



bol sillo

del tipo de interés a la guerra comercial.





“
**Víctor
Matarranz**

**El cliente de
banca privada
ya no pide
un servicio ‘de
alfombra roja’,
sino valor aña-
dido global, efi-
ciente y barato”**

Víctor Matarranz cumple cinco años al frente de la división Wealth Management & Insurance de Banco Santander, que engloba los negocios de banca privada, gestora de activos y seguros.

A Víctor Matarranz le va la marcha. Y no solo por su afición al rock (ver apoyo). Ingeniero de Telecomunicaciones, trabajó apenas unos meses en una pequeña empresa de ingeniería antes de lanzarse al negocio de la banca, primero en McKinsey y, desde 2012, en el San-

tander. Llegado al gran mastodonte de nuestras finanzas, no quiso ajustarse a los patrones más tradicionales del sector. De hecho, se declara admirador del estilo de las tecnológicas, desde Steve Jobs a Richard Branson, “no tanto por el modelo de gestión, sino por la forma de ▶

ae POR ÁNGEL PEÑA FOTOGRAFÍA JAVI MARTÍNEZ



▶ inspirar, la cercanía y la flexibilidad". A los dos años, ya era responsable de Estrategia y Presidencia del banco, hasta que en 2017 le llegó el momento de la adrenalina pura. Se cumplen cinco años de su nombramiento como vicepresidente y responsable de Wealth Management & Insurance en Banco Santander, una macrodivisión del grupo con tres negocios clave: banca privada, gestora de activos y seguros. Los resultados a 31 de diciembre 2021 muestran una contribución al beneficio del Grupo de 2.313 millones de euros, con un 12% de incremento en comisiones generadas respecto al año pasado, hasta alcanzar el 32% del total del Grupo.

PREGUNTA. ¿Cómo surgió la idea de crear esta división y por qué que lo escogieron a usted para dirigirla?

RESPUESTA. Fue bastante divertido. Yo era, por entonces, director de estrategia del Grupo, y estábamos preparando nuestra planificación a tres años. Detectamos oportunidades claras en la banca

P. Pero la idea de comenzar algo nuevo encaja con ese estilo de las tecnológicas que tanto le gusta.

R. Efectivamente, pero es que además conecta con el importante proceso de cambio cultural en el que está inmerso el banco desde hace unos ocho años para volverlo mucho más dinámico y menos jerárquico, con menos inercias.

P. ¿Nota resistencias?

R. Todavía lo vemos como una aspiración. La cultura tarda muchos años en cambiar. Alguno de los más viejos del lugar, que a lo mejor lleva 30 años en la casa, todavía te envía una carta muy formal para iniciar un contacto. Entonces tú coges el teléfono inmediatamente y le llamas, porque esa es la forma en que se gestiona hoy en día. Hay quien se sorprende, pero cada vez menos, la inercia del Grupo va a favor del cambio.

P. ¿Qué balance hace de este primer lustro de vida de la división?

R. Muy positivo. Nos pusimos el objetivo del doble dígitos y lo hemos cumplido

do, se nota en la banca privada, cuyos clientes se mueven mucho de un país a otro actualmente. Nosotros, por ejemplo, tenemos un flujo enorme de clientes latinoamericanos en España, y cuando llegan no quieren empezar de cero.

En el caso de la banca privada, además, Santander partía desde bastante atrás.

Cuando empezamos no salíamos en los rankings que elaboran los medios o quedábamos en posiciones muy bajas. Este año ya hemos alcanzado el top tres en alguno de ellos. En una decena de países de Europa, Latinoamérica y EEUU se nos percibe como líderes, sobre todo en los ejes que conectan Latinoamérica con EEUU y Europa. Ahora estamos impulsando ese concepto global del que hablabamos, que enlaza con el concepto de valor añadido que define al cliente actual. Antiguamente, la banca privada se percibía en muchos casos como lo que yo llamo 'servicio de alfombra roja': para que el cliente se sienta importante, lo tratas muy bien, lo llevas a comer... Eso está un poco pasado de moda, ahora se demanda valor añadido a través de una gestión eficiente y barata. Además de en el producto global, estamos avanzando, por ejemplo, en alternativo, sostenible y socialmente responsable, cosas que casi no trabajábamos y ahora tienen mucha demanda. También en asesoramiento, en herramientas para la gestión discrecional de inversiones y en digitalización, aunque creemos que en la banca privada siempre habrá un componente personal, para nosotros es crucial la figura del banquero o banquera.

P. ¿Cómo están viviendo la situación actual, tan delicada, en los mercados?

R. Ha sucedido algo tan extraño y complicado como que coinciden caídas tanto en la renta fija como en la variable. No se daba desde los años 70, y provoca un gran desconcierto entre los clientes, que no saben dónde refugiarse. Desencadena actitudes diferentes según el tipo de cliente: al más conservador lo que más le

EL BANQUERO ROCKERO

Ingeniero de Telecomunicaciones por la Politécnica de Madrid y MBA por la London Business School, Víctor Matarranz reconoce una pasión indisimulada por el deporte –corre a diario, incluso cuando viaja, y es un gran aficionado a la Fórmula Uno, los karts, el golf y el esquí–, pero su gran debilidad es la música: toca la guitarra y es vocalista en una banda llamada MLO. Escucha de todo, de la ópera al rock, pero tiene debilidad por los Beatles, U2, los Rolling Stones, The Killers... Tremendamente curioso con todo lo relacionado con la tecnología, le dedica también tiempo a la lectura. De su biblioteca destaca libros como Sapiens, Armada, Los pilares de la tierra, Harry Potter, Steve Jobs, el Losing my Virginity de Richard Branson o el How to Build a Car de Adrian Newey. Tampoco descuida el cine, con clásicos como El Padrino, Forrest Gump, Big Fish, About Time, Ready Player One o Patriots' Game, y todo tipo de documentales de grandes personalidades: Senna, Seve, Get Back (The Beatles), From the Sky Down (U2)...



“El cliente de banca privada ya no pide un servicio de alfombra roja”

Ante la singular situación que atraviesan los mercados, Matarranz explica que al cliente conservador lo que más le preocupa es la inflación y cómo refugiarse de ella y al más agresivo, la volatilidad

privada, la gestión de activos y de seguros, donde partíamos de una posición un poco más débil, así que trabajamos con todos los países para desarrollar algo nuevo. Cuando terminamos de hacer números y lo llevamos al Consejo, me dijeron: 'Muy bien, pues ahora lo haces tú'. Me tocó. De haberlo sabido, me habría puesto objetivos más sencillos, pero ya era demasiado tarde [se ríe]. Tras toda mi carrera dedicado a la estrategia, tuve que meterme de cabeza en un negocio.

todos los años menos el del Covid. Cuando empezamos contribuimos con unos 1.700 millones de euros al beneficio del Grupo y ya estamos en 2.313 millones. Lo más importante ha sido mostrar a los clientes nuestra fuerza global. En lugar de fabricar productos en cada país, reunimos lo mejor de cada sitio y lo ponemos a disposición de todos los clientes, para que, digamos, un cliente pueda acceder desde España a un fondo de Santander México y viceversa. Y la respuesta ha sido muy buena. Sobre to-

preocupa es la inflación y la dificultad de refugiarse en la renta fija, y al más agresivo o dinámico, la volatilidad de los mercados. Nosotros creemos que esto se gestiona con mucho asesoramiento, mucha diversificación y globalización de las inversiones. Aparte, hay algunos datos que podríamos definir como reconfortantes; por ejemplo, para los más conservadores, la subida de los tipos les inte-

resa por la posibilidad de que vuelvan a surgir los depósitos. Y el comportamiento del dólar hace relevante disponer de un componente de esa divisa en la cartera. Pero la clave siempre es la diversificación, insisto.

P. En el apartado de seguros llama la atención la red de alianzas que han ido creando.

R. Intermediamos unos 20 millones de pólizas en todo el mundo, un número muy relevante. Nuestra actividad en este negocio comenzó con los seguros asociados a las operaciones de crédito, pero ha evolucionado mucho, hasta el punto de que ahora unos dos tercios de los seguros van por otro lado. En 2017 y 2018 medimos nuestra posición y en algunos sitios nos salió una cuota inferior a la que necesitábamos. Como al fin y al cabo no somos una aseguradora, decidimos crear una alianza en cada grupo de países con el mejor socio posible: en Latinoamérica con Zurich, en España y Portugal con Aegon y Mapfre, en Polonia con Allianz... Cada uno nos fabrica los distintos productos en los distintos países y nosotros los distribuimos globalmente. Así nos aseguramos de que nuestros clientes disponen de todos los productos posibles en cualquier lugar en el que estemos presentes, tanto en el medio físico como en el digital.

P. ¿Qué recorrido le ven a esta área de negocio?

R. Creemos que va a seguir la tendencia de crecimiento de la protección, porque estamos en países, sobre todo en Latinoamérica, donde las tasas de penetración de los seguros son todavía bajas y están creciendo mucho: la gente entiende cada vez mejor la necesidad de estar protegidos ante imprevistos, algo que se ha hecho muy evidente con la pandemia. La otra gran tendencia es la digitalización: cada vez vendemos más online, lo que además habilita mecanismos para que el cliente pague por lo que necesite, incluso dándole la posibilidad de encender o apagar seguros cuando le convenga.

