

TFM Neila

por Neila Fernández Fernández

Fecha de entrega: 13-jul-2018 08:51a.m. (UTC+0200)

Identificador de la entrega: 981621781

Nombre del archivo: 65166_Neila_Fernández_Fernández_TFM_Neila_1253520_904045979.pdf

Total de palabras: 12771

Total de caracteres: 67456



ICADE BUSINESS SCHOOL

**ADQUISICIÓN DEL BANCO
POPULAR POR PARTE DEL BANCO
SANTANDER**

Autor: Neila Fernández Fernández

Director: Guillermo Ostos Palacios

Madrid
Julio 2018

Neila
Fernández
Fernández

**ADQUISICIÓN DEL BANCO POPULAR POR PARTE DEL BANCO
SANTANDER**



Índice

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVO.....	6
3. BANCO POPULAR	7
3.1 BANCO MODELO BAJO EL MANDATO DE VALLS.....	7
3.2 ¿CÓMO LLEGÓ A LA QUIEBRA?.....	8
3.2.1 El impacto de la crisis 2007-2010.....	8
3.2.2 Periodo más actual.....	13
4. BANCO SANTANDER	14
4.1 HISTORIA DESDE 1986 HASTA 2010.....	15
4.2 PERIODO MÁS ACTUAL	18
5. INTEGRACIÓN DEL POPULAR EN EL SANTANDER	20
5.1 PRIMERA ENTIDAD BANCARIA INTERVENIDA POR LA UE	20
5.2 LA OPERACIÓN DE VENTA DE SARACHO	21
5.3 PROCESO DE NEGOCIACIONES PARA LA VENTA DEL BANCO POPULAR	23
5.1 RESOLUCIÓN DEL BANCO POPULAR	25
5.1.1 Estrategia de fidelización de clientes minoristas	27
6. RAZONES DEL BANCO SANTANDER PARA LA COMPRA DEL BANCO POPULAR.....	28
6.1 EFECTO EN LA CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL BANCO SANTANDER	34
7. CONCLUSIÓN.....	35
8. REFERENCIAS.....	36
LISTA DE GRÁFICOS	
Gráfico 4.1 Distribución del Total de Activo.....	10
Gráfico 4.2 Distribución del Total de Inversiones Crediticias.....	11

Gráfico 4.3 Distribución del Total de Depósitos de la clientela.....	12
Gráfico 7.1 Activos tóxicos inmobiliarios.....	29
Gráfico 7.2 Créditos en mora.....	30
Gráfico 7.3 Total de activos tóxicos netos del Grupo Santander.....	31

RESUMEN

El 7 de junio de 2017, el Banco Popular se convirtió en la primera entidad bancaria intervenida por el Mecanismo Único de Resolución (MUR), un ente de carácter europeo que fue constituido el 21 de mayo de 2014. Su desenlace fue incorporarse al Banco Santander por el simbólico precio de 1€, aunque más tarde veremos que no fue precisamente lo que le costó al Santander incluirlo en el Grupo. El mayor error del Banco Popular radica en exponerse de forma imprudente al negocio del sector inmobiliario y no provisionar las posibles pérdidas de los clientes morosos que se iban a suceder. Por todo ello, el Banco Popular sufrió primero, riesgo de crédito, al ver que los impagos de clientes eran cada vez más frecuentes, un segundo riesgo reputacional, puesto que los medios se hicieron eco rápidamente de la situación por la que estaba atravesando y un riesgo final de liquidez, traducido en una masiva fuga de depósitos provocada por el miedo de los clientes a quedarse sin sus ahorros.

Palabras clave: Provisiones, Intervención del MUR, Sector inmobiliario, Negociaciones.

ABSTRACT

On 7th of June 2017, Banco Popular became the first bank that was taken over by Single Resolution Mechanism (SRM). SRM is an European institution established on the 21st of May 2014. Banco Popular was bought by Banco Santander at the price of €1, which evidently is a lot less than it was cost at the end. The biggest mistake of Banco Popular was investing in too much resources in the construction sector of the business, while also failing to note the probable provisions. Banco Popular has suffered three kinds of risks. Credit risk: defaulting debtors became more frequent. Reputation risk: the media quickly circulated the news of Banco Popular's situation. And liquidity risk: panicked clients began to take away their deposits.

Key words: Provisions, SRM intervention, Construction sector, Negotiating process.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el presente año de titulación en el Máster de finanzas, muchos conceptos que se van a tratar los he aprendido durante la formación y sin ellos no sería capaz de haber entendido al completo la situación en la que estaba el Banco Popular cuando fue adquirido por el Banco Santander.

Primeramente procederé a recopilar la historia tanto del Banco Popular como la del Banco Santander para poder hacernos una idea de la trayectoria y posicionamiento en el mercado de cada una de estas dos entidades. Esto nos ayudará a comprender porque el Popular tuvo ese fatídico desenlace mientras que el Santander, mucho más diversificado tanto a nivel de cartera de activos como geográficamente, siempre se mantuvo en un posicionamiento fuerte.

Por último, me adentraré a explicar porque el Santander fue el único banco que no se negó en rotundo a la posible implementación del Banco Popular en su Grupo, enumerando las razones que ellos veían ventajosas.

2. OBJETIVO

El principal objetivo es entender porque un banco que siempre se había situado entre los 10 líderes de España, quiebra. Es cierto que durante el mandato de Ángel Ron se habían producido señales que daban a entender que las cosas no marchaban adecuadamente pero parece ser que su situación cogió por sorpresa a gran parte de los participantes del mercado. De hecho su amplitud mediática fue en aquel momento y sigue siendo a día de hoy, un año más tarde, noticia de la que se sigue hablando.

Como objetivo secundario destacaría conocer cuál era el interés del Banco Santander en adquirir a un Banco intervenido. Ese interés que el Banco Santander tenía por el Popular y que ningún otro banco del mundo parecía compartir.

3. BANCO POPULAR

El Banco Popular Español, de aquella Banco Popular de los Previsores del Porvenir, se constituyó el 14 de julio de 1926 y a falta de apenas un mes para cumplir los 92 años (7 de junio de 2017), el Banco Central Europeo lo declara inviable y es vendido al Banco Santander por 1€.

3.1 BANCO MODELO BAJO EL MANDATO DE VALLS

El Banco Popular tuvo su época más espléndida bajo la presidencia de Luis Valls Taberner, una figura que se la ha relacionado con la buena gestión. Todo se inició cuando en 1957 un grupo de empresarios y financieros miembros del Opus Dei y encabezados por Luis Valls asumieron la presidencia del Banco Popular. La primera época de esta era espléndida la protagonizó Luis Valls junto a Rafael Termes ya partir de 1989 y hasta 2004 Luis con su hermano como copresidente, Javier Valls Taberner.

La filosofía de Luis nos la resumió él en la siguiente frase “Nadie reprochara jamás a un banquero su exceso de prudencia, pero todo el mundo le criticará por haber asumido riesgos excesivos” (citado en Segovia, 2018). El gobierno del Popular bajo su mandato quizás pecó de no aprovechar ciertas oportunidades de crecimiento e internalización, pero desde luego, apostando por la rentabilidad frente al riesgo, se aseguró mantener al banco calmado con buenos resultados.

El Popular perteneció a los “siete grandes”, un sobrenombre puesto por la prensa a los siete bancos más grandes de España a principios de los setenta. Estos bancos: Banesto, Central, Hispano, Popular, Vizcaya, Bilbao y Santander se reunían semanalmente con el gobernador del Banco de España para coordinar sus acciones.

Euromoney, es una revista británica de notable prestigio que cada año concede una serie de premios por categorías a entidades bancarias según unos parámetros establecidos, el premio más cotizado es el Award for Excellence que es entregado al mejor banco mundial basándose en las siguientes asunciones “combinamos datos cuantitativos con juicios subjetivos totalmente contrastados para destacar aquellas instituciones que han alcanzado la cúspide en servicios, innovación y experimentación dirigida a sus clientes.” (Euromoney, 2010).

Banco Popular ha sido galardonado nueve veces por Euromoney con el premio de la sección Country Award concediéndoselo por la gestión en República Dominicana.

3.2 ¿CÓMO LLEGÓ A LA QUIEBRA?

3.2.1 El impacto de la crisis 2007-2010

La crisis financiera internacional tuvo lugar en el verano de 2007 en Estados Unidos, se caracteriza por una propagación rápida a nivel global y cuyos efectos todavía se están sintiendo a día de hoy. Sin ir más lejos, la tasa de desempleo en España aún sigue siendo preocupante, los últimos datos con los que contamos, cuarto trimestre de 2017, indican un 16,74% (INE, 2018).

Como al resto del conjunto de entidades bancarias españolas, al Banco Popular también le afectó el contagio de los créditos subprime (su riesgo de impago es superior al de la media del resto de modalidades crediticias) procedentes de Estados Unidos y como característica propiamente española la concesión masiva de hipotecas inmobiliarias en el momento del boom de la construcción. Todos los bancos pecaron de conceder créditos de dudoso cobro pero la principal diferencia del Popular fue la de no provisionar de forma continuada la mayoría de esos créditos con alta probabilidad de insolvencia. Además se concentró demasiado en crecer y ofrecía los préstamos a un precio muy por debajo del de la competencia, esto se podía hacer porque tales precios no incluían el riesgo real, lo que daba como resultado una rentabilidad contable buena pero en la realidad destruía valor económico porque se estaban ocultando las pérdidas con una inversión crediticia supuestamente de buena calidad.

Quizá podemos hablar de esperanza o de autoengaño por parte del Banco Popular, pero lo que está claro es que la morosidad de los créditos concedidos formó un agujero no resuelto por las provisiones no hechas. Para colmo en esos momentos la desconfianza en los mercados financieros era generalizada desde la caída de Lehman Brothers, lo que ayudaba a que fuera difícil obtener financiación de los mercados mayoristas.

En definitiva, todos los aspectos anteriores unidos a la política monetaria expansiva que desde Europa se venía aplicando desde 2009, fueron calentando una burbuja dentro del Banco Popular que vería sus efectos y posterior estallido en 2017. Una política

monetaria expansiva busca el efecto de reactivación de la economía y por tanto uno de sus mecanismos es bajar los tipos de interés para provocar un aumento de demanda de créditos, esta medida es totalmente perniciosa para los oferentes de créditos (los bancos), quienes ven reducida su rentabilidad por crédito.

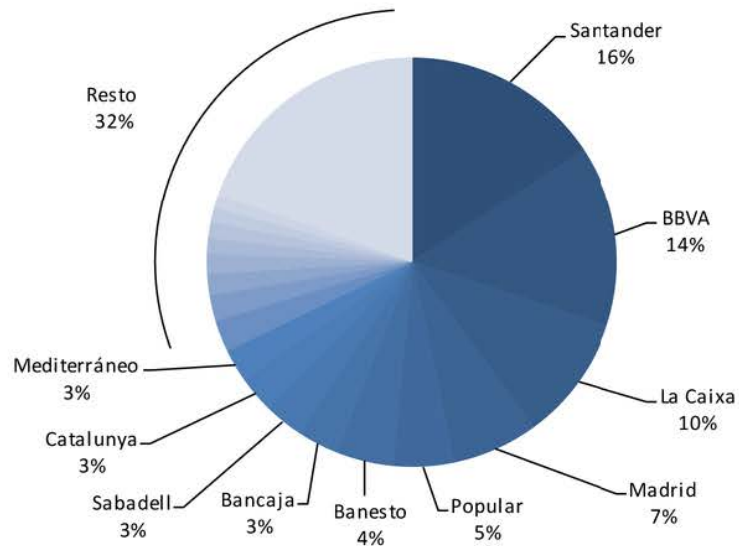
Queriendo averiguar la situación económica del Banco Popular justo cuando las consecuencias más graves de la crisis ya habían tenido lugar, es decir, si el banco logró recomponerse y seguir manteniéndose como uno de los bancos principales del sector financiero español, he decidido analizar el entramado bancario español en el año 2010.

Extrayendo la información de los balances de situación a fecha 31 de diciembre de 2010 de las 114 entidades bancarias que existían en nuestro país, he elegido tres criterios para compararlas:

- Total de Activo: Bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro. (Gallardo, 2008)
- Total de Inversiones Crediticias: Son instrumentos financieros con flujos de efectivo de importe determinado o determinable y en los que se recuperará todo el desembolso realizado por la entidad, excluidas las razones imputables a la solvencia del deudor. En esta categoría se recogerá tanto la inversión procedente de la actividad típica de crédito (importes de efectivo dispuestos y pendientes de amortizar por los clientes en concepto de préstamo o los depósitos prestados a otras entidades, y los valores representativos de deuda no cotizados) así como las deudas contraídas por los compradores de bienes, o usuarios de servicios, que constituya parte del negocio de la entidad. También se incluyen las operaciones de arrendamiento financiero en las que las sociedades consolidadas actúan como arrendadoras. (BBVA, 2017)
- Total de Depósitos de la clientela: Los importes de los saldos reembolsables recibidos en efectivo por la entidad, salvo los instrumentados como valores negociables, las operaciones del mercado monetario realizadas a través de contrapartidas centrales y los que tengan naturaleza de pasivos subordinados, que no procedan de bancos centrales ni entidades de crédito. También incluye las fianzas y consignaciones en efectivo recibidas cuyo importe se pueda invertir libremente. (BBVA, 2017)

En los gráficos, he mostrado en porcentajes, las diez o doce entidades bancarias más representativas según cada caso, creando una nueva categoría para representar el resto.

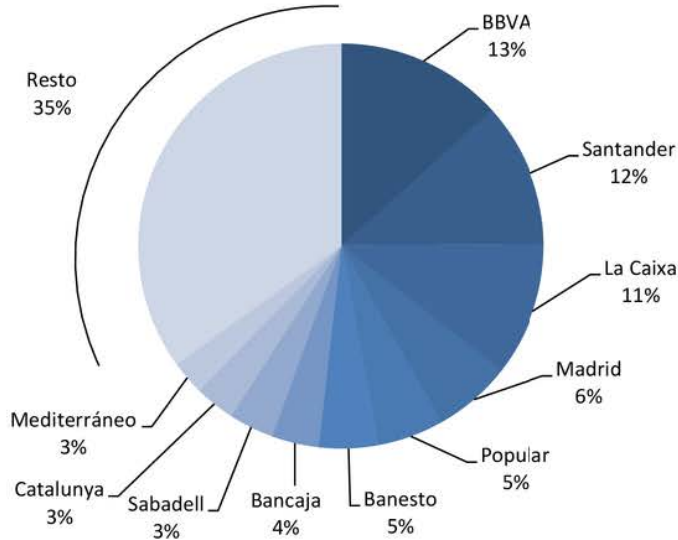
Gráfico 4.1
Distribución del Total de Activo



Fuente: Asociación Española de Banca, Confederación Española de Cajas de Ahorros y cálculos propios.

Por bienes y derechos acumulados hasta la fecha de 31 de diciembre de 2010 el banco Santander es el que más tiene con un 16% respecto al 100% que compondría el conjunto de bienes y derechos de todas las entidades bancarias españolas. Entre las diez que más acumulan, se alcanza el 68% en activo, lo que demuestra la fortaleza de estos diez bancos, ya que solo entre ellos diez poseen bastante más del doble del activo existente, mientras que el resto, 104 entidades bancarias, tan solo cuenta con el 32% del activo.

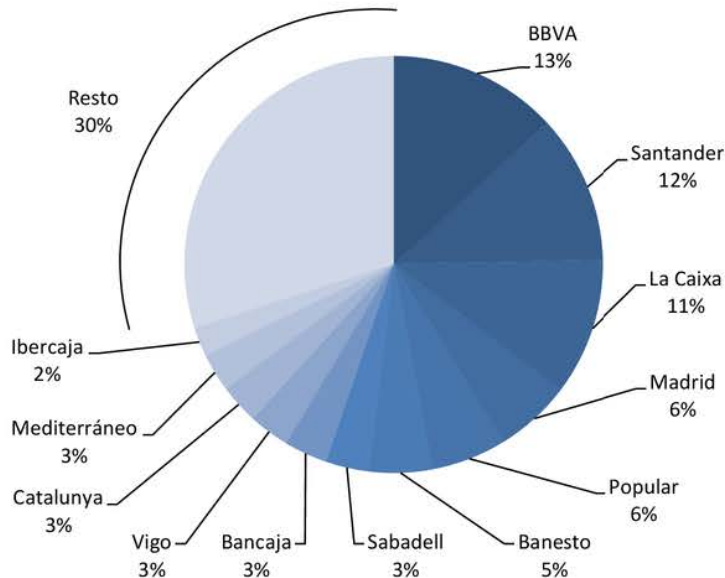
Gráfico 4.2
Distribución del Total de Inversiones Crediticias



Fuente: Asociación Española de Banca, Confederación Española de Cajas de Ahorros y cálculos propios.

Nos volvemos a encontrar en un escenario parecido al anterior, pues nuevamente los diez bancos anteriores representan el 65% esta vez en volumen de actividad crediticia, mientras que el resto, 104 bancos, prestan el 35% del total de prestaciones que realizan el conjunto de entidades bancarias. El banco líder de la vez anterior, Santander, esta vez es superado por el BBVA, aunque a muy corta distancia, tan solo por un punto porcentual, lo que es claro, es que ellos dos junto a la Caixa destacan sobre el resto, pues entre los tres superan a los 104 bancos que aparecen representados de forma conjunta con un 36% frente al 35%. Además la cuarta entidad bancaria, Caja Madrid, está a cinco puntos porcentuales del tercero, La Caixa, mientras que entre los tres primeros bancos solo hay de diferencia un punto porcentual.

Gráfico 4.3
Distribución del Total de Depósitos de la clientela



Fuente: Asociación Española de Banca, Confederación Española de Cajas de Ahorros y cálculos propios.

En este gráfico en vez de representar de forma individual diez entidades bancarias, hemos ampliado a doce, pues queríamos que constaran las diez que habían aparecido en las veces anteriores. Aparecen por tanto dos nuevos bancos, uno sin relevancia ya que aparece como último y el otro en antepenúltima posición, Banco de Vigo.

Se vuelve a repetir analizando otro factor distinto, el total de depósitos de la clientela, la misma situación. Los tres primeros bancos, BBVA, Santander y La Caixa acaparan más cantidad de dinero procedente de clientes que las 102 entidades que representamos de forma conjunta, un 36% frente al 30% y los demás bancos representados individualmente están a bastante distancia de los tres primeros. Podemos afirmar por tanto, que en el marco financiero español, BBVA, Santander y La Caixa lideraban de forma contundente el sector a fecha de 2010.

El Banco Popular, no obstante, parece que llegó a recomponerse tras los momentos más duros de la crisis financiera, pues a datos de 2010, vemos que se situaba aun entre los primeros bancos del sector, justo a continuación, interponiéndose Caja Madrid, de los tres bancos líderes.

El 5% de los activos totales custodiados por entidades españolas los poseía el Banco Popular. Se posicionó también quinto y con el mismo porcentaje, 5%, en la concesión de préstamos totales que se otorgaron desde entidades españolas. En cuanto al número de clientes, era el quinto banco español que más tenía y está vez acaparaba un punto porcentual más, contando con el 6% de los clientes.

Tras el estudio anterior, podemos afirmar que Banco Popular en comparación con el resto de bancos nacionales, a fecha de 2010, seguía manteniendo su hegemonía como en tiempos de Luis Valls.

3.2.2 Periodo más actual

La etapa de Ángel Ron como presidente fue de intento de crecimiento y buenos resultados iniciales. El fallo que cometió fue la asunción de un riesgo muy elevado en materia de activos de la construcción.

El 7 de octubre de 2011, Banco Popular lanza un OPA amistosa al Banco Pastor (Una Oferta Pública de Adquisición, por sus siglas OPA, es una operación con escenario en el mercado de valores por la que una entidad realiza una oferta con el propósito de comprar todas o parte de las acciones de otra entidad, la cual cotiza en bolsa. Si el consejo de administración de ambas entidades está de acuerdo con la operación, entonces se la adjetiva como amistosa, de lo contrario se denomina hostil). El precio por el que se transó la operación fue de 1,15 acciones del Banco Popular por 1 del Banco Pastor. Con ese ratio, el Banco Pastor quedó valorado por 1.069 millones de euros, un 35,7% más de lo que había valido ocho días antes. Los beneficios que Banco Popular había previsto con la operación se centraban en las sinergias, habiéndolas cuantificado en 800 millones, de esta manera el retorno de la inversión se situaría en el 15%. El Popular en este momento ya se estaba adentrando en gran medida en el sector inmobiliario, ya que el Banco Pastor contaba con un gran número de créditos destinados a este sector.

En 2012, se anuncia una ampliación de capital por 2.500 millones de euros.

El negocio inmobiliario del Banco Popular es comprado en 2013 por los fondos de Vårde Partners y Kennedy Wilson por el precio de 800 millones de euros. También en 2013, Banco Popular realiza otro movimiento de venta, esta vez es comprado el 24,9% de su capital por el banco mexicano Bx+.

En 2014, Banco Popular se recompra el 40% de Popular Banca Privada, que había vendido previamente a la institución financiera franco-belga Deixa. En septiembre de ese mismo año, procede a comprar el negocio minorista y de tarjetas de Citibank en España, realiza la compra mediante Bancopopular-e. Bancopopular-e es una entidad operativa actualmente en manos del Santander, que opera bajo el nombre de WiZink y su peculiaridad es que su relación con el cliente es puramente on-line. También en 2014, Popular vende a BNP Paribas España la gestión de sus títulos valor por 50 millones de euros.

En mayo de 2016 el Banco Popular frena su trayectoria de compra-venta de negocios y realiza una ampliación de capital por 2.500 millones de euros. Ve que la morosidad está ampliándose de manera exponencial y las pérdidas que no se había dotado en su momento en concepto de provisiones hace que la situación avance sin poder controlarla. Tal es así, que en septiembre de ese mismo año, se produce una reestructuración de plantilla de entre 2.800 y 3.000 empleados y el cierre de 302 oficinas. Ángel Ron intenta a la desesperada provisionar millones de euros que debieron de haberse provisionado con anterioridad para salvar la situación. La huida hacia delante no funciona y el consejo de administración del Banco Popular decide manejar otras alternativas entrando ya en mente una fusión, o incluso la puesta en venta de la entidad. De esta manera se apresuran a fichar a un experto en el tema y Ángel Ron queda sustituido por Emilio Saracho.

4. BANCO SANTANDER

El Banco Santander con 161 años de historia (15 de mayo de 1857), es actualmente el duodécimo banco a nivel mundial por capitalización bursátil. (Economipedia, 2018a).

A nivel Europeo se clasifica segundo después del británico HSBC (séptimo en la clasificación mundial antes mencionada), también en cuanto a capitalización bursátil a fecha de los últimos datos encontrados (30 de Marzo de 2017). (Economipedia, 2018b).

En territorio nacional es el primero absoluto, teniendo una capitalización bursátil a 24 de Marzo de 2017 de 82,22 y un total de activos globales a 31 de diciembre de 2016 de 1487,05, siendo activos nacionales el 31,25%. Como segundo banco español pero a considerable distancia, se encuentra BBVA, con 45,56 en capitalización bursátil, 731,85 como activos globales y con 47,33% de activos nacionales. (Todas las cifras vienen expresadas en miles de millones de euros). (Economipedia, 2018c)

El primer presidente fijo del banco fue Emilio Botín y López en 1920 y desde entonces, se han ido sucediendo en la presidencia miembros de su familia, siendo la presidenta actual Ana Patricia Botín.

4.1 HISTORIA DESDE 1986 HASTA 2010

En 1958 Alemania, Francia, Luxemburgo, Bélgica, Países Bajos e Italia fundaron la Unión Europea, se sucedieron otras dos entradas con las que la UE llegó a la decena y en 1986 es cuando entra España junto con Portugal.

A partir de que España se adhiriera a la UE, los beneficios sociales y comerciales se dejaron notar, además España experimentó un fuerte desarrollo económico, el PIB creció un 3,3% ese año respecto al anterior. La etapa de expansión económica contagió a todos los sectores del país y el sector bancario no iba a ser menos, durante ese año el Banco Santander apuesta por la modernización e invierte en tecnología punta para que los sistemas internos del banco sean más eficientes, este proceso de innovación viene de la mano de Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos al sustituir a su padre en el cargo de presidente.

El final de los años 80 viene marcado por la alianza estratégica que el Banco Santander firmó con The Royal Bank of Scotland en 1988, este pacto permitió al Santander constituirse como una de las principales instituciones financieras a nivel mundial, sacar altas rentabilidades y conocer el mercado británico en primera persona. Aparte de la anterior alianza, Santander sigue reforzando su presencia en Europa con la adquisición

en Alemania de la CC-Bank, dedicada a la financiación de vehículos. También se hace con una participación del Banco de Comercio e Industria en Portugal.

En 1989 Santander lanza la “Supercuenta Santander” un producto financiero revolucionario que forzó a la competencia a instaurar mejores condiciones para los clientes. El producto consistía en una cuenta corriente que ofrecía un interés del 11%, comisiones cero y bajadas en hipotecas. Con este producto, el Santander es la primera vez que logra marcar la tendencia de la banca doméstica y obtiene un aumento espectacular del 28,5% por dinero depositado en cuentas corrientes en tan solo dos meses (septiembre y octubre).

En 1994 se pone en marcha un concurso de adjudicación para la compra del Banco Español de Crédito (Banesto) el cual ganó el Santander lo que le permitió situarse en la primera posición del mercado español.

En 1996 nace el programa “Santander Universidades” con el propósito de apoyar en la financiación de la educación superior. Este programa sigue vigente a día de hoy y actualmente tiene acuerdo con todas las universidades españolas menos con tres de ellas. El principal efecto de rentabilidad derivado del programa es la captación de clientes potenciales con altos ingresos.

1995 se recuerda como el año de la segunda gran expansión latinoamericana. Se inicia el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela. En Chile, Puerto Rico y Uruguay donde el Santander ya tenía presencia, se invierten grandes cantidades de dinero para seguir impulsando la actividad.

En enero de 1999 se produce la fusión entre Banco Central Hispano (BCH) y Banco Santander, naciendo una entidad líder tanto en España como en Iberoamérica. En 2001, el presidente del BCH, Amusátegui, se ve obligado a renunciar ya que Emilio Botín había conseguido el control mayoritario en el consejo de administración. Una vez fusionados los dos bancos, el primer movimiento es comprar el Grupo financiero Totta y Açores y Crédito Predial Portugués en Portugal.

El año 2000 empezó con el despertar del apetito del Santander de nuevo por Latinoamérica. Se sucedieron catorce nuevas adquisiciones, entre ellas dos gigantes de la banca americana, Banespa en Brasil y Grupo Serfín en México.

El rápido crecimiento de la entidad y la necesidad de disponer de unas oficinas acordes con su dimensión internacional, dieron paso a que el Santander financiase en abril de 2004, la construcción de la Ciudad Santander en Boadilla del Monte (Madrid) para concentrar en una única localización los servicios centrales. Actualmente se concentran en dicho lugar unos 6.800 trabajadores.

También en el año 2004, esta vez en el mes de noviembre, el Banco Santander se hace con el sexto banco de Reino Unido, Abbey. Un año más tarde, se produce la que sería su primera participación en Estados Unidos, adquiriendo participaciones por 19,8% del banco número 18, Sovereign Bancorp.

En 2006, Santander genera el mayor beneficio de su historia hasta el momento (7.596 millones de euros) posicionándose séptimo a nivel mundial y primero a nivel nacional en concepto de beneficio. Este excedente de capital es destinado principalmente a aumentar la calidad de los servicios, a mejorar la banca a clientes y a publicitarse bajo el slogan "Queremos ser tu banco" para captar nuevas afiliaciones.

En 2007 se celebra el 150 aniversario de la entidad en uno de los momentos más gloriosos de esta, las cifras le apuntan como número uno tanto en la zona euro como en Latinoamérica. A nivel mundial se posiciona duodécimo por capitalización bursátil, séptimo por beneficios y nuevamente primero en cuanto a entramado de red de distribución minorista en la parte occidental del globo, contando con 10.852 oficinas. Contaba con 80 millones de clientes, en cuanto a accionistas disponía de 2,8 millones y sus datos relativos a empleados indicaban 170.000.

En 2008, el consorcio formado por The Royal Bank of Scotland, Fortis y Banco Santander adquirió los activos del banco holandés ABN Amro, para esta operación Santander amplió capital por 7.195 millones de euros con derecho de suscripción preferente para los antiguos accionistas del banco, dicha ampliación de capital fue suscrita en su totalidad en un tiempo record de 12 días, superando la demanda a la oferta en un 37%. Esta operación traía consigo cumplir objetivos estratégicos en Brasil, ABN Amro estaba muy presente en este país operando bajo el seudónimo de Banco Real y de esta manera, Banco Santander consiguió doblar su presencia en el país.

En 2008, Santander también puso el foco en Reino Unido y se convirtió con la adquisición de Alliance & Leicester y Bradford & Bingley en el tercer banco de Reino

Unido por depósitos. A nivel mundial se consagra como el tercer banco por resultados obteniendo un beneficio de 8.876 millones de euros.

Sobre el 2010, la información más relevante fue la adquisición de otro banco en Estados Unidos que le permitió ganar territorio en el país, Sovereign bank fue el elegido y ya en 2013 empezó a operar bajo el nombre del Santander.

Aparte del anterior hecho relevante, sobre 2010, también podemos dejar constancia de los datos que investigué cuando llevé a cabo el estudio de *Las entidades bancarias españolas en 2010 (Apartado 4.2.1 El impacto de la crisis 2007-2010)*. De los tres factores estudiados, Total de Activo, Total de Inversiones Crediticias y Total de Depósitos de la clientela, vemos que para ese año el Banco Santander era líder en el primer factor, siendo BBVA líder en los otros dos. En 2010 era el banco español que mayor volumen de activo tenía, el 16%, con dos puntos porcentuales menos le seguía el BBVA. Respecto al Total de Inversiones Crediticias y al Total de Depósitos, BBVA acaparaba el 13% mientras que Santander se posicionaba segundo a un punto porcentual con el 12%. La conclusión que podemos sacar sobre el 2010 para el Banco Santander dentro del marco bancario español, es que se posiciona en todo momento, número uno o número dos, dependiendo del criterio a escoger, pero sin lugar a dudas era líder del sector financiero español, ya que como dije cuando realicé el análisis, tanto BBVA como el Santander y La Caixa, son los tres líderes estando unos de otros a muy corta distancia en los tres parámetros estudiados.

4.2 PERIODO MÁS ACTUAL

2011 es el año en el que el Banco Santander se extiende por Europa, entra en el mercado polaco mediante la compra de Bank Zachodni WBK, una operación con mucha vista ya que en 2013, esta filial del Banco Santander se fusiona con Kredyt Bank y Zachodni y se convierte en el tercer banco polaco por oficinas, depósitos y créditos. Realiza otra operación en Alemania, adquiriendo el negocio de banca comercial del grupo escandinavo SEB. En 2012, se decide que el 25% de Santander México entre a cotizar en bolsa.

El 9 de septiembre de 2014, Emilio Botín muere inesperadamente y su hija Ana Botín se apresura a ocupar su puesto tras una junta del Consejo de Administración que la elige por unanimidad.

La estrategia del Banco Santander siempre ha sido jugar a ser el banco más grande del mundo. Hemos visto que durante su trayectoria se ha concentrado en un crecimiento inorgánico muy marcado (es aquel que se sucede a través de medios externos a la empresa, es decir, a través de fusiones y adquisiciones, siendo la forma más rápida de crecimiento.). En 2015, decidió crecer orgánicamente (aquel crecimiento que experimenta una empresa utilizando sus propios medios) para ello realizó una ampliación de capital de 7.500 millones de euros dirigida a inversores institucionales. La ampliación iba encaminada a destinar recursos propios para conseguir aumentar la cuota de mercado y el crédito en los mercados claves que tenía el banco. De esta manera, utilizando activos para reflejar incrementos en el beneficio, se consigue que el accionista vea aumentado su valor accionarial, ya que la empresa pasa a valer más. Debido a la ampliación, el año 2015 se cierra con un ratio de capital TIER 1 de 12,55% (El capital TIER 1 es el establecido por el acuerdo de Basilea III como el de mayor calidad y está compuesto por capital Social, reservas y participaciones preferentes, se exige que entre el capital TIER 1 y el capital TIER 2, es el compuesto por deuda subordinada con más de 5 años de vencimiento, se deba superar el 8%).

El año 2015 también es un año de renovación, se procede a sustituir a algunos de los altos cargos del banco. Se nombran nuevos country heads en cinco de los principales países, así como nuevos consejeros independientes. También se cambia la política de retribución de los consejeros ejecutivos y la alta dirección.

Con fecha más actual el hecho más relevante es precisamente el cometido de este trabajo, la compra por parte del Banco Santander al Banco Popular el día 7 de junio de 2017. Fue un acontecimiento mediático del que a día de hoy se sigue hablando y es por eso por lo que creí conveniente recapitular los hechos, incluyendo la historia de ambas entidades para entender el desenlace y que el trabajo también pueda ser de utilidad para los interesados.

Como conclusión final, el Banco Santander siempre ha sido un banco fuerte de constante crecimiento y mejora, tal es así, que a día de hoy se posiciona como uno de los líderes mundiales. La revista Euromoney lo confirma, en 2017, le concedió los

galardones de mejor banco del mundo para las PYMES, mejor banco en América Latina y mejor banco en Brasil, Polonia, Chile, Puerto Rico y Portugal.

5. INTEGRACIÓN DEL POPULAR EN EL SANTANDER

5.1 PRIMERA ENTIDAD BANCARIA INTERVENIDA POR LA UE

Desde el 21 de mayo de 2014 existe un mecanismo llamado Mecanismo Único de Resolución (MUR) cuyo ámbito de aplicación es la zona euro y los países europeos adheridos a la unión bancaria. Su propósito “es garantizar la resolución ordenada de los bancos en quiebra con un coste mínimo para los contribuyentes y la economía real.” (Consejo de la Unión Europea, 2018). Está formado por dos entidades que permiten la consecución de sus objetivos: la Junta Única de Resolución (JUR) y el Fondo Único de Resolución (FUR).

-La Junta Única de Resolución (JUR), actualmente presidida por la alemana Elke König, es el principal órgano de decisión del MUR. Se encarga de decidir sistemas de resolución para bancos en quiebra y es la responsable en última instancia de todos los bancos de la unión bancaria.

- El Fondo Único de Resolución (FUR), “se utilizará para la resolución de los bancos en quiebra tras haberse agotado otras opciones, como el instrumento de recapitalización interna.” (Consejo de la Unión Europea, 2018). Se nutre de los depósitos con cobertura de los bancos miembros de la unión bancaria de manera proporcional, es decir, cada banco aporta el 1% de sus depósitos con cobertura, de esta manera se ha calculado una recaudación de unos 55.000 millones de euros.

Desde Bruselas también se había diseñado un sistema de rescate interno, conocido en inglés como bail-in, el cual consiste en que las pérdidas se asumirán por orden de prelación, primero las asumirán los accionistas, luego se cubrirán con los Bonos convertibles contingentes (CoCos): “son bonos híbridos entre deuda y capital donde se paga un interés al inversor y, adicionalmente, existe la opción de convertir estos bonos en acciones de la empresa o banco que los ha emitido.” (Álvarez-Moro, 2012), están sujetos a condiciones establecidas para la posible conversión, se fuerza la conversión cuando el nivel de capital baja por debajo del mínimo establecido. Más tarde las

pérdidas serán cubiertas con Deuda Subordinada, el interés que se paga por contraer esta deuda es más alto precisamente por tener un mayor riesgo frente a la Deuda Senior y posteriormente en el orden de cobertura, la última deuda mencionada. Si habiendo recolectado el dinero de la anterior lista, no se tiene el suficiente para cubrir las pérdidas, se procederá a que los depositarios pierdan el dinero que sobrepase la cifra de 100.000 euros, la cantidad cubierta por el Fondo de Garantía de Depósitos.

Aunque es cierto que el acuerdo del MUR fue firmado por un total de veintiséis estados miembros el 21 de mayo de 2014, no se completó su modelización y estuvo operativo hasta el 1 de enero de 2016. Desde esa fecha y hasta un año más tarde, en 2017, no se había desencadenado el proceso del MUR en Europa con la intervención tanto de la JUR y si era necesario también del FUR hasta que se procedió con el Banco Popular.

5.2 LA OPERACIÓN DE VENTA DE SARACHO

El 20 de febrero de 2017, Emilio Saracho es elegido por unanimidad por el Consejo de Administración del Banco Popular para ocupar el puesto de presidente. Los grandes accionistas del banco: Black Rock (mayor firma de gestión de activos del mundo con sede en Nueva York) poseía el 4,4% del capital, Antonio del Valle (novena persona más rica de México con 3,400 millones de dólares, según la revista Forbes 2018) junto con su familia ostentaba el 4,2%, Crédit Mutuel (grupo francés que da cobertura en los siguientes sectores: banca, seguros, banca electrónica, telefonía, video vigilancia doméstica y medios de comunicación) contaba con un 4%, y Grupo Allianz (empresa alemana con competencias en seguros y servicios financieros) con el 3,4%; habían visto caer sus acciones un 70% desde principios de 2016, un 17% en la segunda mitad de año y un 20% en noviembre. Es por ello por lo que Junta General de Accionistas estaba descontenta con la candidatura de Ángel Ron, al que culpaban como responsable de la situación del banco por su gestión durante la crisis del ladrillo y forzaron su sustitución por Saracho.

Con una educación de máster en la Universidad de California y una amplia experiencia en el sector bancario, habiendo ocupado altos cargos en el Banco Santander y Goldman Sachs y por último habiendo desempeñado el cargo de uno de los tres vicepresidentes mundiales de J.P. Morgan, Emilio Saracho parecía el fichaje indicado para resolver el

malestar económico del banco y el mercado así lo transmitió subiendo las acciones del Popular el día de su proclamación como presidente un 13,6%.

En 2016 había tenido lugar una inspección sobre crédito subprime, la cual se afrontó por parte del Banco Popular con una ampliación de capital de 2.500 millones, aunque no del todo suficientes para paliar posibles impagos.

En abril de 2017 tuvo lugar otra inspección del supervisor europeo, encontrándose un déficit de provisiones en los activos inmobiliarios, los cuales habían perdido valor tras el boom de la construcción. Este déficit no se había ido reduciendo con los años por consentimiento del Banco de España.

Ante la tan desesperada situación que atravesaba el Banco Popular en esos momentos, Saracho les hizo saber a los grandes accionistas que el banco solo tenía tres únicas opciones; o hacía una ampliación de capital, o intentaba una fusión con otro banco más saneado, o trataba de intentar incluso una adquisición por parte de otra entidad bancaria por un generoso precio.

Lo primero que se hizo fue una retasación de los activos tóxicos, se tasaron de nuevo 80.000 inmuebles que estaban valorados por 36.000 millones de euros. Tras esto, obtener con éxito una ampliación de capital era complicado, los grandes accionistas dieron su negativa a destinar más dinero al banco después de los acontecimientos ocurridos. Sobre subastar el banco y llegar a un acuerdo con el mejor postor la cosa no tenía mejor pinta, ningún otro banco parecía mostrar interés por el Popular, era ya de dominio público la necesidad de dinero que tenía para poner sus cuentas en orden. En primer lugar, necesitaba dinero por el deterioro de los 80.000 inmuebles, también para ampliar las escasas provisiones sobre los posibles impagos de los créditos emitidos, cuyo importe no se sabía con exactitud y que más tarde sabríamos que hubiera supuesto entre un 15 y un 20 por ciento a mayores sobre el total (fue lo que posteriormente amplió el Banco Santander), también había que tener en cuenta las miles de demandas de los accionistas que habían participado en la ampliación de capital de 2016 y solo habían obtenido rentabilidades negativas de su inversión y sumar a ellas las demandas de las cláusula suelo que todos los bancos acumulaban tras ser en muchos casos abusivas (por encima del 5% y estar desde el 14/12/2011 el tipo de interés en el 1%, el cual fue bajando progresivamente hasta que el 16/03/2016 se situó en 0, siendo el tipo que sigue vigente en la actualidad por decisión del Banco Central Europeo.)

Tras el rescate de Bankia por parte del Estado español, desde el gobierno no se podía dar una noticia de índole similar. Por esta razón, el ministro de economía, Luis de Guindos, intentó que saliera el plan b de Saracho de la puja. Primero, caldeó el proceso anunciando que Bankia estaba interesado pero el público no lo creyó ya que desde Bruselas jamás permitirían que un banco propiedad del Estado al 65% tuviera opciones de involucrarse en semejante operación. Después es sabido que en Virginia en la reunión del Club Bilderberg (reunión anual a la que son invitadas las personas más influyentes del mundo) los días 3 y 4 de junio, de Guindos mantuvo una conversación con Ana Patricia Botín con ánimo de convencerla sobre la compra del Popular, pero Botín había estudiado las cuentas y visto que no era rentable, sería más el dinero destinado a sanearlo que los beneficios futuros esperados, por lo que no estuvo conforme.

5.3 PROCESO DE NEGOCIACIONES PARA LA VENTA DEL BANCO POPULAR

Los cinco posibles compradores, CaixaBank, Sabadell, Bankia, BBVA y Santander; ya que ningún banco extranjero había mostrado interés, coincidían en que las cuentas públicas del Popular eran escasas y confusas y que además, no salía a cuenta pagar por él.

En el caso de CaixaBank, la entidad acababa de desembolsar en enero de 2017, 644,5 millones de euros para pasar de controlar a BPI (quinto banco portugués por activos) del 45.5% al 84.51%. Otro desembolso en tan poco tiempo y sin expectativas de rentabilidad, no era contemplable.

El banco Sabadell, estaba en la misma situación que CaixaBank, había realizado en 2015 la adquisición del banco británico TSB y aún en 2017 estaba dedicado a invertir en él en cuanto a desarrollo tecnológico y con la misión de su paulatina expansión por Reino Unido.

De Bankia se sabe que consultó en su momento el “data room” (espacio virtual de acceso controlado donde viene toda la información relativa a la venta de una empresa) pero como dijimos anteriormente era sabido que no tenía posibilidades de llevar a cabo la operación.

En cuanto a BBVA, pidió la EPA (Esquema de Protección de Activos), “Se trata de contratos por los que una institución (el FROB o el FGD) garantiza a la entidad beneficiaria –y, por extensión, a sus potenciales compradores- el valor, o parte del valor de un conjunto de activos (los activos “protegidos”).” (Mínguez, 2014). Esta práctica había sido ya utilizada por varios bancos españoles, por nombrar algunos, Sabadell la utilizó cuando compró a la CAM (Caja de Ahorros del Mediterráneo), CaixaBank cuando compró Banco de Valencia y el mismo BBVA cuando adquirió Unnim Banc. Pero en este caso, la situación era diferente, en España a diferencia que en otros países, la EPA solo se utiliza para los casos en la que la entidad ha pasado a manos del FROB o el FGD y en el caso del Popular no era así, por lo que el gobierno le trasladó la negativa.

Por ende al Banco Santander, como habíamos visto antes no le interesaba el Popular según estaba, al menos debería llegar a un acuerdo para no tener que destinar las grandes cantidades de dinero que eran necesarias para saldar las deudas, poder proveer en un alto porcentaje a los clientes si reclamaban su dinero y asumir todas las pérdidas que se esperaban por no haber realizado las provisiones necesarias en su momento.

El 11 de mayo el periódico digital El Confidencial filtró bajo el título de *Saracho encarga la venta urgente del Popular a JP Morgan y Lazard por riesgo de quiebra*, la mala situación por la que estaba atravesando el Popular, lo que desembocó en el conocimiento del público en general, algo que empeoraba aún más la situación para el banco y como consecuencia le hacía perder cada vez más valor.

Según la Asociación Española de Banca, en enero de 2017, las fugas de depósitos ascendieron a más de 6.000 millones de euros. En los meses consecutivos, la retirada de dinero se fue sucediendo y entre el 31 de diciembre de 2016 y el 7 de junio de 2017 se contabilizaron 18.000 millones evaporados, solo los tres primeros días de junio salieron unos 5.000 millones, casi como en todo el mes de enero. Con la anterior noticia sacada a la luz, se acentuaba aún más el riesgo de liquidez del Popular. La noticia también hizo reaccionar a los accionistas que veían que el precio de la acción estaba bajando e indudablemente iba a seguir la misma trayectoria, estos empezaron a vender de forma masiva y el desplome del precio fue espectacular. La respuesta combinada tanto de clientes como de accionistas desembocó en que la cotización llegara a mínimos históricos.

5.1 RESOLUCIÓN DEL BANCO POPULAR

Parecía entonces que de los cinco posibles compradores, solo el Santander no había dado un rotundo no al hacer ver que con otro escenario en el que no hiciera falta destinar tanto dinero para su saneamiento, cabía una posibilidad para que ellos se hicieran cargo del ahogado Popular.

Ante la imposibilidad de dar salida al Popular por otra vía, se inició un proceso para llegar al escenario aceptado por el Santander.

Acorde a la información expuesta en el apartado *6.1 Primera entidad bancaria intervenida por la UE*, El Banco Popular fue intervenido por el MUR y el Banco Central Europeo (BCE) fue cubriendo las pérdidas por el orden establecido en el bail-in. Se procedió primero a castigar a los aproximadamente 300.000 accionistas con los que contaba el Popular, lo que significaron 11.000 millones de euros. Siguiendo el orden en la lista, del dinero de las CoCos y de la Deuda Subordinada se sacaron 2.000 millones más. Con la suma total de 13.000 millones se estimaba que el Popular quedará saneado y no se necesitará ir avanzando por la lista.

La JUR como apoderada del Banco Popular, la tarde del 6 de junio de 2017, volvió hacer un llamamiento a los cinco grandes bancos españoles para que dieran una respuesta de puja sobre el Popular. Los tres más pequeños, Sabadell, CaixaBank y Bankia salieron del proceso alegando que no estaban interesados. Francisco González, el presidente de BBVA, pidió más tiempo para reunir a su consejo y estudiar si realmente les convenía lanzar una oferta, cuestión que durante la reunión se concluyó en un no.

El Banco Santander analizó los beneficios que le podría reportar el Popular desde otro punto de vista desde el que lo habían hecho el resto de los otros cuatro bancos mencionados. Este punto de vista no fue meramente económico, ya que si nos quedamos con el análisis desde este punto de vista, se había visto ya que el Popular arrojaba cifras negativas. Ana Patricia Botín vio diferentes oportunidades acerca de un Santander-Popular unido:

- Reducción al máximo de costes, desaparecería la sede central del Popular integrándose en la de Santander y también con el cierre de oficinas, pudiendo optar por aquellas con mejor situación geográfica y estratégica, a la vez que se aprovecha para

hacer una limpieza de las del Santander. Porque como sabemos, con el surgimiento de la banca online, el coste de oficinas y empleados es incensario, ya que la juventud realiza todas las operaciones desde sus smartphones, si se mantienen en menor medida, es por la población más anciana y es que en los últimos años, ha habido un boom de cierre de oficinas bancarias generalizado.

- Aportar unos holgados 7.900 millones para cubrir las provisiones y hacerse cargo de las futuras demandas. Destinar tanto dinero a provisiones tendría un efecto negativo en el valor en libros de los inmuebles, lo cual permitiría venderlos a un precio mucho más barato en comparación con el resto de competidores y darles por fin salida, sin incurrir en pérdidas. Así lo hizo vendiendo el 51% de la cartera inmobiliaria del Popular a Blackstone (firma de inversión estadounidense fundada por dos socios provenientes del antiguo Lehman Brothers). Esa aportación de 7.900 millones efectivamente fue holgada y se decidió devolver a los accionistas que habían participado en la ampliación de capital de 2016, 100.000 euros y en el caso de los accionistas que habían destinado cantidades superiores, la recompensa se hizo parcial.

- El discurso de la propia Ana Patricia Botín el día de la ejecución de la compra (7 de junio de 2017) presentando la operación como “un servicio al país” y explicándolo de la siguiente manera “Damos la bienvenida a los clientes de Banco Popular, que pasan a formar parte del Grupo Santander. Vamos a trabajar duro para ofrecerles el mejor servicio durante este periodo de transición y en el futuro. El banco resultante de la integración de Santander y Popular fortalece la diversificación geográfica del Grupo en un momento de mejora del ciclo tanto en España como en Portugal, lo que nos permitirá cumplir con todos nuestros compromisos con clientes y accionistas”. (Banco Santander, 2017b), también añadió que la previsión que se esperaba en cuanto al retorno de la inversión fuese del 13-14% en 2020 y que el beneficio por acción aumentará significativamente para el año 2019, todo ello causó que el precio de la acción del Santander subiera en el momento, generando confianza tanto para los clientes, accionistas como público en general. De esta manera Botín se aseguró una ampliación de capital a bajo coste, en la que recolecto 7.072 millones de euros.

Pero todas estas ventajas que tenía en mente el Santander, solo llegarían a materializarse contando que por la compra no se pagara nada, a la JUR la propuesta no le pareció nada mal ya que se ahorra poner en funcionamiento el FUR y que no existiera un periodo

de transición, de esta manera el Popular podría seguir operando y en funcionamiento en todo momento y no habría ningún tipo de consecuencia para los clientes.

Así es como a las siete de la mañana del 7 de junio de 2017, la JUR comunicaba a los medios el acuerdo al que se había llegado con el Banco Santander, de incorporar a su entidad el Banco Popular por la simbólica cifra de 1€.

5.1.1 Estrategia de fidelización de clientes minoristas

Con ánimo de no perder ningún cliente y de esta manera asegurarse de que se traspasa lo que realmente interesa también desde el Popular, el Banco Santander ha llevado a cabo una medida para ampliar a 4,6 millones de euros sus clientes, el total que procede del Banco Popular, como resultado Banco Santander obtendría un total de 17,4 millones de euros en concepto de clientes en España.

Aquellos clientes tanto de Banco Santander como de Banco Popular que se hayan visto perjudicados por la resolución de Banco Popular podrán optar a recibir, sin desembolso alguno, valores negociables emitidos por Banco Santander por un importe nominal equivalente a la inversión en acciones o en determinadas obligaciones subordinadas de Banco Popular de las que eran titulares en la fecha en la que se resolvió el Banco Popular (con límites estipulados). El proceso para solicitar dicha fidelización aparece anunciado por la Comisión Nacional del Mercado de valores (CNMV), resumiré la regulación a la que se someten los aspectos más clave.

- 1) Destinatarios: se identifican los requisitos que estos deben cumplir diferenciando entre
 - Acciones del Banco Popular, han tenido que ser adquiridas en el periodo comprendido entre el 26 de mayo de 2016 y el 21 de junio de 2016.
 - Obligaciones subordinadas, solo serán procedidas a compensación, aquellas emitidas por dos códigos en concreto.

2) Importe a compensar:

Importe invertido por cliente minorista	% del importe invertido a compensar*
Entre 100 y 100.000 euros	100%
Entre 100.001 y 500.000 euros	75%
Entre 500.001 y 1.000.000 euros	50%
Más de 1.000.000 euros	0%

Fuente: Banco Santander, *Hecho Relevante*, 2017.

Como se aprecia, la mayor compensación se identificará con los importes más pequeños invertidos por clientes y la menor con las inversiones más altas, teniendo compensación nula aquellos clientes con más de un millón de euros invertidos.

El 78% de los afectados aceptaron la compensación de sus títulos devaluados del Banco Popular por la vía estipulada por el Banco Santander, acuerdo en el que iba incluido no tomar represalias legales contra el Banco Santander. El total de dinero desembolsado por el Banco Santander a esta causa fue de 764 millones de euros.

6. RAZONES DEL BANCO SANTANDER PARA LA COMPRA DEL BANCO POPULAR

Sabemos que el escenario del Banco Popular no era ni mucho menos el idóneo, fue intervenido por las autoridades europeas y cuando se realizó la subasta ningún banco extranjero mostró el menor interés y a pesar de que cinco bancos españoles se prestaran a estudiar su situación y contabilidad, tan solo el Santander, no descartó su compra desde el primer momento con la premisa de que fuera saneado gran parte de él antes de la posible adquisición.

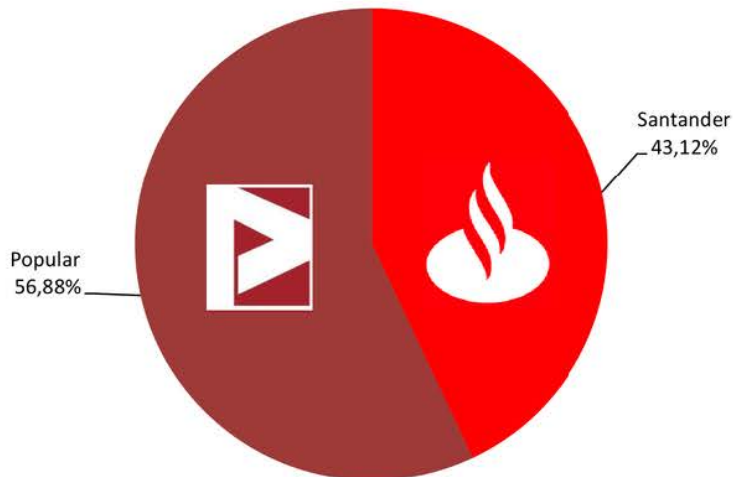
El trato de compra se cerró por la cuantía de 1€ pero esa no es la realidad de lo que le costó al Santander incorporar al Popular dentro del grupo. Hemos visto que fueron 7.072 millones de euros la ampliación de capital que el Banco Santander lanzó tras el discurso de compra por parte de la presidenta. Esa ampliación de capital era totalmente necesaria, ya que los activos tóxicos con los que contaba el Banco Popular se tasaron en

35.000 millones de euros, para que nos hagamos una idea, esa cifra es muy próxima a los 40.000 millones de euros que gestiona Sared (comúnmente conocido como banco malo, Sared es una sociedad de gestión de activos controlada al 55% por entidades privadas y al 45% por capital público, representado por la figura del FROB.)

Los activos tóxicos netos (descontando las provisiones realizadas) del Santander con la incorporación del Popular ascendieron a 23.000 millones de euros. Estos activos tóxicos son de dos tipos: activos inmobiliarios (créditos concedidos con colateral inmueble, comúnmente conocidos como hipotecas) y resto de créditos en mora.

Los activos inmobiliarios totales suman 10.900 millones de euros, perteneciendo 4.700 al Banco Santander y los restantes 6.200 provienen del Banco Popular. Con el propósito de hacernos una idea visual de estas cuantías he realizado el siguiente gráfico con números relativos (en porcentaje).

Gráfico 7.1
Activos tóxicos inmobiliarios

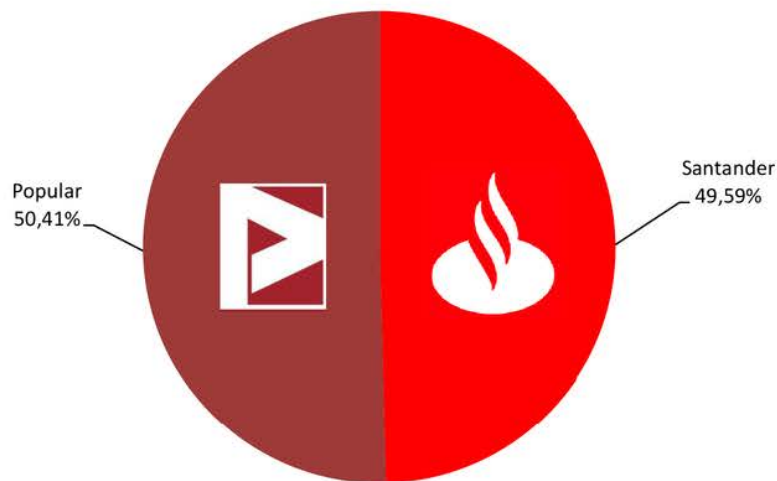


Fuente: Banco Santander y cálculos propios.

El Banco Popular concedió un 13,76% más de créditos hipotecarios que resultaron insolventes que el Banco Santander, esta es una de las razones por las que el desplome de la burbuja inmobiliaria le afectó de una manera mucho más severa que al resto de bancos, destinó demasiados recursos a un sector que más tarde se hundió por completo en España.

Los créditos en mora totales suman 12.100 millones de euros, perteneciendo 6.000 al Banco Santander y 6.100 al Banco Popular. Como en el caso anterior he procedido a representar un gráfico.

Gráfico 7.2
Créditos en mora

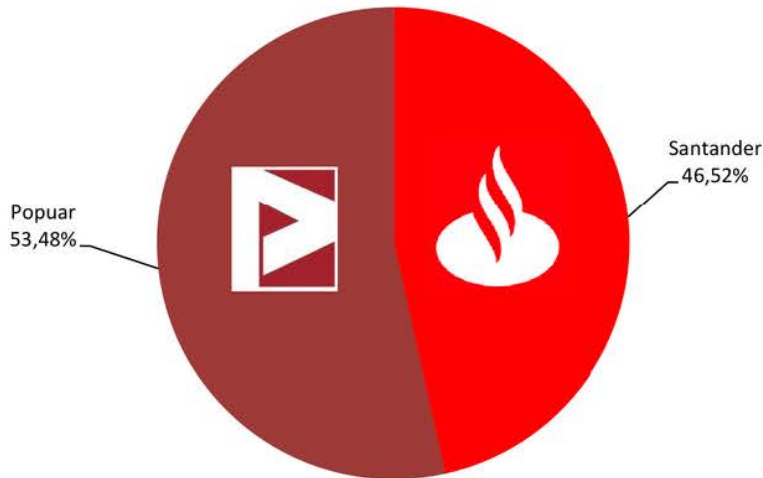


Fuente: Banco Santander y cálculos propios.

En este caso vemos que ambos bancos se introdujeron en el mundo de la concesión de créditos sin suficientes garantías por igual (con una muy mínima diferencia de tan solo 82 puntos porcentuales, 100.000 € en términos absolutos, lo que no es representativo).

Como conclusión, el total de activos tóxicos netos del Grupo Santander tras la adquisición del Popular quedaría de la siguiente manera, visualmente podemos observar el porcentaje exacto que el Banco Popular cargó sobre el total del Grupo.

Gráfico 7.3
Total de activos tóxicos netos del Grupo Santander



Fuente: Banco Santander y cálculos propios.

Los activos tóxicos netos que el Santander se llevó del Banco Popular cuando se produjo la compra representaron el 53,48% al incluirlos en el balance del Grupo Santander. De este 53,48%, el 50,41% fue en concepto de activos inmobiliarios y el 49,59% en créditos en mora. Vemos que el Banco Popular había concedido más créditos insolventes destinados a hipotecas que créditos destinados a otra causa, aunque el porcentaje no es dispar y por tanto podríamos concluir que concedió créditos insolventes a ambos destinos por igual. En el caso del Banco Santander fue al contrario, este había concedido más créditos que después resultaron insolventes a financiar productos o servicios sin colateral inmobiliario, un 56,07% frente al 43,93% en concepto de hipotecas, es decir, un 12,15% más. Como dijimos anteriormente los recursos que cada banco destinó a la concesión de créditos, fue de mayor cuantía y por tanto exposición hacia el sector de la construcción en el caso del Banco Popular que en el caso del Banco Santander.

Aparte de la ampliación de capital para sanear al Banco Popular y de integrar en su balance 23.000 millones de euros en concepto de activos tóxicos después de las

provisiones que se habían realizado para intentar eliminarlos, el Banco Santander desvió otros 7.200 millones de euros extra en concepto de provisiones en activos inmobiliarios, de esta manera conseguiría un nivel de cobertura en activos tóxicos inmobiliarios del 69%, lo que estaba por encima de la media de sus competidores (52%). Por lo que estamos viendo, no solo fue 1€...

Aún con todo este coste, la presidenta del Banco Santander dirigió las siguientes palabras a la operación de incorporación del Banco Popular al Grupo: “El encaje estratégico es muy bueno, el Banco Popular complementa al Santander en cuanto a zonas geográficas y nos complementa también en cuanto al tipo de negocio, tendremos un negocio más balanceado”.

Precisamente por no provisionar los activos tóxicos, el Banco Popular se dio el batacazo. A pesar de ello, la incorporación de todos estos activos tóxicos en el balance del Banco Santander hacían que la situación no fuese tan insostenible, ya que en proporción a los activos totales del Santander, los activos tóxicos representaban el menor porcentaje en comparación con el resto de entidades bancarias españolas, a excepción de Bankinter. Este porcentaje, a cierre del primer trimestre, se correspondía con un 2,4%, el cual estaba por debajo del 3,3% de BBVA o del 4% de Bankia.

Durante la crisis, CaixaBank aprovechó la caída de diferentes entidades financieras que no pudieron sobrevivir, para hacerse con ellas. Así se consolidó como la mayor entidad bancaria por tamaño tras la compra de Banca Cívica, Banco de Valencia y la red minorista de Barclays, sumando un total de 337.384 millones de euros. BBVA le seguía de cerca con poco más de 337.000 millones de euros en su balance tras incorporar Unnim y Catalunya Bank. Banco Santander había seguido una política de no adquirir entidades nacionalizadas y se estaba quedando atrás pero la compra del Banco Popular le posicionó de nuevo en el número uno de España sumando un total de 465.702 millones de euros en activos, para que nos hagamos una idea, la compra del Popular le supuso mantener una distancia respecto Caixabank de casi 130.000 millones de euros, lo que equivale al tamaño de Bankinter y Unicaja juntas.

Banco Popular siempre se ha caracterizado por ser líder en el negocio de las PYMES, poseía el 13,8% de cuota de mercado, seguido de CaixaBank con el 12,7%. De nuevo, Santander con la unión de Popular pasa a ser número uno en cuanto a volumen de negocio en PYMES con el 24,8%. De esta manera, Banco Santander redefine su cartera

de créditos, pasando del 19% al 25% en cuanto a concesión de créditos a PYMES se refiere y reduciendo del 39% al 31% la concesión de créditos a empresas institucionales.

Por cuota de mercado en cuanto a créditos, el Grupo Santander da el salto del 12,3% al 19,5%, convirtiéndose una vez más en primero de España, superando a CaixaBank que contaba con el 15%.

En cuanto a cuota de mercado de recursos, Banco Santander pasa del 13,1% al 18,8%, repitiéndose la historia de posicionarse como número uno del ranking, quedándose como segundo CaixaBank con el 16,7%.

El motivo principal de tal adquisición es de carácter geográfico, con la implementación del Popular, el Banco Santander se convierte en banco líder en dos de los mercados clave (España y Portugal).

Otro motivo, es la creación de sinergias que se producen, cuyo resultado es reducir costes, se prevé que en 2020 el ahorro anual antes de impuestos sea de 500 millones de euros, es decir, la ratio que tenía el Santander de eficiencia era del 60%, la incorporación del Popular hará que pase al 50% en 2020, esto significa que para conseguir un ingreso de 100€, la unión Santander-Popular solo necesitará gastarse la mitad. Las sinergias también sirven para crear valor para el accionista, se espera que el beneficio neto del Banco Popular crezca entre un 25-30% para 2020. Por último reflejar que las economías de escala contribuirán de manera notoria a también reducir coste.

Permite reducir el riesgo en cartera, el peso del Popular sobre ciertos activos y pasivos diferentes a los que son mayoritarios dentro del Banco Santander, hace que se genere diversificación. Una composición de balance desconcentrada hace que no se dependa de solo un producto o servicio en concreto y en el caso de que exista un evento negativo, que este producto o servicio tenga posibilidad de arrastrar al todo.

El momento en el que se ejecuta la operación, como bien expresó Ana Botín en el discurso de anunciamento, era el idóneo. En sus palabras “Momento atractivo del ciclo”, la economía española se encuentra en un ciclo bancario positivo, ya que el tipo de interés fijado por el Banco Central Europeo está en 0% y por tanto su evolución solo puede ser al alza, esto beneficia al sector bancario, ya que si el precio del dinero sube y un banco se dedica a vender dinero, este ampliará su beneficio.

6.1 EFECTO EN LA CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL BANCO SANTANDER

La calificación crediticia o calificación de rating “es una puntuación que otorgan las agencias de rating a los créditos o deudas de diferentes empresas, Gobiernos o personas, según su calidad crediticia (que mide la probabilidad de que esos créditos sean impagados).” (Economipedia, 2018d).

Justo un día después de que se hiciera efectiva la compra (8 de junio de 2017), el Banco Santander no se ve negativamente afectado en calificación de rating y solo tendría posibilidad de revertirse la situación en el caso de que este tuviera que afrontar provisiones superiores a las previstas o en el caso de que se desprendiera de los activos tóxicos del Banco Popular en un tiempo superior al establecido. Situación que un año después no se ha producido.

Moody’s considera que el Banco Santander ha conseguido beneficios de la operación de compra, destaca su aumento de presencia en mercados lucrativos como es el caso del negocio de las PYMES. También afirma que pocos bancos podrían permitirse tal adquisición y el Santander es uno de ellos ya que tiene un tamaño suficientemente grande y está ampliamente diversificado internacionalmente. El problema de riesgo de liquidez que el Banco Popular sufrió en su etapa más reciente, desaparece en el momento en el que a los clientes del Banco Popular les llega la noticia de que su banco ha sido comprado por el Banco Santander. Con todo este análisis, Moody’s elevó cuatro escalones los depósitos a largo plazo del Banco Popular, de B2 a Ba1, lo que significa estar a un solo peldaño del aprobado y otros cinco, de B3 a Ba1, el rating de deuda sénior a largo plazo, en cuanto a los depósitos, deuda sénior y deuda subordinada del Banco Santander, mantuvo la nota que tenían, para los depósitos era de A3 (notable bajo) y para los otros dos aspectos mencionados de Baa2 (aprobado alto).

Fitch pasa a establecer la calificación crediticia global del Banco Popular de “B” a “A-” nada más que se produce su compra por el Banco Santander. También eleva la calificación de solvencia a largo plazo de Banco Popular en ocho escalones. Considera que el riesgo que está asumiendo el Banco Santander al realizar la compra es asumible por la entidad por motivos de tamaño, el Banco Popular era el 11% del Banco Santander a finales del año 2016. Añade otro motivo por lo que cree que el riesgo es perfectamente

asumido por el Santander, alegando que este tiene mucha experiencia en operaciones inorgánicas.

DBRS, la agencia canadiense, mejoro también las calificaciones del Banco Popular. Subió tanto la deuda sénior a largo plazo como los depósitos, de BB (bajo) a A, con perspectiva estable.

Como vemos la adquisición fue captada por tres de las principales agencias de rating mundiales como positiva, lo que le concede al Banco Santander otra nueva ventaja al comportarse las valoraciones de las agencias de rating como un espejo en el mercado, ya que su opinión es valiosa tanto para inversores, clientes y empresas.

7. CONCLUSIÓN

Hemos visto que desde sus inicios el Banco Popular siempre fue uno de los principales de España y estaba dentro de los llamados siete grandes, además de que se le hayan concedido premios de prestigio a nivel internacional.

El pinchado de la burbuja inmobiliaria en España afectó a todos los sectores del país, así como al conjunto de la economía. Las empresas que más habían invertido en este sector fueron las peor paradas, este es el caso del Popular. A diferencia del Banco Santander, el Banco Popular era un banco de mucho menor tamaño con principal mercado en España. La diversificación es siempre muy importante a tener en cuenta ya que mitiga los riesgos, operar en diferentes mercados con ciclos económicos distintos es fundamental y este era un factor con el que no contaba el Popular. A la par que la premisa anterior es importante también diversificar en la cartera de activos y el Banco Popular había concentrado mucho dinero en el sector que luego veríamos desplomarse. Aparte del fallo de la diversificación, el Banco Popular también pecó de no ser precavido, concedió créditos a personas e instituciones sin garantías y no destino dinero en concepto de provisiones para que en el momento del impago, pudiera hacer frente a tal situación. De esta manera acumuló activos tóxicos por valor de 35.000 millones de euros, alcanzando una cifra similar a la que el Sared, el banco malo gestiona, en este último caso, se calculan que son 40.000 millones de euros.

La comúnmente oído sobre que el precio de la compra del Banco Popular por parte del Banco Santander fue de 1€ dista mucho de lo que en realidad le costó al Banco Santander hacerse cargo del banco intervenido. Fueron bastantes millones de euros lo que el Santander tuvo que aportar al Popular tras la compra, por un lado la ampliación de capital por 7.000 millones de euros destinados exclusivamente para su saneamiento, por otro, otros 7.200 millones de euros extra en concepto de provisiones en activos inmobiliarios y aun así su balance se vio intoxicado por la cuantía tan grande de activos que nunca se llegarían a cobrar.

Por último, dejar claro que el riesgo de liquidez del que los medios hicieron tanto eco, vino como consecuencia de un anterior riesgo reputacional y este a la vez surgió por el riesgo que desencadenó todo el problema del Banco Popular, el riesgo de crédito.

8. REFERENCIAS

- About Us | BlackRock. (n.d.). Retrieved June 16, 2018, from <https://www.blackrock.com/corporate/about-us>
- Alegret, X. (2018). El Santander recibe la primera demanda por la quiebra del Popular. Retrieved from https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/santander-popular-demanda-jausas_529994_102.html
- Álvarez-Moro, O. (2012). ¿Qué son los CoCos, los bonos convertibles contingentes? Retrieved from <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-los-cocos-los-bonos-convertibles-contingentes>
- Asociación Española de Banca. (2017). [Página web oficial]. Recuperado 31 de mayo de 2018, a partir de <https://www.aebanca.es/es/index.htm>
- Awards for Excellence dates and guidelines | Euromoney. (n.d.). Retrieved April 18, 2018, from <https://www.euromoney.com/article/b12khy6kr5x2gk/awards-for-excellence-dates-and-guidelines>
- Banco Santander. (2017). Creación de valor para el accionista a través de consolidación en dos de nuestros mercados clave. Retrieved from www.cnmv.es
- Banco Santander. (2018). Acerca del Grupo. Retrieved June 26, 2018, from https://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWC_SancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Mas-de-un-siglo-de-historia/1856-1930.html

- Banco Santander. (2017). Hecho Relevante. Retrieved from https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/HR130717ESP.pdf
- Banco Santander. (2017). Nota de prensa. Retrieved from https://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D707%5C892%5CSantanderBancoPopular_es.pdf
- Banco Santander. (2017). Santander adquiere Banco Popular y se convierte en el banco líder en España. Retrieved June 24, 2018, from https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Santander-Noticias/2017/06/07/Santander-adquiere-Banco-Popular-y-se-convierte-en-el-banco-lider-en-Espana.html
- Banco Santander se come al penúltimo de los "siete grandes" de la Transición. (n.d.). Retrieved April 20, 2018, from https://www.eldiario.es/economia/Banco-Santander-siete-grandes-Transicion_0_651985430.html
- Banco Popular. (2018). Retrieved June 25, 2018, from <http://www.bancopopular.es/personas>
- Bank for International Settlements (BIS) Bank for International Settlements (BIS). (2018). Basilea III: marco regulador internacional para los bancos. Retrieved June 23, 2018, from https://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm
- BBVA. (2017). Glosario - BBVA. Recuperado 20 de junio de 2018, a partir de <https://accionistasinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/resources/glossary/detalle.jsp?name=Depósitos+de+la+clientela>
- Botín, A. (2017). Presentación de Ana Botín a los medios de comunicación de la compra de Banco Popular. Retrieved from <http://waveplayer01.santandergroup.net/content/CyFKOVQE3n2C2RsQ>
- BPI. (2017). Página oficial Banco BPI. Retrieved June 21, 2018, from <https://www.bancobpi.pt/grupo-bpi/grupo-bpi-grupo-bpi-o-que-e-o-grupo-bpi>
- Camarero, J. M. (2016). Emilio Saracho releva a Ángel Ron en la cúpula de Popular para pilotar su fusión. Retrieved June 16, 2018, from <http://www.laverdad.es/murcia/economia/banca/201612/01/popular-convoca-consejo-para-20161201093611-rc.html>
- Confederación Española de Cajas de Ahorros. (s. f.). Página Web Oficial. Recuperado 31 de mayo de 2018, a partir de <http://www.cajasdeahorros.es/>

- Consejo de la Unión Europea. (2018). Mecanismo Único de Resolución. Retrieved June 24, 2018, from <http://www.consilium.europa.eu/es/policies/banking-union/single-resolution-mechanism/>
- Crédit Mutuel. (n.d.). Retrieved June 16, 2018, from <https://www.creditmutuel.fr/home/index.html>
- DatosMacro. (2018). PIB de España - Producto Interior Bruto. Retrieved June 30, 2018, from <https://www.datosmacro.com/pib/espana?anio=2016>
- DatosMacro. (n.d.). Tipos del BCE - Banco Central Europeo 2017 | datosmacro.com. Retrieved June 17, 2018, from <https://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>
- Economipedia. (2018a). Bancos más grandes del mundo 2018. Retrieved June 26, 2018, from <http://economipedia.com/ranking/bancos-mas-grandes-del-mundo-2018.html>
- Economipedia. (2018b). Bancos más grandes de Europa. Retrieved June 26, 2018, from <http://economipedia.com/bancos/bancos-mas-grandes-europa-2017.html>
- Economipedia. (2018c). Bancos más grandes de España. Retrieved April 20, 2018, from <http://economipedia.com/ranking/bancos-mas-grandes-espana.html>
- Economipedia. (2018d). Calificación crediticia - Rating. Retrieved July 13, 2018, from <http://economipedia.com/definiciones/calificacion-crediticia-rating.html>
- El Banco Popular finaliza su andadura en solitario tras 92 años de existencia - RTVE.es. (2017). Retrieved from <http://www.rtve.es/noticias/20170607/banco-popular-finaliza-su-andadura-solitario-tras-92-anos-existencia/1561568.shtml>
- El Confidencial. (n.d.). Saracho encarga la venta urgente del Popular a JP Morgan y Lazard por riesgo de quiebra. Retrieved June 23, 2018, from https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-05-11/saracho-encarga-venta-urgente-popular-banco-popular-riesgo-quiebra-jp-morgan-lazard_1381191/
- El Economista. (2014). De la Supercuenta a los patrocinios deportivos: algunos hitos de Botín al frente de Santander. Retrieved from <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6069110/09/14/De-la-Supercuenta-a-los-patrocinios-deportivos-algunos-hitos-de-Botin-al-frente-de-Santander.html>
- Expansión. (2017). Fitch confirma el rating de Santander y sube ocho escalones la nota de Popular. Retrieved from <http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/06/09/593aa9ff268e3eaa5c8b4587.html>
- Expansión. (2017). Moody's: la digestión de Popular por Santander en cuatro preguntas y respuestas. Retrieved from <http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/06/16/5943b2d9468aeb361c8b460a.html>

- Forbes. (2018). The World's Billionaires List. Retrieved June 16, 2018, from https://www.forbes.com/billionaires/list/#version:realtime_country:Mexico
- Gallardo Benitez, N. (2008). Definición y conceptos básicos de contabilidad, *I*(2), 1-5. Recuperado a partir de http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/GuiaEmprendedor/tema8/F50_8.1_CONCEPTOS_BASICOS.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (n.d.). Tabla4247. Retrieved April 20, 2018, from <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247>
- Investopedia. (2018). Inorganic Growth. Retrieved July 7, 2018, from <https://www.investopedia.com/terms/i/inorganicgrowth.asp>
- Investopedia. (2018). Organic Growth. Retrieved July 7, 2018, from <https://www.investopedia.com/terms/o/organicgrowth.asp>
- Martínez, M. and Roig, M. (2017). Santander compra Popular por un euro y ampliará capital en 7.000 millones. Retrieved from <http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/06/07/5937960e468aeb6b498b4573.html>
- Maudos, J. (2011). El impacto de la crisis en los bancos españoles: 2007-2010. *Cuadernos de Información Comercial Española*, 222, 87-99.
- Mínguez Hernández, F. (2014). *HERRAMIENTAS CONTRACTUALES DE APOYO FINANCIERO A ENTIDADES EN CRISIS: LOS ESQUEMAS DE PROTECCIÓN DE ACTIVOS*. Mercantil (Vol. 1).
- Página oficial de Blackstone. (2018). The firm, who we are? Retrieved June 24, 2018, from <https://www.blackstone.com/the-firm/overview>
- Página oficial de TSB. (n.d.). Retrieved June 21, 2018, from <https://www.tsb.co.uk/investors/our-business/>
- Pariente, R. (2016). ¿Qué es un CoCo? Retrieved from <https://www.bbva.com/es/que-es-un-coco/>
- Pons Brias, M. Á. (2001). *Oligopolio y Tipos de Interés en la Banca Española, 1942-1975*. *Revista da Historia Economica*. Universidad de Valencia.
- Puig, X. (n.d.). Oferta Pública de Adquisición, OPA. Retrieved July 10, 2018, from <http://www.economista.es/diccionario-de-economia/oferta-publica-de-adquisicion-opa>
- Rodríguez, M. (2011). El Popular adquiere el Banco Pastor al ofrecer más de 1.300 millones en acciones. Retrieved from <https://www.farodevigo.es/galicia/2011/10/08/popular-adquiere-banco-pastor-ofrecer-1300-millones-acciones/586666.html>

Sala de Prensa Euromoney premia por cuarta vez al Banco. (n.d.). Retrieved April 19, 2018, from <https://www.popularenlinea.com/Personas/sala-de-prensa/Pages/Euromoney-premia-por-cuarta-vez-al-Banco.aspx>

Salobral, N. (2017). Santander sacude el mapa bancario español y eleva el listón en limpieza del ladrillo. Retrieved from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/07/companias/1496849963_761309.html

Sareb. (2018). Sobre nosotros. Retrieved July 8, 2018, from https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/preguntas-frecuentes

Segovia, E. (2018). *De los Borbones a los Botines: Auge y caída del Banco Popular*. Madrid: LA ESFERA DE LOS LIBROS.

Unión Europea. (2018). Acerca de la UE. Retrieved June 30, 2018, from https://europa.eu/european-union/about-eu_es

Unión Europea. (2018). Junta Única de Resolución (JUR). Retrieved June 23, 2018, from https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/srb_es