

Botín: "Si planificas, los rivales no pueden seguirte"

ESTRATEGIA/ El presidente de Santander asegura que el banco se rige hoy por los mismos "principios" que el Ejército y que toda "ofensiva debe ser aplastante".

Expansión, Madrid

Emilio Botín, que admira las estrategias militares descritas por Sun Tzu en *El Arte de la Guerra* -uno de los libros de cabecera del presidente de Santander-, recordó ayer su pasión por el Ejército. En un discurso pronunciado en la Academia Militar de Zaragoza, el presidente de Santander repasó la historia de la banca y del grupo, comparando sus movimientos, en el pasado y presente, con los del Ejército. "Las operaciones planificadas" de Santander han impedido que "los competidores puedan seguirnos", indicó. Estas son sus recetas:

Tener claro el objetivo: El presidente destacó como un momento clave el año 1986, "cuando España entró en la Unión Europea. Nos fijamos un objetivo claro: Ser el primer banco comercial del mundo. Entonces éramos el séptimo de España". Para conseguir este fin, debíamos analizar "los puntos fuertes y diseñar la estrategia", señaló.

Desarrollar por fases: El plan de Santander se materializó por fases: "ser fuerte en España, convertirse en el primer banco de Iberoamérica y ser el primero de Europa". Los medios que tenía el banco eran sus dos "grandes fortalezas: el mejor ejército (nuestros empleados)" y un modelo de negocio "que prestaba especial atención a la prudencia en riesgos".

Ir con sigilo: Santander realizó movimientos tácticos en cada una de estas fases, como el lanzamiento de la Supercuenta, en 1989. Fue "la mayor revolución financiera en la historia del mercado bancario" y se desarrolló "con el máximo sigilo". El banco empezó a pagar un interés del 11% en las cuentas corrientes, frente al 1% del resto del sector. "Introdujimos la competencia en la médula del sector", señaló Botín.

Medir riesgos y aplastar: El lanzamiento de este producto

Cronología

● **1986:** España entra en la Unión Europea. Santander se fija el objetivo de ser el primer banco comercial del mundo.

● **1989:** Santander lanza la Supercuenta, con una remuneración del 11%.



Emilio Botín, presidente de Santander, ayer en la Academia Militar de Zaragoza.

VALORES

Emilio Botín cree que sin tener valores y principios, Santander "nunca hubiera conseguido todos sus objetivos".

"no estaba exento de riesgos. Para afrontarlos, planificamos los detalles, revisamos la intención y la retaguardia que exigía la operación (altos niveles de capital y adecuada rentabilidad)". Además, el banco "analizó las posibles respuestas de los adversarios". Una vez tomada la decisión, "teníamos claro que la ofensiva debía ser aplastante, cuidando todos los flancos y sin dejar nada al azar".

Botín afirmó que los resultados "de las maniobras" no pudieron ser mejores: "la competencia tardó seis meses en reaccionar. Santander duplicó su cuota de mercado".

Querer vencer: El presidente del banco cree que es fundamental tener muy claro que

MARCA

Implantar una marca "potente y atractiva", con alta reputación, "ha permitido a Santander generar confianza para los accionistas".

UNIVERSIDAD

El presidente de Santander, Emilio Botín, destacó ayer el compromiso del banco con la educación superior, a través de la red de cooperación Universia. "Apoyar la educación es la mejor inversión de futuro que podemos hacer", señaló.

"para ganar hay que tener voluntad de vencer". Santander aplicó esta estrategia en 1994, cuando pujó por Banesto. "Ofrecimos 762 pesetas por acción de Banesto, casi cien

LOGÍSTICA

El presidente de Santander destaca que la logística es clave para ser eficientes. Por este motivo, el banco siempre "invertió en tecnología".

más que la mejor oferta de nuestros competidores", señaló. Después, siguió la fusión con Central Hispano, en 1999. "Desde entonces hasta hoy no nos hemos desviado del objetivo" y los "competidores no han podido seguirnos".

Retirarse a tiempo Botín cree que también es vital "retirarse a tiempo", decisión que el banco tomó al salir de mercados como Venezuela y Bolivia. "Reconocimos a tiempo al general invierno y retiramos nuestras tropas".

En su opinión, Santander logró su objetivo: "es el tercer banco del mundo por resultados, el primero de la zona euro por capitalización y la mayor red de banca comercial internacional".

● **2011:** El banco cierra la adquisición de Zachodni, en una operación que termina convirtiendo a Santander en el tercer banco de Polonia y el primero por rentabilidad, con una inversión de 4.139 millones de euros.

● **2004:** Lanza la operación para comprar el británico Abbey. Anteriormente, en 1988, había firmado una alianza con Royal Bank of Scotland, que le permitió entrar en el consejo de administración.

● **1999:** Fusión con Central Hispano, en la primera gran operación de la Europa del euro.

● **1994:** Pujó por Banesto y se queda el banco, pagando 762 pesetas por acción.