

LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE SANTANDER CENTRAL HISPANO

*Emilio Botín**

La estrategia de crecimiento internacional de Santander Central Hispano se ha basado en la adaptación de su modelo de negocio a los diferentes mercados a los que se ha acercado, y ha dirigido sus esfuerzos a Europa e Iberoamérica. La expansión en el ámbito europeo se ha apoyado en su presencia en Portugal, en la alianza con el Royal Bank of Scotland y en la apuesta por la banca de consumo. El enfoque para los países latinoamericanos ha sido muy diferente, siguiendo un proceso de inversión selectivo y de búsqueda de mejoras en la gestión. Tras explicar estos procesos de internacionalización de las actividades del grupo, este artículo termina con la exposición de una serie de conclusiones que subrayan la importancia de acabar con las discriminaciones, más o menos sutiles, que perjudican y distorsionan la actividad.

Palabras clave: *empresas multinacionales, banca española en el extranjero, actividad bancaria y financiera, estrategia empresarial, España.*

Clasificación JEL: *F23, G21.*

1. Algunas consideraciones preliminares

Los avances tecnológicos y los cambios normativos de los últimos años han hecho que la tradicional identificación entre Estados nacionales y mercados se difumine. En Europa tenemos un ejemplo muy claro con la llegada del euro y la eliminación de las barreras a los movimientos de capitales. Quizá no sea del todo cierto que exista un solo mercado financiero, pero desde luego no se puede hablar de 15 mercados diferenciados.

En estas condiciones, lo que debe hacer una empresa es fijar el alcance de sus negocios. La cuestión no es tanto si debe internacionalizar su actividad, sino cuál es el modelo de negocio que se persigue. Aquí debemos dar respuesta a dos preguntas fun-

damentales: qué líneas de negocio se quieren desarrollar y cuál es su ámbito geográfico natural.

El Santander Central Hispano ha buscado desarrollar aquellas líneas del negocio financiero en las que creemos que podemos ser competitivos y rentables. En consecuencia, la expansión internacional del banco es el resultado de un modelo de gestión que permite obtener beneficios recurrentes en aquellas líneas de negocio financiero y en aquellos países en los que pensamos que tenemos capacidad de creación de valor para nuestros accionistas. No buscamos estar presentes en todos los negocios y en todos los países de la misma forma, sino en adaptar nuestra filosofía de negocio a aquellos países con oportunidades claras de futuro.

La experiencia internacional de Santander Central Hispano es, en definitiva, el resultado de la combinación de un modelo de

* Presidente del Banco Santander Central Hispano.

hacer banca que ha dado excelentes resultados y de una clara vocación de crecimiento rentable.

Nuestra vocación para crecer de forma rentable necesariamente nos debía conducir en algún momento a superar las fronteras de nuestro país, como en otro momento habíamos traspasado los límites de la región en que nació nuestro banco.

Siempre hemos pensado que las diferencias entre unos mercados y otros se deben conocer a fondo, respetar y saber gestionar a la hora de establecer una estrategia de internacionalización. Para ello, hay que contar con un modelo de gestión probado e identificar aquellos elementos indispensables sin los cuales, cualquier inversión en el exterior no tendría sentido.

En modelo de gestión del Santander Central Hispano cuenta con tres principios fundamentales: la eficiencia en la gestión, la calidad en el servicio y un estricto control de riesgo. Allí donde no podamos desarrollar nuestra actividad de acuerdo con estos planteamientos hemos preferido no estar.

La estrategia de crecimiento internacional de Santander Central Hispano ha estado siempre inspirada en la necesidad combinar la adaptación de nuestro modelo de negocio a los diferentes mercados a los que nos acercamos.

En algunos casos nuestra entrada en ciertos mercados se ha hecho a través de un proceso de crecimiento orgánico ordenado, con el establecimiento de oficinas de representación y filiales de banca especializada y, en otros, a través de adquisiciones puntuales con socios locales minoritarios. En otras ocasiones, hemos preferido establecer alianzas con otros grandes bancos y desarrollar conjuntamente negocios concretos. En definitiva, se trata de un enfoque pragmático de búsqueda de valor para nuestros accionistas.

A pesar de la variedad de opciones elegidas hay ciertas variables irrenunciables en nuestra política de expansión a través de inversión directa. Una de ellas es la de tomar casi siempre participaciones mayoritarias en el capital y una posición de control desde el principio. Es una muestra de la confianza y potencial de rentabilizar nuestras inversiones, a la vez que una garantía de que la gestión se adapta a nuestros principios en aspectos como eficiencia, calidad de balance y control de riesgo.

Los resultados obtenidos con esta estrategia han sido positivos. Hoy en día el Grupo Santander Central Hispano es más grande, rentable y seguro que nunca y se sitúa, por tamaño y eficiencia, entre las principales entidades financieras del mundo. Es cierto que hemos cometido algunas equivocaciones, como por ejemplo, en Asia, donde las diferencias culturales y la falta de capacidad de gestión local, no nos ha permitido obtener los resultados deseados. Pero, nuestra capacidad de reacción nos ha permitido corregir dichos errores en el menor tiempo posible para no destruir valor para nuestros accionistas.

En 2001 se obtuvieron unos beneficios de 2.486 millones de euros, récord en el sistema financiero español. La contribución de nuestra actividad fuera de España se situó en torno al 35 por 100, con un incremento del beneficio obtenido de casi el 50 por 100, compensando un menor crecimiento de nuestros beneficios en España. Esta evolución ha sido compatible con una mayor solidez de nuestro balance, con una reducción de la morosidad y un aumento de las coberturas.

En la estrategia de crecimiento o, si se prefiere, de internacionalización de Santander Central Hispano hay dos áreas hacia las que hemos dirigido nuestros esfuerzos de una forma más clara: Europa e Iberoamérica. Se trata de las áreas naturales para nuestra expansión aunque, como se verá en este artículo, las estrategias seguidas en un caso y en otro hayan sido muy diferentes.

2. La expansión en Europa

He dicho en varias ocasiones que Europa es una región en la que aún falta por desarrollar un marco regulatorio, laboral y fiscal homogéneo que permita a los empresarios e instituciones financieras europeas establecer una presencia regional similar a la que pueden tener las empresas o instituciones financieras en Estados Unidos.

Una expansión generalizada en Europa, hoy por hoy, no parece viable, al menos en el sector financiero, porque todavía existen ciertos «impedimentos» cuando se trata de adquisiciones. Y las fusiones transnacionales entre iguales no crean valor para el

accionista, por la dificultad en establecer reglas claras de gestión y de obtención de sinergias, tanto de costes como de ingresos.

Nuestra estrategia en Europa ha tenido que adaptarse a esta realidad a lo largo de los últimos años, desarrollando una expansión a través de tres enfoques muy diferenciados:

- a) La presencia en Portugal, a través de crecimiento orgánico y adquisiciones.
- b) La alianza estratégica con Royal Bank of Scotland.
- c) La apuesta por desarrollar una línea de negocio determinada —banca de consumo—.

El mercado ibérico

Si es difícil y, hasta cierto punto artificial, establecer barreras entre los mercados financieros en la Unión Europea, todavía lo es más hacerlo entre España y Portugal. Por eso, el término mercado ibérico cada vez tiene una mayor importancia en Santander Central Hispano.

Nuestra presencia en Portugal se inició a principios de la década de los noventa, a través de Banco Santander de Negocios Portugal. Con equipos pequeños, pero muy cualificados, y una vocación de innovación permanente en productos y de servicio al cliente, en poco tiempo, conseguimos ocupar la posición de liderazgo en este negocio. En banca comercial, el Santander entró en Portugal en 1993 a través de BCI pero no fue hasta 1999 cuando, no sin ciertas dificultades iniciales, el grupo consiguió una posición única en un mercado con gran potencial en el marco de la Unión Europea y el euro con la adquisición de Banco Totta y Banco Predial.

Actualmente, la cuota de mercado del Grupo se sitúa en el 11 por 100. Somos el cuarto grupo financiero del país por tamaño y el tercero por beneficios.

Estamos potenciando la actividad de las redes comerciales y desarrollando una estrategia encaminada a mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Frente a la integración de marcas en España, apostamos por la multimarca y la segmentación de la actividad de nuestros tres bancos.

Nuestros tres bancos son, además, altamente complementarios, dirigiéndose a segmentos de población claramente diferenciados, lo que explica el porcentaje muy reducido de clientes compartidos —entre el 3 y el 6 por 100—.

El resultado de la estrategia seguida en 2001 ha sido plenamente satisfactorio, con un aumento del beneficio atribuido neto del 81 por 100 hasta alcanzar 200 millones de euros. También han mejorado los ratios que miden la calidad de nuestra gestión, con una mejora de la eficiencia de 3,2 puntos, hasta situarla debajo del 50 por 100, y un aumento del ROE de 2,7 puntos respecto al del año anterior, hasta alcanzar el 17,7 por 100.

La presencia del grupo en Portugal completa nuestro liderazgo en la Península Ibérica, con una cuota del 17 por 100, y constituye un gran activo en el mercado con mayor posibilidad de crecimiento dentro de la Europa del Euro.

La alianza con Royal Bank of Scotland

En el repaso por la experiencia internacional de Santander Central Hispano hay que destacar la alianza histórica con el Royal Bank of Scotland, establecida hace ya 14 años. Se trata de una alianza única, basada en la confianza mutua y en la coincidencia de objetivos y políticas.

No hay en el panorama financiero internacional dos entidades del tamaño de Santander Central Hispano y Royal Bank of Scotland con una relación tan intensa y fructífera. Los beneficios de esta alianza no se miden sólo por las plusvalías generadas en las participaciones cruzadas sino, sobre todo, por la capacidad que esta alianza nos ha dado para aprender el uno del otro y poder acometer proyectos que solos no habríamos podido realizar. Algunos ejemplos muy significativos han sido las adquisiciones de Banesto y Banespa, por parte de Santander Central Hispano, o la de Natwest, por parte de Royal Bank of Scotland.

Además de en estas operaciones puntuales, la colaboración con Royal Bank of Scotland tiene un efecto significativo en nuestras cuentas anuales. En 2001, por ejemplo, la participación en Royal Bank of Scotland aportó 750 millones de euros al beneficio neto atribuido del ejercicio.

La apuesta por la banca de consumo

Para conseguir crear valor en un mercado financiero tan maduro como el europeo hay que desarrollar negocios especializados. En esta línea pensamos que el negocio de financiación al consumo en Europa es estratégico.

En España tenemos en este negocio una posición de liderazgo con Hispamer, Bansafina y UCI, que cuentan con dos millones de clientes. En Alemania estamos a punto de convertirnos en la primera financiera de vehículos independiente, con una cuota del 13 por 100, gracias a la compra de AKB y a su fusión con nuestra filial CC-Bank, que en 14 años ha obtenido crecimientos anuales del 20 por 100. La adquisición de AKB elevará el número de clientes con que contamos en Alemania en banca de consumo a dos millones.

Es una operación estratégica en un negocio pan-europeo que nos proporciona el tamaño crítico necesario para poder abordar futuras inversiones en el área. Entre ellas destaca la expansión de actividades a otros países como Hungría, Austria y la República Checa.

En Italia, a través de Finconsumo, pretendemos con nuestro socio San Paolo IMI seguir ganando cuota. A finales del año 2001 contábamos con medio millón de clientes en este mercado.

En definitiva, en banca de consumo en Europa, sumando Hispamer en España, tenemos una banca especializada en el área del euro con más de cuatro millones de clientes y un gran potencial de generación de beneficios recurrentes.

Toma de participaciones financieras

Una cuarta vía que el grupo ha seguido en su proceso de internacionalización ha sido el intercambio de participaciones financieras con otras entidades financieras europeas, como ha sido el caso de Commerzbank de Alemania y de Société Générale de Francia.

Estas participaciones han contribuido a establecer un marco de cooperación mutua para explorar el desarrollo de negocios

conjuntos de ámbito europeo y, por qué no decirlo, a la generación de importantes plusvalías. En el caso de Société Générale, hemos conseguido colaborar en líneas de negocio donde teníamos importantes complementariedades, como es el caso de banca mayorista o en la estructuración de productos de valor añadido para banca comercial. Es una relación de negocios conjuntos que no se tiene por qué ver afectada por la decisión que tomemos nosotros o ellos de vender parcial, o totalmente, la participación en el capital, como ha sido el caso. En definitiva, la colaboración en el negocio va más allá de la existencia de participaciones accionariales.

3. Iberoamérica

La estrategia seguida por Santander Central Hispano en Iberoamérica ha sido muy diferente de la comentada para el caso europeo.

En la gran mayoría de los países iberoamericanos nos encontramos en la pasada década con que los sistemas financieros estaban todavía en unas etapas incipientes de desarrollo. La población bancarizada apenas superaba el 35 por 100 en promedio y la práctica bancaria tenía gran capacidad de mejora por la escasez de instrumentos disponibles y determinadas carencias en la gestión.

Se trataba, en definitiva, de una zona con un amplio potencial de crecimiento en el sector bancario y donde nuestro banco podía implementar un sistema de gestión eficiente, una fuerte cultura de riesgos, introducir productos innovadores de probado éxito en otros mercados y, en definitiva, permitir al grupo tener un potencial de generación de beneficios que en otros mercados con mayor grado de madurez no se podrían obtener. Además, la afinidad cultural con España y el conocimiento que teníamos de los principales mercados donde ya teníamos presencia en negocios especializados beneficiaban la expansión de nuestro banco frente a otros competidores europeos o norteamericanos.

La expansión en Iberoamérica presentaba otras ventajas claras para nuestro grupo, más allá de las expectativas de benefi-

cios a corto plazo. Por una parte, suponía una clara diversificación de nuestra actividad hacia mercados menos maduros y con importantes expectativas de beneficios futuros. Por otra, el crecimiento en Iberoamérica ha sido una forma eficaz de aumentar tamaño —por su coste y por la rapidez con que se ha producido—, en unos momentos de concentración en el sector bancario.

Proceso de inversión selectivo

He dicho en varias ocasiones que Iberoamérica no existe tal y como se la considera desde el punto de vista de riesgo. Lo que sí hay es un conjunto de países muy diferentes entre sí, que comparten una geografía, un idioma y una serie de lazos culturales y económicos. Solamente cinco países Brasil, México, Chile, Argentina y Puerto Rico representan el 84 por 100 del PIB de la región.

Si bien es verdad que el Grupo Santander Central Hispano tiene presencia en 11 países iberoamericanos, ha concentrado su esfuerzo inversor en aquéllos que por tamaño, potencial de negocio, riesgo y capacidad de gestión, pueden generar mayores retornos. En su conjunto, el esfuerzo inversor del grupo ha sido hasta la fecha de 15.700 millones de dólares, concentrando el 74 por 100 en México, Brasil Chile y Puerto Rico.

Así, en el año 2001, el 88 por 100 de nuestro beneficio neto atribuible a Iberoamérica procedió de cuatro países: Brasil, México, Chile y Puerto Rico, es decir, 1.407 millones de dólares.

La sólida presencia alcanzada en Brasil y México ha sido, además, clave en 2001 para compensar los malos resultados de otros países de la zona, especialmente Argentina.

El hecho de que la profunda crisis experimentada por Argentina no haya tenido efectos significativos en otros países de la zona como Brasil, Chile o México apoya nuestra opinión de que actualmente no existe un riesgo sistémico o global asociable a Iberoamérica, a diferencia de lo que ocurrió en la década de los ochenta.

Es importante tener en cuenta el caso reciente de la crisis de Argentina al hablar de un proceso de internacionalización.

Cuando una empresa o institución financiera decide invertir en un país, confía en que el entorno regulatorio y las reglas de la competencia se mantengan. A la empresa le corresponde realizar una gestión de su negocio responsable, y asumir los riesgos propios de su actividad (comerciales, financieros, laborales, etcétera).

Si por las difíciles circunstancias por las que pueda atravesar un país, las reglas de juego cambian y le hacen imposible desarrollar con normalidad su actividad, cualquier empresa o institución financiera, sea multinacional o local, debe hacer lo posible por colaborar con las autoridades locales pero al mismo tiempo debe defender sus intereses, los de sus clientes y sobre todo los de sus accionistas.

En el caso de Argentina, el grupo decidió hacer una provisión especial de 1.279 millones de euros para cubrir posibles contingencias derivadas de la situación crítica por la que atraviesa el país, así como hacer un cargo contra reservas de 396 millones de euros por la devaluación de la moneda. Esta provisión especial cubre la totalidad de los riesgos que el grupo debe asumir en Argentina y que corresponden a la inversión realizada en ese país.

Los resultados del grupo en Iberoamérica en el año 2001 muestran las ventajas del carácter selectivo de su presencia en la región. No se trata de estar presente en un elevado número de países de la región por el hecho de tener presencia, sino de tener una posición destacada y rentable en el sector financiero de cada país.

Ello se ha conseguido a través del crecimiento de una filial propia, como fue el caso de Puerto Rico, o a través de la adquisición de bancos que ya tenían una fuerte presencia en los mercados locales en los que, de forma inmediata, se ha ido implementando nuestra filosofía de gestión: eficiencia, fortaleza de balance, calidad crediticia, innovación.

Mejoras en la gestión

Una de las claves para conseguir obtener los máximos rendimientos de las inversiones en el exterior para cualquier empre-

sa se encuentra en saber beneficiarse del componente local de la entidad adquirida, a la vez que se incorporan los cambios en la gestión necesarios para dotarle de la máxima eficiencia.

Una muestra clara de nuestra apuesta por el componente local de las entidades que se han ido incorporando al grupo Santander en Iberoamérica es que el 98 por 100 de los ejecutivos en esos bancos son locales, y ese 2 por 100 ocupa posiciones en áreas como Riesgos e Intervención general, que deben de tener desde el primer momento una orientación corporativa marcada desde España.

En el caso de Santander Central Hispano, se ha dotado a los bancos de nuestro grupo en Iberoamérica con una serie de herramientas de gestión fundamentales para permitirles competir con éxito en sus respectivos mercados domésticos. Los principales aspectos de este modelo de gestión uniforme serían los siguientes:

a) *Enfoque de negocio*: una adecuada segmentación de la clientela, desarrollando propuestas específicas para las diferentes categorías y, en su caso, y sólo cuando tenga sentido, el desarrollo de negocios y productos que trascienden las fronteras nacionales como pueden ser el comercio exterior, las tarjetas de crédito o el *cash management*, donde existen economías de escala evidentes.

b) *Desarrollos tecnológicos comunes*: a través de la plataforma tecnológica Altair, que desarrolla y da mantenimiento a las aplicaciones tecnológicas utilizadas por todos bancos de la región localmente.

c) *Modelo de riesgos*: se ha trasladado el modelo de riesgos del banco a todos los países, sin excepción, manteniendo nuestra política de *rating* interno y de provisionamiento que, en general, son más exigentes que las que existen a nivel local.

d) *Calidad de servicio*: también la política de calidad se ha puesto en común, tanto en lo referente a los estándares como a los controles de calidad. Se han mecanizado gran número de procesos, mejorando la calidad operativa y dotando de mayor tiempo a las labores comerciales y de atención al cliente frente a las administrativas.

Los resultados de la política seguida han sido muy positivos, no sólo en términos de beneficios o de cuota, sino también por

la «calidad» de los resultados obtenidos. Así, la eficiencia ha mejorado 3,5 puntos porcentuales hasta situarse en el 49,5 por 100 y el ROE se ha situado en 2001 en el 23,6 por 100 —10,7 puntos más que en 1998—.

Las mejoras también han sido significativas en relación con la solidez del balance, con una reducción de la morosidad hasta el 3,3 por 100 —1,2 puntos menos que el año anterior— y el aumento de la tasa de cobertura en 18,9 puntos, hasta el 128,6 por 100.

Otro dato destacable en relación con la exposición del grupo en la región es que casi el 70 por 100 de nuestro riesgo de crédito se mantiene con países calificados como *investment grade* por Moody's.

4. Principales conclusiones

Los avances tecnológicos y las reformas normativas están abriendo nuevas oportunidades de crecimiento para las empresas. Aquéllas que tengan un buen producto no deben renunciar a las expectativas de beneficios que abre el acceso a nuevos mercados. Asimismo, las empresas que confíen en su capacidad de gestión para generar beneficios en otros países y que quieran maximizar la creación de valor para sus accionistas no pueden dejar pasar de largo el reto de la internacionalización. Al fin y al cabo, se trata de una decisión inherente a su actividad, de la asunción de un riesgo con la expectativa de beneficios.

En las manos de los gestores está conseguir situar a su empresa en las mejores condiciones posibles para competir. Aspectos como la eficiencia y la calidad deben ser objeto de atención y mejora continuada si no queremos vernos sorprendidos por la competencia.

Desafortunadamente, la capacidad de competir no está sólo en manos de los gestores. Las autoridades tienen todavía una considerable capacidad de influir. En la medida en que los entornos normativos en los que nos desenvolvemos las empresas no sean homogéneos, existe margen para que se pierda por la vía «administrativa» lo que se ha ganado con una gestión eficaz. En general, las autoridades son muy conscientes de la nece-

sidad de favorecer la capacidad de sus empresas de competir con las de otros países. No se trata tanto de establecer un trato preferente, como de evitar prácticas discriminatorias. No se debe permitir un trato preferente de las autoridades frente a competidores extranjeros y facilitar que esa misma práctica dificulte nuestro acceso a otros mercados.

La actuación que debemos esperar de nuestras autoridades —nacionales y, cada vez más, supranacionales—, es la de favorecer la armonización y revisar cualquier práctica discriminatoria. Ya no se trata, en general, de las barreras arancelarias tradicionales, que en el caso de Europa ya están superadas, sino de mecanismos de discriminación más sutiles, muchas veces ocultos en la normativa.

En el caso de la actividad bancaria, en alguna ocasión me he referido a la discriminación que existe entre las empresas euro-

peas y norteamericanas al no estar estas últimas obligadas, desde el 1 de enero, a amortizar los fondos de comercio generados por sus adquisiciones mientras no haya una pérdida real de su valor. Esta asimetría contable supone para las compañías europeas una clara desventaja comparativa con las norteamericanas, que considero hay que estudiar y corregir en el más breve espacio de tiempo posible.

Se trata de barreras más sutiles pero especialmente relevantes, ya que las mejoras tecnológicas han reducido muchas de las barreras de tipo económico que antes marcaban las diferencias entre las empresas. En el actual contexto de integración de los mercados —tecnológica y, en gran medida, normativa— una pequeña ventaja competitiva puede ser suficiente para ganar o perder cuota de mercado de forma significativa.

UIMP

Universidad
Internacional
Menéndez Pelayo
1932-2002



Información,
matrículas y becas

Secretaría de Alumnos
Ronda Julián Romero, 18
16001 Cuenca
Tels.: 969 22 13 27 / 969 22 09 25
Fax: 969 22 07 39

<http://www.uimp.es>
e-mail: cuenca@uimp.es

Horario:
9.30 - 14.00 h.

Patrocinio:
INSTITUTO DE
ESTUDIOS FISCALES

JUEVES 4
Presentación del Seminario.
Óscar Bajo Rubio

Efectos macroeconómicos de la
ampliación de la UE
Simón Sosvilla Rivero

La UEM y los mercados financieros
David Vegara Figueras

Política fiscal y envejecimiento de la
población española.
Vicente Esteve García

El mercado de trabajo y las nuevas tecnologías.
José Enrique Galdón Sánchez

Inmigración y mercado de trabajo.
Antonio Gómez Gómez-Plana

Cuenca

Cuenca2002

La economía española y la Unión Económica y Monetaria: principales retos macroeconómicos

Director:
D. Óscar Bajo Rubio
4 y 5 de julio 2002

Evolución de la desigualdad
en la economía española.
Rafael Salas del Mármol

VIERNES 5

El impacto de las inversiones públicas.
Diego Martínez López

La política económica en las uniones monetarias
Carmen Díaz Roldán

La UEM: experiencia de los primeros años.
David Taguas Coejo

La economía española y la UEM:
balance de la presidencia española.
Vicente J. Fernández Rodríguez