

DISCURSO DE D. EMILIO BOTÍN EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DE LA DEFENSA - LA ACADEMIA GENERAL MILITAR DE ZARAGOZA

11 MAYO 2011-

Excelentísimo General Director de la Academia General Militar de Zaragoza

Director del Centro Universitario de la Defensa

Excelentísimo General del Mando de Adiestramiento y Doctrina

Magnífico rector de la universidad de Zaragoza

Magníficos rectores

Caballeros y damas cadetes

Buenos días a todos,

Estoy encantado de estar aquí, en la Academia General Militar de Zaragoza, una institución con una larga tradición en la formación de los Mandos del Ejército Español.

España cuenta hoy con unas fuerzas armadas modernas, profesionales y comprometidas que recogen fielmente el mandato del artículo 8 de nuestra Constitución.

Me gustaría destacar los tres grandes rasgos que hacen de esta Academia un centro puntero de formación militar a nivel mundial:

- **Primero: el carácter integral** de la formación, que ofrece a los alumnos y alumnas unos conocimientos muy completos militares, técnicos y humanísticos.
- **Segundo: la cultura del esfuerzo y la superación**, desarrollando el liderazgo y exigiendo capacidad de trabajo en condiciones de máxima presión.
- **Tercero: su carácter innovador**, incorporando en cada momento las últimas novedades técnicas y tácticas que hacen del proceso de aprendizaje en esta Academia un ejemplo de transferencia del conocimiento por su gran aplicación práctica.

La alianza entre la Academia General Militar y la Universidad de Zaragoza para crear el Centro Universitario de la Defensa es un paso importantísimo para enriquecer su formación y hacer de ustedes los mandos mejor preparados para afrontar los retos del siglo XXI.

Estoy encantado de compartir hoy con ustedes mi experiencia al frente de Banco Santander.

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 Vds. 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. Entrar en la Comunidad Europea nos permitía ser ambiciosos y nos fijamos un objetivo muy claro: **“Ser el primer banco comercial del mundo”**.

Entonces éramos dentro de España 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:

- **Primera**, Ser fuertes en España para ser fuertes fuera
- **Segunda**, Convertirnos en el primer banco de Iberoamérica y
- **Tercera**, Ser también el primer banco europeo

Les comentaré los **aspectos tácticos** de cada una de estas fases.

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. Una red profesional, disciplinada, conocedora del terreno y dispuesta siempre a afrontar las batallas más duras, convencida de su capacidad para lograr el éxito y,
- 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 Portilla* les sacó a la calle a buscar clientes, a visitar empresas para ofrecerles nuestros productos y servicios.

Banco Santander cambió el modo de hacer banca comercial en la España de los ochenta. Además 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%. Pues bien, en Santander 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 y que, para afrontarlos sin poner en peligro nuestra solvencia era imprescindible:

- Planificar todos los detalles y revisar que la intendencia y la retaguardia estuvieran al nivel que exigía la operación, es decir, altos niveles de capital y una adecuada rentabilidad del negocio y
- Un profundo análisis de las posibles respuestas de los adversarios

Además, teníamos muy claro que la ofensiva tenía que ser aplastante, cubriendo todos los flancos y sin dejar nada al azar:

- Lanzamos una potente campaña de publicidad en todos los medios 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 y los depósitos e imposiciones aumentaron más de un 70%.

Sin embargo, lejos de conformarnos con este éxito, seguíamos buscando nuevas oportunidades con la vista puesta siempre en el **objetivo final**.

La siguiente gran ofensiva llegó en el año 1994 cuando Santander pujó por la operación de Banesto.

Les recuerdo que Banesto había sido intervenido por el Banco de España en diciembre de 1993 y, una vez saneado, fue sacado a subasta.

La puja por Banesto fue una decisión muy meditada, analizamos los riesgos hasta el último detalle y la decisión fue clara: había que ganar el concurso de adjudicación porque:

- Estábamos convencidos de que podíamos hacer una buena gestión y
- Era el momento de ser ambiciosos ya que la operación nos daba la oportunidad de dar un paso de gigante en el mercado español.

En Banco Santander lo tenemos muy claro: **para ganar hay que tener voluntad de vencer.**

Y nosotros la tuvimos. Ofrecimos 762 pesetas por cada acción de Banesto, casi 100 pesetas por encima de la mejor oferta de nuestros competidores.

La compra de Banesto 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 grandes oportunidades y retos que suponía nuestra pertenencia a la Unión Europea.

La entrada en el euro abría un nuevo horizonte a las entidades financieras europeas y nosotros tuvimos muy claro cuál debía ser la estrategia. Era fundamental tomar la iniciativa, anticiparse al mercado y ser los primeros en sorprender a nuestros competidores.

No perdimos el tiempo. En enero de 1999 protagonizamos la primera gran operación de la Europa del euro: la fusión con el Central Hispano.

El Banco Santander se convirtió definitivamente en líder del mercado español y reforzamos nuestra estrategia en dos flancos fundamentales:

- 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.

Desde entonces hasta hoy, no nos hemos desviado del objetivo y hemos seguido innovando y aprovechando las oportunidades.

Sólo un banco con el músculo comercial de Santander podía lanzar el *plan Queremos ser tu banco*, por el que casi cuatro millones y medio de clientes no pagan comisiones. El nivel de satisfacción de nuestros clientes ha crecido exponencialmente y, tal como preveíamos, los competidores no han podido seguirnos.

En definitiva, la sociedad española ha sido la gran beneficiada de la competencia que ha introducido Banco Santander en el mercado.

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.**

En Banco Santander siempre tuvimos claro que la **diversificación geográfica** es fundamental en nuestro negocio:

- 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 muy claras:

- Diversificación **no es** hacer muchas cosas en muchos mercados y
- La toma de posiciones tiene que ser con visión de largo plazo.

El modelo de expansión internacional de Banco Santander ha seguido siempre unos criterios muy claros y bien definidos:

- Concentrarnos en pocos países, con buenas perspectivas de crecimiento y **conociendo muy bien** el terreno
- Aprovechar nuestras ventajas competitivas, nuestro modelo de banca comercial y la eficiencia tecnológica
- Elegir entidades a las que Santander pueda aportar valor y hacerlas más rentables
- 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 que aseguren que generamos valor para nuestros accionistas.

Segunda fase de la estrategia: convertirnos en el primer banco de Iberoamérica

Iberoamérica siempre fue una pieza clave para Banco Santander y sus ventajas son evidentes para nuestro negocio. Se trata de una región:

- Con enorme potencial demográfico y de crecimiento y

- Con claras afinidades culturales y en la que ya estaban presentes otras empresas españolas.

En 1947 abrimos la primera oficina de representación en La Habana a la que siguieron México, Sao Paulo y Buenos Aires.

A finales de 1985 teníamos ocho bancos en la región, de tamaño pequeño pero suficiente para contar con un factor importantísimo: teníamos la inteligencia que nos aportaban los equipos locales, su conocimiento de primera mano del terreno, de la realidad económica y social de los países.

Así, poco a poco, combinando el crecimiento orgánico con las adquisiciones nos hemos convertido en la primera franquicia financiera en Iberoamérica. **Banco Santander es hoy el doble que el siguiente Banco global con presencia en la región.**

Santander ha tenido siempre un compromiso firme y de largo plazo con esta región, tanto en los momentos buenos como en los momentos malos.

Como me gusta señalar, hemos estado a las duras y a las maduras, y hoy recogemos el fruto de esta inversión: Ocupamos posiciones de liderazgo en los principales países de la región, Chile, México y Brasil.

En Brasil, en los últimos diez años hemos doblado nuestra posición y hemos invertido 27.100 millones de dólares, lo que nos sitúa en los primeros puestos de inversión extranjera privada en el país y confirma nuestro compromiso de largo plazo.

Hoy somos en Brasil El tercer banco privado del país Con 3.700 oficinas bajo la marca Santander. Y Brasil aporta el 25% del beneficio de Grupo Santander.

En Iberoamérica también hemos confirmado la importancia de seguir con el máximo rigor el principio: **“Una retirada a tiempo es una gran victoria”**.

Por ejemplo, Venezuela y Bolivia eran mercados en los que estábamos presentes pero sus nuevas condiciones institucionales no eran compatibles con nuestros objetivos de banca comercial.

Fuimos capaces de reconocer a tiempo **al General Invierno** y retirar de forma ordenada nuestras tropas.

Tercera fase: Ser el primer banco europeo

Y la tercera fase de la estrategia que diseñamos en 1986 era convertirnos también en el primer banco de Europa.

Les hablaré de cómo desarrollamos nuestra estrategia en los países más importantes: Reino Unido, Alemania y más recientemente, Polonia.

Reino Unido nos aporta hoy el 18% del beneficio del grupo. Pero nuestra historia en el país se remonta al año 1988 cuando firmamos una alianza con el Royal Bank of Scotland, una operación de mucho alcance estratégico y que tenía un objetivo muy claro: conocer el terreno.

La entrada en el consejo de administración del Royal Bank of Scotland nos puso en contacto con la liga mundial de instituciones financieras. Nos permitió adquirir el conocimiento del mercado, las estrategias y tácticas que les habían permitido convertirse en uno de los principales mercados de capitales del mundo.

Esta experiencia, fue clave para afrontar, con la voluntad de vencer, la compra de Abbey, el sexto banco del Reino Unido.

Contábamos además con una **logística de primer nivel**: la mejor plataforma tecnológica de la banca comercial internacional que nos aportaba una superioridad imposible de igualar por nuestros competidores.

Cuando lanzamos la operación en el año 2004 fuimos recibidos con escepticismo por los analistas y la opinión pública británica, pensaban que no estábamos a la altura de la misión.

Pero nuestra eficacia en la ejecución, nuestra disciplina y nuestra perseverancia en lograr los objetivos nos han permitido cumplir con éxito y hoy somos el primer banco comercial de la City en varios segmentos.

Además, teníamos muy presente la importancia de la explotación del éxito y durante la crisis financiera ganamos terreno a nuestros adversarios comprando dos nuevos bancos en el país.

Seis años después de la compra de Abbey:

- Somos el segundo banco británico por depósitos y créditos hipotecarios,
- una de cada cinco hipotecas británicas la hace Santander Inglaterra,.....
- hoy tenemos 1.300 sucursales en el Reino Unido con la llama del Santander,
- el beneficio neto en 2010 fue de 1.985 millones de euros en ese país,
- Y hoy somos el único banco comercial 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 para todos, lo que le convierte en un mercado objetivo para cualquier banco internacional.

Pues bien, una vez más nos hemos anticipado.

Quizás les sorprenda saber que Banco Santander es en Alemania:

- el cuarto banco del país,
- que tenemos siete millones de clientes
- y que nuestros negocios en el país aportan un beneficio neto de 435 millones de euros a la cuenta de resultados.

En el año 1987, compramos en Alemania un banco mediano que fue la avanzadilla para desarrollar nuestro negocio de financiación de automóviles, en el que hoy somos líderes.

El año pasado dimos un paso más y adquirimos el negocio comercial del banco sueco SEB que nos permite consolidar la presencia en el país.

Y por último, **Polonia**, el país clave de la llamada “Nueva Europa”. El mes pasado completamos con éxito la adquisición del banco Zachodni que nos convierte en el tercer banco de Polonia y el primero por rentabilidad, con una inversión de 4.139 millones de euros.

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 euros de beneficio neto.
- Somos el banco internacional que mayor retribución total repartió entre sus accionistas: 18.875 millones de euros 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.

CONCLUSIÓN

Pero, nunca habríamos conseguido estos objetivos si no habríamos 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 3º 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 en todo el mundo.

Sexto: Compromiso con las comunidades en las que estamos presente 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 **Universia**, que se creó hace 10 años y es la red de cooperación universitaria más importante del mundo.

Mañana celebraremos aquí en Zaragoza la Junta General de Universia a la que asistirán los rectores de las universidades españolas y también de las principales universidades iberoamericanas.

El compromiso de Banco Santander con la educación superior se desarrolla a través de acuerdos de colaboración con 941 universidades en todo el mundo, entre las que está la Universidad de Zaragoza.

En 2010 dedicamos 100 millones de euros a Santander Universidades y en los próximos cinco años destinaremos 600 millones a la colaboración con las Universidades.

Esta colaboración refleja nuestro convencimiento de que la mejor manera de contribuir al crecimiento y al progreso económico y social es apoyar al sistema de educación superior y de investigación.

Creemos firmemente que es la mejor inversión de futuro que podemos hacer.

Nuestra alianza con la universidad nos permite colaborar activamente para promover la internacionalización, la innovación y la transferencia de conocimiento a la sociedad.

Para mí es una enorme satisfacción estar hoy aquí y comprobar que España cuenta con unas fuerzas armadas modernas, de un altísimo nivel técnico, que son un ejemplo para la juventud, y comprometidas a garantizar la paz y la seguridad de España.

A ustedes, futuros oficiales les corresponderá dirigir el ejército español.

Estoy seguro de que sabrán hacerlo con responsabilidad, decisión y valentía.

Cuentan para ello con todo el respaldo de España y de todos los españoles y, por supuesto, de Banco Santander.

Muchas gracias.