soportando episodios de volatilidad que muchas veces pasaron factura a las cotizaciones bursátiles.

Aunque las crisis en Latinoamérica hicieron mella en las cuentas de resultados de algunos trimestres, el banco jamás sintió que la apuesta fuese equivocada. Mostró siempre una enorme confianza en el futuro de países que, como Brasil, cuentan con el mayor potencial de crecimiento económico del mundo, sin perder de vista las posibilidades que ofrece la privilegiada relación comercial de Latinoamérica

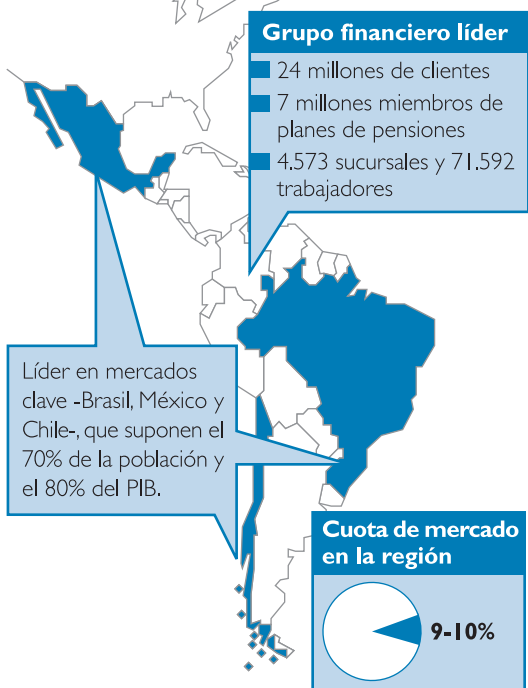
con China, el otro gran gigante emergente. Una confianza que ha vuelto a corroborar con la compra de Banco Real.

La experiencia en Latinoamérica, sobre todo durante los años más difíciles, quizá haya servido también para forjar a los mejores equipos de gestión de riesgo de toda la banca mundial, una preparación básica para la gestión excelente a la que aspira un grupo para el que el control de costes y de los riesgos ha sido siempre el eje de un crecimiento sano y sostenible. No en vano, las agencias de rating señalan a los equipos directivos del banco, en los que prima el talento y la meritocracia, como una de las principales fortalezas.

Hoy Santander está presente en 8 países de Iberoamérica y ocupa posiciones en los primeros puestos del ranking en Brasil, México y Chile (ver Figura 4). No en vano, el 34% del beneficio atribuido del grupo procede ya de Iberoamérica. Con la reciente adquisi-

**Figura 4**

Tamaño y posicionamiento del Santander en Iberoamérica.



ción de Banco Real, el grupo sigue escalando posiciones en este país, donde se convierte en la tercera red de distribución del sistema, el segundo banco privado del país y en el único banco internacional con una posición de liderazgo en un país Bric (Brasil, Rusia, India y China).

### El salto a Europa

La política de adquisiciones en esta región fue, de hecho, el trampolín que permitió al grupo dar el anhelado salto hacia Europa. Así, tras dos años de digestión de los activos latinoamericanos, Santander se convirtió en 2004 con la compra de Abbey, el sexto banco británico y segundo en hipotecas, y ante la atónita mirada de buena parte de sus competidores, nada menos que en protagonista del proceso de adquisiciones transfronterizas que tanto tardaba en arrancar en Europa.

El camino de la "europeización" no fue fácil para nadie. Aunque el grupo ya contaba con músculo financiero suficiente, la compra de entidades saneadas y de tamaño medio en Europa resultaba prohibitiva, por no hablar de las barreras políticas y culturales que tan difícil hacían las operaciones transnacionales. La opción de las fusiones tampoco era del gusto del Santander, que desconfiaba de esta vía si no podía liderar la operación.

En aquel momento, la presencia del banco en Europa se limitaba a Portugal, a alianzas con instituciones financieras de prestigio, y a la adquisición de pequeñas sociedades especializadas en crédito al consumo, con las que se iba construyendo Santander Consumer Finance. Y es que, además de la sólida posición que tiene hoy el grupo en banca comercial en países como España, Portugal y Reino Unido, Santander ha construido silenciosamente con Santander Consumer Finance la mayor franquicia de financiación al consumo de Europa (ver Figura 5).

Los lazos del grupo en Portugal datan de 1990, cuando adquirió una participación del Banco de Comercio e Industria. Pero se consolidaron más tarde, con el reparto entre españoles y portugueses del grupo Champalimaud, cuando en 1999 Santander se hizo con el 94%

**Figura 5**

Santander Consumer Finance:  
Líder en crédito al consumo en Europa.

■ Presente en:



- España
- Portugal
- Italia
- Alemania
- Holanda
- Polonia
- Rep. Checa
- Austria
- Hungría
- Noruega
- Suecia
- Reino Unido
- Finlandia
- Francia
- USA
- Rusia
- Chile
- Mexico

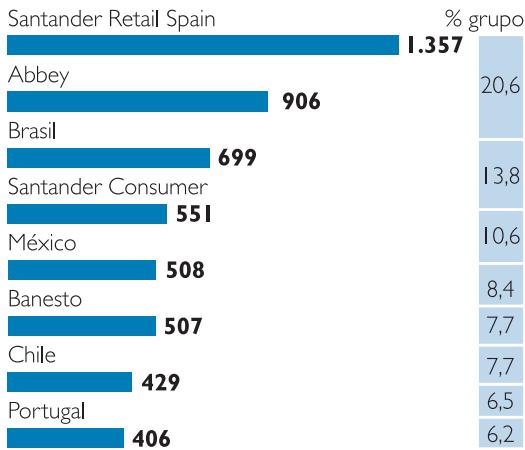
- Openbank Banca Directa
- 9,7 millones de clientes y más de 100.000 suscriptores
- 283 sucursales y 6.707 trabajadores
- En 2007, adquisición de la financiera de coches en EEUU Drive Financial, el mercado de consumer finance más importante del mundo





**Figura 6**

Desglose de unidades de negocio del Grupo Santander: Beneficio atribuido, septiembre 2007. **Millones de euros.**



banco privado portugués.

Pero la adquisición de Abbey iba aún más lejos y la prueba de que la apuesta fue otra vez un éxito está en los más de 1.000 millones que el año pasado ya aportó Abbey al beneficio atribuido del grupo, con un crecimiento del 26%.

Santander, que pagó 12.500 millones de euros en acciones propias, lideró con esta compra la mayor operación transfronteriza del sector en Europa. Engullía un banco centrado en hipotecas para transformarlo progresivamente en un gran banco comercial modelo de eficiencia y rentabilidad en Reino Unido y gran capacidad del crecimiento. Santander se ponía de golpe a la altura de un gigante europeo, capaz de compararse ya con entidades de la talla de HSBC, Lloyds o Barclays o su aliado Royal Bank of Scotland.

Como entonces dijo Emilio Botín, "sangre inglesa corría por las venas del Santander" y no había duda de que esa gran operación transformaría radicalmente al grupo. Con Abbey, el grupo lograba una gran diversificación geográfica. No hay, de hecho, ningún banco europeo con tanta diversificación en sus fuentes de ingresos ni una presencia tan importante en dos mercados complementarios como Europa y Latinoamérica y con actividades en tres monedas (euros, dólares y libras). Y eso es, precisamente, una de las mayores ventajas de Santander frente a los competidores (Figura 6).

**EEUU**

El 2006 ha sido para Santander el año de entrada en el mercado Estadounidense a través de dos operaciones: una participación del 24,8% en el banco retail Sovereign (Figura 7) y la adquisición del

del Totta & Acores y con el 71% del Banco de Credito Predial, mientras que Caixa Geral se quedaba con el resto del holding Champalimaud. Una opa elevó las respectivas participaciones y el Santander pudo reforzar su presencia en el país vecino, ya que al 1,5% del mercado que representaba la suma del Banco Santander Portugal y el Banco Santander Negocios añadió la propiedad del Totta y del Predial, lo que elevaba su cuota hasta el 10%. Era la primera vez que un banco europeo captaba el 10% del mercado minorista de otro país. En 2004 se fusionaron los tres bancos comerciales del grupo en Portugal, lo que dio lugar al Banco Santander Totta, el segundo

*La adquisición de Abbey fue un éxito, la prueba está en los más de 1.000 millones que el año pasado ya aportó Abbey al beneficio atribuido del grupo.*

90% de la financiera de coches Drive (Figura 5). Ambas han tenido un impacto positivo inmediato ofreciéndonos nuevas oportunidades en un mercado más grande del mundo.

Con esta inmensa trayectoria parece lógico que los analistas especulen ya con próximos objetivos. Lo cierto es que el principal interés de Santander es reforzarse en las áreas donde ya está presente. El grupo nunca se ha cerrado a evaluar oportunidades si encajan con la estrategia de crecimiento y creación de valor para el accionista. Ya lo dijo el presidente: "No estamos obligados a comprar para crecer. Nuestro potencial de crecimiento orgánico es muy fuerte.

Únicamente haremos operaciones de compra cuando creen valor para nuestros accionistas". Esa ha sido la apuesta que ha proporcionado a Santander una historia de éxito y con la que ha contribuido al éxito del sistema financiero español.

**Figura 7**

EEUU: Santander adquiere el 24,9% del Sovereign Bank.

