

La expansión de Santander Central Hispano en Iberoamérica

JUAN MANUEL CENDOYA

Director General de Comunicación y Estudios del SCH

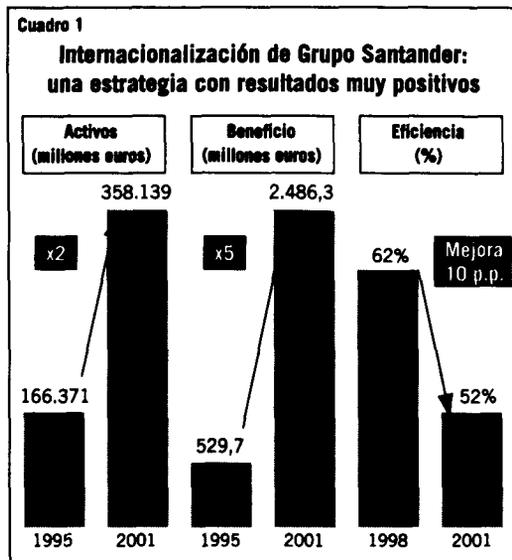
1. LA DECISION DE INTERNACIONALIZARSE

La cuestión no es, en mi opinión, si internacionalizarse o no sino cuál es el modelo de negocio que se persigue. En Santander Central Hispano creemos que la forma de crear el máximo valor para nuestros accionistas es desarrollar nuestro modelo de negocio allí donde podamos hacerlo de forma rentable. Sin ponernos límites.

A medida que nuestro mercado doméstico ha ido madurando, con un elevado porcentaje de la población bancarizada y con unos márgenes cada vez menores, las entidades nacionales con vocación de crecimiento hemos tenido que dirigir nuestras miradas al exterior.

El modelo de gestión del Santander Central Hispano cuenta con 3 principios fundamentales: la eficiencia en la gestión, la calidad de nuestro balance y la creación de valor para el accionista. Nuestra política es clara, no iremos donde no podamos desarrollar nuestra actividad de acuerdo con estos planteamientos.

Así, en nuestra estrategia de internacionalización solemos tomar participaciones mayoritarias en el capital y una posición de control desde el principio. Es una muestra de la confianza en nuestra ca-



Santander Central Hispano

pacidad de rentabilizar nuestras inversiones a la vez que una garantía de que la gestión se adapta a nuestros principios.

Los resultados obtenidos con esta estrategia han sido muy positivos. Hemos sido capaces de multiplicar nuestro tamaño y mantener una elevada tasa de crecimiento de los beneficios del grupo, a la vez que los ratios que miden la solvencia y la eficiencia no han dejado de mejorar.

Algunos datos sirven para apoyar esta afirmación. Entre 1995 y 2001 los activos totales del grupo se han multiplicado por dos, mientras que los beneficios casi lo han hecho por cinco. La eficiencia del grupo, que en 1998 superaba el 62% se encuentra hoy ya por debajo del 52%. (Cuadro 1)

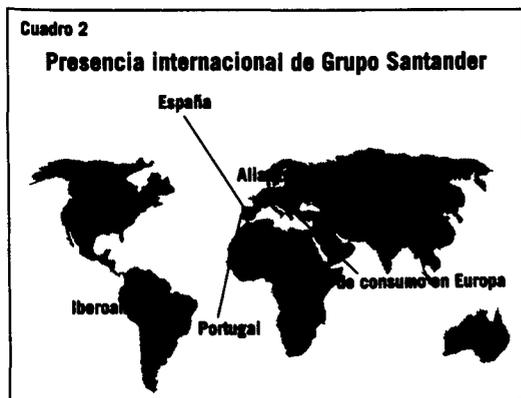
2. ¿POR QUÉ IBEROAMÉRICA?

La siguiente cuestión es dónde crecer. En nuestro caso tenemos dos referentes muy claros: Europa e Iberoamérica. (Cuadro 2)

Aunque este artículo se centrará en nuestra experiencia en Iberoamérica, quiero dejar muy claro que Europa tiene también un papel fundamental en nuestra estrategia de internacionalización. Prueba de ello son nuestras inversiones en Portugal, donde somos ya el tercer grupo financiero, y que nos sitúan como líder en el mercado ibérico, con una cuota del 17%.

En Europa también estamos potenciando nuestra actividad de Banca de consumo, en la que ocupamos posiciones de liderazgo en Alemania e Italia, además de en la península ibérica, con un total de cuatro millones de clientes. En ambos casos, Portugal y Banca de consumo, estamos obteniendo unos excelentes resultados, con un beneficio neto atribuido en el primer semestre de este año superior a 200 millones de euros.

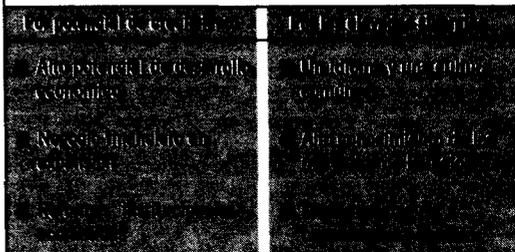
El tercer elemento fundamental de nuestra estrategia europea es la alianza que mantenemos con el Royal Bank of Scotland. Esta alianza ha sido clave para que podamos abordar algunos de nuestros



Santander Central Hispano

Cuadro 3

¿Por qué Iberoamérica?



Santander Central Hispano

proyectos más ambiciosos, como las adquisiciones de Banesto o Banespa, a la vez que nos ha permitido obtener unos rendimientos muy significativos por plusvalías y dividendos. En 2001, por ejemplo, nuestra participación en Royal Bank of Scotland aportó 750 millones de euros al beneficio neto atribuido del ejercicio.

Sin embargo, la alianza con el Royal va más allá de datos y cifras, puesto que intercambiamos experiencias de forma continua, analizamos conjuntamente oportunidades de negocio, etc.

Pero como ya he apuntado, centraré el presente artículo en nuestra experiencia en Iberoamérica.

Hay dos factores que hacen de Iberoamérica una región especialmente atractiva para nuestra expansión internacional: su potencial de crecimiento y la existencia de sinergias que no se producen en otros casos. (Cuadro 3)

Una muestra de las posibilidades de crecimiento del negocio bancario en Iberoamérica es la baja tasa de bancarización de la población, que a mediados de los noventa apenas superaba el 35% en promedio, frente a prácticamente el 100% en España. A este factor se añaden las reformas institucionales que se adoptaron para facilitar la entrada de capital extranjero a sectores estratégicos, como

la Banca. La consecuencia fue la creación de un área de enorme interés para el desarrollo de negocio bancario, tanto desde el punto de vista del negocio como de la seguridad jurídica.

Si las condiciones eran tan favorables para la entrada de capital extranjero en el sector bancario Iberoamericano, ¿Por qué no lo aprovecharon los bancos de otros países?. En mi opinión, un elemento fundamental han sido las sinergias que he mencionado anteriormente. En Iberoamérica los bancos españoles contamos con la ventaja del idioma y de una gran proximidad cultural y social. Contamos además con una mayor tradición que la mayoría de los bancos de otros países, exceptuando a los de Estados Unidos.

En Iberoamérica encontramos, en definitiva, una zona con un amplio potencial de crecimiento en el sector bancario y donde la afinidad cultural con España junto al conocimiento que teníamos de los principales mercados donde ya estábamos presentes en negocios especializados, nos proporcionaba una ventaja competitiva frente a otros competidores europeos o norteamericanos.

La expansión en Iberoamérica presentaba, además, ventajas claras para nuestro Grupo más allá de las expectativas de beneficios a corto plazo. Por una parte permitía la diversificación de nuestra actividad hacia mercados menos maduros y con importantes expectativas de beneficios futuros. Además, 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 nacional e internacional.

Iberoamérica, por tanto, ofrecía grandes oportunidades para los bancos que como nuestro Grupo, disponían de las capacidades y los recursos necesarios para internacionalizarse. Y supimos aprove-

charlas. Hoy estamos presentes en los principales sistemas bancarios de la región y mantenemos cuotas de mercado significativas, figurando incluso entre los primeros lugares.

Pero, no cabe duda, que el beneficio ha sido mutuo. Nuestra presencia en la región ha tenido repercusiones muy positivas para los sistemas bancarios iberoamericanos al facilitar el acceso a nuevas tecnologías y habilidades de gestión y al estimular la eficiencia en los mercados locales por el aumento de la competencia.

Efectivamente, los bancos españoles hemos trasladado a los países donde estamos presentes los sistemas tecnológicos desarrollados y aplicados con éxito en las casas matrices. Además, implantamos en las filiales mecanismos de control de costes y rigurosos modelos de gestión del riesgo, generalmente únicos para todo el grupo, que se ajustan plenamente a los exigentes estándares internacionales.

Somos responsables, también, de la introducción de nuevos productos y servicios financieros, que en muchos casos son adaptación de productos de extraordinario éxito en España (supercuentas, por ejemplo). La mayor familiaridad con las innovaciones financieras y los sofisticados sistemas de gestión que requieren ha permitido que este éxito se repita en Iberoamérica.

Por otra parte, nuestra experiencia en el proceso de desregulación vivido en España ha sido muy valiosa para avanzar de forma segura y rápida en la liberalización que recientemente sufrieron los sistemas bancarios de los países iberoamericanos.

Todo ello ha repercutido muy positivamente no sólo en las entidades en las que estamos presentes sino en el conjunto de los sistemas bancarios. Nuestros bancos en Iberoamérica han mejorado

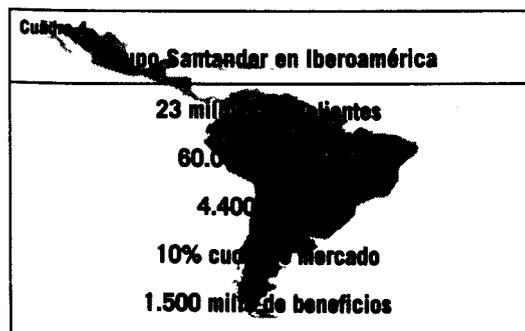
su organización y gestión, participan de una rigurosa cultura de control del riesgo y de los costes y ofrecen innovadores productos financieros. Hoy son más competitivos, eficientes, solventes y rentables. En definitiva, son entidades más fuertes que contribuyen a aumentar la estabilidad y solidez del sistema financiero donde operan.

La relación entre la banca española y los sistemas bancarios iberoamericanos es biunívoca, y los beneficios fluyen en las dos direcciones. Iberoamérica proporciona un mercado de alto potencial de crecimiento a largo plazo en el que los bancos españoles tenemos grandes ventajas competitivas. A su vez, nuestros bancos impulsan y participan en la modernización de los sistemas bancarios iberoamericanos.

3. PROCESO DE INVERSIÓN SELECTIVO

En conjunto, el Grupo Santander Central Hispano tiene 23 millones de clientes en Iberoamérica, más de 60.000 empleados y 4.400 oficinas. Nuestra cuota media de mercado se sitúa en el 10%, lo que nos hace el primer grupo financiero de la región. En 2001 obtuvimos en la región unos beneficios netos atribuidos totales de 1.500 millones de dólares. (Cuadro 4)

Sin embargo, aunque a menudo nos referimos a Iberoamérica como un todo, la verdad es mucho



Santander Central Hispano

más compleja. Es cierto que hay elementos comunes entre los países que forman la región, aunque en gran medida son más culturales que económicos. Creo que, por ejemplo, las diferencias entre las economías Iberoamericanas son hoy mucho mayores que las que existen entre las Europeas.

Por eso es necesario analizar en detalle la situación de cada país. No en todos se dan las circunstancias óptimas para entrar ni se debe hacer en todos los países con la misma intensidad.

En nuestro caso, aunque tenemos presencia en 11 países Iberoamericanos, nuestra actividad se concentra en cinco: Brasil, México, Chile, Argentina y Puerto Rico. En torno al 95% de nuestra inversión total en la región se ha dirigido a estos países, que en 2001 explicaron el 97% del beneficio neto atribuido en Iberoamérica.

En todos estos países tenemos, además, posiciones de liderazgo en el sistema bancario. Se trata, con la excepción de Argentina, de mercados con un gran dinamismo, como demuestra el hecho de que la tasa de crecimiento de créditos y depósitos en el pasado año se situara en promedio en torno al 10%.

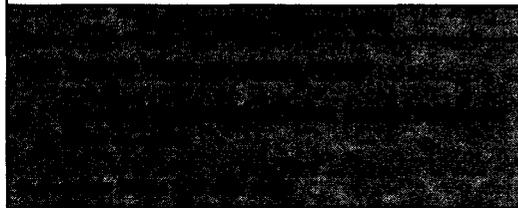
Especial mención merecen México y Brasil, que en conjunto generan el 70% del PIB de la región y en torno al 60% del negocio bancario.

En Santander Central Hispano teníamos claro que para tener una posición fuerte en Iberoamérica había que ser fuertes en México y Brasil. Por ello acometimos inversiones muy importantes en 2000 y 2001, con la adquisición del Grupo Serffin en México y Banespa en Brasil.

Serffin es un grupo de gran prestigio en México con una estrategia muy complementaria a la de nuestra otra marca en el país, Banco Santander

Cuadro 5

Grupo Santander en México



Santander Central Hispano

Mexicano; la primera más orientada a banca minorista y la segunda más a banca universal. Entre ambas nos colocan como la tercera entidad financiera más importante en el mercado por cuota de negocio y la primera por ratios de eficiencia, rentabilidad y solvencia. En 2001 nuestro Grupo ganó en México 583 millones de euros. (Cuadro 5)

Banespa, en Brasil, nos dio acceso al primer mercado financiero de Iberoamérica y nos permitió hacerlo en la región más dinámica del país, Sao Paulo, donde somos el primer grupo financiero –tercero en el conjunto del país–. Se trata, además, de un mercado financiero especialmente cerrado a la inversión extranjera. (Cuadro 6)

Fue, por tanto, una oportunidad única para acceder a un mercado que genera más ingresos por comisiones que todos los demás de la región juntos, de hecho más que España, y en el que el beneficio neto de la banca en 2001 alcanzó 5.000 millones de dólares, frente a 1.300 millones de dólares en México –7.400 millones de dólares en España–.

Los beneficios obtenidos por el Grupo en Brasil en 2001 fueron 664 millones de euros, con un retorno sobre la inversión en el primer año del 9% –en dólares–.

Además de en los mercados más grandes y con un mayor potencial de crecimiento, la expansión del

Grupo Santander en Iberoamérica ha tenido como destinos prioritarios los dos mercados más estables de la zona: Chile y Puerto Rico. En ambos casos tenemos una posición destacada, ocupando el primer puesto en Chile y el segundo en Puerto Rico.

Los resultados del Grupo en Iberoamérica en el año 2001 muestran las ventajas del carácter selectivo de nuestra presencia en la región. Por una parte la diversificación entre varios países nos ha permitido que, a pesar de la crisis Argentina, el beneficio neto atribuido en la región en 2001 aumente casi el 50% respecto al año anterior, hasta alcanzar 1.500 millones de dólares.

Por otra parte, nuestra apuesta por concentrarnos en los principales mercados financieros de la región nos ha permitido alcanzar posiciones de liderazgo en todos ellos. Lo hemos hecho, además, manteniendo bajo control nuestro perfil de riesgo. En este sentido, es destacable que entre 1998 y 2001 hayamos reducido la tasa de morosidad en una décima –hasta el 3,3%– a pesar de haber aumentado nuestra cuota de mercado del 7,3% al 10,3% y haber pasado de 13 a 23 millones de clientes.

En conclusión, nuestra amplia presencia en Iberoamérica no es consecuencia de una estrategia global en la región sino del análisis de cada mercado

Cuadro 6

Grupo Santander en Brasil



Santander Central Hispano

y la adopción de decisiones de inversión en función de las perspectivas de beneficio en cada caso.

4. EL CONTROL DE LA GESTIÓN

Como he comentado anteriormente, una de las premisas para invertir en un nuevo mercado es que nos sea posible implantar allí nuestro modelo de gestión. Esto no quiere decir que pensemos que la empresa adquirida no nos vaya a aportar nada. (Cuadro 7)

Al contrario, una de las claves para conseguir obtener los máximos rendimientos de las inversiones en el exterior es saber beneficiarse del componente local que aporta la entidad adquirida.

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% de nuestros ejecutivos en esos bancos son locales. El 2% restante 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 Iberoamérica, la gestión no sólo se ve influenciada por el componente local sino que hay que tener en cuenta también la posibilidad de aprovechar las economías de escala que generan iniciativas de carácter regional en determinadas áreas.

Un ejemplo concreto en nuestro Grupo es la plataforma tecnológica Altair, que desarrolla y da

Cuadro 7

El modelo de gestión Grupo Santander

Componente Local

Componente Regional

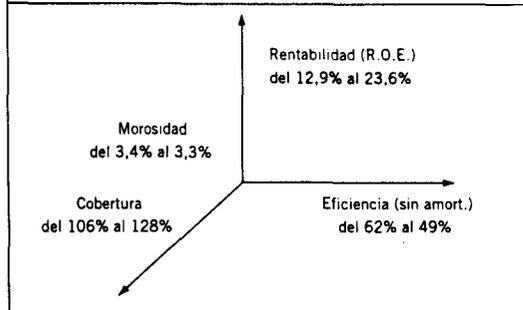
Componente Corporativo

Santander Central Hispano

Cuadro 8

Componente corporativo: compromiso con eficiencia, rentabilidad y calidad de balance

Evolución 1998-2001



Santander Central Hispano

mantenimiento a las aplicaciones tecnológicas utilizadas por todos Bancos de la región localmente. También se han desarrollado plataformas comunes para la gestión de recursos humanos o, cuando ha tenido sentido, se han desarrollado 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.

Además de los componentes local y regional, la gestión de nuestros Bancos en Iberoamérica está condicionada por los principios que rigen nuestro modelo de negocio: eficiencia, rentabilidad y calidad de balance. (Cuadro 8)

En relación con la eficiencia, una de nuestras prioridades cuando hemos adquirido Bancos en el exterior ha sido que sus gestores asuman la necesidad de controlar los costes y aumentar los ingresos. Una prueba de hasta qué punto hemos sido capaces de trasladar estos principios es la mejora en los ratios de eficiencia de nuestros bancos en la región, desde el 62% en 1998 hasta el 49% en la actualidad.

La rentabilidad también ha mejorado significativamente en los últimos tres años, con un aumento del ROE desde el 13% hasta casi el 24%. Se trata de una variable clave, ya que refleja la medida en la que nuestras inversiones en la zona están verdaderamente creando valor para los accionistas.

Por último, la calidad del balance viene avalada por un ratio de morosidad que se mantiene ligeramente por encima del 3%, a pesar del intenso crecimiento de nuestra actividad en la región; y por el aumento de la tasa de cobertura desde el 106% en 1998 hasta el 128% en 2001.

Para evitar que el proceso de rápido crecimiento en Iberoamérica perjudicara a la solidez del balance del Grupo se ha trasladado el modelo de riesgos del Banco a todos los países, sin excepción, manteniendo nuestras políticas de rating interno y de provisionamiento, que en general, son más exigentes que las que existen a nivel local. Otro dato destacable en relación con la exposición del Grupo en la región es que casi el 70% de nuestro riesgo de crédito se mantiene con países calificados como "investment grade" por Moody's.

También se ha incorporado en nuestros Bancos en el exterior otro principio de gestión menos cuantificable que la eficiencia o la rentabilidad, pero también tradicional en el Grupo Santander: la innovación. Es el caso, por ejemplo, de la emisión de la tarjeta Serfin Light, que ha roto el mercado de tarjetas de crédito en México al reducir de forma drástica los intereses cargados a los usuarios. Esta iniciativa ha incrementado la cartera de

tarjetas de crédito de Serfin en casi un 60% durante 2001 y obligado a nuestros competidores a reaccionar. Algo que recuerda a lo que ocurrió en España cuando el Banco Santander lanzó su Supercuenta.

La combinación del componente corporativo, más los de carácter local y regional, configuran un modelo de gestión para nuestro Bancos en Iberoamérica que ha permitido que desde 1998 hasta 2001 los beneficios aportados por los Bancos en Iberoamérica a nuestro Grupo aumenten casi el 50% anual, hasta suponer una tercera parte de los beneficios totales del Grupo.

5. CONCLUSIÓN

Como conclusión, querría destacar que nuestras inversiones en Iberoamérica nos han permitido que hoy Santander Central Hispano sea un Banco más grande —el tercero por capitalización del área euro—, más rentable —con 2.486 millones de euros de beneficio neto atribuido en 2001, récord histórico del sistema financiero español— y más diversificado.

Querría terminar este artículo con una reflexión relativa a este último concepto. La internacionalización en sí misma no supone una fuente adicional de riesgo sino que, al revés, lo reduce, al permitir la diversificación de las fuentes de ingresos. Lo importante es que en el proceso de internacionalización no se sacrifique la calidad del balance en aras de un mayor tamaño, para lo que la aplicación rigurosa de los modelos internos de gestión del riesgo es una cuestión fundamental. ●