

SANTANDER: DE LOCAL A INTERNACIONAL: 150 AÑOS DE HISTORIA*

PABLO MARTÍN ACEÑA

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad estamos inmersos en una profunda crisis económica con raíces financieras en la que millones de personas han perdido sus empleos en todo el mundo y cientos de miles de familias han sufrido un descenso de sus ingresos y una reducción en el valor de sus patrimonios. Se trata de un fenómeno global, la primera crisis del siglo XXI: la Gran Recesión. El origen está en el sistema financiero: en las quiebras de los bancos¹.

*Profesor del Departamento Fundamentos de Economía e Historia Económica, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alcalá, Plaza de la Victoria.

Texto de la conferencia impartida por el autor en el seminario: Historia de la banca central, monetaria y bancos en América Latina. Banco de la República de Colombia, Bogotá, 27-28 de octubre de 2011.

Correo electrónico:
pablo.martin@uah.es

¹ La bibliografía sobre la Gran Recesión, sus orígenes y consecuencias, las crisis bancarias y lo acaecido al sistema financiera en su conjunto, el papel, su conexión con los problemas es ya casi inabordable. Entre los libros recientes, en español e inglés, de utilidad para su comprensión y seguimiento cabe mencionar, entre otros, los de Krugman (2008), Skidelsky (2009), Gorton (2010), Stiglitz (2010), Gil (2011) y Rajan y Zingales (2011).

En marzo de 2007, *Household Finance Corporation*, filial del banco británico HSBC que operaba en el mercado hipotecario estadounidense, registró pérdidas millonarias. El 14 de septiembre se conoció la suspensión de pagos del banco británico *Northern Rock*, entidad especializada en créditos hipotecarios. Durante la primera mitad del 2008 continuó la acumulación de desastres financieros. El gran sobresalto se produjo el 14 de marzo de 2008, cuando *Bear Stearns* se declaró en estado de virtual bancarrota: sus acciones se desplomaron un 90% en menos de una semana. Poco después, el 13 de julio, el segundo banco hipotecario más importante de los Estados Unidos, el *IndyMac*, fue intervenido por el Gobierno. Dos meses después, ante el temor de que otras dos grandes hipotecarias la *Federal National Mortgage Association (Fannie Mae)* y la *Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac)* pudieran hundirse, Washington ordenó su rescate. La fecha fatídica llegó el 14 de septiembre cuando *Lehman Brothers* se enfrentó con su inminente bancarrota, arruinada por sus excesivas y arriesgadas inversiones en sus *hedge funds*. El día 15, a falta del apoyo gubernamental, *Lehman* se declaró en suspensión de pagos, lo que desató una reacción en cadena en todos los mercados del mundo.

No es la primera vez que entidades bancarias grandes y pequeñas quiebran y con ello arrastran a la totalidad del sistema financiero. Reinhart y Rogoff, en su reciente y célebre libro, *This Time is Different* (2009), han documentado la existencia de centenares de crisis financieras acaecidas en los últimos ocho siglos. Sus causas y sus consecuencias no han sido tan disímiles como pudiera pensarse; más bien al contrario, presentan parecidos sorprendentes. Estos autores sostienen que cualquiera que sea el origen de las crisis bancarias sus consecuencias son siempre graves. Al colapso del sistema financiero le sigue una contracción económica profunda y prolongada y somete a una fuerte tensión a los recursos públicos.

La historia española está plagada de desastres financieros: bancarrotas de instituciones de crédito que han provocado pánicos y quiebras que han sacudido los cimientos del sistema. La primera crisis de la época moderna en 1866 se llevó por delante la mitad de las entidades existentes. La última, si excluimos la actual, en 1977-1984, coincidiendo con la transición política hacia la democracia tras la muerte de Franco. Una de las *big five* de la posguerra que citan Reinhart y Rogoff: 51 entidades afectadas, de nuevo casi la mitad del sector. Como en el resto del mundo la mortandad financiera ha sido elevadísima. Si enumerásemos la nómina de bancos existente en 1900, con sus nombres

y apellidos y la comparamos con la actualidad comprobaríamos que la mayoría no existe, bien porque quebraron, liquidaron, fueron absorbidos, o se fusionaron².

Lo raro realmente es que existan entidades que han resistido el paso del tiempo: que hayan sobrevivido; son los auténticos supervivientes y son pocos. Pregunta: ¿por qué sobreviven algunos mientras que otros perecen? ¿Por qué algunos bancos desaparecen y otros resisten el paso del tiempo? ¿Qué han hecho bien, o si ustedes lo prefieren, qué no han hecho mal? ¿Qué tienen en su ADN?

Los bancos desaparecen bien porque quiebran, bien porque son absorbidos por otros. Gerard Caprio y Daniela Klingebiel en una serie de trabajos para el Banco Mundial, examinando las crisis bancarias desde 1970, llegan a la conclusión de que la insolencia obedece a una mezcla de factores que resumen en la expresión: *bad luck*, *bad policies*, *bad banking*. *Bad policies* serían fallos regulatorios y erróneas políticas macroeconómicas. *Bad banking*: mala gestión: incompetencia gerencial; desequilibrio en los balances; reducidos niveles de capitalización; concentración de riesgos; malos préstamos; fraude y corrupción. En fin, *bad luck*, porque la fortuna a veces interviene de manera inesperada. Podríamos decir que los que sobreviven son aquellos que superan las “malas políticas”, “están bien dirigidos” y les sonríe la fortuna. Otra corriente de autores pone el acento no solo en la capacidad de gestión, sino también en la escala, en el tamaño de la entidad, algo imprescindible en un mundo global; porque el tamaño, afirman, determina el nivel de eficiencia y de competitividad frente a los rivales.

En un artículo muy citado, David Wheelock y Paul Wilson (2000), estudiando los determinantes de quiebras y absorciones en Estados Unidos, se preguntaban: *Why do banks disappear?* Las conclusiones a las que llegan son de sentido común, pero no por ello menos válidas. Señalaban que la probabilidad de quiebra está relacionada con el nivel de capitalización; los bancos que están menos capitalizados son los que presentan mayor probabilidad de quebrar; también los que tienen un coeficiente alto entre préstamos y activos totales, porque tienen una mayor probabilidad de incluir préstamos de baja calidad; bancos con beneficios reducidos tienen asimismo una mayor probabilidad de quiebra; los menos diversificados geográficamente porque son más vulnerables a *shock* locales o de unos pocos clientes; y quiebran más aquellos que están peor gestionados, una variable que miden comparando los costes entre

² La evolución del sistema financiero español en el siglo XX ha sido abordado en el reciente libro editado por Malo de Molina y Martín Aceña (2011).

entidades. También señalaban que los bancos pequeños tienen más probabilidad de ser absorbidos que los grandes; que los bancos que tienen un nivel de capitalización bajo tienen mayor probabilidad de ser comprados; asimismo, cuanto mayor es el coeficiente entre los activos inmobiliarios y cuanto más baja sea la relación entre los ingresos y los activos totales, menor es la probabilidad de ser absorbido; y cuanto más reducida es la tasa de rendimiento (la tasa de beneficios), mayor probabilidad de ser absorbido porque el banco revela una mala gestión y la existencia de potencialidades ocultas.

Además de la quiebra o las absorciones, las empresas, grandes o pequeñas, desaparecen porque sus dueños y gestores renuncian a la continuidad y prefieren liquidar el negocio, o en muchos casos fusionarse con otra sociedad. No liquidan pero pierden su personalidad jurídica; se acaba su historia. Ahora bien, investigaciones en el ámbito de la economía de las grandes corporaciones han puesto de relieve que la continuidad, además del deseo de propietarios y gestores, requiere alcanzar un tamaño crítico mínimo (para defenderse frente a posibles intentos de absorción) y un proceso permanente de capitalización que, además, sirve para mantener la fidelidad de los accionistas. En resumen: la supervivencia depende de una buena gestión; del tamaño, que supone disponer de una defensa natural frente a los depredadores; y del deseo de continuidad. Y luego está la “suerte”.

El Banco Santander no ha quebrado; no ha sido absorbido; no se ha fusionado perdiendo su personalidad corporativa. Es un superviviente y creo que estamos ahora bien pertrechados para poder ofrecer una explicación. Lo que sigue es la historia que les he venido a contar hoy.

II. EL BANCO SANTANDER. LA HISTORIA DE UN SOBREVIVIENTE³

El Banco Santander es un caso singular en la historia financiera española y europea, por su longevidad y por su trayectoria. Muy pocas instituciones han disfrutado de tan larga existencia, un siglo y medio, y menos aún pueden exhibir una ejecutoria tan excepcional. Fundado en una pequeña ciudad del norte de España en 1857, el Banco ha recorrido toda la escala financiera y ha ascendido cada uno de sus peldaños: de

³ Lo que sigue se basa en el libro de la historia del Santander del autor de este trabajo. Los lectores interesados pueden encontrar en esta publicación las referencias correspondientes y una amplia bibliografía. En particular, sobre la trayectoria del Santander en América Latina, en Martín Aceña (2010).

sociedad de crédito local a entidad regional y luego a institución nacional; y desde aquí a banco europeo y mundial. En la actualidad, el Santander ocupa uno de los primeros puestos en el *ranking* financiero internacional, tiene una sólida implantación en dos continentes, América y Europa; dispone de establecimientos en más de cuarenta países; opera en las tres principales monedas de la economía mundial (el euro, el dólar y la libra esterlina) y en todos los segmentos del mercado, banca comercial minorista y mayorista, banca de negocios y privada, crédito al consumo, seguros y fondos de pensiones.

¿Cómo explicar este éxito innegable, sorprendente? ¿Cuáles han sido las claves de su ascenso? ¿Cómo esclarecer su supervivencia en el turbulento ámbito de las finanzas españolas e internacionales? ¿Qué ha convertido al Santander en una sociedad de crédito multinacional? ¿A través de qué medios o por qué senderos ha transitado para alcanzar el puesto que ocupa en la actualidad? ¿Qué tiene el Santander que no tienen otras entidades españolas o extranjeras que desaparecieron?

La respuesta es compleja y hallarla requiere un repaso de su historia. Porque para comprender cabalmente la existencia de las instituciones es preciso recuperar su pasado, remoto y próximo, mirar el pasado y rescatar su memoria.

La historia comienza el 15 de mayo de 1857, cuando la reina Isabel II firmó en el Palacio Real de Madrid el decreto que autorizó la creación de un banco de emisión y descuento en la ciudad de Santander. Lo fundaron setenta y dos hombres de negocios, todos ellos vinculados a la economía de la región y al comercio con las Américas. (Su creación obedeció a la demanda de crédito y de medios de pago para atender las necesidades financieras de una economía en pleno proceso de expansión, estimulada por la construcción del ferrocarril y por el tráfico de exportación e importación con ultramar, que tuvo en el puerto de Santander uno de sus puntos de origen y destino).

El Banco se creó con un capital de cinco millones de reales (7.500 euros). El primer presidente de la entidad fue Juan Pombo Conejo, patriarca de una de las familias más sobresalientes de la vida política, social y económica de Cantabria.

Durante su primera etapa de vida, entre 1857 y 1874, el Banco se dedicó a los negocios para los cuales había sido creado: la emisión de billetes, el descuento de letras y el crédito comercial. Aquellos fueron los años del despegue de la industrialización en España, de la mecanización del sector textil, de la construcción del ferrocarril, de

la creación de numerosas sociedades de crédito y de la apertura de nuevos yacimientos mineros. No fueron tiempos fáciles, pues el sistema financiero sufrió una terrible crisis en 1866, que se llevó por delante a la mitad de las entidades existentes en esa fecha. El Santander se mantuvo firme, aunque la coyuntura solo le permitió crecer de manera muy lenta. Al final de esta etapa el tamaño de la entidad era reducido: una sola oficina.

La segunda etapa transcurre entre 1875 y 1919. En el primero de estos años, el Santander perdió la facultad de emitir billetes, un privilegio que se otorgó en exclusiva el Banco de España. Al Santander se le ofreció la posibilidad de integrarse en el de España o transformarse en una sociedad de crédito, continuando su vida como entidad independiente: optó por esto último. La oferta del Banco de España, por entonces la mayor y más poderosa entidad del país, era atractiva, pero los responsables del Santander la rechazaron y prefirieron seguir su propio camino. Fue uno de esos momentos cruciales en la vida de las instituciones, en los que no dar un paso al frente significa su liquidación y la entrada en el más absoluto anonimato histórico.

Durante los siguientes cincuenta años, el Santander sufrió los efectos de la decadencia del comercio y de un prolongado estancamiento de la economía de Cantabria. En todos estos años la vida del pequeño Santander avanzó con lentitud, sin sobrepasar los límites de la ciudad, con una sola oficina y una veintena de empleados. El Santander perdió cuota de mercado. Se mantuvo, no obstante, fiel a sus orígenes: banca comercial, y prudencia en la concesión de créditos y en la asunción de riesgos. Luego vino, en 1899, la fundación en la misma ciudad del Banco Mercantil, una poderosa entidad que supuso un auténtico desafío a la ya veterana sociedad cántabra. Hubo negociaciones entre los directivos de ambas instituciones para estudiar una posible fusión, pero a la vista de las condiciones en las que se planteaba, una absorción en toda regla, los del Santander rechazaron la operación. Fue otro de los momentos claves de su historia, pues de haberse materializado la fusión, huelga decir, el Santander no hubiera cumplido 150 años.

Con el siglo XX la vida económica española se animó, acelerando su ritmo de crecimiento, mientras que Cantabria inició una paulatina diversificación de su estructura productiva. Entre 1900 y 1919, el Banco Santander dobló su balance, amplió su capital, aumentó sus ingresos y su rentabilidad se colocó por encima de la media de las sociedades de crédito españolas. Además, la entidad resistió bien la competencia no solo del Mercantil, sino también de las grandes instituciones financieras nacionales, como el Español de Crédito (Banesto) y el Hispano Americano.

En 1895, Rafael Botín Aguirre (hermano de uno de los bisabuelos del actual presidente) fue nombrado director-gerente del Banco; fue el primer representante de la saga familiar en desempeñar un puesto de responsabilidad ejecutiva en el Santander. Le sucedió en el empleo su sobrino, José María de la Torre Botín, quien ocupó el cargo durante veinte años. Figura señera fue también Emilio Botín y López (abuelo del actual presidente), hombre de negocios y experto financiero que ocupó un puesto de vocal en el Consejo de Administración desde 1902. En febrero de 1920, la entidad le designó presidente del Banco Santander. Desde principios del siglo XX, pues, los Botín forman parte del núcleo central de la entidad y desde entonces entidad y familia anudaron lazos cada vez más intensos.

El período que transcurre entre 1919 y 1939 fue crucial para el Santander. Tuvo que realizar esfuerzos para mantener su posición en el conjunto del sistema financiero español en un clima económico cambiante y no siempre favorable, y también tuvo que hacer frente a las dificultades financieras y de todo tipo que se presentaron durante la guerra civil. En estos dos decenios, la sociedad cántabra salió de los estrechos límites de la ciudad y se lanzó a la conquista del mercado regional.

A pesar de las dificultades y desórdenes financieros de estas dos convulsas décadas, el Banco Santander logró ascender varias posiciones en el *ranking* nacional de entidades de crédito (hasta el puesto 21, de un total de 190) y mantenerse entre los diez principales institutos en el conjunto de la banca regional española. Merced a su decidida vocación comercial, la institución superó sin graves trastornos la complicada fase de la primera posguerra, que dio al traste con un buen número de sociedades. Luego expandió sus activos con cautela, sin efectuar arriesgados experimentos con nuevas líneas de negocio y sin alterar su conservadora política de crédito, lo que le permitió enfrentarse a la crisis de los años treinta en una envidiable situación de liquidez y solvencia (amplios fondos propios y saneada cartera de valores). En 1935, el tamaño del Banco era algo mayor que en 1920, si bien sus recursos totales representaban todavía una pequeña fracción del sector (menos del uno por ciento), muy alejados de los capitales que manejaban las seis grandes sociedades de crédito o las principales cajas de ahorros.

La guerra civil ha sido, sin duda, uno de los acontecimientos históricos más trascendentales de la España contemporánea. La división geográfica implicó el resquebrajamiento del sistema financiero y la ruptura de la unidad monetaria. Durante tres años la entidad quedó paralizada y la guerra mermó sus ingresos y sus beneficios.

Terminada la guerra civil, la economía española sufrió un profundo letargo. El aislamiento político y la opción autárquica adoptada por el régimen de Franco provocaron un estancamiento generalizado de la actividad productiva, que no se recuperó hasta mediada la década de los cincuenta. En el ámbito financiero, el Ministerio de Hacienda impuso un estricto *statu quo* e introdujo regulaciones de todo tipo que frenaron el desarrollo de la banca. Las entidades de crédito se adaptaron a las circunstancias y pese a las restricciones que limitaban sus actividades lograron crecer y obtener buenos beneficios. El Banco Santander también pudo progresar y ganar cuota de mercado. Su ascenso a la liga nacional y su posterior escalada a los primeros puestos del *ranking* bancario español, coincidió con la etapa en la cual Emilio Botín (padre) tuvo a su cargo la dirección de la entidad que desempeñó hasta su jubilación, en 1986.

En esos años, un paso importante del Santander fue la compra, en 1942, del Banco de Ávila, que le permitió instalarse en Madrid, ya por entonces la capital financiera del país. A continuación la absorción de su viejo rival, el Banco Mercantil, en 1946, fruto de una operación financiera de gran audacia. La expansión de los años siguientes se produjo a través de dos vías simultáneas, las mismas que utilizaron los demás bancos nacionales: apertura de sucursales, dentro de los restrictivos límites de la legislación impuesta por el *statu quo* de la posguerra, y compra de pequeñas entidades locales que le facilitaron el acceso a nuevos mercados regionales, para captar clientes y bolsas de ahorro. Hechos destacables fueron la inauguración de oficinas de representación en América, la primera en La Habana en 1947, a la que siguieron otras en Argentina, México y Venezuela, y de un pequeño despacho en Londres, en la mítica Lombard Street. Al cumplir los cien años de existencia, en 1957, el Banco Santander ya no era el “bancuco” regional de principios de siglo, sino que se había convertido en la séptima entidad financiera del país.

Durante los años sesenta, España gozó, como el resto de Europa occidental, de una “edad de oro” durante la cual se aceleró la industrialización, se transformó la estructura productiva y aumentaron los niveles de renta y bienestar. El Banco Santander aprovechó la bonanza económica para consolidar su posición nacional, diversificar sus actividades y operaciones, conquistar nuevos mercados y ascender varios puestos en el *ranking* de entidades financieras; no menos importante fue su apuesta por extender su radio de acción más allá de los límites geográficos de la península ibérica comprando más bancos en América Latina.

A mediados de los años setenta cambió la coyuntura. España sufrió, quizá más que ningún otro país europeo, los efectos de la crisis internacional que coincidió,

además, con la muerte de Franco en 1975 y la apertura de un breve pero intenso proceso de transición política. Empero, las dificultades económicas, que afectaron, sobre todo, a la industria y al sistema bancario, no impidieron que la instauración de la democracia fuese un éxito.

En síntesis, las bases sobre las que descansó la formidable expansión del Santander en estos cuatro decenios, de 1940 a 1980, fueron varias: una incesante ampliación de su presencia territorial, merced a la compra de entidades medianas y pequeñas, y a la apertura de oficinas en ciudades y pueblos repartidos por toda la geografía nacional; una política comercial flexible, un conocimiento cercano de la clientela, una prudente gestión de la cartera de valores, una rigurosa y acertada evaluación de los riesgos mercantiles, una política conservadora de reservas y dotaciones, una más que buena capitalización. La enumeración no quedaría completa si no se incluyesen dos elementos más, sin los cuales sería imposible entender ese salto de regional a nacional y de menor a mayor: un accionariado fiel y comprometido con la institución, la continuidad en la dirección de la entidad.

Desde que en 1986 Emilio Botín (actual presidente) se hizo cargo de la institución, no ha pasado un solo ejercicio sin que se hayan producido novedades. Para caracterizar este período, lo mejor es enumerar los grandes hitos protagonizados por el Santander desde que se produjo la sucesión en la Presidencia. El primero fue el propio relevo en el puesto de máxima responsabilidad: Botín Ríos era un hombre joven, conocedor de la entidad, pues no en vano llevaba trabajando en ella desde 1958. El segundo gran hito fue la alianza en 1988 con una destacada entidad británica, el Royal Bank of Scotland, que puso al Santander en el mapa bancario europeo. El tercero, el lanzamiento de la célebre “Supercuenta Santander” en 1989, uno de los productos financieros más innovadores de la historia bancaria española, que dinamitó el *statu quo* y abrió el sistema español a la competencia. El cuarto hito fue la compra del Banco Español de Crédito (Banesto) en 1994, una sonada operación por la cual el Santander, en un concurso de adjudicación abierto y competitivo, se adjudicó una de las entidades más veteranas del sistema financiero europeo. El quinto hito fue la fusión con el Banco Central Hispano Americano en 1999, de la que resultó el Grupo BSCH, la institución de crédito española de mayor tamaño. El sexto hecho protagonizado por el Santander en estos dos últimos decenios ha sido su implantación en el mercado latinoamericano, comprando y constituyendo cerca de medio centenar de entidades; ha sido una expansión sin precedentes y de tal magnitud que hoy el Grupo Santander dispone de la franquicia bancaria líder en la región. La compra del británico Abbey National Bank y del Sovereing en Estados Unidos, cierra la serie

de acontecimientos protagonizados por el Santander en estos últimos veinte años. Compras que han estado precedidas por una paulatina ampliación de sus actividades en Portugal y en otros países de Europa continental, con la adquisición de numerosas e importantes entidades.

III. RAZONES Y PALANCAS DE CRECIMIENTO

El Santander ha sobrevivido. Volvamos ahora a nuestras preguntas de partida. ¿Qué explicación podemos dar? En el siglo XIX la buena fortuna del Banco Santander obedeció al conservadurismo con el que sus responsables gestionaron la entidad, que nunca quisieron forzar su ritmo, consciente de que se trataba de una sociedad de crédito local, volcada en la financiación del comercio de la ciudad. A diferencia de otros bancos nacidos al mismo tiempo evitaron las inversiones de alto riesgo, pusieron en circulación el volumen de billetes demandado por el tráfico mercantil, sin cometer excesos; se especializaron en el crédito comercial a corto plazo y limitaron las inmovilizaciones en acciones y obligaciones ferroviarias que fueron la causa de quiebra de muchas sociedades financieras en España y en Europa. El Santander creció poco y con tan solo una oficina abierta no salió de los límites de la ciudad. Merced a la pericia de sus gestores sorteó todas y cada una de las crisis que de forma recurrente diezmaron el sistema bancario español y cuando tuvieron que tomar decisiones complicadas, como la transformación de sociedad de crédito en 1874 o la posible unión con el Mercantil en 1899, siempre acertaron con la mejor solución para los intereses del Banco. Capacidad de resistencia, adaptabilidad a las circunstancias, conservadurismo y realismo para darse cuenta de los límites de la entidad, hicieron posible que el Santander sobreviviese mientras otros sucumbían. Incluso, puede decirse que la falta de ambición le permitió sobrevivir. Afán de continuidad más que ansias de crecimiento. En un mundo cerrado como aquel donde la escala no importaba tanto.

En el primer tercio del siglo XX sirven estas mismas razones que acabamos de enumerar para explicar la supervivencia y el avance moderado del Santander. La entidad se adaptó sin dificultades al cambiante y en ocasiones hostil entorno político y económico: guerras, cambios de régimen, depresión económica internacional. Sus responsables en línea con sus predecesores se alejaron de todo aventurerismo, se mantuvieron fieles al estilo de banca comercial de sus orígenes, dejando para otras entidades nacidas en el siglo XX la moda de la banca mixta; estas crecieron más deprisa y sobrepasaron al Santander, pero ello no significa que este no alcanzara los mismos niveles o niveles superiores de rentabilidad. Aunque pequeño, el Santander

fue tan rentable como las principales entidades del país, por lo que se ganó la confianza de sus accionistas y amplió la base de su clientela. Prudencia en la gestión de riesgos, alta capitalización y ambición contenida. A todo esto hay que añadir un rasgo nuevo que va a ser una constante en la vida mercantil futura del Santander: la estabilidad en el seno del Consejo de Administración y en la Alta Administración; la unidad entre sus responsables.

Emilio Botín (padre del actual presidente) supo adaptar el Banco a la autarquía franquista, al desarrollismo de los años sesenta y setenta y después a la democracia y apertura de la economía. Como él mismo decía, y mantiene su hijo, la ideología pública de un banquero debe ser siempre la gubernamental. Él y sus colaboradores más cercanos, entre los cuales debemos incluir a sus dos hijos, crearon las bases de una cultura bancaria que ha sido una de las claves del éxito de la institución: amplios recursos propios, prudencia en la gestión de riesgos, disciplina de los equipos humanos y unidad en el seno de los órganos de dirección. No hay secretos ocultos para explicar la escalada de la sociedad cántabra, ni pócimas mágicas como no sea una gestión ortodoxa, perseverante y eficaz, persiguiendo siempre un mismo y único objetivo: rentabilidad para los inversores y máximos dividendos para los accionistas.

En el último cuarto de siglo, el crecimiento de la centenaria entidad de origen cántabro ha sido el fruto de la acción combinada de tres poderosas palancas. La primera podríamos denominarla la palanca o fuerza “orgánica”: las ampliaciones de capital y de la base accionarial, la apertura de sucursales y agencias por toda la geografía española y europea, una política comercial ágil, captando nuevos clientes, y creando nuevos productos financieros, como la afamada “Supercuenta Santander”.

La segunda palanca de crecimiento, un verdadero motor que ha propulsado la marcha hacia delante del Banco, han sido las adquisiciones, absorciones y fusiones. Desde las primeras compras de entidades en los años cuarenta del siglo pasado, en particular la absorción del Banco Mercantil en 1946, hasta la más reciente adquisición del Abbey National Bank, pasando por la fusión con el Banco Central Hispano Americano, el Grupo Santander alberga en su seno más de un centenar de entidades. En la lista de los bancos que la forman encontramos bancos españoles y extranjeros; grandes, medianos y pequeños; comerciales e industriales; antiguos y modernos; adquiridos de manera directa en el mercado, de manera indirecta a través de otras entidades, o como resultado de uniones estratégicas. El Santander es, en buena medida, un banco de muchos bancos. Lo verdaderamente sorprendente y excepcional es que esta

mezcla no haya desvirtuado un ápice ni la identidad ni la cultura empresarial de la centenaria sociedad de crédito fundada en Cantabria en 1857.

Y la tercera fuerza del Santander ha sido y es el factor humano: las personas, porque la historia de las instituciones no puede explicarse cabalmente sin tener en cuenta a los individuos que las han dirigido, que han tomado las decisiones en momentos claves. En ocasiones, incluso, la vida de las entidades se confunde con la de sus responsables. Como puede comprenderse, en una entidad de tan prolongada existencia como el Santander, han sido muchas las personas que han contribuido a su desarrollo y han aportado su trabajo, sus ideas y su talento. Los fundadores ocupan, sin duda, un lugar de privilegio: ellos tuvieron la idea y ellos promovieron e impulsaron el proyecto. A continuación, un selecto grupo de hombres de negocios logró mantener el Banco a flote en las sucesivas crisis que registró la economía y el sistema financiero español; si el Santander alcanzó el medio siglo de vida en 1907 se debe a su pericia.

Pero indudablemente la historia del Santander en los últimos cien años ha estado vinculada a la familia Botín. Y no se puede entender la institución sin tomar en cuenta esta relación estrecha e innegable. Casi sin exageración podría afirmarse, pues está en la mente de muchos, que Banco y apellido Botín han sido dos caras de la misma moneda. Estudios recientes han puesto de relieve que las empresas familiares pueden convertirse en una forma eficaz y eficiente de asignar recursos y transmitir valores como confianza, honestidad y fidelidad. Trabajos comparativos de sociedades con propiedad difusa y gestión autónoma y sociedades de dirección familiar, muestran que no hay diferencias de competitividad y que en algunos casos las últimas pueden incrementar el valor bursátil de las sociedades familiares. Los directivos de empresas familiares tienen un mayor incentivo para asegurar el futuro —la continuidad— de la empresa y así perpetuar su nombre y legado.

La continuidad de los Botín es innegable y sin paralelo en otras instituciones de crédito españolas o europeas. Han dado al Banco unas señas de identidad inconfundibles y le han dotado de una estabilidad envidiable. El Banco Santander no es ni ha sido propiedad de los Botín, pero no se entiende sin los Botín.

A todo lo anterior debemos sumar un elemento ajeno al Santander; algo de *good luck*: la integración española en la Unión Europea en 1986, en un mercado sin trabas a los movimientos de capital e incluso de mayor trascendencia para una entidad financiera: la integración española en la zona euro; la integración de España en la Unión Monetaria sustituyó a la antigua y pobre peseta por una flamante unidad monetaria

nueva y fuerte (hasta la fecha). De repente, los activos y pasivos del Santander se vieron convertidos en euros, una moneda internacional: la misma de las entidades más poderosas del continente. Sin el euro hubiese sido imposible la expansión mundial del Santander.

IV. FINAL

Como se ha señalado, el Banco Santander fue fundado a mediados del siglo XIX, como la gran mayoría de las grandes entidades europeas de crédito, pero a diferencia de muchas de ellas ha resistido el paso del tiempo, ha evolucionado y crecido hasta convertirse en la formidable y gigantesca empresa financiera que es en la actualidad. Estudios teóricos y empíricos recientes, como los de Porter, en los que se examina la trayectoria de sociedades mercantiles, bancarias y no bancarias, con más de cien años de antigüedad, han puesto de relieve que la razón de su longevidad se encuentra en una virtuosa combinación de cuatro elementos: se trata de empresas financieramente conservadoras, con elevados niveles de capitalización; empresas en las que sus empleados se identifican con los valores y principios que orientan sus actividades; empresas que cuentan con directivos capaces, estables en sus puestos y sensibles al mundo que les rodea; empresas que obtienen elevados niveles de rentabilidad, incluso aunque este no sea su objetivo prioritario. Si miramos al Santander, encontramos que estos factores aparecen sin que falte uno solo de ellos: prudencia, autonomía financiera, fundamentos sólidos, valores permanentes asumidos por sus equipos directivos y por sus empleados, identidad de grupo y, desde luego, una dirección estable y a la vez fuerte, muy en particular durante los últimos cincuenta años. En suma, la supervivencia del Santander se debe a la afortunada combinación de *good policies*, *good banking* y *good luck*.

REFERENCIAS

1. Caprio, G.; Klingebiel, D. “Bank Insolvency: Bad Luck, Bad Policy or Bad Banking?”, en Bruno; Pleskovic, B., *Annual World Bank Conference on Development Economics*, Washington, The World Bank, 1996.
2. Gil, G. *La crisis, el eterno retorno*, Madrid, Marcial Pons, 2011.
3. Gorton, G. *Slapped by the Invisible Hand: The Panic of 2007*, Nueva York, Oxford University Press, 2010.
4. Krugman, P. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, Londres, Penguin Books, 2008.
5. Malo de Molina, J. L.; Martín Aceña, P. *Un siglo de historia del sistema financiero español*, Madrid, Alianza Editorial, 2011.
6. Martín Aceña, P. *1857-2007. Banco Santander 150 años de historia*, Madrid, Turner, 2007.
7. Martín Aceña, P. “Why Financial Institutions Go Abroad: The Case of the Banco de Santander in Latin America”, *Economies et Sociétés*, AF, vol. 42, núm. 6, 2010.
8. Rajan, R.; Zingales, L. *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threatened the World Economy*, Princeton, Princeton University Press, 2011.
9. Reinhart, C.; Rogoff, K. *This Time is Different. Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton, Princeton University Press, 2009.
10. Stiglitz, J. E. *Freefall. America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*, Nueva York, W. W. Norton & Co., Inc., 2010.
11. Wheelock, D.; Wilson, P. “Why do Banks Disappear? The Determinants of US Bank Failures and Acquisitions”, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 82, núm. 1, 2000.

ANEXO

BANCOS Y SOCIEDAD DE CRÉDITO, ABSORBIDOS Y COMPRADOS POR EL SANTANDER

España			
1939-1985			
1942	Banco de Torrelavega	Narciso Obauza	
	Banco de Ávila	Banco del Penedés	
	Banco Herrero Riva	Arnus Garí	
1946	Banco Mercantil	Banco Fornesa	
1952	Hijos de Vázquez López	M. Bruguera Sabater	
1953	Banco Agrario Balear	Viuda de Marcelino Enríquez	
1956	Banco Soler y Torra	Banco de la Puebla	
1958	Banco Najó Hermanos	Blandy Brothers	
	Banco Alfonso Mon Pascual	Banco de Felanitx	
1967	Banco Cid (Orense)	1945	Anglo South American Banker
1968	Fomento de Gerona		José Anguera Mir
	Banco de Mataró		Miguel Sagartal Homs
	Banco Jaúdenes y Bárcena (Vigo)	1947	Buenaventura Rebés
1969	Banco Industrial de Cataluña	1948	Juan Cabrera Martín
1970	Banco Continental	1950	Sucesores de A. Barreiro y Cía.
1978	Banco Comercial Español (Soria)	1952	Banco Menorquín de Crédito (antes N. Goñalans)
	Banca Jover	1954	Crédito Mercantil de Manresa
1984	Banco de Murcia		Banco Mercantil de Menorca
	Banco Comercial de Cataluña	1956	Banco de Manacor
	1985-2005	1957	Jubert y Presas
1994	Banco Español de Crédito (1994)	1958	Hijos de Simeón García y Cía. (Villagarcía de Arosa)
	Procedentes de Banesto:		Hijos de Simeón García y Cía. (Santiago de Compostela)
1927	Banco Comercial Español		Hijos de Simeón García y Cía. (Orense)
1928	Banco de Burgos	1978	Banco Coca → Viuda e Hijos de Toribio Lázaro Antón
1929	Banco de Oviedo	1986	Banca Garriga Nogués
1930	Banco de Roma	2003	Banco de Desarrollo Económico Español
1932	Banco Mercantil de las Américas	2004	Banco de Vitoria
	Banco Gijonés de Crédito	1999	Banco Hispano Americano. Resultado de la fusión con el Grupo BCH
	Banco Comercial de Gironelle		Procedentes del Hispano Americano:
1942	Antonio Clara Turon	1920	Antonio Pie y Lacanz
	Eusebio de Azcarreta	1934	Lazard Brothers
	Banco Comarcal de Crédito		

1935	Raimundo Pérez y Pérez	Banco Comercial de Barcelona
	Banca Llorens	Banca Marsans
1942	International Banking Corporation	José Nogués Maciá
	Banco Sainz	José Manuel Puig Comas
	Zacarías de la Hera	1951
	Hijos de Francisco Trigo Marcos	Banco de Menorca
	Estanislao de la Hera Marcos	1952
1943	Banco de Soller	Antonio de la Cámara Dávila
	Viuda de Matías Valdecantos	Bernabé y Antonio Padilla
	Viuda de Marcelino Enríquez	Banco de Tortosa (sucursales)
1944	Banco Urquijo Vascongado	Banca Pecho
	Banco Urquijo Catalán	Banca Pérez López
	Banco del Oeste de España	1956
1950	Timoner, Castell, Poinz y Cía.	Hijos de Domínguez
1975	Banco de San Sebastián	Viuda de Nicolás González
1977	Banco de Gijón	1959
	Banco Mercantil e Industrial	Hijos de A. Núñez
	Banco Aragonés de Crédito	1963
	Banco de Burgos	Banco de Elda
1983	Banco Urquijo	1968
	Banco Minero Industrial de Asturias	Banco Agrícola de Aragón
	Banco Urquijo de Guipúzcoa	1969
1999	Banco Central. Resultado de la fusión con el Grupo BCH	Banco de Tolosa
	Procedentes del Banco Central:	1970
1921	Banco de Albacete	Crédito y Docks
1934	Banco Internacional de Industria y Comercio	Banco de Aragón
	Hijos de José Pérez Lozano	1971
1944	Pablo Lesmes García	Banca Nogueira
1945	Viuda de Clemente Elvira	Banco de Canarias
1946	Hijos de Manuel Rodríguez Acosta	1972
1947	Banca Arnús	Crédito Navarro
	Banco de Crédito de Zaragoza	1975
1948	Banco de Badalona	Caja Ibérica de Crédito Corporativo
1950	Banco Hispano Colonial	1978
	Banco de Reus	Banco Ibérico
	Banco de Granollers	Portugal
		1990
		Banco de Comércio e Industria (BCI)
		1998
		Banco Madesant
		1999
		Banco Comercial Portugués
		Banco Totta y Açores
		Crédito Predial
		Europa Continental: Santander Consumer Finance
		1987
		Adquisición del 100% de CC-Bank (Alemania)
		1997
		Adquisición del 50% de Ficonsumo (Italia)
		1998
		Creación de CCB-Credit (Hungria)
		1999
		Hispamer (España) se integra en el Grupo Santander

R E V I S T A D E
E C O N O M Í A
INSTITUCIONAL

VOLUMEN 14

NÚMERO 26

ISSN 0124-5996

PRIMER SEMESTRE / 2012

EDITORIAL

ARTÍCULOS

Entérese rápidamente de la crisis financiera:
guía de lectura para un fin de semana
Gary Gorton y Andrew Metrick

Los modelos contables y la crisis financiera
Dirk J. Bezemer

Economía material: cuerpo y cerebro
Santiago Alonso

Agente adaptable, aprendizaje y estructura
del ambiente: un enfoque alternativo
Arturo Lara Rivero

Racionalidad limitada en la sociedad
del riesgo mundial
Francisco Augusto Laca Arocena

Hechos y palabras: la realidad colombiana
vista a través de la prensa escrita
*Juan Manuel Caicedo, Alejandro Gaviria
y Javier Moreno*

El desplazamiento forzado en Colombia
y la intervención del Estado
Andrés Mauricio Mendoza Piñeros

Matrices insumo-producto y análisis de
multiplicadores: una aplicación a Colombia
Gustavo Hernández

Desigualdades en la distribución del nivel educativo
de los docentes en Colombia
Luis Armando Galvis y Leonardo Bonilla Mejía

El Ferrocarril de Bolívar y la consolidación
del puerto de Barranquilla (1865-1941)
Juan Santiago Correa R.

CLÁSICOS

La reforma de la banca en 1995
la abolición de la Ley Glass Steagall
Hyman P. Minsky

NOTAS Y DISCUSIONES

Pegándole al tigre de papel.
Comentarios a las disposiciones de la Ley 1474
de 2011 sobre el sistema de salud
Carlos Merlano y Yuri Gorbaneff

RESEÑAS

Jesús Antonio Bejarano: Una obra ejemplar
Luis Armando Blanco

La competencia partidista en Latinoamérica
y sus determinantes de largo plazo
Julián Arévalo

Sobre la política de las finanzas públicas:
la hacienda funcional y las resistencias ideológicas
Fabio D. Nieto

Éxitos moderados y extravíos permanentes
de la política antidrogas en Colombia
Leonardo García Jaramillo

Los pobres y la globalización en Asia,
América Latina y África
Pierre Salama

RESÚMENES/ABSTRACTS

POLÍTICA EDITORIAL

INDICACIONES PARA LOS AUTORES/
GUIDELINES FOR SUBMITTING ORIGINALS

Universidad
Externado
de Colombia

Suscripciones y canjes
Cra. 1.ª n.º 12-68 Casa de las Mandolinas, Bogotá
PBX: 342 0288/341 9900, ext. 1307
E-mail: ecoinstitucional@uexternado.edu.co
www.economiainstitutional.com