El banquero que revolucionó el sector y marcó el paso

Cinco Días. -Emilio Botín ha sido durante años el banquero por excelencia en el sistema financiero español. No solo por haber colocado a Banco Santander en un sitio preferente del panorama internacional, como primer banco por capitalización bursátil de la zona euro, sino por haber personalizado el profundo cambio registrado por la banca española y por haber marcado el paso a todos sus competidores con una agresiva política comercial que se ha convertido en marca inconfundible de la casa.

Banco Santander es hoy una de las diez mayores entidades financieras del mundo pero en el momento en que Emilio Botín tomó las riendas, en 1986, era el séptimo banco español. El más pequeño de un septeto del que formaban parte el Central, Banesto, Hispano, Bilbao, Vizcaya y Popular y del que, casi treinta años después, Santander despunta en cabeza. El salto se ha producido a golpe de campañas comerciales arrolladoras y de adquisiciones, no exentas de osadía en ocasiones, en contraste con la prudencia que han mostrado otros competidores en la carrera por el tamaño. Y ese atrevimiento ha sido el propio de quien abre camino y pretende ser quien golpea primero, con un espíritu de competición y boxeo muy presente en el ideario de Emilio Botín.

Santander protagonizó la primera gran fusión bancaria de la era del euro. Transcurridos apenas unos días de la moneda única, el 15 de enero de 1999, anunció la fusión con Banco Central Hispano, que dio lugar a la primera entidad financiera en España. Todo un golpe de efecto con el que aprovechar la debilidad de la entidad que presidía José María Amusátegui para dar el gran salto en tamaño, que ya había iniciado en 1994 con la adquisición de Banesto. Esta operación había colocado a Santander en la primera posición del mercado español y le proporcionó a quien sería figura clave y medido contrapeso de Emilio Botín en la expansión de la entidad, Alfredo Sáenz, consejero delegado del grupo hasta 2013.

Más recientemente, Santander optó por un perfil bajo en el intenso proceso de reestructuración por el que ha atravesado la banca española en los últimos años, en el que han reforzado tamaño sus más directos competidores: BBVA, con la adquisición de Unnim y Catalunya Banc, y CaixaBank, con la compra de Banca Cívica, Banco de Valencia y más recientemente, la red minorista de Barclays, que ha consolidado a la entidad catalana en el liderazgo de la banca de particulares. Santander había reservado en los últimos años su agresividad para la expansión internacional, que modificó profundamente el perfil de riesgo del grupo y le permitió resistir con cierta mayor holgura el crudo pinchazo de la burbuja inmobiliaria en España. En el mercado doméstico, la dureza de la crisis terminó por imponer la tarea de absorber Banesto y Banif en Santander con el fin de hacer al grupo más rentable y eficiente en España. Pero el hecho de que Santander no realizara adquisiciones durante la crisis no ha restado influencia al banco, omnipresente como financiador clave en el panorama empresarial ?en el que ningún otro banquero ha llegado a hacer sombra a Emilio Botín? y como guía de tendencias de negocio para el conjunto del sector financiero.

El último quiebro en el ritmo de vida de la banca española lo dio Santander al anunciar a principios de año el impulso a la financiación a las pymes, una senda por la que ahora transita el conjunto de las entidades financieras. Sin embargo, la primera gran ruptura del *stato quo* financiero español fue en 1989 cuando, a los tres años de la llegada de Emilio Botín a la presidencia, Santander lanzó la *Supercuenta Santander,* la primera cuenta corriente de alta remuneración.

El banco rompió el mercado con un producto que remuneraba un interés del 11%, en comparación con la media del 5% de sus competidores, y con el que disparó su base de clientes y de volumen de depósitos. La respuesta del resto de entidades ante tan feroz campaña fue lenta y en solo seis meses Santander pasó de una cuota de mercado en depósitos del 8,5% al 14%. Fue la demostración de cómo una fuerte ofensiva comercial, con toda la red de oficinas volcada en un solo objetivo, podía llegar a desequilibrar a la competencia y a obligarla a mover ficha, como sucedió después con las sucesivas campañas lanzadas por el banco.

Santander abrió en marzo de 2010 la guerra del pasivo con el lanzamiento del *Superdepósito* al 4% a un año. Quedó así inaugurada una época en la que la banca se lanzó a competir ferozmente por captar depósitos con los que hacer frente a sus apuros de liquidez, que Santander aprovechó en primer término para marcar las diferencias entre el pelotón de las entidades más fuertes frente a las más débiles y a la que tuvo que poner fin el propio Banco de España con una limitación expresa a las remuneraciones de los depósitos, antes de que algunas entidades terminaran por arruinar del todo sus márgenes de negocio.

La entidad presidida por Emilio Botín inició entonces una ofensiva comercial que la llevó a poner el foco en la captación de la clientela de las cajas de ahorros, que terminaron por revelarse como el eslabón más débil del sistema y detonante para la petición del rescate al sistema financiero español. Aquel *Superdepósito* al 4% remitió en su momento a la agresividad de la *Supercuenta*, si bien Santander ya había lanzado otros tantos productos con los que abrió brecha en el sistema. En enero de 2006 inició el programa ?Comisiones cero?, que eliminaba las comisiones de los clientes que domiciliaran al menos la nómina o la pensión. Fue una primera apuesta por un nuevo modelo de relación con la clientela, aun a costa de sacrificar ingresos, pero con la que forjar una relación más sólida y centrada en la venta de productos ?verdadero canal para obtener comisiones? y que también terminó siendo imitada.

Santander dio también un golpe de efecto en el terreno de las hipotecas en enero de 2008, cuando lanzó un producto dirigido a atraer clientes de calidad que ya tuvieran su hipoteca con otro banco y a los que ofrecía el que el banco defendía como el diferencial más barato del mercado, de euríbor más 0,25. Era la fórmula con la que reforzar la cartera hipotecaria con riesgo de calidad cuando ya se apreciaba el declive del sector inmobiliario, aunque no la gravedad de su crisis. Siempre con calificativos superlativos ?*Supercuenta, Superdepósito, Supersatifacción*, con el que el banco reforzó su cartera de fondos?, Santander marcaba los tiempos al sector. Tampoco se ha librado de polémicas como la venta de preferentes, de los Valores Santander ?obligaciones necesariamente convertibles en acciones?, o de las cesiones de crédito. Tras tejer una red en España que suma más de 4.000 oficinas, Botín deja un estilo genuino de hacer banca que, en su ausencia, seguirá ejerciendo presión sobre sus competidores.

© CCOO SERVICIOS 2017
Logos y marcas propiedad de sus respectivos autores
Se permite la reproducción total o parcial de todos los contenidos siempre que se cite la fuente y se enlace con el original