

# Emilio Botín

Entrevistado por Tano Santos



**Emilio Botín.** Tras licenciarse en Derecho por la Universidad de Valladolid y en Ciencias Económicas por la Universidad de Deusto, Emilio Botín se incorporó a Banco Santander donde, después de ocupar diferentes puestos de responsabilidad, fue nombrado presidente en 1986.

Bajo su presidencia, Banco Santander se ha convertido en el cuarto banco del mundo por beneficios y el primero por capitalización en la zona euro, con más de tres millones de accionistas y cien millones de clientes a los que dan servicio 180.000 profesionales. Durante estos años, Banco Santander ha consolidado un sólido modelo de negocio con foco en el cliente, una importante diversificación geográfica –Santander está presente en diez mercados principales-, y una gestión orientada a mantener la fortaleza de balance, la prudencia en riesgos y la máxima eficiencia.

Emilio Botín es también presidente de la Fundación Botín, una de las primeras instituciones privadas españolas dedicada al fomento de la investigación científica, conservación del patrimonio histórico y desarrollo de las ciencias sociales.

“Desde la entrada del euro, España ha desarrollado una de las bancas más eficientes, innovadoras y dinámicas del mundo”



## Santander y la economía española

**Tano Santos.** Quiero empezar preguntándole por su llegada a la presidencia del Santander. ¿En qué medida era consciente de los enormes cambios que se avecinaban en el sector financiero español?

**Emilio Botín.** El año 1986 fue clave para la historia de España, ya que se produjo nuestra incorporación a la Comunidad Económica Europea. Era el final de una etapa de aislamiento y en Banco Santander sabíamos que la integración de España en Europa tendría un fuerte impacto y que la apertura de los mercados obligaba a plantearse el negocio bancario con otras perspectivas: aumentaría la competencia y habría un rápido proceso de desintermediación. A ello se unía que la globalización, la desregulación y el desarrollo de las tecnologías de la información afectaban especialmente al sector financiero. La banca española ha sido una de las grandes triunfadoras en estos años. De una dimensión muy modesta, eminentemente nacional o regional y una regulación muy intervencionista, hemos pasado en estas décadas a contar con una de las bancas más eficientes, innovadoras y dinámicas del mundo.

**T.S.** Santander protagonizó uno de los episodios más relevantes en la historia reciente de la banca española con la introducción de la Supercuenta en septiembre de 1989. ¿Cómo se gestó por ejemplo la decisión de entrar en lo que hasta aquel entonces era un hecho insólito en la historia bancaria española? ¿Qué lecciones saca de aquel episodio?

**E.B.** La Supercuenta fue una revolución financiera que benefició a la competencia y a los consumidores. En aquellos momentos, las cuentas corrientes se remuneraban al 1% y Santander ofreció el 11%. La Supercuenta se diseñó analizando concienzudamente cada uno de sus detalles, fue un producto bien pensado y mejor diseñado. El banco pudo hacerlo gracias a una fuerte posición de partida en términos financieros. Íbamos a romper el mercado y no sabíamos cuál sería la reacción de los competidores. Tardaron seis meses en reaccionar, un periodo

“Siempre nos hemos adelantado a la competencia y hemos sorprendido al mercado, lo que nos ha permitido ser más competitivos”

“Nuestra alianza con el RBS fue una operación de mucho alcance estratégico en el ámbito internacional. Fue el punto de partida del camino de Santander hacia la globalización que no ha tenido marcha atrás”

que aprovechamos para tomar ventaja y mejorar nuestra cuota de mercado, que pasó de estar ligeramente por encima del 8% en 1988 a superar el 14% en 1990. Luego hemos marcado otros muchos hitos como la Supercuenta, adelantándonos siempre a la competencia y sorprendiendo al mercado. El ejemplo más reciente lo tienen con “Queremos ser tu banco” que ha permitido a más de cuatro millones de clientes no pagar comisiones. Creo que iniciativas como esta han hecho a nuestro sistema mucho más competitivo.

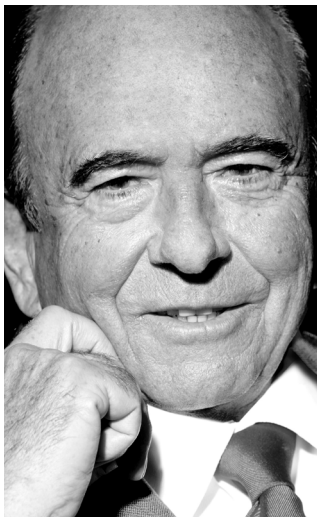
**T.S.** Un episodio relevante para la posterior historia del banco es la temprana alianza con el RBS, que se produce a finales de los 80 y dura hasta la separación en 2004 como consecuencia de la compra de Abbey. Esta alianza me parece muy importante en la evolución de Santander como gran banco internacional. ¿Qué se esperaba y qué se obtuvo de dicha alianza?

**E.B.** Fue una operación de mucho alcance estratégico en el ámbito internacional. Fue el punto de partida de un camino hacia la globalización que no ha tenido marcha atrás. Representaba para nosotros estar en contacto con la liga mundial de instituciones financieras y nos permitió adquirir *know how* financiero en uno de los principales mercados de capitales del mundo. El acuerdo nos situó en una posición de privilegio para afrontar la llegada del Mercado Único Europeo y prepararnos para el futuro de una economía global. La experiencia adquirida con *Royal* fue de gran ayuda para afrontar años después la compra de *Abbey*. Además, la operación resultó muy beneficiosa porque en los 16 años que duró la alianza con *Royal*, nuestra inversión se revalorizó cerca de un 25% anual.

**T.S.** Un intento de incrementar la competencia en el sistema financiero español llegó con la liberalización de las cajas en 1989, permitiendo a la misma la apertura de sucursales en todo el territorio nacional. Las cajas consiguieron capturar una parte importante de la base de depósitos en nuestro país. ¿Cómo se valoró tal medida?

**E.B.** La medida resultó muy positiva ya que contribuyó a aumentar la competencia en el sector financiero español, algo que en Santander siempre hemos defendido. El conjunto del sistema fue adquiriendo músculo comercial y nos hemos convertido en uno de los más competitivos

“Es preciso que las cajas de ahorro aceleren los ajustes necesarios para afrontar esta fase del ciclo económico y se dimensionen de acuerdo a las nuevas circunstancias económicas”



del mundo. Ahora es preciso que las cajas de ahorro aceleren los ajustes necesarios para afrontar esta fase del ciclo económico y se dimensionen de acuerdo a las nuevas circunstancias económicas.

**T.S.** Un momento fundamental en la historia del Santander ocurre en 1994, con la decisión de pujar por Banesto. Más que ninguna otra decisión en la historia reciente del Santander, ésta me parece el inicio del “despegue” del Grupo. ¿Cómo recuerda aquella operación?

**E.B.** Fue una decisión muy meditada. Ganamos el concurso de adjudicación porque teníamos el convencimiento de que podíamos hacer una buena gestión. Era el momento de hacernos grandes y pujamos alto porque sabíamos que era una oportunidad única que nos proporcionaba masa crítica y nos catapultaba al primer puesto del ranking español. Nos dio la fuerza suficiente en España para seguir avanzando en nuestra expansión, nacional e internacional. La compra de Banesto fue una operación transformacional, sin ella no hubiera sido posible la incorporación del Central Hispano ni la construcción de la primera franquicia bancaria en Latinoamérica. Nos dio la fuerza en España para seguir. Bajo el liderazgo de Alfredo Sáenz, Banesto se convirtió en un banco moderno, eficiente y muy competitivo.

**T.S.** Me gustaría preguntar sobre la imbricación del Santander con la economía española en estos años, que fueron de tantas ilusiones (la entrada en la UE, las Olimpiadas de Barcelona, etc.), pero también tan volátiles, sobre todo con la crisis de principio de los años 90. ¿Cómo se veía el crecimiento de la institución en el contexto de los problemas de la economía española? ¿Fueron estos problemas un acicate para la expansión internacional del Santander, en busca de una mayor diversificación?

**E.B.** Efectivamente, a partir de 1989 se produjo una fuerte desaceleración del crecimiento. Pese a lo desfavorable de la coyuntura económica, Santander sorteó esta etapa razonablemente bien: el balance dobló el tamaño entre 90 y 93, ganando más de tres puntos de cuota respecto a sus directos competidores. Los niveles de solvencia permanecieron elevados, pese al deterioro general de la situación económica, que obligó a efectuar fuertes provisiones. Para nosotros fue una etapa de fuerte crecimen-

“Nuestra expansión en Latinoamérica se ha confirmado como un acierto estratégico clarísimo”

“Actualmente, todo el mundo tiene claro que para ser global hay que tener una presencia relevante en los países emergentes”

“Banco Santander se ha convertido en una de las columnas vertebrales del sistema financiero latinoamericano y vamos a seguir apoyando la bancarización de la región”

to orgánico. Tras la Supercuenta, ejercicio tras ejercicio lanzamos nuevos productos, tanto de pasivo (Superdepósitos en 1991; Superlibretas en 1993) como de activo (Supercrédito Vivienda 1992 y Superhipoteca en 1993). Además, dimos un salto en el número de empleados y de oficinas, y mejoramos la productividad. También nos preparamos para intensificar el grado de internacionalización del Grupo.

## De la entrada en el Euro a la expansión internacional del Santander

**T.S.** Una vez adquirido Banesto, la situación bancaria en España quedaba con cuatro grupos importantes (BBV, Argentaria, Santander y BCH) y con ellos termina una “primera ronda” de concentración en la gran banca española. Aun así, eran de un tamaño menor que los “grandes” bancos europeos. ¿Cómo se vivió la incorporación del Banco Central Hispano?

**E.B.** Fue la primera fusión de la Europa del euro y demuestra una vez más el sentido de anticipación de Banco Santander. Cinco años después de comprar Banesto, nos consolidábamos como el primer banco de España y nos situábamos en el décimo cuarto del ranking financiero mundial por capitalización bursátil.

**T.S.** Uno de los aspectos más sobresalientes de la historia del Grupo Santander es su expansión internacional. ¿Qué hay detrás de esta expansión internacional?

**E.B.** Santander está presente en diez mercados principales. Nuestra expansión internacional responde a una estrategia de diversificación: de mercados y de riesgos. Es cierto que Santander no sería lo que es sin esa apuesta internacional. Pero tampoco lo sería si no hubiera partido de una sólida base doméstica. Para ser fuertes fuera había que ser fuertes en el mercado de origen. No se trataba de crecer por crecer, sino de crecer siendo rentables, con un equilibrio estratégico muy claro entre crecimiento y creación de valor para los accionistas. Además, la estrategia de diversificación responde también al objetivo de buscar un equilibrio en nuestra exposición a mercados maduros y a mercados emergentes.

“Tenemos claro que quien no está en Brasil no está en Latinoamérica y ahora estamos recogiendo los frutos de nuestra apuesta”

“La compra del Abbey representó la mayor operación transfronteriza realizada en Europa, con ella Santander dio el paso definitivo para competir en la liga de las grandes financieras europeas”

“Hoy somos el primer banco británico retail por beneficios”

**T.S.** Hay varias áreas donde el Santander se ha expandido pero claramente una zona preferente ha sido Iberoamérica, ¿qué supone la expansión en Latinoamérica?

**E.B.** Nuestra expansión en Latinoamérica se ha confirmado como un acierto estratégico clarísimo. En Latinoamérica hemos estado “a las duras y a las maduras”. No solo nos quedamos y apoyamos los países durante los años difíciles, sino que aprovechamos la circunstancia para reforzar nuestra presencia en la región. Hoy todo el mundo tiene claro que para ser global hay que tener una presencia relevante en los países emergentes. Banco Santander es hoy una de las columnas vertebrales del sistema financiero latinoamericano y vamos a seguir apoyando la bancarización de la región. Tenemos una franquicia irreplicable en Brasil, que es clave para nosotros, con un peso del 25% en el beneficio. Tenemos claro que quien no está en Brasil no está en Latinoamérica y ahora estamos recogiendo los frutos de nuestra apuesta.

**T.S.** La adquisición de *Abbey* en 2004 se me antoja otro salto cualitativo en la historia del Grupo. ¿Qué es lo que esta adquisición ha aportado al Grupo? ¿Qué significa Reino Unido para el Grupo?

**E.B.** La compra del *Abbey National Bank* representó la mayor operación transfronteriza realizada hasta esa fecha en Europa y fue la mejor operación internacional del año 2004. Fue la combinación perfecta. Por un lado nos aportó una excelente plataforma de acceso al mercado británico de banca minorista, uno de los más atractivos de Europa y, por otro, nos permitía seguir afianzando nuestra estrategia de diversificación geográfica. Dábamos el paso definitivo para competir en la liga de las grandes financieras europeas. Desde que adquirimos *Abbey*, en noviembre de 2004, hemos trabajado intensamente para adaptar el banco al modelo de negocio y los valores del Santander y los resultados son excelentes ya que hemos conseguido superar todos los objetivos que nos fijamos con la adquisición. Nuestra fortaleza en Reino Unido nos ha permitido seguir aumentando nuestra presencia con la adquisición de *Alliance & Leicester*, los depósitos y la red comercial de *Bradford & Bingley* y 318 sucursales de *Royal Bank of Scotland*. Hoy somos el primer banco británico retail por beneficios. En 2004 la opinión pública británica nos recibió con escepticismo pero hoy somos



“El 85% de nuestros ingresos proceden de la banca minorista, algo único en la banca internacional”

“Nuestra prudencia en la gestión de los riesgos siempre ha sido un elemento clave del modelo de negocio de Banco Santander”

un competidor muy reconocido y respetado. Además, en 2010 hemos completado con gran éxito la unificación de marca de todas las redes comerciales británicas. Reino Unido es uno de los mercados principales para Santander, con una aportación al beneficio atribuido del Grupo del 17%.

## La gran recesión y sus consecuencias

**T.S.** En lo que respecta al sistema financiero, ¿qué se podía haber hecho distinto en la gestión de la crisis?

**E.B.** Como ya he señalado en ocasiones anteriores, en algunos países se produjeron graves errores de supervisión que tuvieron mucho que ver en la crisis financiera. Se ha comprobado que los países como España, Canadá o Australia, que tenían una supervisión estricta, rigurosa, cercana y eficaz no estuvieron expuestos a los problemas que originaron la crisis. La reforma financiera tiene que tener como pieza fundamental el refuerzo y la mejora de la supervisión. También tiene que asegurar que los requisitos de capital tienen que ir ligados a los niveles de riesgo que asuma la entidad. Además, el capital tiene que ser de más calidad, es decir, “capital, capital” y no sucedáneos. La reforma de Basilea III apunta en la buena dirección pero hay que vigilar con mucha atención los detalles finales para asegurarnos que el sistema financiero internacional sale reforzado y que no se penaliza la función tradicional de la banca.

**T.S.** ¿Qué cree que distingue en su opinión al Santander de otras grandes instituciones financieras que han experimentado muchos mayores problemas en esta crisis?

**E.B.** Yo diría que se debe a tres factores. Por un lado, nuestro modelo de negocio basado en la banca comercial y focalizado claramente en el cliente. El 85% de nuestros ingresos proceden de la banca minorista, algo único en la banca internacional. Por otro lado, a nuestra diversificación geográfica que no consiste en hacer de todo en todos los mercados, sino en alcanzar masa crítica en nuestros mercados principales, a los que conocemos muy bien y desarrollar nuestro modelo de banca comercial. Y, por último, nuestra prudencia en la gestión de los riesgos. Para nosotros siempre ha sido un elemento clave del modelo de negocio. Su seguimiento y control se hace al más alto nivel del banco y es independiente de la función de ne-

“La comisión delegada de riesgos de Santander se reúne unas cien veces a lo largo del año con el fin de velar por la correcta gestión de los riesgos del Banco”

gocio. Le pongo un ejemplo muy claro: la Comisión Delegada de Riesgos se reúne unas cien veces a lo largo del año. Además, la Comisión Ejecutiva Semanal y el Consejo Mensual dedican también mucho tiempo al análisis y control de los riesgos.

No me cabe duda de que estos tres pilares se han confirmado claves en lo reforzado que ha salido Banco Santander de la crisis financiera.