

EL PRESIDENTE DE BANCO SANTANDER, EN LA ACADEMIA MILITAR DE ZARAGOZA

«PARA GANAR HAY QUE TENER VOLUNTAD DE VENCER»

POR EMILIO BOTÍN

Extracto del discurso pronunciado ayer en el Centro Universitario de la Defensa de la Academia Militar de Zaragoza, en el que el presidente del Santander revela las tácticas que llevaron al grupo a su posición de liderazgo

Nuestra forma de actuar siempre ha estado guiada por una estrategia muy clara que es la que nos ha permitido destacarnos como ganadores en la reciente crisis económica y financiera mundial. Podrán identificar a lo largo de mi intervención cómo en nuestra historia hemos seguido (y mantenemos en la actualidad) principios muy similares a los que inspira la estrategia y actuación de las Fuerzas Armadas a las que ustedes representan.

1986 marca un antes y un después en nuestra historia. En ese año, España era un país con poco peso internacional, pero estaba decidido a afrontar grandes retos y a ocupar el papel que le correspondía en el espacio europeo. El 1 de enero de 1986, España ingresaba en la Comunidad Económica Europea. En Banco Santander no podíamos dejar pasar las enormes oportunidades que esto suponía para nuestro negocio (...) y nos fijamos un objetivo muy claro: «Ser el primer banco comercial del mundo». Entonces éramos un banco sólido pero pequeño, el séptimo banco español. La clave estaba en saber cuáles eran nuestros puntos fuertes y en diseñar la estrategia que nos permitiera alcanzar el objetivo final. Definimos tres fases. (...) Les comentaré los aspectos tácticos de cada una de ellas.

PRIMERA FASE Ser fuertes en España para ser fuertes fuera

Para ello contábamos con dos grandes fortalezas. La primera, el mejor ejército: nuestra red comercial en España. Profesional, disciplinada, conocedora del terreno y dispuesta siempre a afrontar las batallas más duras (...). La segunda, un sólido modelo de negocio que prestaba especial atención a la prudencia en riesgos. Siempre hemos tenido presente que los bancos quiebran por asumir riesgos excesivos y que nunca hay que bajar la guardia.

Todo ello nos permitió lanzar una primera ofensiva en España: «el plan Portilla», que se basó en una idea muy sencilla pero muy eficaz y, sobre todo, muy innovadora. En una época en la que los empleados esperaban sentados en las oficinas la llegada de clientes, el plan les sacó a la calle a buscar

los. Banco Santander cambió el modo de hacer banca comercial en la España de los 80. Nos permitió conocer mucho mejor a nuestros clientes y preparar el terreno para la siguiente operación. Así, comenzamos a desarrollar, con el máximo sigilo, «la Supercuenta», la mayor revolución financiera en la historia del mercado bancario español. En el año 89, a pesar de que el tipo oficial estaba al 14%, las cuentas corrientes se remuneraban al 1%. Lanzamos «la Supercuenta» con un interés del 11%. Se trató de una auténtica batalla en la que estábamos introduciendo la competencia en la médula del sector financiero de nuestro país.

Sabíamos que la operación no estaba exenta de riesgos (...); era imprescindible planificar todos los detalles y revisar que la intencionalidad y la retaguardia estuvieran al nivel que exigía la operación, es decir, altos niveles de capital y una adecuada rentabilidad del negocio, además de un profundo análisis de las posibles respuestas de los adversarios. Teníamos claro que la ofensiva tenía que ser aplastante, cubriendo todos los flancos y sin dejar nada al azar. Lanzamos una potente campaña de publicidad y renovamos la imagen de las oficinas. Fue el lanzamiento oficial de nuestro color rojo, símbolo de liderazgo, pasión y ambición por el triunfo.

Los resultados de la maniobra no pudieron ser mejores. La competencia tardó más de seis meses en reaccionar y empleamos toda nuestra fuerza en la explotación del éxito: prácticamente doblamos nuestra cuota de mercado (...). La siguiente gran ofensiva llegó en 1994 cuando Santander pujó por Banesto. (...) En Banco Santander lo tenemos muy claro: para ganar hay que te-

Negocio prudente
«Los bancos quiebran por asumir riesgos excesivos; nunca hay que bajar la guardia»

Economía global
«Diversificar no es hacer muchas cosas en muchos mercados; hay que tener visión a largo plazo»

ner voluntad de vencer. Y nosotros la tuvimos. Ofrecimos 762 pesetas por cada acción de Banesto, casi 100 más que la mejor oferta de nuestros competidores. Fue una operación de transformación: nos proporcionó masa crítica y nos situó en el primer puesto de la banca española. El cuarto gran movimiento en España estuvo, una vez más, ligado a las oportunidades de pertenecer a la UE. (...) No perdimos el tiempo. En 1999 protagonizamos la primera gran operación de la Europa del euro: la fusión con el Central Hispano (...). Reforzamos nuestra estrategia en dos flancos. Nos situamos en el número 13 del ranking mundial de bancos, y poníamos el listón muy alto para las entidades extranjeras que quisieran competir en España (...).

Les hablaré ahora de la segunda y tercera fase de la estrategia que diseñamos en el 86: convertirnos en líderes en Iberoamérica y en Europa. Siempre tuvimos claro que la diversificación geográfica es fundamental. Permite compensar los ciclos económicos de los países y mejora nuestra posición frente a los competidores en cada mercado. Para aprovechar estas ventajas, hay que partir de dos premisas: diversificación no es hacer muchas cosas en muchos mercados y la toma de posiciones tiene que ser con visión de largo plazo.

Nuestro modelo de expansión internacional ha seguido unos criterios muy definidos: concentrarnos en pocos países, con buenas perspectivas de crecimiento y conociendo muy bien el terreno (...). Elegir entidades a las que Santander pueda aportar valor. Adquirir la mayoría del capital, que nos asegure la cadena de mando y la unidad de dirección a través de filiales autónomas en capital y liquidez y cumpliendo siempre unos criterios financieros muy estrictos (...).

SEGUNDA FASE Convertirnos en el primer banco de Iberoamérica

Iberoamérica siempre fue una pieza clave para Banco Santander. (...) En 1947 abrimos la primera oficina de representación en La Habana a la que siguieron México, Sao Paulo y Buenos Aires. En 1985 teníamos ocho bancos en la región, de tamaño pequeño pero suficiente para contar con un factor importantísimo: la inteligencia que nos aportaban los equipos locales. (...) Hoy recogemos el fruto de esta inversión: ocupamos posiciones de liderazgo en los principales países de la región, Chile, México y Brasil.



(...) En Iberoamérica también hemos confirmado la importancia de seguir con rigor el principio de que «una retirada a tiempo es una gran victoria». Venezuela y Bolivia eran mercados en los que estábamos presentes pero sus nuevas condiciones institucionales no eran compatibles con nuestros objetivos. Fuimos capaces de reconocer a tiempo al General Invierno y retirar de forma ordenada nuestras tropas.

TERCERA FASE Ser el primer banco europeo

Reino Unido nos aporta hoy el 18% del beneficio. En 1988 firmamos una alianza con el Royal Bank of Scotland. (...) Cuando lanzamos la operación en 2004 fuimos recibidos con escepticismo (...). Pero nuestra eficacia en la ejecución, nuestra disciplina y nuestra perseverancia en lograr los objetivos nos han permitido hoy ser el primer banco comercial de la City en varios segmentos.

(...) Durante la crisis ganamos terreno comprando dos nuevos bancos. En 2010 el beneficio neto fue de 1.985 millones y somos el único banco comercial

Las estrategias de Botín

extranjero que ha triunfado en Inglaterra. En cuanto a Alemania, el país ha sabido tomar el liderazgo de la zona euro en un momento crucial (...). Una vez más nos hemos anticipado. Somos el cuarto banco del país. En Polonia, el país clave de la «Nueva Europa», el mes pasado completamos la adquisición del banco Zachodni que nos convierte en el tercer banco (...)

Hoy podemos decir que hemos logrado alcanzar con éxito el ambicioso reto que nos fijamos en 1986. Santander ha sido en los últimos cuatro años el tercer banco del mundo por resultados: 35.000 millones de beneficio. Somos el banco internacional que mayor retribución total repartió entre sus accionistas: 18.875 millones entre 2007 y 2010. Somos el primero de la zona euro por valor en bolsa y décimo del mundo. Tenemos 15.000 oficinas, la mayor red de sucursales de la banca comercial internacional y damos servicio a cien millones de clientes con nuestros 180.000 empleados, los mejores profesionales del sector, con formación internacional, y capaces al igual que ustedes, de trabajar con equipos multipaís, pues tenemos a 1.250 empleados fuera de su país de origen.

EMILIO BOTÍN ES
PRESIDENTE DEL BANCO SANTANDER

Conclusiones

Nunca hubiéramos conseguido estos objetivos si no hubiéramos seguido siempre los valores y principios que nos son propios:

PRIMERO: Máxima atención a nuestros clientes y accionistas. Santander es desde siempre un banco comercial con foco en el cliente. Nuestro principal objetivo es ofrecerle los mejores productos y servicios acompañados de la mejor calidad a la vez que generar valor para nuestros accionistas. Para nosotros «el cliente es el rey».

SEGUNDO: Una cultura corporativa basada en los más altos principios éticos. Los 154 años de Banco Santander han estado guiados por la vocación de liderazgo en nuestros mercados y por la iniciativa y anticipación para descubrir las oportunidades antes que nuestros competidores.

TERCERO: Una sólida retaguardia basada en fortaleza de capital y en la disciplina financiera. Nuestros ratios de capital han estado siempre en los niveles más altos, por encima de lo que exigían las autoridades. Tenemos que estar seguros de que nuestras murallas resisten los asedios más fuertes y en banca eso se consigue con mucho capital.

CUARTO: La mejor logística, buscando siempre ser más eficientes y poder trasladarlo a nuestros clientes en productos mejores y más competitivos.

Para lograrlo tenemos muy claro que es clave invertir en tecnología y lo hemos cumplido a rajatabla: Banco Santander es la empresa española que más invierte en I+D.

QUINTO: Una marca potente y atractiva, con la más alta reputación reconocida internacionalmente, situada en tercer lugar en el mundo entre las marcas financieras y que hace que Santander sea un símbolo de confianza y seguridad para nuestros clientes y accionistas.

SEXTO: Compromiso con las comunidades en las que estamos presentes y una firme apuesta por la educación superior. Desde hace 14 años, Santander Universidades desarrolla un programa único en el mundo de apoyo a la educación superior. Uno de sus proyectos más estratégicos es Universta, que se creó hace 10 años y es la red de cooperación universitaria más importante del mundo. El compromiso de Banco Santander con la educación superior se desarrolla a través de acuerdos de colaboración con 941 universidades en todo el mundo (...). En el año 2010 dedicamos 100 millones de euros a Santander Universidades y en los próximos cinco años destinaremos 600 a las Universidades. Refleja nuestro convencimiento de que la mejor manera de contribuir al progreso económico y social de un país es apoyar al sistema de educación superior y de investigación. Creemos firmemente que es la mejor inversión de futuro que podemos hacer.



JAVIER MUÑOZ