



Emilio Botín ha presidido desde 1986 un Banco Santander que dio el gran salto internacional bajo su mandato en este tiempo.

Algunas frases suelen ser lapidarias y pueden definir a la perfección a cualquier persona o acontecimiento. Emilio Botín es autor de varias de ellas, pero la que pronunció en 2006 cuando presentaba los resultados del ejercicio precedente les describe a la perfección. “*The sky is the limit*. El cielo es el límite”, sostenía el banquero cántabro cuando los resultados de su grupo habían superado los 6.000 millones de euros (el billón de las anti-

guas pesetas hasta unos años antes). Botín logró que el pequeño banco de provincias fuera el mayor de España con operaciones como la de Banesto o la fusión con Banco Central Hispano. También fue de pequeño banco en la compra de ABN Amro, mientras que sus socios se quedaban en la cuneta. La envergadura internacional del grupo se refleja en su actual cuenta de resultados y en su capitalización, la mayor de la Eurozona.

Deja como legado el primer banco de la Eurozona por capitalización, implantado en 10 países clave y una marca reconocida en todo el mundo

Emilio Botín, el banquero cuyo límite sólo era el cielo

■ José Luis Marco

Tenaz e incansable se ha mostrado hasta sus últimos días de vida. Así era **Emilio Botín** que, casi a las puertas de alcanzar los 80 años de edad (los hubiera cumplido el próximo 1 de octubre), se ha entregado a una de sus grandes causas, al margen de su familia aunque todo esté entrelazado: El Santander.

Ya casi no hacía falta poner por delante lo de banco, según sostenían los expertos en marca, la proposición de procedencia ya se había perdido casi con su llegada a la presidencia en 1986, y el rojo y la llama corporativa se habían convertido en toda una referencia en medio mundo a uno de los grupos bancarios más grandes del planeta. Tanto si se ve en cualquier oficina de

los 10 principales países en los que el banco está implantado o en el bólide de **Fernando Alonso**, la marca Santander ya se identificaba de inmediato al gigante bancario forjado por el tercer representante de una generación de banqueros que ahora tiene su continuidad en su hija primogénita, **Ana Patricia Botín**.

Eso sí, la denominación la ha llevado hasta los límites, celestiales o

no, justo cuando hace un año se decidió la integración de una marca histórica como Banesto bajo la marca global Santander. De hecho, muchos fijan en el 25 de abril de 1994 uno de los grandes movimientos corporativos acometidos por Emilio Botín. El Santander, el más pequeño entre los conocidos como los siete grandes de la banca, se quedaba con la entidad quebrada

por **Mario Conde** y reflatada por un **Alfredo Sáenz** procedente de la filas del BBV, el grupo que ya saboreaba los despojos de un Banco Español de Crédito del que apenas mantenía los oropeles de sus mejores momentos.

Para bien y para mal

Esa adjudicación suponía para el Santander alcanzar el liderazgo en la banca doméstica española. Pero Emilio Botín no sumaba tan sólo tamaño para su Banco Santander, sino que se hacía con uno de sus más fieles colaboradores desde entonces, como ha sido Alfredo Sáenz a pesar de todas las vicisitudes judiciales que ambos, juntos o por separado, han tenido que sortear en diversas ocasiones.

La adjudicación de Banesto ha supuesto algo más que una molestia tanto al hasta ahora presidente del Santander como a su inseparable consejero hasta abril de 2013. Emilio Botín y Alfredo Sáenz han tenido que soportar, con algo más que estoicismo, en las juntas de accionistas del banco las amargas quejas del exconsejero de Banesto, **Rafael Pérez Escobar**, hasta su fallecimiento en 2007. Eso sí, algunos allegados a este juez y abogado, bien relacionado en la vida política y financiera española de la época, han continuado y continúan sin tregua un acoso que, en más de una ocasión, el propio Botín ha atajado por los métodos más expeditivos y con la tradicional campanilla en su mano como presidente de la junta de accionistas.

Pero si el acoso del difunto Pérez Escobar o sus acólitos, que aún participan en la junta del Santander, no acabaron ni con Botín ni con Sáenz, un viejo caso de su etapa como presidente en Banesto pasó factura a la mano derecha del banquero cántabro. Alfredo Sáenz se veía obligado en abril de 2013 a dejar su cargo, cuando el Tribunal Supremo conformara una sentencia que anulaba parcialmente el indulto que le había concedido el Gobierno de **José Luis Rodríguez Zapatero**, respecto a una sentencia de 2011 en la que resultaba condenado a tres meses de prisión por un delito de acusación falsa contra unos deudores de Banesto.

Desde luego, aquella renuncia debió ser un trago amargo para el banquero cántabro. Una de las características que más destacan los colaboradores directos de Emilio Botín es la defensa de las personas de su confianza. Y la defensa que ha hecho Emilio Botín de Alfredo Sáenz, en reiteradas oca-

Contribución sin compras en la reciente reforma del sector

■ Una de las pequeñas sombras o reproches más reciente a **Emilio Botín** ha sido que no haya adquirido alguna de las entidades intervenidas como consecuencia de la crisis y el proceso de reordenación del sector financiero español. Eso sí, ha encarado en los últimos tiempos la integración de Banesto, al renunciar definitivamente a la estrategia comercial multimarca, y Banif, su unidad de banca privada.

“Banco Santander, a diferencia de otros bancos que han aprovechado la crisis de las cajas para adquirir entidades intervenidas, ha optado por reforzar su posición competitiva por dos vías:

ganando cuota de mercado en depósitos e integrando nuestras marcas”, se justificaba a finales de enero el banquero, durante la presentación de los resultados de 2013.

Pese a todo, el Santander ha figurado en casi todas las subastas que se ha realizado por parte del FROB. De hecho, el grupo presidido por Emilio Botín partía como el claro favorito para haberse quedado con Catalunya Banc, que al final quedó en manos del BBVA por poco más de 1.000 millones de euros.

Botín, como era habitual, aseguraba de manera rotunda que siempre estudiaría cualquier oportunidad que pudiera

plantearse y, en buena medida, su mayor tamaño era una obligación para tomarse ese interés por cualquier entidad que se pusiera en venta.

Relaciones con el poder

En los últimos tiempos, el banquero también recordaba que, pese a no haber comprado nada en todo el proceso de reestructuración del sector, su grupo había contribuido con 4.000 millones de euros al saneamiento y reestructuración de las cajas a través del Fondo de Garantía de depósitos y de la SAREB, el banco malo en el que no ha tomado participación alguna el BBVA de **Francisco**

González.

Aunque siempre fue muy respetuoso con el papel de las cajas de ahorros en el sistema bancario español, Emilio Botín aprovechaba cualquier ocasión para recordar que el rescate se ha centrado en este sector, mientras que los bancos no han recibido ayudas de Estado. Pero la mayor contundencia la mostró en la última junta de accionistas, celebrada el pasado 28 de marzo en la capital cántabra. “Hemos roto después de muchos años con un sistema dual de bancos y cajas con formas de gobernanza muy dispares y que, sin duda, acentuó los problemas de la crisis en España”, afirmó casi de manera triunfal. Era

el reconocimiento explícito por parte de un banquero de un objetivo perseguido desde hace tiempo por parte de determinados círculos económicos y empresariales.

“Quiero destacar la gran labor del Gobierno español en las reformas que está realizando, el esfuerzo de corrección del déficit público y el compromiso político para seguir avanzando en el equilibrio de las cuentas públicas”, añadía un Emilio Botín que siempre ha sabido relacionarse muy bien con todos los gobiernos que ha habido desde que asumiera la presidencia del banco en 1986.

Esa capacidad de relacionarse con los

poderes era, desde luego, una obligación de cualquier empresario, pero el presidente del Santander lo supo llevar hasta el seno del consejo de administración del banco. En la actualidad, dos ex ministros de los Gobiernos del PP, son miembros del máximo órgano de gobierno de la entidad: **Abel Matutes** e **Isabel Tocino**. Además, un exsecretario de Estado de los Ejecutivos de **Felipe González**, **Guillermo de la Dehesa**, también forma parte del consejo de administración desde 2002 y pasó a ocupar la vicepresidencia tercera en abril de 2013, tras la renuncia de **Alfredo Sáenz**.

TRIBUNA

El poder de la anticipación y la tenacidad



■ **Fernando Fernández Méndez de Andes**, IE Business School

Emilio Botín ha sido sin duda el gran banquero de la historia de la España de la Transición. Por un doloroso juego del destino nos ha dejado justo cuando se da a ésta por definitivamente y peligrosamente enterrada. Porque nadie como él personifica mejor en el mundo económico el tránsito a la modernidad de una sociedad atrasada, provinciana y protegida de la competencia. Para él y unos cuantos pocos más la prensa internacional acuñó

el término de los nuevos conquistadores, deslumbrada ante el desembarco triunfante en la city londinense de un español bajito que en su celtibérico inglés daba lecciones financieras a los inventores del negocio. Si no han visto el video, corran a *you tube* y repesquen aquel glorioso: "Hagan como yo, si no entienden un producto financiero no lo compren ni lo vendan".

Su historia es conocida; cogió en sus manos un banco que era el séptimo de España y lo convirtió en el primero de la Eurozona y entre los diez primeros del mundo. Cómo pudo hacerlo es cuestión más compleja que dará lugar a múltiples estudios y casos de escuela de negocios. Si yo tuviera que resumirlo en pocas palabras destacaría tres aspectos: su sentido de la anticipación viendo una oportunidad en lo que para otros era un problema, su tenacidad de cazador, que es la mejor manera que se me ocurre de traducir el

término inglés "focus" aplicado a los negocios y la lealtad absoluta, casi enfermiza, que exigía a todos sus colaboradores; lealtad que había de ser extendida a toda la familia pues para el presidente Botín hacer crecer el banco y mantener el control familiar del mismo eran una misma cosa; no entendía una sin la otra como sufrieron en carne propia muchos de los que osaron pensar lo contrario.

Emilio Botín fue ante todo un adelantado que supo prever y aprovecharse de los cambios que se fueron produciendo en el escenario económico a la largo de su vida. Se anticipó a la liberalización del sistema financiero español y rompió el *status quo* bancario con las supercuentas, pagando una exageración por los depósitos en palabras de un entonces competidor. Apostó luego por la reestructuración de la banca española tras la crisis inmobiliaria de los noventa y adquirió o se fusionó transitoriamente hasta su

completa absorción -cada día tiene su afán- con Banesto y Central Hispano. Confió en la conversión de América Latina a la ortodoxia económica y en que el Brasil de Lula, contra toda evidencia, iba a parecerse más a la socialdemocracia europea que a la izquierda revolucionaria del continente. Quiso jugar la carta de la unión monetaria europea y al no poder comprar bancos en la Eurozona, son conocidos sus enfrentamientos con los reguladores franceses, italianos y alemanes, acabó siendo el principal banquero del Reino Unido. La muerte le ha sorprendido en plena apuesta por el crédito al consumo en Europa y

Estados Unidos, un anticipo de su confianza en la salida definitiva de la crisis en los países desarrollados.

Siempre se ha dicho que Emilio Botín era más un *trader* que un banquero, pero no creo que esa frase le haga justicia. Tenía sin duda instinto de *trader*, de ahí su obsesión por estar siempre antes y mejor informado, su disposición a vender cualquier activo si el precio era bueno. Recuerden el caso de ABN-AMRO en Italia y cómo vendió en 24 horas lo que el día anterior había calificado de la culminación de un sueño. Como buen *trader*, presumía de que las palabras duraban tanto o tan poco como las circunstancias en las que habían sido pronunciadas. Y le gustaba jugar al límite, incluso al límite de la

legalidad.

Pero como buen banquero entendió pronto y contra corriente, porque hoy parece obvio pero hubo un tiempo antes de la crisis en que las cosas se veían de otra manera y la banca de inversión era el futuro, que el Santander solo sería alguien en el mundo si perfeccionaba el modelo de banco comercial, de oficinas, ladrillos y depositantes de toda la vida. Y además con presencia propia en el mundo, comprando bancos y convirtiéndolos en el Santander del país y no a través de sucursales. Una diferencia muy importante que explica en parte por qué la banca española ha sabido capear mejor las distintas crisis. Botín ha creado una franquicia internacional, un nombre conocido y popular en Europa y América Latina. Ha impuesto la llama y su rojo como una marca mundial. Eso no lo hace un *trader* sino un emprendedor, un auténtico empresario, un gran banquero. Que como todos los grandes a nadie dejó indiferente.

"Quiso jugar la carta de la unión monetaria europea y al no poder comprar bancos en la Eurozona, son conocidos sus enfrentamientos con los reguladores franceses, italianos y alemanes, acabó siendo el principal banquero del Reino Unido"

TRIBUNA

Relevo en el Banco Santander



■ **Francisco J. Valero**, socio de Analistas Financieros Internacionales y catedrático de la UAM

El fallecimiento de Emilio Botín y su sustitución en la presidencia del Banco Santander por su hija Ana Patricia no deberían considerarse tanto el final de una etapa y el comienzo de

una nueva, ni para la entidad ni para el sistema bancario español, como un momento de obligada reflexión acerca de la evolución y situación actual de una y otro.

A fin de cuentas, los negocios de ambos siguen corriendo de la manera habitual y las estrategias de las entidades continúan desarrollándose, con independencia de los posibles cambios que puedan aconsejar las circunstancias.

Durante las casi tres décadas de la presidencia de Emilio Botín, la entidad y el sistema bancario español han vivido unas transformaciones muy intensas, en buena parte por las importantes variaciones del entorno, pero también por algunas decisiones

adoptadas por el Banco Santander.

No podemos entrar en todas estas decisiones, pero, desde luego, una muy importante fue la introducción de las supercuentas en 1989, el mismo año en que se pusieron los fundamentos del mercado único bancario europeo, con la consiguiente dinamización de la competencia del sector en España y la ruptura definitiva del denominado *statu quo* bancario.

"Su tamaño constituye su principal reto, teniendo en cuenta que se trata de uno de los pocos bancos sistémicos a nivel mundial, sobre los cuales los reguladores internacionales prevén mayores exigencias de recursos propios y una vigilancia más intensa"

La adquisición de Banesto en 1994, aprovechando la crisis de la entidad, y la fusión con el Banco Central Hispano en 1999, tras el nacimiento del euro, son otros hitos importantes, que explican que el Banco Santander actual integre cuatro de los siete tradicionales bancos españoles, entre los cuales no destacaba precisamente en tamaño.

Un proceso de internacionalización muy diversificada, no sólo en América Latina, sino también en Europa y Estados Unidos, lo han convertido en el mayor

grupo bancario del área euro, que a partir de ahora estará al timón de Ana Patricia, primera mujer que llega a la presidencia de un gran banco español.

Precisamente, este tamaño constituye su principal reto, teniendo en cuenta que se trata de uno de los pocos bancos sistémicos a nivel mundial, sobre los cuales los reguladores internacionales prevén mayores exigencias de recursos propios y una vigilancia más intensa. Esto no implica necesariamente aspectos negativos, ya que también puede elevar la confianza en la entidad por parte de los clientes. Puede que tenga que mantener algunos de sus negocios más especulativos de forma segregada, pero tal y como se está planteando el tema en la Unión Europea es posible que esto no le afecte mucho, teniendo en cuenta que, en lo fundamental, sigue

siendo un banco comercial puro y duro.

La rentabilidad, muy dañada por la crisis, especialmente en España, debe estar muy presente a partir de ahora, sobre todo cuando se eleva sustancialmente el riesgo de los inversores (accionistas y otros acreedores) en el banco, debido a las nuevas normas sobre resolución.

Dado el peso que tiene el sistema bancario en la economía española, y el Banco de Santander en él, todos deberíamos apostar por los mayores éxitos de Ana Patricia y el equipo de dirección que le acompañe. Los competidores, que son menos, pero en general más fuertes, que antes de la crisis, buscarán su propio éxito, pero esto no impide que entre unos y otros mejoren el sistema bancario y con él la economía española.

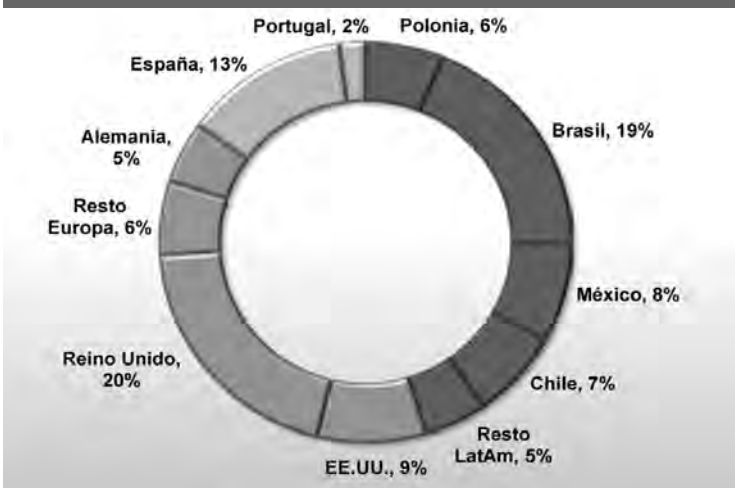
Viene de página 17

al frente del grupo financiero.

En un principio, Ana Botín no tendría problema alguno de integración con el equipo directivo del banco. El actual consejero delegado, Javier Marín, se presume como una persona cercana a la nueva presidenta y su designación en abril de 2013, en sustitución del veterano Alfredo Sáenz, ya se intuyó en algunos círculos como una preparación del terreno para su llegada a la presidencia del Santander. Eso sí, en un proceso de transición más pausado y no tan abrupto y trágico como ha supuesto con el fallecimiento repentino de su padre.

Además, la ex presidenta de Banesto cuenta entre los altos directivos del banco con antiguos colaboradores en su etapa como presidenta de Banesto, como el que fuera su consejero

BENEFICIO ATRIBUIDO POR SEGMENTOS GEOGRÁFICOS EN 1S'14



Porcentaje sobre beneficio atribuido áreas operativas excluyendo Actividades inmobiliarias discontinuas en España

Fuente: Banco Santander

delegado, José García Cantero. Bien es cierto, que algunos directivos puedan considerar que su etapa en la entidad haya tocado a su fin, pero no es previsible que haya muchas salidas y menos en el corto plazo.

Consejo: 59 años de media

Algo distinto puede ocurrir en el consejo de administración del banco, donde la media de edad de sus actuales 14 miembros es de 59 años, cuatro más de la edad que tiene la nueva presidenta.

De hecho, esa media de edad no es más elevada gracias a la presencia de Ana Botín, su hermano Javier (41 años) y el consejero delegado, Javier Marín (48).

En contraposición, el vicepresidente primero, Fernando de Asúa, ya tiene 82 años de edad y lleva en el consejo de administración del banco desde 1999. Aún es más dilatada la per-

manencia de Matías Rodríguez Inciarte, vicepresidente segundo, y Rodrigo Echenique, persona de total confianza de Emilio Botín. Ambos llevan como consejeros desde 1988, aunque no han llegado a los 70 años de edad. En cambio, una de las últimas incorporaciones, la del presidente de OHL Juan Miguel Villar Mir, que entró en el consejo en 2013, es uno de los de mayor edad, con 83 años.

Todo apunta que pueda haber una renovación generacional en el máximo órgano de gobierno y la inclusión de algunos miembros internacionales más. Tras la salida de Vittorio Corbo hace algunos meses, la única representante de este perfil es Seila Bair, expresidenta del Fondo de Garantía de Depósitos de los Estados Unidos, cuyo nombramiento se aprobó en la última junta de accionistas que presidió Emilio Botín el pasado 28 de marzo.