



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Emilio Botín Ríos

Presentado por Eduardo de Andrés Herrero

Tutelado por Jorge Lafuente del Cano

Segovia, 9 de junio de 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	[4]
--------------------	-----

CAPÍTULO 1 Contexto Histórico

2.1 II República.....	[5]
2.2 Guerra civil	[6]
2.3 Régimen franquista	[7]
2.4 Transición a la democracia	[7]
2.5 Consolidación de la democracia]	[8]
2.6 Crisis 2008	[9]

CAPÍTULO 2 Origen: la familia Botín

3.1 La llegada a Santander.....	[11]
3.2 Los comienzos en el banco	[12]
3.3 Historia de la entidad	[13]
3.4 Los dos hijos varones de Emilio Botín López	[14]
3.4.1 El hijo menor, Marcelino Botín-Sanz de Sautuola y López	[14]
3.4.2 El hijo mayor, Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López	[15]
3.5 Jaime Botín Sanz de Sautuola de los Ríos (1936-)	[17]

CAPÍTULO 3 Emilio Botín Ríos

4.1 Juventud	[19]
4.2 Paloma O'shea	[20]
4.3 La forja de la leyenda.....	[21]
4.4 La Proclamación. La profesión de toda una vida.....	[23]
4.5 Sus primeras medidas	[27]
4.5.1 Maximización del beneficio	[27]
4.5.2 Supercuenta	[27]
4.5.3 Final de las inversiones industriales	[28]
4.5.4 Final del oligopolio.....	[28]
4.6 Comienzo de la expansión fuera de las fronteras	[28]
4.7 La Primera compra en España. Banesto.....	[30]
4.8 Ascenso a lo más alto. BSCH.....	[32]
4.9 Santander en América.....	[34]
4.10 Santander online.....	[36]
4.11 Banca de Inversiones y Banca Privada.....	[37]
4.12 Crisis Mundial de 2008	[37]
4.13 Publicidad y Marketing	[38]
4.14 Conflictos Judiciales	[39]
4.15 La despedida	[42]

CAPÍTULO 4

La ilustración personal del banquero

5.1 Imagen pública.....	[44]
5.2 Aficiones y entretenimientos favoritos.....	[45]

CAPÍTULO 5

Hijos de Emilio Botín

6.1 Ana Patricia Botín Sanz de Sautuola O'shea.....	[46]
6.2 Carolina Botín Sanz de Sautuola O'shea	[47]
6.3 Paloma Botín Sanz de Sautuola O'shea.....	[47]
6.4 Carmen Botín Sanz de Sautuola O'shea	[47]
6.5 Emilio Botín Sanz de Sautuola O'shea	[47]
6.6 Javier Botín Sanz de Sautuola O'shea.....	[48]

CONCLUSIÓN	[49]
-------------------------	-------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	[50]
-----------------------------------------	-------------

[Recursos electrónicos]	[50]
--------------------------------------	-------------

1. Introducción

Este TFG se centra en la vida e historia de uno de los grandes banqueros del siglo XX y comienzos del XXI. Emilio Botín-Sanz de Sautuola García de los Ríos, una eminencia en las finanzas tanto a nivel nacional como internacional, que no solo alcanzó el éxito si no que supo mantenerse en lo más alto. Siguiendo el método del caso, a través del estudio de una figura particular se va a analizar el ejemplo de una gran empresa y su incidencia en la economía española del siglo XX e inicios del S. XXI.

Para ello es necesario conocer los antecedentes: cómo y por qué llegó a donde consiguió llegar. La familia Botín está ligada, igualmente, a las finanzas, los negocios, la fama y el éxito empresarial...

La familia Botín no empieza su historia unida al Banco Santander, sino en diversos negocios de la zona de Santander como por ejemplo el de la fábrica La Castellana, dedicada a la producción de galletas.

Pero si hay algo que realmente define a los Botín tanto en su vida como en los negocios es su voracidad para alcanzar sus metas, esto se puede vislumbrar en frases históricas que resumen su trayectoria, algunas muy conocidas como “quien pega primero pega dos veces” o “En los negocios hay que jugar siempre con ventaja, con un as en la manga” no obstante puede que la que mejor los define sea “Hay que devorar antes de que te devoren”. Esta es la mentalidad de los Botín¹.

El Santander es una empresa centenaria que, en la actualidad, se encuentra a la cabeza de los bancos europeos. Su historia está estrechamente ligada a Emilio Botín Ríos. El banquero transformó la entidad, supo anteponerse a las tradiciones e innovar en el mercado financiero y bancario español en el siglo XX, de observar el «modus operandi» de los empresarios de la época y cambiar la manera de actuar.

Para realizar y constituir este trabajo se han utilizado diversos recursos bibliográficos sobre la figura de Emilio Botín y el Banco Santander², así como numerosas noticias de prensa y una amplia información sobre el banco desde su propia página web.

El TFG está dividido en varios capítulos, empezando por el contexto histórico de España desde la II República hasta la crisis de 2008 y sus consecuencias. A continuación, se centra en los inicios y progresos de la familia Botín desde finales del siglo XVII. El tercer capítulo analiza la estrecha relación de Emilio Botín y el Banco Santander, una relación que duró varias décadas. El siguiente capítulo analiza la imagen del banquero, que se convirtió en una figura pública en España.

Finalmente, el último capítulo está dedicado a sus hijos, entre los que se encuentra Ana Patricia, actual presidenta del Santander.

¹ Velasco, J (2014)

² *Botín. Todo por la Banca* de Salgado, J; *Emilio Botín y el Banco Santander: Historia de una ambición* de Velasco, J; *1857-2007: Banco Santander 150 años de historia* de Martín Aceña, P, entre otros.

2. Contexto Histórico:

La vida de Emilio Botín transcurre a lo largo de casi ocho décadas muy intensas en la historia de España: II República, guerra civil, régimen franquista, transición a la democracia y la crisis de 2008.

2.1. II República

Tras las elecciones municipales de abril de 1931, se produjo una victoria republicana en las principales ciudades del país, cayendo el caciquismo implantado. El rey Alfonso XIII tuvo que abdicar y huir, formándose en España la II República, con un popurrí de ideales (conservadores, socialistas, anarquistas, nacionalistas, ...). Primero con un gobierno provisional (1931), seguido del bienio izquierdista (1931-1933), después con el conocido como el “bienio negro” del Partido Republicano Radical y CEDA (1933-1936) y por último el gobierno del Frente popular (1936). No cabe duda que fue una época dinámica donde el país ya partía con problemas estructurales³. Muchas obras, como es lógico, narran estos acontecimientos históricos. Para desarrollar este contexto me he centrado en algunas de las más destacadas⁴.

-Problemas socio-económicos: se estaba produciendo una crisis jamás vista y que se desató en mayor o menor medida a nivel global, la Gran Depresión, que coincidió con el comienzo de la II República. España, en los años anteriores, había intentado recortar sus diferencias económicas con las primeras potencias europeas, pero a partir de 1930 se produjo una desaceleración afectando a todos los sectores, pero sobre todo al agrario, principal sector de entonces. Se produjo un alto déficit en la balanza exterior (correspondiente al proteccionismo), un Estado ineficaz con muchos problemas de ingresos y aumentando la inversión pública año a año, centrado en otras cuestiones y elaborando planes de reformas en el peor momento. Una tasa elevada de paro (un 16% en 1936) y su consiguiente descontento social (el número de huelgas se disparó) y la constante devaluación de la peseta, y una inversión privada casi nula por culpa de la inestabilidad política.

-Problemas políticos: la gran cuestión de por qué la República no funcionó fue porque existían realmente pocos republicanos, el resto querían utilizar la situación para aprovechar sus propios fines. Conservadores (no muy afines a la República, y con ciertos tintes fascistas, algunos más que otros), Centro (ideas arbitrarias) Republicanos (curiosamente los partidos más débiles) Socialistas (con ideas diversas y confusas) Extrema izquierda (comunistas, anarquistas), Nacionalistas (vascos y catalanes). Todas estas fuerzas estaban divididas, sin tener ni siquiera intención de urdir un plan concreto.

-Problemas funcionales: se esperaba mucho de la República, se veía como una quimera que iba a solucionar todos los problemas de un tirón y en un corto plazo, es decir, “la España tradicional” iba a desaparecer.

En octubre del 1934 (cuando nace Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los

³ Comellas, JL. (1993) esquema parecido utilizado por él

⁴ Avilés Farré, J., Egidio León, Á., Mateos López A. (2011), Comín, F., Hernández, M., Llopis, E. (2002), Comellas, JL. (1993) y Anes, G. (1999)

Ríos), se producían unos hechos, que desembocarían en la historia reciente más triste de nuestro país, la revolución de octubre (una rebelión por mineros asturianos movilizados por la extrema izquierda) y la proclamación de la República Catalana. En febrero de 1936 se celebraron nuevas elecciones, que ganaría la coalición de izquierdas Frente Popular, un coctel de diversas fuerzas e ideas que acabaría explotando y se traspasaría a las calles donde se produjeron actos contra la Iglesia, lo que molestó a los conservadores. A mediados de año estaba creciendo una mayor movilización tanto por la izquierda como por la derecha, solo faltaba la gota que colmara el vaso, el asesinato de Calvo Sotelo el 13 de julio de 1936.

2.2. La guerra civil.

El alzamiento militar comenzó el 17 de julio de 1936 en Melilla, trasladándose al resto del territorio español, triunfando en algunos lugares pero fracasando en las ciudades más importantes, formándose los dos bandos rápidamente: el nacional (habían provocado el alzamiento y eran apoyados por la mayoría de ciudadanos de derechas) y el republicano (que eran socialistas, extrema izquierda, nacionalistas, republicanos, vascos y catalanes), los primeros fueron apoyados por Italia y Alemania, recibiendo tropas, y los segundos armamento soviético y las Brigadas Internacionales. A partir de aquí se originó una guerra sanguinaria que duraría tres años, el bando nacionalista (más unido y organizado), tras la victoria en la batalla del Ebro precipitó la caída de la República, terminando la guerra a finales de marzo de 1939. Fue un acontecimiento bélico que causó la muerte a 268.000 españoles y medio millón de heridos, 72.000 ejecutados por el bando republicano y 35.000 por el nacional (sumándoles unos 40.000 más al acabar la guerra), medio millón de refugiados, 250.000 edificios destruidos, localidades, fábricas y campos arrasados...⁵.

España volvía al nivel económico de 1910, y sin reservas, ni divisas y cayendo la producción agraria e industrial un 20% y 30% respectivamente⁶.

2.3. El régimen franquista.

Al ganar la guerra, el general Franco se impuso como Jefe de Estado. Comenzaba una nueva etapa en España marcada por la prohibición de las libertades democráticas (un estado totalitario), basado en tres pilares fundamentales el Ejército, la Iglesia y la Derecha más radical (con FE y de las JONS a la cabeza).

En la posguerra, España había quedado devastada por la contienda. El problema más importante radicaba en la falta de alimentos, intentándose paliar con cartillas de racionamiento y el mercado negro, aunque los grandes señores y aristócratas de la época se enriquecieron más que nunca. La industria y la agricultura crecían, pero a una velocidad muy reducida dado que no se llevó a cabo la inversión estatal necesaria, sobre todo en la agricultura. En el caso de la industria en 1941 se creó el Instituto Nacional de Industria (INI), un *holding* de empresas de capital público administradas directamente por el gobierno con un claro planteamiento antiliberal, que centraría la economía futura del país en la autarquía, algo que fue un completo fracaso. En 1945 tras el final de la II Guerra Mundial, se produce el aislamiento internacional de España agravando aún más la situación.

En los años 50, España comenzaba a crecer, e intento llevar a cabo una reforma para estabilizar la peseta (inflación), un tipo de cambio efectivo, no depender tanto del

⁵ Comellas, JL. (1993)

⁶ Comín, F. Hernández, M., Llopis, E. (2002).

intervencionismo y la liberación del comercio exterior; no todo se cumplió. La agricultura se modernizaba lentamente (lo que provocó el éxodo rural), lo que significaba que las industrias tenían cada vez un mayor peso, pero al estar sujetos a un proteccionismo la industria española no podría pelear con el mercado internacional. En 1953 transcurriría la primera apertura de España al exterior con los pactos de Defensa y Ayuda Mutua con EEUU. Y Franco fue alejándose definitivamente de los falangistas, reduciendo su poder en el gobierno.

Justo antes de los años 60, el país experimentaría un crecimiento sin precedentes. Entre 1959 y 1975, el PIB real anual aumentó en una tasa superior al 7% debido en gran parte al final del aislamiento internacional, la liberación y cooperación exterior (con la entrada en el FMI y el Banco Mundial en 1958 y en la OCDE en 1959)⁷. Se emprendió además un Plan de Desarrollo Económico y Social (incitando el incremento de la iniciativa privada, pero aun así los mercados estaban muy regulados y todavía había mucho proteccionismo e intervencionismo del Estado). El sector primario había pasado a un segundo plano, siendo el sector industrial el referente y el sector servicios empezó a cobrar fuerza; por otra parte, el paro era casi nulo (en parte por la emigración española a países europeos)⁸.

Significaba que España, en poco tiempo estaba subido al fenómeno de convergencia con las economías más desarrolladas de Europa, aumentando la renta per cápita (de un 60% respecto a la media europea en 1960, a 80% en 1975⁹) y el nivel de vida. Ahora bien, un problema que acarrearía durante la transición sería la herencia obsoleta de las instituciones franquistas, que necesitarían un cambio para continuar en la democracia. Franco por su parte, quiso dejar a un sucesor tras su muerte y este sería el Rey Juan Carlos I, que actuaría como Jefe de Estado. A partir de 1970, los ciudadanos, aun con muchas restricciones, se preparaban para recibir a una muy esperada democracia. El 20 de noviembre de 1975, fallecía Francisco Franco y se iniciaba el fin de la dictadura.

2.4. La Transición a la Democracia

Una nueva realidad política, económica y social, más libre, tolerante y justa. Pero que no se consiguió de «la noche a la mañana», para ello el pueblo español tuvo que trabajar para construirlo. No fue fácil ya que vino con una crisis global en 1973, debido al incremento del precio del petróleo (y del resto de productos), que acabó ocasionando desempleo y el fenómeno conocido como la estanflación.

En 1977, se efectuaron las primeras elecciones democráticas en 40 años, ganando el partido Unión de Centro Democrático (UCD), con Adolfo Suárez a la cabeza. Al año siguiente se celebraron los Pactos de la Moncloa, donde se instauraron medidas reformistas para abordar la crisis económica y reducir la inflación, una etapa donde se daban oscilaciones coyunturales que duraron hasta 1984. Lo que el Gobierno no pudo solucionar fue el incremento de la tasa de paro (un 4% en 1976, aumentando hasta el 22%, 2,2 millones de parados en 1986¹⁰). En 1978 fue aprobada la Constitución.

2.5. Consolidación de la Democracia.

La incapacidad del gobierno para solucionar la crisis hizo que en 1982 se convocaran

⁷ Según datos de la OCDE

⁸ Comellas, J.L. (1993) y Comín, F., Hernández, M., Llopis, E. (2002).

⁹ Comín, F., Hernández, M., Llopis, E. (2002).

¹⁰ Según datos del INE

nuevas elecciones¹¹, que ganarían los socialistas liderados por Felipe González. El país comenzó una etapa de expansión económica, siendo en 1987 el punto más álgido, creciendo el PIB a niveles superiores al 5%¹². En cuanto al paro tampoco fueron capaces de solventarlo, dejando un problema estructural, el cual, en la actualidad todavía tenemos. Ejecutaron varias reestructuraciones mayormente en el sector secundario: había industrias que no eran rentables y necesitaban una renovación (tener una mayor productividad), fue algo costoso pero necesario, aunque no ayudó al desempleo. Con el gobierno de Felipe González, España verdaderamente terminó esa transición y se consolidó la democracia, llevó a cabo más políticas liberales (comenzando por ejemplo con las privatizaciones), pero también un aumento del gasto público para mejorar el nivel de vida (Estado del Bienestar). El sector servicios aumentó drásticamente su participación, debido al aumento de la educación, sanidad, administraciones públicas y las actividades comerciales y turísticas¹³.

La crisis también afectó al sector financiero entre 1978 y 1985, quedando gravemente tocado, ya que su actividad estaba relacionada con el sector industrial, teniendo que renovarse¹⁴.

España se incorporó a la CEE en 1986. Con la firma del Tratado de Maastricht (y el nacimiento de la Unión Europea) se creó un espacio libre de circulación de bienes y servicios, para que existiera una mayor competencia y se produjera la reanimación de los mercados. Esto originó en España el crecimiento paulatino de las exportaciones e importaciones, así como la mejora de la tecnología, la productividad y el I+D, aunque siendo inferiores a la media de la Comunidad Europea.¹⁵

En 1992-1994, se dio una etapa de desaceleración (de depresión en 1993¹⁶) por culpa de la crisis del Sistema Monetario Europeo. Esta situación, unido al descontento social por el alto nivel de desempleo (3,3 millones de parados en 1994 y 1995, un 24%¹⁷) y los casos de corrupción, precipitarían la salida del partido socialista del gobierno y la entrada en 1996 del Partido Popular (PP) con su máximo representante José María Aznar. El país inició un camino de gran expansión y auge económico, impulsado por la internacionalización económica, que se consagraría con la llegada del euro. El paro progresivamente se fue reduciendo (llegando en 2004 al 11%¹⁸) y se siguió impulsando la privatización de empresas públicas y la liberación de ciertos sectores (telecomunicaciones, transporte aéreo). Creceríamos a un ritmo superior al de la UE, en términos de PIB real a un porcentaje mayor del 4%¹⁹, durante la legislatura de Aznar, lo que le llevó a pronunciar una famosa frase: “España va bien”²⁰.

Pero el principal motor de la economía española era la construcción, que se había incrementado durante este periodo, elevándose el precio de las viviendas por encima

¹¹ Anes, G. (1999)

¹² Según datos del INE

¹³ Comín, F., Hernández, M., Llopis, E. (2002). y Avilés Farré, J., Egido León, Á., Mateos López A. (2011).

¹⁴ Anes, G. (1999)

¹⁵ Comín, F., Hernández, M., Llopis, E. (2002).

¹⁶ Según el INE

¹⁷ Comellas, JL. (1993)

¹⁸ Según el INE

¹⁹ Según el INE

²⁰ Intervención de José María Aznar en el acto político con motivo del primer aniversario de la victoria electoral del Partido Popular, 3 de marzo de 1997: https://jmaznar.es/file_upload/discursos/pdfs/01919A1919.pdf

de su valor real, cada vez había más compradores que utilizaban este mercado para invertir, es decir, se estaba originando una burbuja especulativa²¹.

Aznar, durante su mandato dio especial importancia a la política exterior, principalmente con EEUU, estableciendo una buena relación con George W. Bush, el cual, concretó una operación militar contra el grupo yihadista Al-Qaeda y Saddam Hussein (que, según el gobierno estadounidense, contaba con armas de destrucción masiva, algo que sabemos actualmente que no era cierto²²) en territorio afgano e iraquí en la que España participaba. El 11 de marzo de 2004 ocurrió el atentado terrorista más grave de la historia de nuestro país, provocando 191 muertes y miles de heridos. Fue reivindicado por Al-Qaeda, lo que causó un gran impacto en la ciudadanía, que en las elecciones de ese mismo año provocó que el PSOE venciera al PP.

El nuevo presidente José Luis Rodríguez Zapatero, acometió varias reformas sociales y en lo económico consiguió hitos jamás vistos antes, consiguió un superávit público durante tres años seguidos (2005, 2006, 2007²³) y un paro histórico que llegó en 2007 a rondar el 8% (1,8 millones de parados)²⁴.

2.6. Crisis 2008

Este crecimiento se vería parado por la crisis mundial de 2008, conocida como la “Gran Recesión”. Emergió en el sistema financiero estadounidense, donde también se había promovido el mercado inmobiliario creándose una burbuja especulativa. Las grandes entidades financieras habían invertido y concedido hipotecas a personas con poca capacidad adquisitiva (las hipotecas subprime o basura), todo para reducir los riesgos de inversión, pero al desvalorizarse rápidamente el valor de las viviendas se precipitaron los acontecimientos: los ciudadanos no podían pagar las hipotecas y no podían vender la casa para liquidar la deuda. Las entidades financieras descubrieron el peligro y el riesgo de las hipotecas subprime, era un activo inseguro y dañino que provocaría la caída del mercado financiero. La única manera de que se salvaran fue mediante intervención estatal, pero Lehman Brothers, una entidad histórica, no pudo salvarse y quebró lo que propició una crisis a nivel mundial y la desconfianza del mercado bursátil y financiero. Aunque no fue la única razón, también fue causada por el exceso de liquidez y la ineficiente regulación de los mercados y del sistema financiero²⁵.

Las consecuencias de la crisis de 2008

Actualmente la banca está más regulada y los bancos centrales se encargan de exigir una mayor transparencia. Existe una prevención en cuanto al riesgo (ya no se confía tanto en los bancos), y por ende el crecimiento es menor, hay una mayor coordinación

²¹ Avilés Farré, J., Egido León, Á., Mateos López A. (2011).

²² “Las mentiras de la Guerra de Irak que hoy siguen causando daño”, (7/7/2016), *El Mundo* <https://www.elmundo.es/opinion/2016/07/07/577d4ad146163f11098b4692.html>

²³ Según el Ministerio de Economía <https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Presentaciones/01-03-11%20Presentaci%C3%B3n%20Ejecuci%C3%B3n%20Presupuestaria.pdf>

²⁴ Según el INE y Mars, A: “De 2,2 millones a 5: el paro se dobla en la era Zapatero”, (29/10/2011), *El País* https://elpais.com/economia/2011/10/29/actualidad/1319873573_850215.html

²⁵ “La crisis financiera mundial: causas y respuesta política” (16/10/2008) http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari126-2008

entre instituciones internacionales²⁶.

España tuvo el mismo problema que EEUU, explotó la burbuja inmobiliaria y los mercados se contrajeron aumentando el paro (sobrepasando el 25% en 2013), reduciéndose el PIB y entrando en una depresión económica que duraría hasta 2014. Las medidas públicas decayeron, los impuestos subieron, las cajas de ahorros quebraron teniendo que ser rescatadas y la prima de riesgo fue superior de lo esperado, lo que ocasiono que se ralentizaran las inversiones extranjeras. En general, España quedó muy tocada, tuvo que elevar el gasto público elevando la deuda considerablemente para intentar frenar el desprendimiento continuado de la economía. En las elecciones de 2011 volvería al gobierno el PP quien optó por una política aún más austera dirigida en parte desde la UE, para que la deuda española no siguiera aumentando²⁷.

Causas y consecuencias de la crisis financiera española

Los ejecutivos de los principales bancos españoles en 2018, expusieron cuáles eran las causas y el coste de la recesión en España: la crisis mundial, la ineficacia de la gestión y administración en las cajas de ahorro y la falta de capital de estas frente a los impagos. El coste de la crisis financiera alcanza los 300.000 millones de euros, de los cuales 125.000 millones fueron perdidas de los bancos nacionales²⁸.

²⁶ “Lo que cambió para siempre la caída de Lehman Brothers... y lo que aún hacemos exactamente igual” (14/09/2008) *El mundo*
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/09/14/5b9aa6f8e5fdeae3708b463b.html>

²⁷ Avilés Farré, J., Egido León, Á., Mateos López A. (2011).

²⁸ “La gran banca eleva el coste de la crisis financiera hasta los 300.000 millones de euros” (7/9/2018), *RTVE* <https://www.rtve.es/noticias/20180907/gran-banca-eleva-coste-crisis-financiera-hasta-300000-millones-euros/1793601.shtml>

3. Origen: La Familia Botín.

Hace más de 300 años que el apellido Botín llegó a España: la llegada a Santander, los comienzos en el banco, la historia de la entidad.

3.1. La llegada a Santander

Para conocer a los primeros de la gran saga Botín nos tenemos que remontar hasta 1680 en Puerto Real (Cádiz), considerado el puerto más importante del Imperio español en esa época, aunque el apellido es de procedencia italiana (se cree que Genovesa), se instalaron en la bahía gaditana por tema de negocios referentes al comercio y la banca, y al igual que el puerto, la familia Botín desarrollaría una intensa actividad comercial. Para elaborar esta parte he seguido a varios autores²⁹.

Unos de los primeros descendientes directos fue José María Botín Cano nacido en 1798 en Puerto Real (Cádiz), el cual ingresaría como médico en la Armada a los 18 años y navegaría por Europa, Asia y América del Sur atendiendo y estudiando las enfermedades infecciosas y contagiosas más habituales. Tras 10 años y al haber contraído tuberculosis sería destinado a Santander, donde fijaría su domicilio definitivamente. Allí se integraría en la alta sociedad de la ciudad, por varias razones. La primera: Santander en esa época tenía uno de los principales puertos de España, donde se realizaban negocios relacionados con las Américas y él había viajado por aquellos lares; segundo factor, él no era un médico sin más, era primer profesor de medicina (lo cual ya era una buena carta de presentación dentro de la sociedad, y por último, el matrimonio. Se casaría con María Petra Aguirre Laurencín (proveniente de una reconocida familia bilbaína que gozaba de una alta posición social y económica), viuda del acaudalado comerciante Ramón López Doriga y Vial (quien había llegado a ser alcalde de Santander), con el que ya había tenido dos hijos (los cuales tendrían un estrecho lazo con los Botín). De ese nuevo matrimonio nacerían cinco hijos Emilio, Rafael, Matilde, Margarita, y Ana Botín de Aguirre y Laurencín. Sus dos hijos varones realizarían operaciones bajo la razón social de Doriga e hijos y Botín. Sin embargo, esta asociación rompería con los Botín en 1899, creando por su cuenta el Banco Mercantil de Santander, una competencia que tuvieron que soportar hasta 1946.

Rafael Botín de Aguirre y Laurencín sería nombrado director de la sociedad de crédito, Banco de Santander, desde 1896 a 1904 y miembro de la Cámara de Comercio. Se casaría con Francisca Sánchez de Porrúa y tendrían tres hijos los cuales desarrollarían negocios y crearían empresas no solo en Santander sino en otras partes de España.

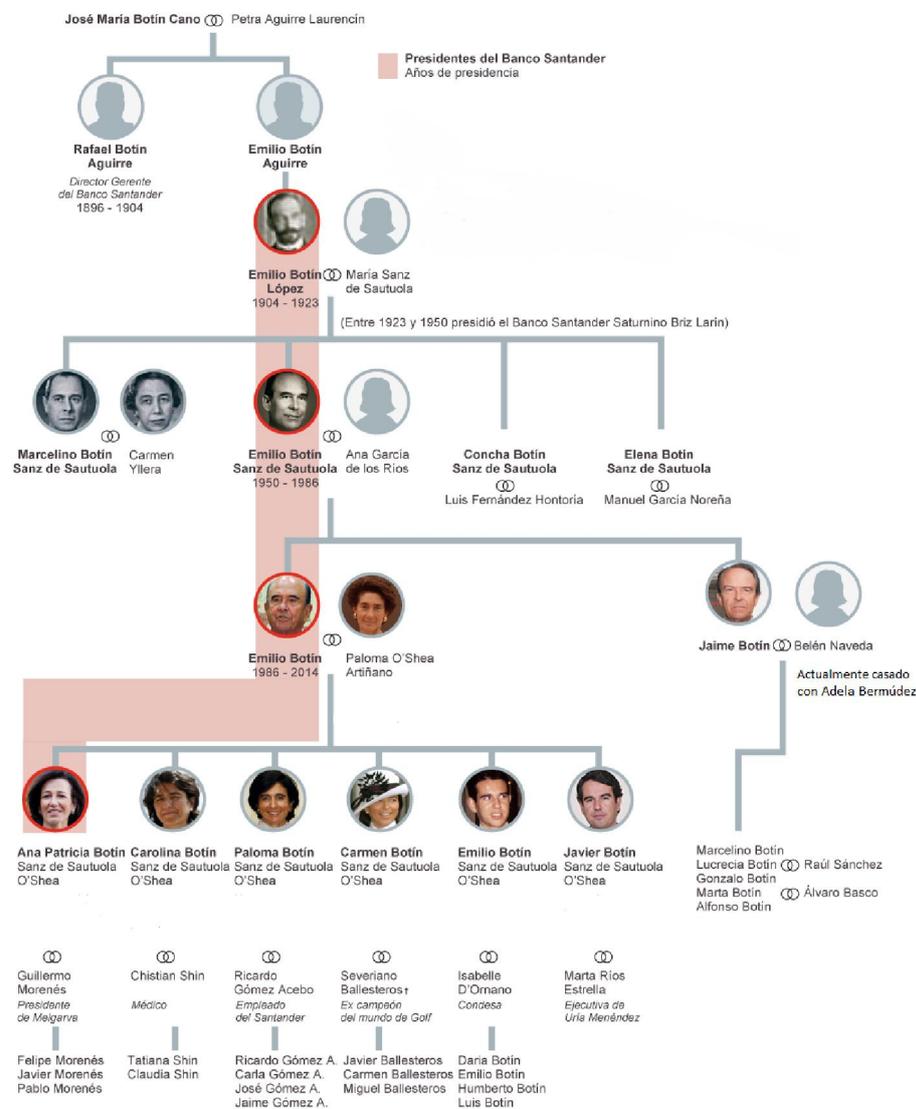
Del segundo hijo de Emilio Botín de Aguirre y Laurencín, cabe destacar la participación a la hora de crear la sociedad eléctrica Volta a temprana edad y de la participación en la ya comentada fábrica de galletas más grande de aquel entonces en toda España. Se casaría con Elena López de Sota. Era hija del Conde de Campo Giro (que era uno de los hombres con quien había creado la fábrica) y era la primera vez que un Botín se vinculaba a la nobleza, pero no sería la última. De este matrimonio tendrían cuatro hijos: José, Emilio, Elvira y Elena.

²⁹ Hoyo Aparicio, A. (2000) y Delgado, J (2010)

3.2. Los comienzos en el banco

El árbol genealógico concerniente a Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos, viene dado por parte de Emilio Botín López (1866 -1923), que nació en Puente San Miguel (Cantabria), a temprana edad se marchó a Alemania con objeto de iniciar sus estudios relacionados con el comercio, trabajaría por dos años en el Banco Hambro de Londres, y volvió a Santander para poner en práctica sus conocimientos. Además de relacionarse con el banco Santander (lo mencionaremos más tarde), se involucró en varios negocios de diversa índole a lo largo de su vida, desde ferroviarios (en 1890 con la Compañía del Ferrocarril del Cantábrico), mineros (Coto Minero de Cervera-Celada en 1901), construcción (Anglo Española de Cementos Portland, S. A. en 1909), hostelería (Hotel Real en 1916), alimentación (Sociedad de Industrias Lácteas en 1916 y Cervezas Santander en 1917).

Tabla 1. Árbol genealógico de la Familia Botín.



Fuente: El País³⁰

EL PAÍS

³⁰ https://elpais.com/elpais/2014/09/13/media/1410630328_625216.html
“Árbol genealógico de los Botín en el Santander”, (14/09/2014) *El País*,

Contraería nupcias con María Sanz de Sautuola³¹, del matrimonio nacerían cuatro hijos: Emilio, Elena, Concepción y Marcelino Sanz de Sautuola y López. Con él comenzó la presencia realmente destacada de los Botín y el Banco Santander. Primero entraría a formar parte del Consejo de Administración del Banco de Santander en 1902 y se convertiría en presidente del banco de forma rotatoria en 1909, y la evolución del Banco Santander iría ligada al nombre de Botín. Sería un primo suyo el director general de la entidad hasta que se pusiera definitivamente al mando en 1920, cuando se da el control de la entidad por parte de la familia Botín, convirtiéndose Emilio en el primer presidente no rotativo. Fue un visionario que supo entrar en el nuevo siglo que traía consigo una era industrial y tecnológica, pero especialmente supo entender la nueva banca (esencial para financiar esta nueva era), una banca mucho más volátil y con más movimiento y por ende un mayor riesgo³².

3.3. Historia de la entidad

El banco Santander se creó en 1857, para cubrir los negocios de la ciudad, sobre todo los referentes a la salida de cereales y trigo que se producía en Castilla y se embarcaba en el puerto de Santander, camino a las Américas, igualmente recibía importaciones de productos procedentes del nuevo continente. Sus promotores fueron Jerónimo Roiz de la Parra, Juan de Abarca, Antonio Gabat, Bonifacio Ferrer de la Vega, Antonio López Dóriga y Agustín G. Gutiérrez, ocupando la presidencia de turno Jerónimo Roiz de la Parra. Como Regio Comisario fue nombrado para ocupar el cargo Higinio Polanco. El capital social inicial con que se constituyó el banco fue de cinco millones de reales de vellón (unos 7.500 euros al cambio³³), pero en la actualidad equivaldría a 3,75 millones de euros. Desde su creación estuvo en manos de distintas familias de Santander, en un principio los Botín no estaban vinculados, era un banco gestionado por dos de las familias más poderosas e importantes de Santander: los Pombo, y los López Dóriga. Ambas familias protegían sus intereses y los del otro mediante una especie de pacto no escrito, como por ejemplo que no podía haber más de un miembro de cada familia en el Consejo de Administración. Esta minoría pudiente de familias limitó durante los primeros años a la entidad, debido a que no tenían un deseo de expandirse y convertirse en una gran entidad fuera de Santander, su único propósito era preservar sus intereses.

Esta situación comienza a voltearse cuando a principio del Siglo XX entran en la entidad los Botín, que desde entonces y a día de hoy no han cambiado su filosofía a la hora de dirigir y enfrentarse a los competidores. Es decir, siendo agresivo con la competencia (comprándola si hacía falta y “estorbaba”), pero siendo más proteccionista, más sensato con las finanzas pudiendo así salir airoso de los diferentes momentos de crisis por los que ha pasado la entidad. Tuvieron un arranque difícil ya que España acababa de perder todas sus colonias, algo que afectó de lleno al banco dado que parte de su cuota de mercado se basaba en los negocios mercantiles relacionados con los territorios americanos, y por tanto desde el banco se optó por nuevas estrategias y nuevos campos financieros donde invertir, para así adaptarse y sobrevivir.

Retomando la cronología, la familia Botín había conseguido en algo más de cien años, transformarse en un linaje con genes aristocráticos y una cultura concerniente a las

³¹ Que como curiosidad descubrió las pinturas rupestres de la cueva de Altamira junto a su padre y por sorpresa, cuando aún era una niña Hoyo Aparicio, A. (2000) y Delgado, J (2010)

³² Delgado, J (2010)

³³ Hoyo Aparicio, A. (2000)

finanzas, los negocios y la familia, y que era toda una referencia dentro de la región de Santander.

Tras la muerte en 1923 de Emilio Botín López (el abuelo de Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos), la presidencia recaería en Saturnino Briz Lurín, dado que el hijo varón de Emilio Botín López aún tenía 20 años. Estuvo al frente de la entidad hasta 1950. Saturnino por su parte era también hijo de Cantabria, más concretamente de un pueblo pequeño y cercano a los Picos de Europa y al valle de Liébana, cercano tanto a la provincia de León como a Asturias. Con tan solo trece años emigró a Cuba, y tras trabajar en una importante compañía bancaria y comercial, y extender su actividad por toda la isla, volvió a su tierra natal a principios del siglo XX, pero esta vez se estableció en Santander, donde comenzaría a trabajar en el banco de Santander. En 1919 le nombraron consejero y en 1923 debido a la muerte de Emilio Botín López se convertiría en el presidente del Consejo de Administración de la entidad. Su trabajo destaca por sí solo, emprendió la marcha del banco fuera del término regional para que comenzara a arrancar en otros territorios nacionales, gracias a su experiencia y amistades en América, consiguió gran capital para poder llevar al banco al siguiente nivel³⁴.

3.4. Los dos hijos varones de Emilio Botín López

3.4.1. El hijo menor, Marcelino Botín-Sanz de Sautuola y López (1907-1971)

Se licenció en Derecho, fue nombrado consejero del Banco de Santander en 1946 y diez años después, vicepresidente del consejo de administración y el pilar de apoyo de su hermano. Su actividad como empresario no estuvo ligada solo al Banco Santander también fue consejero de diversas entidades y empresas como por ejemplo de Bankinter (Banco Internacional Español), Banco Comercial para América, Compañía Española de Petróleos, Iberduero, Unión Resinera Española, Mobiliaria Internacional (Mobinter), entre otros³⁵. Si bien se diferenció de su hermano por tener un mayor carácter filantrópico. Fue socio fundador del Patronato Montañés de Enseñanza, fundación benéfica docente de índole privada, del que dependía el Centro de Estudios Superiores Técnico-Empresariales que dirigía la Compañía de Jesús en Santander. Asimismo, en 1964 creó la Fundación Marcelino Botín³⁶, junto a su mujer Carmen Yllera, como medio de detectar y asegurar la protección a artistas e intelectuales con talento creativo, para así desarrollar una mayor riqueza cultural, social y económica, sobre todo en la región de Santander, aunque actualmente se han abierto más centros, uno por ejemplo en el centro de Madrid. Ha evolucionado realizando actividades como la ayuda en la protección del lince Ibérico o el estudio del medio ambiente en Cantabria. En 2008, la fundación social que representa al Grupo Santander y al clan Botín, dictaminó las nuevas normas claves a las que iba dirigir sus actividades: la educación, desarrollo rural, la cultura y la innovación e investigación tecnológica. Este último está centrado en el ámbito científico, es una de las áreas donde más se invierte y sí se han creado varias invenciones y patentes³⁷.

³⁴ Odriozola Argos, F (1950) <http://www.espinama.es/saturnino.html>

³⁵ Hoyo Aparicio, A. (2000)

³⁶ <https://www.fundacionbotin.org/>

³⁷ <https://www.fundacionbotin.org/>

3.4.2. El hijo mayor, Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López (1903-1993)

El primogénito de Emilio Botín López. Si con su padre (y abuelo de nuestro protagonista) comenzó la unión Banco de Santander y el apellido Botín, ésta se afianzará de manera definitiva con él. Tarea que no le fue fácil ya que tuvo que renunciar a sus otros “hobbies” como la lectura o el deporte, para dedicarse a la “absorbente y apasionante” banca, ya que él siempre decía que si quieres algo dedícate exclusivamente a eso³⁸. Él verdaderamente siempre quiso ser banquero, dado que sentía una gran devoción. Fue un hombre que prestó casi toda su vida a su profesión, siendo muy reservado en su vida privada, aunque los que le conocían decían que era cercano, afectuoso e incluso sensible en ciertos aspectos. En cuanto a su vida pública denotaba una personalidad controvertida, con declaraciones dispares y sorpresivas, como cuando defendió en 1976, la legalización del Partido Comunista de España³⁹.

Al igual que su padre, nació en la localidad de Puente San Miguel (Cantabria), estudiaría en un colegio cerca de su localidad natal y de su familia, (Colegio Calasanz de los Escolapios de Villacarriedo) allí aprendió la base de los negocios siendo el administrador financiero del grupo escolar, siendo conocido como el tesorero, aunque en las demás asignaturas no destacaba realmente, con posterioridad se graduaría en Derecho por la Universidad de Madrid⁴⁰.

Fue una de las figuras más trascendentales de la banca española del siglo pasado, un caballero regio de la banca tradicional, con un carácter marcado y una forma de actuar más del estilo anglosajón. Bajo su diestra dirección, fue capaz de cimentar y prepararse para los cambios que se producirían en España y la consiguiente transformación financiera durante la Transición⁴¹, y no solo eso, sino que fue capaz de expandir un banco regional más allá de las fronteras comarcales, convirtiendo la entidad en una de las más sólidas dentro de la estructura bancaria española. Francamente, algo así no es fácil de conseguir, él disponía de cualidades naturales para la profesión como ser muy estricto para no cometer ningún error, tener un temperamento dominante con ciertos tintes de agresividad y ser un gran negociante, tanto es así que evitó que el Banesto absorbiera al Santander, convenciendo a su dirigente. Dentro del ámbito económico era defensor del liberalismo más puro, defendía la libertad de que cada uno hiciera lo que quisiera para así descubrir cuáles son los éxitos y los fracasos, y por tanto el futuro que les espera, es decir que cada uno asuma su responsabilidad, esto en gran medida lo mencionó por la crisis de los 80, que afectó a numerosos entidades y compañías en España.

Su ingreso en el Banco de Santander tuvo lugar en 1930, ejerciendo labores de consejero, aun siendo él muy joven algo que no era bien visto entre el consejo. Cuatro años después fue nombrado director general, momento en el que el Santander empezó a consolidar su hegemonía fuera de la autonomía cántabra. En 1950 se convirtió en presidente del Banco Santander, pero aún la compañía estaba un escalón por de debajo de otros bancos como el Banesto, el Central, el Hispanoamericano y el Bilbao, era un

³⁸ Afirmación de Emilio Botín recogida en Salgado, J. (2010)

“El último gran patriarca de la banca”, (23/09/1993) *El País*, https://elpais.com/diario/1993/09/23/economia/748735208_850215.html

⁴⁰ Hoyo Aparicio, A. (2000)

⁴¹ Salgado, J. (2010)

banco con “opciones de ascender” pero que tendría que competir para hacerlo con otros como el Vizcaya o el Popular.

En 1941 cuando el Banco Santander se instaló en Madrid, Málaga y Sevilla, y aprovechó para absorber ciertas entidades más pequeñas como el Banco de Ávila, de Torrelavega o de Herrero Riva. Una de las operaciones más mediáticas por parte de Emilio Botín Sanz de Sautuola y López ocurrió en 1946: la absorción del Banco Mercantil creado en 1899, y que les había hecho la competencia desde entonces, uno de los mayores deseos de los Botín y del Santander se veían cumplidos. A nivel nacional fue un gran impulso dado que el Banco Mercantil, tenía un número mayor de sucursales.

Cuando fue nombrado presidente el 4 de marzo de 1950, quedó claro cuál era su máxima aspiración “poder llegar a ser un gran Banco nacional”⁴², y para ello su política seguiría siendo la misma en cuanto a la competencia se refiere, es decir, ser agresivo (“Hay que devorar antes de que te devoren”). Por ello desde durante su mandato absorbió entidades heterogéneas a lo largo del territorio nacional, como en la década de los cincuenta con la absorción de la Banca hijos de Vázquez López, el Banco Agrario de Baleares y el Banco Soler y Torrá. Y con mayor intensidad en los años sesenta, setenta y ochenta (Banco Cid, Banco Jáudenes Bárcena de Vigo, Banco de Fomento de Gerona, Banco de Mataró, Banco Industrial de Barcelona, Banco Continental). En los ochenta se “aprovechó” de la crisis de Rumasa en 1983 para adquirir, mediante una concesión del gobierno, el Banco de Murcia y el Banco Comercial de Cataluña, además de otros que no pertenecían a la organización de Ruiz Mateos como la Banca Jover y el Banco Comercial Español.

Esto más la ampliación del propio Banco y la apertura de sucursales por todo el territorio español, como en Barcelona en 1951, que fue uno de los lugares de mayor dificultad a la hora de crecer y expandirse, no solo en la propia ciudad sino en toda la demarcación catalana, debido a las leyes impuestas, pero gracias a la habilidad de los banqueros, supieron aprovechar las oportunidades que se les brindaron. El FC Barcelona buscaba financiación para construir un nuevo estadio, y el Santander aceptó realizar la operación, pero a cambio pidió que los socios del club abrieran cuentas corrientes en la entidad bancaria; esto funcionó y se consiguió crecer y extenderse por Cataluña⁴³.

Toda esta política tan agresiva hizo que el Santander formara parte de los siete grandes de la banca española y siendo el tercero más rentable, que para Emilio Botín López era lo más importante ya que no quería el banco más grande sino el de mayor rentabilidad. Algo que aprendió su hijo.

También ayudó y mucho la expedición financiera en Hispanoamérica. Esta nació en los años 60 y 70. El Santander volvía a sus orígenes del nuevo mundo aunque ya no tan nuevo, impulsados por su presidente, pues como él mismo relataba, fue a visitar los países latinoamericanos en los años 40 y quedó maravillado, pero sobre todo por el hecho de no presenciar entidades españolas⁴⁴, pero sí internacionales que tenían un gran éxito. Otro de los argumentos que utilizó a la hora de decidirse por Hispanoamérica fue la existencia de grandes colectivos de españoles, que necesitaban de sus servicios para

⁴² Emilio Botín Sanz de Sautuola y López (1950) en su discurso como nuevo presidente. Recogido en Velasco, J. (2014)

⁴³ Salgado, J. (2010)

⁴⁴ Hoyo Aparicio, A. (2000)

efectuar negocios a ambos lados del Atlántico, aunque no fue el único Banco español que cruzó el charco. Comenzó con la firma del acuerdo de exclusividad con el Trust Company de Cuba, y siguió con la instauración de la entidad en países como Venezuela, Argentina, México, en 1951. Cuatro años más tarde se creó el Departamento Iberoamericano que tenía por objetivo expandirse por América y dirigir dicha expansión. Diez años después se rebautizó y reorganizó como Bankinter (Banco Internacional Español), persuadiendo al *Bank of América*, para que entrara con el 50% del capital y utilizó ciertas similitudes con su hermano peninsular, llevando a cabo estrategias de adhesión y adquisición. A principios y mediados de los ochenta, además de en los países mencionados ya tenían sucursales en Uruguay, Brasil (Sao Paulo), EEUU (Miami), Costa Rica, El Salvador, Santo Domingo, Guatemala, etc.

Se casó con Ana García de los Ríos y tuvo dos hijos Emilio y Jaime Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos. Su primogénito se dio a conocer de ahora en adelante, porque él lo quiso así, como Emilio Botín Ríos.

En 1986 deja la presidencia, pero no el banco seguiría en el consejo hasta 1990. Tras su marcha el banco disponía con 1588 sucursales, de las cuales 144 eran extranjeras, y contaba con casi 10.000 trabajadores por los 130 que tenía cuando él entró como consejero al banco. Se encontraba en la lucha con los principales bancos españoles, pero esa vez ya no estaba un escalón por debajo, sino que casi competía de tú a tú, ocupándose del 8% de los recursos privados totales que gestiona la banca.

Pero uno de los mayores sueños que vio cumplidos Emilio Botín Sanz de Sautuola y López, fue la entrada del banco a cotizar en la Bolsa de Londres en 1985⁴⁵ y en la Bolsa de Nueva York en 1987⁴⁶.

Tras una vida de grandes éxitos fallecería en 1993, un hombre que fue considerado el último banquero clásico y tradicional español, que infunde un gran respeto por sus “colegas” y rivales de los principales bancos españoles y demostrado tras su muerte ya que todos y cada uno lamento su muerte.

En 1986 tras haber cesado como presidente sería su hijo Emilio Botín Sanz de Sautuola de los Ríos, el que recogería su legado y daría forma a uno nuevo.

3.5. Jaime Botín Sanz de Sautuola de los Ríos (1936-)

Por otro lado, no se puede hablar de Emilio Botín Ríos sin mencionar a su hermano Jaime, que, aunque no fuera el hijo mayor, realizó los mismos estudios que su hermano mayor tanto en el mismo colegio como en la misma Universidad, como curiosidad en 2011 se apuntó a varios cursos de Filosofía⁴⁷. Aunque no derrochaba la misma personalidad que su hermano era una persona, más recatada que no le gustaba ser el centro de atención⁴⁸. A pesar de todo siempre tuvieron una relación profunda desde pequeños. Se casaría con Belén Naveda Agüero con la que tendría ocho hijos, Alfonso

⁴⁵ “El Banco Santander coloca 1,5 millones de acciones en Londres”, (05/11/1985), *El País*, https://elpais.com/diario/1985/11/05/economia/499993224_850215.html

⁴⁶ “Santander cumple 30 años en la Bolsa de Nueva York”, (02/06/2017) *Cinco Días*, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/02/mercados/1496386470_616628.html

⁴⁷ Galiacho, J.L.: “Jaime Botín, el millonario 'ético' a un paso de la cárcel por evadir un Picasso”, (29/07/2017), *El Español*, https://www.elspanol.com/reportajes/20170728/234727304_0.html

⁴⁸ Velasco, J. (2014)

(actual vicepresidente de Bankinter, mediante Cartival S.A.), Lucrecia, Marcelino (forma parte del Consejo de Administración de Bankinter), Marta y Gonzalo Botín Sanz de Sautuola y Naveda, todos forman parte del consejo de Cartival S.A. Actualmente está casado con Adela Bermúdez.

En cuanto a su vida profesional, no siguió exactamente los pasos de su hermano, se vinculó a Bankinter desde el mismo año de su fundación en 1965, siendo nombrado consejero de director general. Doce años después entró en el consejo de administración y tras la dimisión de su padre en 1986, se convirtió en presidente de Bankinter, todo esto ocurrió a la vez que su hermano era nombrado presidente del Santander.

Sorprendería a todo el mundo cuando en una reunión del Consejo de Administración de Bankinter en 2002, presentó su dimisión irrevocable como presidente y miembro del Consejo⁴⁹, esta decisión enfrió su relación con su hermano, aunque siguieron teniendo contacto y reuniones familiares.

No obstante, las últimas noticias sobre su persona han sido por escándalos, que siempre le han perseguido. Actualmente está imputado por fraude fiscal y contrabando de un Picasso por el cual él se le ha impuesto una sentencia condenatoria de tres años y una multa de 91 millones de euros. Estuvo implicado en la famosa lista Falciani (se descubrieron fondos ocultos de millonarios españoles en Suiza, no solo él sino sus cinco hijos también)⁵⁰.

Su patrimonio está valorado en más de 1.850 millones de euros⁵¹.

⁴⁹ “Jaime Botín abandona la presidencia de Bankinter y deja el cargo a Juan Arena”, (20/03/2002) *ABC*, https://www.abc.es/economia/abci-jaime-botin-abandona-presidencia-bankinter-y-deja-cargo-juan-arena-200203200300-86156_noticia.html

⁵⁰Galiacho, J.L.: “Jaime Botín, el millonario 'ético' a un paso de la cárcel por evadir un Picasso”, (29/07/2017), *El Español*, https://www.elespanol.com/reportajes/20170728/234727304_0.html

⁵¹ “Quién es Jaime Botín, el banquero que puede ir preso por un cuadro de Picasso”, (04/11/2019) *Perfil*, <https://www.perfil.com/noticias/protagonistas/jaime-botin-es-banquero-millonario-y-por-un-cuadro-de-picasso-puede-ir-preso-y-con-100-millones-de-euros-de-multa.phtml>

4. Emilio Botín Ríos (1934-2014)

Con un bisabuelo pionero en negocios empresariales en la tierra natal de la familia, con su abuelo que les abrió las puertas al mundo de la banca, e hizo que el banco se preparara para su expansión, con un padre al que difícilmente podría igualar ya que no solo propagó el imperio por España, sino por América. Cuando en 1934 nació Emilio Botín Ríos, la única certeza que existía es que por genética parecía preparado para triunfar.

Pero no solo la genética es importante, hay varios factores que le ayudaron a ser el hombre que fue, el más importante el apoyo incondicional de su familia y la formación brindada que recibió, además de estar siempre rodeado de las finanzas⁵². Todo esto lo adquirió con una única misión, liderar a la familia Botín y a su amado banco.

Aunque no todo en su vida fue de «color de rosa», desde pequeño tuvo que hacer frente a una dura competencia tanto externa como sobre todo interna, pero siempre salió adelante en gran parte por su tenacidad y empeño en superarse.

4.1. Su Juventud

Nació en la casa-cuna (el hogar familiar donde han nacido y se han criado, la mayoría de las generaciones de los Botín) en Puente San Miguel, localidad muy cercana a la ciudad de Santander. Una finca que se le hacía demasiado solitaria para él y para su único hermano Jaime, cuidados por su madre. Desde pequeños fueron instruidos por las creencias de la religión cristiana (típicas de la época). La mansión de los Botín cuenta con una dimensión de diez hectáreas, que ha sufrido varias restauraciones y varias construcciones en sus delimitaciones como un panteón familiar en 1960 en la que están enterrados las últimas generaciones de los Botín y por supuesto también Emilio Botín Ríos. Una ermita en la que se celebran las reuniones y ceremonias familiares, un jardín histórico (de hecho, está declarado así desde 1986), un bosque que fue repoblado con dispares e insólitos tipos de árboles, traídos desde todas partes del mundo. Aunque esta no es la única finca que tienen la familia de Emilio Botín Ríos, ya que disponen de varias, pero una de las que más frecuentó se encuentra en Castilla La Mancha, más concretamente en Ciudad Real. Alberga alrededor de 4.600 hectáreas, y a la que solía ir a reposar algunos fines de semana o a cazar en temporada o a jugar al golf, esta finca renombrada con el seudónimo de El Castaño. Pero la casa donde más tiempo ha vivido, igual no por gusto, pero sí por motivos laborales es la de Pozuelo de Alarcón en Madrid, en el barrio lujoso de Somosaguas.

Ahondando ahora en la niñez de Emilio, nació el 2 de octubre de 1934 durante la II República. Ese mismo mes de su nacimiento se produjeron en el norte de España unas revueltas de la clase trabajadora y la independencia de Cataluña como Estado Catalán dentro de una República Federal Española, ambos desafiando al gobierno republicano. Ambos serían disueltos, no podía haber nacido en un presente más incierto que se saldaría con el posterior estallido de la guerra civil, siendo el aún demasiado pequeño.

Tras la guerra civil, el pequeño Emilio iniciaría la enseñanza primaria en el Colegio de

⁵² Hoyo Aparicio, A. (2000).

la Inmaculada, una institución de orden Jesuita y por lo tanto, y más en esa época, se basada en la disciplina, la obediencia, el cumplimiento de las normas marcadas y un estricto horario. Este método hacía que los alumnos se adoctrinaran no solo en la religión sino en la obediencia, rasgos que trazarían su personalidad en el futuro convirtiéndose en personas con una puntualidad envidiable y con rutinas definidas, así como un carácter imponente y perseverante, en definitiva, una educación puramente anglosajona. El colegio estaba situado en Gijón donde iban los principales niños de las familias más adineradas de las regiones del Norte.

Aunque en el colegio recibiría una educación similar a la de sus compañeros de aula y a la que dos años después recibiría su hermano Jaime, en su hogar sería muy diferente. Él era el primogénito y por tanto la persona que se esperaba que siguiera los pasos de su padre y heredara el imperio familiar, así que ambos padres a su modo (su madre más en las cuestiones educativas y de la alta sociedad y su padre sobre la ética de la profesión, como por ejemplo viendo de primera mano cómo adquiría en 1946 el Banco Mercantil, tan deseado por la familia), le condujeron a que se dedicara al negocio familiar, sin mucha resistencia por su parte, ya que aceptaba el estilo de vida que le tocaría vivir⁵³. Los colegios donde estudió le brindaron una educación excelente, tal fue así que muchos de los alumnos del Colegio han sido importantes presidentes (Manuel Vega Arango de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, Alonso Puerta vicepresidente del Parlamento Europeo, Pedro de Silva del Principado de Asturias), rectores de Universidad como Rafael Puyol Antolín, escritores como Ramón Pérez de Ayala, entre otros⁵⁴.

Emilio tanto en el colegio como en su posterior licenciatura se centró exclusivamente en los estudios y en su formación para llegar a ser un gran profesional. Cursó en la Universidad de Deusto, Universidad privada regida por la Compañía de Jesús y de las más antiguas de España siendo privada, y una de las más prestigiosas a nivel nacional, la licenciatura de Derecho la acabó en la Universidad de Valladolid, y la licenciatura de Económicas la realizó en la escuela de negocio (Deusto Business School) que se encuentra en Bilbao.

4.2. Paloma O'shea

En la capital conoció a su mujer Paloma O'shea Artiño que nació en Las Arenas (Vizcaya) en 1936, pertenece a un linaje de los O'shea que se ubicó en Bilbao en el siglo XIX, donde llevaron a cabo negocios relativos a las finanzas; formaban parte de la aristocracia irlandesa, que llegó a controlar la tesorería de la monarquía británica⁵⁵.

A temprana edad ella ya había visitado las principales ciudades europeas, y sabía hablar con fluidez varios idiomas, aunque su educación no iba a ir por ese camino sino por el de la música. Siendo una apasionada del piano lo estudió desde los 5 hasta los 15 años, aprendió de profesores de renombre internacional como Amelia Dillé Constant y Aurelio Castrillo, incluso llegó a debutar con la Filarmónica de Bilbao, ganando el concurso⁵⁶. Pero tras conocer a Emilio y casarse en 1959, “truncó” su posible carrera

⁵³ Velasco, J. (2014)

⁵⁴ Salgado, J. (2010)

⁵⁵ Salgado, J. (2010)

⁵⁶ Flores, I. “Paloma O'Shea, una mujer adelantada a su tiempo”, (19/02/2018), *ABC*,

musical, para dedicarse prácticamente en exclusiva a sus hijos Ana Patricia, Paloma, Carmen, Carolina, Emilio y Francisco Javier Botín Sanz de Sautuola O'shea. Ella se encargó de gestionar la vida cotidiana de los niños, su educación, centrada en inculcar a sus hijos mediante doctrinas religiosas y la economía familiar en la Santander natal de Emilio, aunque era ayudada por sus criadas a la que sus hijos le tienen un gran aprecio⁵⁷. También inculcó a todos sus hijos su pasión por la música, en concreto por el piano (todo ellos aprendieron tocarlo).

Como esposa brindó un discreto y perfecto apoyo a su marido⁵⁸. Fue un gran soporte de ayuda para que Emilio se diera a conocer más en actos públicos y dejara de ser un banquero de la vieja usanza (un hombre que se intuye que solo le interesa la banca, las finanzas y que solo habla de negocios), lo cual fue muy favorable para su imagen pública ya que se le conoció su faceta más personal, abriendo círculos con otro tipo de clase intelectual y artística, a la que él no estaba acostumbrado.

En 1972, decidió fundar el Concurso Internacional de Piano de Santander, que más tarde llevaría su nombre. También ha desarrollado diversas realizaciones culturales, en pro de “ayudar y aportar fondos a la cultura para que se convierta en algo necesario y no en un lujo”⁵⁹. La mayoría con la música de protagonista, como la Fundación Albéniz en 1987, Centro de Archivos y Documentación Albéniz en 1989, Escuela Superior de Música Reina Sofía (de la que es directora) en 1991, Premio Yehudi Menuhin a la Integración de las Artes y la Educación en 1998, Escuela Virtual de Música y su página web en el 2000, encuentro de Música y Academia de Santander y el Instituto Internacional de Música de Cámara de Madrid en 2005.

Y como agradecimiento a esta gran labor en 2008 el que era el Rey de España, Juan Carlos I, nombraba a Paloma O'shea primera marquesa de O'shea (convirtiéndose, por consiguiente, Emilio Botín en marqués de O'shea).

No le faltan distinciones ya que además de marquesa posee la Legión de Honor francesa, la medalla de la Academia de Bellas Artes de San Fernando, la Picasso de la Unesco y el Honorary Fellow de la Royal Academy de Londres.

Actualmente es considerada una mujer filantrópica y mecenas, además de lo que siempre fue, una pianista.

4.3. La forja de la leyenda

Continuando con la enseñanza de Emilio, aprendió lo equivalente a la formación que debía conocer para ser banquero y una progresión en los valores enseñados ya en su colegio, pero en verano, en sus vacaciones, trabajaba y comenzaba a observar cómo funciona el banco por dentro, y junto a su padre que le empujaba y ayudaba a descifrar los interrogantes del ámbito de las finanzas.

https://www.abc.es/estilo/gente/abci-paloma-oshea-mujer-adelantada-tiempo-201802190108_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

⁵⁷ Declaraciones de Ana Botín en el programa de televisión Planeta Calleja: Ana Botín (08/01/2020) de *Cuatro*

⁵⁸ “Paloma O'Shea, el discreto y perfecto apoyo de Emilio Botín” (9/10/2014), *Libertad Digital*, <https://www.libertaddigital.com/chic/corazon/2014-09-10/paloma-oshea-el-discreto-y-perfecto-apoyo-de-emilio-botin-1276527940/>

⁵⁹ Salgado, J. (2010)

Quería formar parte de la Banca, porque lo llevaba en el ADN y porque le encantaba y sabía que no habría cosa en el mundo que se le diera mejor, ya que tuvo a los mejores para poder conseguirlo y no solo en referencia a su padre que siempre le aconsejó y concibió su llegada al banco, sino al resto de su familia: todos esperaban eso de él⁶⁰. Aunque para ello lo más importante y uno de las características que él tenía que denotar en su juventud era la paciencia y el esfuerzo de aprender poco a poco, que los frutos de su esfuerzo se verían recompensados en el futuro.

En 1958, Emilio Botín Ríos finalizó sus estudios universitarios, y entró en el Banco Santander, pero no con un puesto importante y fijo, sino que fue saltando de un área a otra en la sucursal del Astillero en Santander, por manifiesto deseo de su padre y que él aceptó, de esta manera comprendería y conocería en su totalidad lo que más tarde sería su banco.

Pero con una de las personas que lucharía en su llegada al banco sería con su padre, no directamente, claro está, pero sí con su sombra, ya que esta era muy larga. Tuvo que demostrar desde el primer día por mérito propio que él tenía las características y habilidades suficientes para hacerse valer y que no le vieran como “el hijo del jefe”, una tarea que no fue sencilla, ni corta en el tiempo, ya que cada vez que subía un escalón en el escalafón de la entidad era mirado con cierto recelo.

De todos modos, Emilio Botín Ríos, con la entereza y el esfuerzo demostrado en el trabajo, convenció a la mayoría de que estaba capacitado para ejercer una gran labor en la entidad. Por eso cuando solo llevaba dos años, fue nombrado consejero del banco, realizando ya una labor verdaderamente importante y para la que estaba más que preparado; esto se reflejó cuando en septiembre de 1964 también fue nombrado director general y se unía a la Comisión ejecutiva con tan solo 30 años.

Seguiría tomando responsabilidades progresivamente, y en 1971 fue designado vicepresidente segundo del Consejo de Administración y seis años más tarde representaría al Banco Santander como consejero de diferentes entidades financieras y empresas, que pertenecían al Santander, como por ejemplo ayudó en la toma de decisiones del Banco Comercial Español, Electra de Viesgo, Fecsa, Cepsa, Acesa y la Banca Jover⁶¹. Y en octubre de ese mismo año se convirtió en Consejero Delegado dentro de la Administración de la entidad.

Todo este tiempo que pasó a la ya nombrada sombra de su padre, lo que hizo fue aprender todo de él, cuando Botín Ríos ya formaba parte del gran cónclave de la entidad observó en primera persona como su padre «devoraba» a bancas financieras y comerciales durante su mandato o como se «aprovechó» de la expropiación a Rumasa para conseguir dos bancos que habían formado parte de dicha compañía.

También contempló cómo gestionaba su padre la entidad; quiénes tomaban decisiones y por qué les había puesto en ese cargo; quién estaba al mando de los proyectos y objetivos. Básicamente se fijó en su padre observando a un hombre muy metódico que no quería errores, porque él sabía que los fallos se pagan, por ello controlaba cada instante y todo lo que estuviera a su alcance. Incluso hasta lo que estaba fuera del banco, una gran muestra de ello fueron los innumerables conflictos que tuvo con la familia Serrano Goyría, que querían apoderarse del banco, comprando acciones y favoreciendo

⁶⁰ Martín Aceña, P. (2007)

⁶¹ Salgado, J. (2010)

a la Corporación Financiera Intra que esta familia poseía⁶². No solo su padre tuvo que hacerles frente, años después él mismo aprendió la lección y defendió la entidad para seguir con el plan establecido.

Experimentó en sí mismo los enredosos negocios de diferente índole que se daban en el banco, durante toda su trayectoria profesional ascendente. Siempre hablaba con empleados, directivos, consejeros e interactuando de un área a otra y de una oficina a otra por todo el cómputo nacional.

4.4. La Proclamación. La profesión de toda una vida.

En 1986, Emilio Sanz Botín Sanz de Sautuola cesó en su cargo y fue su primogénito quien sea su sucesor. Fue el momento definitivo de la vida profesional de Emilio Botín Ríos. A continuación, se narra su trayectoria al frente del Banco Santander.

Él no era su padre y pronto quedó claro, definió el que sería el rumbo a seguir de su «nave», siendo un banquero muy agresivo y con gran visión sobre las oportunidades de negocio y el futuro que se presentaba⁶³.

Este suceso coincidió con la entrada de España en la Unión Europea, lo que abrió un nuevo mundo de negocios en el mismo continente, unos nuevos cambios económicos y financieros, no solo a nivel empresarial, sino que también comenzaban a producirse cambios sociales.

Para muchos fue una sorpresa que en noviembre de 1986 el presidente del Banco de Santander (y Bankinter) renunciara a sus cargos y dimitiera (aunque no saldría del Consejo). Dentro del mundo monetario, no fue una gran sorpresa: desde principios de año se produjo la sustitución y su posterior remplazo de 8 directores generales y a principios de verano se forjó una nueva reestructuración del organigrama ejecutivo (con una dirección general compuesta), con nuevos integrantes que se irían renovando en los comienzos de la nueva etapa, aumentando el número de Consejeros⁶⁴. Esto hacía indicar un gran cambio en la entidad, sumado a una variante en la imagen de la marca y del nombre, que fue en este año, cuando cambiara su nombre definitivamente a Banco Santander.

Tabla 2. Composición del Consejo de Administración del Banco Santander en 1986-87.

Presidente	Emilio Sanz Botín Sanz de Sautuola
Vicepresidente primero	Pablo Torrero Rivero
Vicepresidente segundo	Emilio Botín Ríos

⁶² “Tensiones entre el Santander e Intra por su creciente participación en el banco”, (22/9/1988), *El País*, https://elpais.com/diario/1988/09/22/economia/590882412_850215.html

⁶³ Velasco, J. (2014)

⁶⁴ Martín Aceña, P. (2007) El equipo se modificó pronto, pero los consejeros tardaron más tiempo.

Consejero delegado	Santiago Corral Pérez
Consejero delegado	Ignacio Soler de la Riva
Consejero delegado	Jaime Botín Ríos
Consejero delegado	Juan José Martínez Vázquez
Consejero delegado	César Martínez Beascoechea
Consejero delegado	Luis Bergé Abarca
Consejero delegado	Ramón Quijano Secades
Consejero delegado	Joaquín Chapaprieta Ornstein
Consejero delegado	Ángel Jado Becerro
Consejero delegado	Juan Secades y González
Consejero delegado	Alberto Folch Rusiñol
Consejero delegado	Dimas Blanco Valdivieso

Fuente: elaboración propia en base a la información de Martín Aceña, P. (2007)

Aunque existió en ese momento una especie de conspiración que decía que esos cambios de personal se deban para asegurar la presidencia de la familia Botín, y lo más probable es que tuvieran razón ya que su padre como hemos dicho en contadas ocasiones no le gustaba cometer errores y dejar siempre todo muy bien atado⁶⁵. En su primer consejo estaría muy bien arropado con su hermano Jaime como nuevo Vicepresidente segundo, Pablo Terrero Rivero (como vicepresidente primero, pero desgraciadamente moriría dos años después, estuvo en ese puesto durante toda la presidencia de su padre), Santiago Corral Pérez (hombre santanderino, de la confianza de su padre, moriría en 1989), Ignacio Soler de la Riva, Juan José Martínez Vázquez, César Martínez Beascoechea, Ramón Quijano Secades, Juan Secades y González, Alberto Folch Rusiñol, Joaquín Chapaprieta Ornstein, Dimas Blanco Valdivieso, Luis Bergé Abarca, y los dos nuevos directores generales que entraron al Consejo José Luis Díaz Fernández y Rafael Alonso Botín⁶⁶.

Tabla 3. Composición del Consejo de Administración del Banco Santander en 1986-1988-1990.

Año	1986	1988	1990
Presidente	Emilio Botín Ríos	Emilio Botín Ríos	Emilio Botín Ríos
Vicepresidente	Pablo Terrero Rivero	Jaime Botín Ríos	Jaime Botín

⁶⁵ Salgado, J. (2010)

⁶⁶ Martín Aceña, P. (2007)

primero			Ríos
Vicepresidente segundo	Jaime Botín Ríos		
Consejero delegado	Santiago Corral Pérez	Santiago Corral Pérez	Ana Patricia Botin O'shea*
Consejero delegado	Emilio Botín Sanz de Sautuola y López	Emilio Botín Sanz de Sautuola y López	Joaquín Folch Ruiñol*
Consejero delegado	Ignacio Soler de la Riva	Ignacio Soler de la Riva	Ignacio Soler de la Riva
Consejero delegado	Juan José Martínez Vázquez	Juan José Martínez Vázquez	Juan José Martínez Vázquez (se fue en 1991)
Consejero delegado	César Martínez Beascoechea	César Martínez Beascoechea	César Martínez Beascoechea
Consejero delegado	Ramón Quijano Secades	Ramón Quijano Secades	Ramón Quijano Secades
Consejero delegado	Juan Secades y González	Juan Secades y González	Juan Secades y González
Consejero delegado	Alberto Folch Rusiñol	Rodrigo Echenique Gordillo*	Rodrigo Echenique Gordillo*
Consejero delegado	Joaquín Chapaprieta Ornstein	Joaquín Chapaprieta Ornstein	Joaquín Chapaprieta Ornstein
Consejero delegado	Dimas Blanco Valdivieso	Dimas Blanco Valdivieso	Dimas Blanco Valdivieso
Consejero delegado	Luis Bergé Abarca	John J. Creddon (RBS)*	John J. Creddon (RBS)*
Consejero delegado	Ángel Jado Becerro	Ángel Jado Becerro	Ángel Jado Becerro
Consejero delegado		José Miguel Serrano Goyria *	Emilio Botín O'shea *

Consejero delegado			Michael Herries (RBS)*
Director General	José Luis Díaz Fernández	José Luis Díaz Fernández	José Luis Díaz Fernández
Director General	Rafael Alonso Botín	Rafael Alonso Botín	Rafael Alonso Botín
Director General		Matías Rodríguez Inciarte*	Matías Rodríguez Inciarte*

Fuente: Elaboración propia en base a la información de Martín Aceña, P. (2007)

*Nuevo Consejeros

Muchos criticaron que fuera el propio Emilio Botín quien estuviera a la cabeza del banco, por el hecho de que era el hijo del antiguo presidente, aunque la respuesta es simple, y es que no existía nadie que estuviera mejor preparado no solo en esa entidad, sino en todo el campo financiero español. Él se lo había ganado por ser su hijo, pero no por herencia, sino por lo que había aprendido de él y por supuesto lo que había aprendido por sí mismo en los 28 años que llevaba como profesional.

Su primer acto público tras haber sido elegido fue dar las gracias a su tierra natal y en especial a la capital, *“cuyo nombre llevamos orgullosamente por todo el mundo”*. Agradeciendo a los accionistas y todos sus empleados señalándoles como pieza fundamental del banco, y por último a su padre *“hombre excepcional que hasta ayer presidió el banco, y con el que seguimos contando, gracias a Dios, en el Consejo de Administración”*⁶⁷.

No fue el único cambio en las grandes entidades españolas, al año siguiente Mario Conde se convertía en presidente de Banesto, evitando una OPA por parte del Banco de Bilbao, y ese mismo año el Banco de Vizcaya cambiaría de presidente siendo Pedro Toledo, profesor de la Universidad de Deusto hasta 1975 y un conocido empresario que entró en el mundo de las finanzas en 1968 y tras reconocérsele su gran energía y ambición por el mundo de la banca, fue el elegido.

Todos ellos sabían que una vez abierto el mercado se presentaban unos nuevos caminos más renovados e innovadores, pero no podían competir con las entidades extranjeras tanto europeas como norteamericanas. Tras haber sobrevivido en la crisis de los 80 no estaban en las mejores condiciones, eran bancos de menor tamaño en comparación, por lo que es una época donde se van a producir fusiones o bien se van a buscar. La primera se produce en 1988 con la fusión del Banco de Bilbao y el Vizcaya, formando el BBV (en 1999 con la fusión del grupo bancario Argenta, formarían el banco que es actualmente), antes de dicha fusión ambos intentaron, sin éxito, otras uniones, el primero intentándolo con Banesto, y el segundo con el Banco Central y el Hispano Americano, que en 1991 llegarían a un acuerdo entre ellos dos fusionándose y formando el BCH.

⁶⁷ Emilio Botín Ríos en octubre de 1986 tras ser elegido como presidente del Banco Santander. Martín Aceña, P. (2007)

4.5. Sus primeras medidas

Las iniciativas que llevó en sus primeros años revolucionaron el mercado financiero español: la inversión y renovación de las sucursales, la campaña de marketing, la externalización, la desinversión en la industria centrándose exclusivamente en las finanzas, la ruptura con el oligopolio con los grandes bancos y la ruptura con las tradiciones bancarias.

4.5.1. Maximización del beneficio

Mientras el resto de entidades buscaban las fusiones, Emilio Botín se vio sorprendido y tuvo que encontrar otra alternativa. La inversión e innovación de las entidades, dándoles un toque más moderno, así como destinando capital en I+D, una mayor campaña de marketing (mucho más agresiva, orientada al cliente) y racionalización de costes (el Santander llevo a cabo una política de restructuración de la plantilla y una mejora en la organización del personal, así como una nueva política de objetivos más estricta y un incremento en los servicios prestado. Externalizó todos aquellos servicios que necesitaría el banco pero que no fueran exclusivamente financieros. Esta política fue llevada a cabo por la empresa externa de Norteamérica McKinsey, una restructuración en la plantilla que hizo que se redujeran los costes)⁶⁸. Dirigió la entidad como un empresario, buscando maximizar los beneficios con estas medidas⁶⁹.

En definitiva, competir en los comercios internacionales y españoles, pero por otra vía. Destacó en esta primera etapa de fusiones, que lo más importante no es el tamaño de la entidad respecto a la competencia, sino *“al contrario, mantener una dimensión que permita adaptarse con rapidez a las necesidades del mercado me parece más interesante que alcanzar un tamaño que dificulte la necesaria adaptación a los nuevos métodos de trabajo que la competencia impone”*⁷⁰ dijo poco tiempo después de haber sido elegido.

4.5.2. Supercuenta

Pero ciertamente no solo podía competir con una renovación, es por ello que comenzó en 1989 una guerra comercial (que se denominaría guerra del pasivo) que rompía el statu quo de la banca, es decir, originaba la anulación de las” políticas ficticias de no agresión”, el oligopolio entre los bancos españoles y por consiguiente la apertura de la libre competencia (algo que el padre de Emilio Botín Ríos, en su etapa como presidente no se atrevió hacerlo, aunque deseaba que ocurriera). Así lanzó la supercuenta (la primera que hubo en España) que ofrecía un interés del 11% (antes jamás visto, lo normal es que la rentabilidad ondeara sobre el 1%), llegando a conseguir en apenas dos meses la cifra de 150.000 millones de pesetas, una auténtica barbaridad⁷¹. Esto unido a la renovación comentada anteriormente hizo que ingresaran miles de clientes nuevos.

⁶⁸ Velasco, J. (2014)

⁶⁹ Martín Aceña, P. (2007)

⁷⁰ Emilio Botín Ríos en la Junta General de 1987. Salgado, J. (2010)

⁷¹ “Cinco años sin Emilio Botín: el banquero agresivo”, (08/09/2019), *Economía Digital*, 08/09/2019 https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/cinco-anos-sin-emilio-botin-el-banquero-agresivo_648644_102.html

Por tanto, con una jugada maestra había conseguido “matar dos pájaros de un tiro”, aumentar su rentabilidad y los depósitos y captar una clientela fiel. Él sabía que parte de la competencia no iba a poder seguir sus pasos debido a que se estaban convirtiendo en entidades de gran tamaño y que les provocaría grandes aprietos. Tomó la decisión utilizando las frases que siempre han definido a su familia, “él que golpea primero golpea dos veces” y “hay que devorar antes de que te devoren”. Comenzando aquí su escalada para convertirse en el principal banco español.

4.5.3. Final de las inversiones industriales

Otra de las cuestiones que dejó clara a su llegada fue el fin de las inversiones industriales, es decir que el banco se centraría exclusivamente, exceptuando algún caso selectivo y particular, en el mercado financiero. Entendiendo que el presente y el futuro de los bancos, como tal, no era el sector industrial, siendo uno de los pioneros al revolucionar una banca española tradicional, que necesitaba de un empujón para activarse. Realmente, el Santander no dejó atrás este tipo de inversiones, sino que lo externalizó creando una banca de negocios como se explicará más adelante

4.5.4. Final del oligopolio

Pero no solo la banca española, pronto el mundo descubriría a un ejecutivo capaz de revolucionar, que no era como sus antepasados y que posponía ciertas tradiciones y culturas familiares y de la banca con tal de alcanzar sus metas.

Una de las tradiciones que dejó de cumplir en 1989, fue las reuniones de los siete grandes de la Banca, donde se “pactaban” políticas financieras para que nadie se saliera de lo establecido, limitando el mercado⁷². Pero el presidente del Santander tenía otros intereses y era partidario del liberalismo como su padre, así que decidió no formar partes de estas celebraciones con el resto de presidentes de los principales bancos en esos momentos (José Ángel Sánchez Asiaín del Bilbao, Pedro Toledo del Vizcaya, Luis Valls del Popular, Claudio Boada del Hispanoamericano, Mario Conde del Banesto y el anfitrión Alfonso Escámez del Banco Central).

4.6. Comienzo de la expansión fuera de las fronteras

El mercado internacional y la llave de entrada a este era la bolsa de Nueva York. Para ello diseñaría un sistema que le serviría para toda su carrera como presidente, con tres pilares imprescindibles que fueran ligados a su personalidad y fueran propios, personales e intransferibles y no solo coincidieran con los utilizados por la familia Botín, sino que irían más allá. La audacia, la agresividad comercial y la gestión firme. Estos tres pilares formarían el actualmente conocido sistema Botín⁷³.

Se fijó en las bancas de inversiones y activos internacionales, concretamente en una de gran éxito, por aquel entonces, Lazard, principalmente porque en ella presidía en la sede de España, Jaime Castellanos (cuñado de Paloma O’shea) que ha dirigido grupos empresariales como el Grupo Recoletos. Por tanto, conocía de primera mano el secreto de la compañía (controlada por la misma familia durante generaciones), el cual se

⁷² Teruel, M. (1995)

⁷³ Salgado, J. (2010)

basaba en reclutar a expertos en nuevas áreas y a promotores de finanzas, pero siempre controlando cada proceso. Botín lo siguió a rajatabla contratando nuevos gestores, buscando los mejores, en diferentes actividades como en la banca de inversión, la administración de valores, los servicios de capital de riesgo, las finanzas corporativas, las actividades inmobiliarias, ... y consiguiéndoles incluso aunque estuvieran en la competencia. Sabía que necesitaba una nueva unidad para llevar a cabo la nueva banca financiera y su expansión internacional, pero para ello necesitaba entrar en Wall Street, cosa que quiso dejar bien amarrada al poco de llegar. Sería en 1987 cuando el Banco Santander comenzaría a cotizar en la ciudad estadounidense.

Su segundo objetivo la «City» Londinense, siendo el primer banco español en hacerlo. Conseguiría este objetivo en 1988, mediante una operación de alianza que se basaba en la compra de acciones de ambas partes con el Royal Bank of Scotland (quinto lugar en el mercado bancario de Reino Unido). El Santander realizó una primera compra adquiriendo la sociedad KIO (uno de sus proyectos fueron las torres gemelas que se encuentran en Madrid) y una parte que esta sociedad poseía el 2,5 % del Royal Bank, mientras que el RBS se adueñó del 0.5% de la entidad de origen cántabro. Ese mismo año el Santander compró un 7.5% más de acciones convirtiéndose en el principal accionista de RBS⁷⁴.

Fue una asociación estratégica que permitió entrar al Santander en Inglaterra, donde actualmente es uno de los 5 principales bancos, aunque ya no con la ayuda del RBS. En 2005 terminaron relaciones entre los dos bancos al comprar, por valor de 12.500 millones euros, las acciones de Abbey National, sexto banco en Reino Unido, obviamente competencia directa del RBS, y en 2008 la compra de Alliance & Leicester y Bradford & Bingley⁷⁵, convirtiéndose en el tercer banco por número de depósitos. Al cierre anual ese año el Banco Santander o Santander a secas, se había convertido en el primer banco privado europeo por beneficios y el tercero en el mundo.

Actualmente el Santander.UK (se cambió el nombre en mayo de 2010, cuando entró a dirigirlo Ana Botín), está tocado, con ciertos temas extrajudiciales y con la incertidumbre del Brexit, redujo un 20% el beneficio en 2019, respecto al año anterior, aun así, sigue siendo uno de los principales bancos⁷⁶. En cuanto a su antiguo socio es aún más complejo ya que tuvo que ser rescatado en la crisis mundial de 2008 y aun hoy en día sigue estando bajo el control estatal, aunque se está empezando a privatizar.

Pero su expansión internacional no se quedó ahí, sino que fue mucho más intensa, no llevaba un año como presidente y ya se había introducido en Alemania y Portugal, con la compra de CC Bank y el Banco de Comercio e Industria de Portugal respectivamente, un año después en Portugal adquirió el Banco Totta, pasándose a denominar Banco Santander Totta. Abrió su primera oficina en el mercado asiático más concretamente en Tokio y dos años después llegó a un compromiso con Nomura Securities. En 1989 compró el Federal Savings Bank de Puerto Rico.

⁷⁴ Martín Aceña, P. (2007)

⁷⁵ “Emilio Botín y su labor al frente de Banco Santander”, (11/09/2014) *Noticias Bancarias*, <https://noticiasbancarias.com/bancos/11/09/2014/emilio-botin-y-su-labor-al-frente-de-banco-santander/67953.html>

⁷⁶N. MEGAW / D. CROW “Santander UK se repliega en busca de rentabilidad”, (14/01/2020), *Expansión*, <https://www.expansion.com/empresas/banca/2020/01/14/5e1cf083e5fdea78018b4578.html>

En 1991 cumplió uno de sus mayores deseos entrar en el mercado de EEUU, aunque no le duró demasiado, solo seis años, pero le sacó una gran rentabilidad, logró el 13,5% de las acciones de First Fidelity⁷⁷. Un banco sin demasiada relevancia a nivel nacional, pero con una gran proyección, más adelante se fusionaría con otra entidad también propiedad del Banco español, First Union, colocándose los sextos en el mercado norteamericano. Solo que, en este caso, el Santander se retiró en 1997 sacando unos beneficios netos de más de 200.000 millones de pesetas.

4.7. La Primera compra en España. Banesto

El Banesto al igual que el Santander formaba parte de los 7 (los mayores bancos de España), y al igual que la mayoría de estos grandes bancos tiene muchos años de historia. Para elaborar este apartado he seguido las siguientes fuentes.⁷⁸

Si nos remontamos a sus verdaderos orígenes su creación data en 1956, pero eso sí, con otro nombre: Sociedad General del Crédito Mobiliario. Fundado en principio como una hermana gemela del Credit Mobilier de Francia, por los hermanos judíos Périere y varios inversores españoles e italianos, que siempre habían pasado desapercibidos detrás de la familia Rostchil. Les quisieron hacer frente, pero una serie de malas decisiones y crisis internas a finales del Siglo XIX, hizo que la sociedad se disolviera, para nacer de sus cenizas como un ave fénix.

Se convirtió en un gigante en el área bancaria y financiera del Siglo XX, se creó casi a la vez que los bancos de Vizcaya y el Hispano Americano con un capital inicial de 20 millones de pesetas, y se denominó Banco Español de Crédito. En su nueva etapa estaba tanto el grupo francés heredado de los Périere, como números personajes de la alta alcurnia de la época; condes, marqueses, vizcondes, barones, es más, se dice que ningún banco español, ha tenido nunca tantos representantes aristocráticos como lo tuvo el Banesto. Su primer emplazamiento estuvo ni más ni menos que en el Paseo de Recoletos de Madrid, y sus posteriores sucursales abrieron en puntos estratégicos donde había explotaciones mineras. En sus primeros años se consolidó y se asentaron las bases para su crecimiento, dirigiéndose principalmente a la industria minera y ferroviaria. Al tener una relevancia aristocrática e incluso monárquica le permitieron crecer más por motivos de «prensa» que, por motivos profesionales, pero en todo caso le ayudó a progresar.

Después se centró en otros apartados de la industria como el carbón, las eléctricas, siderurgia y navieras. Pero fue el primero en España en comenzar las fusiones bancarias en los años 20, donde se trasladó a su mítica sede en la calle Alcalá. Muchos de eso

⁷⁷ “Emilio Botín y su labor al frente de Banco Santander”, (11/09/2014), *Noticias Bancarias*, <https://noticiasbancarias.com/bancos/11/09/2014/emilio-botin-y-su-labor-al-frente-de-banco-santander/67953.html>

⁷⁸ De Javier Cuartas (la nueva España) “Banesto: fin a 111 años de poder bancario, industrial y político”, (26/12/2012), *Lne*.

<https://www.lne.es/asturama/2012/12/26/banesto-111-anos-bancario-industrial-politico/1346368.html>

“Banesto, 110 años de historia” (16/02/2013) *ABC*.
<https://www.abc.es/toledo/20130216/abcp-banesto-anos-historia-20130216.html>

bancos absorbidos eran asturianos, dado que la mayor parte del poder industrial que manejaban se encontraba allí.

Durante la segunda república y la guerra civil no tuvieron una actividad nada relevante, pero durante el franquismo fue su época dorada: dirigida por Pablo Garnica Echevarría, siguió absorbiendo entidades (de todas las fusiones y adquisiciones que hubo en España en el Siglo XX, nadie logró lo que hizo Banesto, consiguiendo hacerse con el 30% del total), compañías de seguros, más participaciones en empresas, creación de nuevas, etc. Pero a finales de los 70 y principios de los 80, un consejo de demasiada edad, y una carrera por liderar y recuperar el terreno perdido frente al Banco Central, hicieron que se tomaran unas decisiones que sería nefastas y mortales para la entidad. Estas fueron la compra de los bancos de Coca en 1978 y la posterior en 1986 de Garriga Nogués, que provocarían unas pérdidas devastadoras, que propiciaron una deuda de 73.000 millones de pesetas.

En 1987 entró en juego Mario Conde tras haber logrado una plusvalía con la venta de Antibióticos a Montedison. Fue nombrado presidente de Banesto y consiguió repeler la OPA lanzada por el Banco de Bilbao. Se convirtió en la última esperanza de la entidad, pero no consiguió resolver la insolvencia y trató de fusionarse con el Banco Central, pero tampoco se engendró dicha fusión. La última bala que le quedaba a Conde fue la de recapitalizar (ampliación de capital) con la ayuda de J.P.Morgan, pero el Banco de España no esperó más (tenía un patrimonio negativo cercano a 605.000 millones de pesetas) y decidió intervenir en diciembre de 1993. Fue destituido tanto Mario Conde (sería condenado a 20 años de cárcel por delitos de estafa y apropiación indebida) como el resto de la cúpula administrativa en su totalidad. En su lugar se nombraría un nuevo consejo de administración, con Alfredo Sáenz Abad como presidente (había formado parte del consejo del BBV).

Salió a subasta pública en 1994 donde el Fondo de Garantías de Depósitos adjudicó el 73,45% a la entidad santanderina, tras haber desembolsado cerca de 315.000 millones de pesetas.

Ese mismo año el Santander cerró con un aumento del 40% en el activo total, un beneficio cercano a los 70.000 millones de pesetas, el número de empleados aumentó en un 57%, hasta los 29.000 y las oficinas en un 64% hasta las 3700⁷⁹.

Para Botín esta operación se tenía que completar, pagó un precio alto, pero él sabía que la rentabilidad en este caso llegaría de la mano de la escalada del Banco Santander a lo más alto y no solo dentro de los bancos españoles, donde ya se había colocado en segunda posición. En 1998 arrojaron una OPA sobre el Banesto para hacerse con el control total de la entidad.

La adquisición de la entidad marcó el camino a seguir, fue el comienzo de lo que se convertiría en el Banco Santander, sin esta maniobra no se podría haber completado las fusiones y adquisiciones posteriores.

El presidente del Santander dejó a Alfredo Sáenz Abad al frente del Banesto, confiando en él totalmente para que sacara la entidad adelante cosa que consiguió en 1998 y por consiguiente se le aplicó la OPA, con un desembolso de 630.000 millones de pesetas.

En el año 2002, Alfredo Sáenz, fue destituido de su puesto, Ana Patricia Botín, quien estaría al frente de Banesto durante 8 años dejando el cargo en 2010 para dirigir la división británica del banco; su sustituto sería Antonio Basagoiti.

⁷⁹ Martín Aceña, P. (2007)

En 2013, tras casi 20 años dentro del grupo Santander y 110 años de historia, la marca Banesto desaparecería y sería absorbido definitivamente con tal de ahorrar cerca de 400 millones y aumentar los ingresos.

4.8. Ascenso a lo más alto. BSCH

Tras darse la primera parte de la nueva banca española, donde se acrecentaron las fusiones con tal de conseguir ser unas entidades más gruesas, a finales del Siglo XX, existían solo tres bancos de los 7 grandes: El Santander (con el Banesto), el BBV (en 1999 se fusionará con Argenta) y el Banco Central Hispano Americano (BCH). Este último se había fusionado en 1991, una unión entre el Banco Central y el Hispano Americano, con lo que en aquel entonces fue la operación más importante de la banca y logrando ser el primer grupo financiero e industrial privado de España, con activos valorados en casi 9 billones de pesetas, unas 4000 sucursales y más de 30.000 trabajadores. Para este apartado he seguido a estos autores⁸⁰.

El Banco Hispano Americano se fundó en 1900, por españoles que habían hecho fortuna al otro lado del Atlántico. Tuvo momentos de grandes periodos de crisis, en 1913 tuvo que intervenir el Banco de España para su rescate, y en 1984 cuando la crisis que se manifestaba en España, afectó de lleno al mercado industrial, donde el BHA, tenía muchos de sus activos tras un proceso de saneamiento y ventas, no le quedaría mejor opción que fusionarse.

El Banco Central se constituyó en 1919 al unirse 8 bancos de menor tamaño, centrándose principalmente en la industria española. En los años 40 y 50 tuvo una gran política de fusiones con su máxima expresión en 1947 al adquirir el Banco Río de la Plata; en los posteriores años se basó en seguir desarrollándose en el mercado latinoamericano y potenciar el español, llegando a controlar empresas como Cepsa o Dragados

Ambos bancos durante la década de los 70 y 80, junto con Banesto, fueron los bancos nacionales más primordiales de la época. Pero ambos eran bancos chapados a la antigua con problemas estructurales, tanto en el consejo de administración como en la propia organización de la entidad; no estaban preparados para la apertura de España, ya que habían subsistido perfectamente con el statu quo implantado por ellos mismos.

Pero la clave de por qué estos bancos no supieron mantenerse en primera línea, y el Santander o el BBV sí, es tan simple como que en esos bancos sí se produjo un relevo generacional, es decir, que sí tuvieron miras hacia el futuro. El Central tenía un presidente muy mayor y no se sabía que pasaría cuando él no estuviera, y el BHA, era como un barco sin rumbo sin una estrategia clara sobre si se definía como un banco industrial o iba a ir dirigido a lo comercial.

⁸⁰“ El Banco Central absorberá al Hispano Americano y se convertirá en el mayor banco privado del país”, (15/06/1991), *El País*, https://elpais.com/diario/1991/05/15/economia/674258423_850215.html ; <https://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20fusiones/1fusion.html> “La fusión entre el Santander y el BCH origina el mayor banco de España”, (15/01/1999), *El Mundo*, <https://www.elmundo.es/elmundo/1999/enero/15/economia/whoiswho.html>

Esa incertidumbre que suscitaba y crecía poco a poco creando una mayor desconfianza, por ser unos bancos tradicionales, chapados a la antigua, que por si fuera poco al asumir muchas participaciones en el ámbito industrial, gravemente dañado en la crisis de los años 80, se vieron obligados a vender parte de sus recursos, y acabar fusionándose entre ellos. Pero una mayor dimensión no implica una mayor eficacia.

El Banco Central Hispano Americano (BCH), presidido por un primer momento por Alfonso Escámez (anterior director del Central) y posteriormente por José María Amusátegui (antiguo director del BHA).

El 15 de enero de 1999, tras unas reuniones rápidas y satisfactorias por ambas partes, el Santander y el BCH, decidieron fusionarse. En un principio se vendió a la prensa que era una unión entre iguales y ambos presidentes comandaron la nueva entidad, pero la realidad era que tres acciones del Santander valían como cinco del BCH, y esta “unión” tenía fecha de caducidad fijada en función de lo que se tardara en fusionarse totalmente; en ese momento Amusátegui dejaría la presidencia.

El nuevo banco privado Santander Central Hispano Americano (BSCH) más grande de España y uno de los más importantes de Europa (10º posición), con unos activos de casi 40 billones de pesetas, 24 millones de clientes globales (10 millones españoles), 8.600 oficinas y más de 100.000 empleados (45.000 en España).

Corcóstegui, el hasta entonces consejero delegado del BCH fue el principal constructor y gestor, junto a Matías Rodríguez (segundo al mando en el Santander) de las bases de la fusión con la entidad de origen cántabro. Entraría en el consejo de administración del Santander, pero al igual que Amusátegui por tiempo limitado. Aunque durante este tiempo las dos entidades chocaron en varias cuestiones por provenir de dos culturas diferentes, como el despido de la hija de Emilio Botín del Consejo, despedida por su propio padre, para salvaguardar dicha fusión o la mezcla de las inversiones financieras del Santander y las participaciones industriales del BCH

Se reestructuró un consejo con miembros con corbatas azules (provenientes del BCH) y corbatas rojas (provenientes del Santander), los segundos eran uno más. Después de tres años, se jubiló el antiguo presidente del BCH, no obstante, el acuerdo terminaba en 2002, y fue Emilio Botín quien tomó el control total de la entidad cambiándola el nombre a Banco Santander.

En un periodo de 14 años pasó de ser la 7 potencia bancaria del país a ser la número 1, sin ninguna discusión. Pero Emilio Botín no quería ser relevante solo en España sus miras y metas iban más mucho más allá. Comenzando el nuevo siglo puso su ojo primero en América del Sur, donde su padre ya había aterrizado y más tarde como ya hemos visto en Reino Unido y EEUU.

4.9. Santander en América

“El Santander estará en Latinoamérica en las duras y en las maduras”⁸¹.

- Brasil: el Banco de Santander con Emilio Botín padre, en 1982 ya se instaló en la ciudad de mayor número de habitantes del país, Sao Paulo. Su hijo comenzó en 1997 una serie de adquisiciones bancarias con el Banco General de Comercio. SA, en el 2000 adquiriría Southern Financial (un grupo con varias entidades financieras y bancarias), y Banespa, un banco público importante del país, que se privatizó ese mismo año y fue comprado por el Santander. En 2008 con la adquisición de ABN AMRO (un grupo multinacional de origen holandés) que fue comprado por tres bancos, Santander, RBS y Fortis y repartido entre ellos tres, y en la división el Santander se llevó el Banco Real de Brasil. En 2019 el Santander-Brasil fue el banco que más creció con un 16% respecto al año 2018, casi 3.000 millones de euros en total. En el primer trimestre de 2020 era el banco brasileño el único que había aumentado sus beneficios, antes de la crisis global causada por el Covid-19. Es el país que más rentabilidad les da y donde más operan teniendo casi el doble de trabajadores que en España, por ejemplo⁸².
- México: Llevaban en el país desde los años 50, cuando instalaron Santander Investment, que dio muy buenos frutos en el país centroamericano. En 1997 Botín Ríos se hizo con el control del grupo Financiero Ivermexico, cambiándolo el nombre por el de Grupo Financiero Santander Mexicano (SANMEX); en dicho grupo existía un banco importante, el Serfin, que se uniría en 2002 al Santander Central Hispano, y en 2008 cambiarían su razón social a Banco Santander (México). En 2019 aportó un 9% del total de ganancias del grupo español, con casi mil millones de euros. Además, la matriz española lanzó una OPA al grupo mexicano para hacerse con el 91% de este (anteriormente tenían el 75%), y forma parte del top tres de grupos financieros de México⁸³.
- Argentina: En 1997, también, en mayo más concretamente, se haría con el 35% (participación mayoritaria) de las acciones del banco Río de la Plata, posándose a llamar Santander Río. Más adelante por medio de una sociedad gestora del Santander (ABLASA) se harían con el total de la entidad. Actualmente es el primer banco

⁸¹ “Banca con pasaporte”, (27 /03/2015), *El País*. En 2002 hablando sobre la estrategia de expansión exterior. https://elpais.com/economia/2015/03/27/actualidad/1427480034_532853.html Para este apartado sobre América he obtenido parte de la información del propio Santander, en diversas notas de prensa que se pueden consultar en su página web. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa>

⁸² “De Banco Santander Brasil gana 2.939 millones de euros en 2019, un 16% más, gracias a una mayor productividad y eficiencia”, (31/01/2020), *Noticias Bancarias*, <https://noticiasbancarias.com/bancos/31/01/2020/banco-santander-brasil-gana-2-939-millones-de-euros-en-2019-un-16-mas-gracias-a-una-mayor-productividad-y-eficiencia/203738.html>; “Santander gana 1.840 millones, el 10% menos, con el soporte de Brasil”, (30/04/2019), *Expansión*, <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/04/30/5cc7db12468aebde488b4613.html>

⁸³ “México contribuyó con 9% a las ganancias de Santander a nivel global”, (29/01/2020), *El Economista*, <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Mexico-contribuyo-con-9-a-las-ganancias-de-Santander-a-nivel-global--20200129-0070.html>

privado del sistema financiero argentino en ahorro y volumen de crédito, con casi 9.000 empleados y 430 sucursales, y dos millones y medio de clientes.⁸⁴

- Uruguay. Desde los años ochenta, el banco Santander ya operaba y era importante, pero con la compra antes mencionada de ABN AMRO, que tenía una filial en el país, se convirtió el banco Santander (Uruguay) en el banco privado más grande del país⁸⁵.
- Chile. El primer Banco Santander se engendró en 1978 en la capital chilena; en 1990 se comienza a llamar Banco Santander Chile. En 1993 lanzaron las «superhipotecas» duplicando su volumen de negocio. En 1995 se fusionan con Findcard y compraron la Financiera Fusa y del banco Osorno, formando el grupo Banefe, que alcanzó el 12% del mercado, lo que les catapultó al primer puesto. En el 2002 amplió su grupo financiero añadiendo al banco Santiago, el banco más importante del país que no estaba en su mejor momento, teniendo en su haber cerca de 350 sucursales. En 2008 alcanzó los 3 millones de clientes. En la actualidad sigue a la cabeza del mercado financiero chileno. Con esta segunda oleada de expansión por Latinoamérica (Entre 1995 y el 2000) el Santander, que actualmente está en todos los países del continente, se convertiría en la primera franquicia financiera de Latinoamérica⁸⁶.

- EEUU: la primera andadura en el país se mencionó anteriormente, saldándose con un gran trato verdaderamente beneficioso para el Santander. En la segunda andadura Emilio Botín se fijaría en un banco minorista por depósitos que estaba entre los 25 mayores bancos de este tipo, que operaba en los estados del noreste del país americano (Connecticut, Delaware, Maryland, Massachusetts, New Hampshire, New Jersey, New York, Pennsylvania y Rhode Island), teniendo su razón social en Philadelphia, Pennsylvania.

En 2005, el Santander llegó a un acuerdo para la toma de participación del 19,8% en Sovereign Bancorp, a través de una operación en la cual dicho banco se haría con los servicios del banco de Brooklyn Independence Community Bank. Poco después, el Santander llegaría a aumentar la participación en casi un 5% más hasta el 24.35%; para esta participación desembolsó cerca de 27 euros por acción, es decir, un total de 2.395 millones de dólares (1.757 millones de euros).

Al comenzar la crisis financiera e inmobiliaria en EEUU, la rentabilidad del banco estadounidense no pasaba por sus mejores momentos, y se estaba produciendo una caída indiscriminada de la entidad en la bolsa neoyorquina y el banco Santander en vez de echarse atrás y aceptar una minusvalía de 2000 millones de dólares, decidió hacerse con el control total.

Para ello cambió una acción del Santander por cada 3,42 acciones del Sovereign, cifra que ascendía a 2.500 millones de dólares (1.800 millones de euros) a cambio del 2% de las acciones del Santander valoradas en 1.900 millones de dólares (1.400 millones de euros). Es decir, pagó más por hacerse con casi el 25% en su día que por el 75% restante, fue una compra muy arriesgada en un tiempo de verdadera incertidumbre, pero realmente se esperaban unos beneficios muy buenos para el 2011, además Estados Unidos se recuperó del batacazo de la crisis con mayor

⁸⁴ “La historia íntima de la venta del Banco Río”, (28/05/1997), *Clarín Economía*, https://www.clarin.com/economia/historia-intima-venta-banco-rio_0_rJty3WW0Yg.html

⁸⁵ “Santander es el mayor banco privado de la historia uruguaya”, (11/04/2011), *El Observador*, <https://www.elobservador.com.uy/nota/santander-es-el-mayor-banco-privado-de-la-historia-uruguay-20114111950>

⁸⁶ https://www.santander.cl/nuestro_banco/informacion-corporativa.asp

facilidad que España.

“Esta adquisición representa una excelente oportunidad para Santander y para Sovereign. Conocemos Sovereign muy bien. Es una franquicia de banca comercial fuerte en una de las regiones de Estados Unidos más prósperas y productivas con un potencial de crecimiento alto y que diversificará geográficamente aún más a Banco Santander. Deseamos trabajar estrechamente con la alta dirección de Sovereign y dar la bienvenida a todo el equipo de Sovereign a Banco Santander”, afirmó Juan Rodríguez, consejero Ejecutivo de Banco Santander. En aquel entonces la entidad norteamericana contaba con 750 sucursales, 2300 cajeros, y 12.000 empleados. En 2009 cambió su sede trasladándose a Boston.

En 2013, Sovereign Bank, pasaría definitivamente a llamarse Santander Bank, para ello invertiría 200 millones de dólares en la reforma de las sucursales y oficinas, y en la mejora y actualización de la web, y añadirá nuevos paquetes de productos y servicios financieros. Actualmente, el mercado estadounidense representa un 5% del total. El beneficio atribuido de Estados Unidos se incrementó un 66%, hasta 552 millones de euros (un 74% en euros constantes) por la favorable evolución del negocio y los importantes avances en cuestiones regulatorias. El crédito aumentó en Santander Bank un 9%⁸⁷.

4.10. Santander online

- Openbank: se crearía en el año 1995, en Madrid. Como una entidad meramente corporativa, es decir, como una nueva línea de negocio del Banco Santander. Se trataba del primer banco online y telefónico, cuyo aliciente era que no se pagaban intereses. Un año después se creó su página web y empezó realizando funciones como bróker online tanto en mercados nacionales e internacionales consiguiendo liquidación inmediata.

Se instauró en las principales ciudades españolas en los primeros años del Siglo XXI, ayudó a la banca tradicional a copiar su modelo para que pudiera entrar en el medio digital, mediante blogs, chats, ... en 2008 ya era una importante banca comercial en España, llegando a contabilizar a medio millón de clientes. La revolución de los Smartphone, hizo que en 2011 lanzara la primera aplicación para IOS y en 2013 para Android, dio un impulso tan grande que cerró todas las oficinas de la compañía, excepto la sede de Madrid, que la moverían al paseo de la Castellana, para uso exclusivo de los clientes.

Tras seguir renovándose y actualizándose en 2018 computaron más de un millón de clientes. A día de hoy el tipo de negocio no es exactamente igual que el de sus comienzos, básicamente el cliente puede ver desde la aplicación de manera mucho más sencilla la gestión de su dinero, en que activos lo invierten, cuales son los fondos elegidos, incluso los mismos clientes pueden efectuar inversiones. En 2014 ganó el premio al mejor banco online de España. En 2019 se comenzó su expansión

⁸⁷ “La filial del Santander en EE.UU. Sovereign Bank cambiará su nombre a Santander Bank desde octubre”, (24/07/2013), *Europress* <https://www.europapress.es/cantabria/noticia-filial-santander-eeuu-sovereign-bank-cambiara-nombnre-santander-bank-octubre-20130724165912.html> <https://www.dinero.com/negocios/articulo/el-banco-santander-adquiere-sovereign-bank/69492>. Y Martín Aceña, P. (2007)

internacional por países como Alemania, Portugal y los Países Bajos⁸⁸.

4.11. Banca de Inversiones y Banca Privada

- Santander Investment y Santander Private Banking: El primero, nació en 1986 con el nombre de Banco Santander de Negocios, y se centró en la actividad que el banco Santander, había dejado atrás, en la inversión y financiación de empresas, y deuda pública, acciones, divisas, inversiones bursátiles y asesoramiento financiero (con la entrada en la bolsa)⁸⁹. Actualmente su objeto social es la realización de toda clase de actividades, operaciones y servicios propios del negocio de banca en general o que con ellos se relacionen; la adquisición, tenencia, disfrute, administración y enajenación de valores mobiliarios, acciones o participaciones en sociedades y empresas, tanto españolas como extranjeras. La prestación de servicios de inversión, actividades relacionadas con las áreas de asesoramiento financiero y banca de empresas, y lidera un grupo financiero que realiza actividades de bolsa y servicios financieros⁹⁰.

El segundo, en el año 2000, tras la fusión con el Central Hispano, se unió al grupo un banco privado, denominado Banif, uno de los primeros bancos privados en España, (actualmente lo sigue siendo, el primero en 2020 según la revista Euromoney⁹¹) En 2013 Banif fue absorbida del todo por el Santander, pasándose a llamar Santander Private Banking. Las principales labores de este tipo de banco es una gestión altamente profesionalizada y global del patrimonio de un cliente. Se trata de satisfacer las necesidades de inversión, planificación patrimonial, financiera y fiscal de personas o grupos familiares con un elevado patrimonio, es decir, clientes de elevada riqueza que busca sobre todo calidad de vida y control sobre su patrimonio, el cual desea mantener alejado de impuestos, inflación, costes de inversión, e invierte en productos conservadores. Basada en la gestión individualizada, la mejor y más completa gama de productos y servicios y en una fuerte relación interpersonal con el cliente⁹².

4.12. Crisis Mundial de 2008.

En etapas de desequilibrio económico, el banco Santander es una entidad que sabe gestionar y salir más reforzado que la competencia, eso se vio en la crisis de los ochenta que hundió al Banesto y dejó tocado a otros bancos como el Central o el BHA. Es por una razón simple y es que desde la etapa del padre de Emilio Botín Ríos, siempre ha sido un banco que ha tenido un buen porcentaje en las reservas para aliviarse en momentos de incertidumbre⁹³. Emilio Botín Ríos decía que en la banca existen dos

⁸⁸ https://vicentferrer.com/openbank/#Historia_de_Openbank

⁸⁹ Martín Aceña, P. (2007)

⁹⁰ <https://www.santanderinvestment.es/>

⁹¹ <https://www.bancosantander.es/es/private-banking>

⁹² <https://economipedia.com/definiciones/banca-privada.html#:~:text=La%20banca%20privada%20consiste%20en,familiares%20con%20un%20elevado%20patrimonio.>

⁹³ Velasco, J (2014)

estrategias la muy prudente y la mala, que crecer demasiado rápido no es un buen síntoma, ya que siempre hay que controlar los tiempos (el tiempo preciso, *el cronos*, según los griegos), porque si no puedes caer en la ganancia fácil y dejar al descubierto e hipotecado el futuro, esto lo advirtió con una frase en 2007 al mencionar que “*los bancos están borrachos de exceso de liquidez*”⁹⁴. Una estrategia que por su puesto siguió, pero yendo más allá, en 2008 cuando la crisis comenzaba a germinar, el Santander se lanzó al mercado comprando activos en EEUU, Reino Unido, Brasil, etc... Esperando que en el futuro no solo les darían buenos resultados sino sobre todo una excelente posición en dichos países. Aunque la crisis financiera fue algo sin precedentes, nunca visto anteriormente, la burbuja inmobiliaria en EEUU explotaría, afectando a los préstamos hipotecarios que las personas no podían pagar. A finales de ese año y 2009 se produjeron numerosos embargos, una crisis que se llevó por delante a bancos históricos como Lehman Brothers. El gobierno americano tuvo que actuar para realizar un rescate financiero histórico hasta la fecha, esta crisis creó una onda expansiva afectando al resto del mundo, y países como España que ocurría algo parecido, con los préstamos y el mercado inmobiliario.

Según expertos la crisis española se debió a la burbuja inmobiliaria y las hipotecas basura, a la gestión y supervisión nefasta de las cajas de ahorro y la imposibilidad de ampliar su capital con el que hacer frente a los problemas de impago de sus clientes. Las cajas de ahorro aumentaron en exceso y perdieron la referencia del verdadero valor, quisieron crecer demasiado deprisa⁹⁵.

Después del detonante, fue una época de muy poca liquidez para los bancos, tuvieron que poner muchas restricciones, ni los bancos se fiaban de los bancos.

4.13. Publicidad y Marketing

Desde que Botín llegó y se puso al frente de la entidad, quiso cambiar la estrategia del banco por completo y para ello era esencial la publicidad. Se basó en cambiar y simplificar todo lo que pudiera la marca (poniendo el color rojo y el logo característico). A nivel bancario, centrarse mucho más en el cliente dando mucha importancia a bienes y servicios renovados (como la supercuenta), todas las vías de comercialización que estuviesen a disposición de los consumidores y dar lo mejor de los trabajadores, es decir, una mejora considerable en la calidad del servicio.

Tras la compra de Banesto y la posterior expansión global, la publicidad elaborada era muy diferente en cada país, en otras palabras, era personalizada para cada filial, básicamente no se cambiaban casi los nombres de los bancos comprados o fusionados para seguir ganando una importante cuota de mercado.

Pero en 2004 se aprobó en el Consejo un plan de Convergencia a una marca única, *En*

⁹⁴ “Santander carga contra sus competidores: Muchos bancos están borrachos por el exceso de liquidez” (13/09/2017), *El Confidencial* https://www.elconfidencial.com/mercados/fondos-de-inversion/2007-09-13/santander-carga-contra-sus-competidores-muchos-bancos-estan-borrachos-por-el-exceso-de-liquidez_838676/

⁹⁵ “La gran banca eleva el coste de la crisis financiera hasta los 300.000 millones de euros”, (7/09/2018), *RTVE* <https://www.rtve.es/noticias/20180907/gran-banca-eleva-coste-crisis-financiera-hasta-300000-millones-euros/1793601.shtml>

2007 tendremos una marca única, Santander. Una marca con la que se nos identifique en todos nuestros mercados es esencial para competir en igualdad de condiciones con los grandes bancos⁹⁶. Con el aniversario de los 150 años en 2007, el banco quiso dar un toque más innovador, primero con la Estrategia Corporativa mencionada a nivel internacional (con la marca única, una campaña internacional y patrocinios globales como la fórmula 1 y el deporte rey) y un nuevo Comité Estratégico centrado en la Marca y el Marketing Corporativo. En 2011 y 2013 una fuerte inversión para consolidar la marca (acuerdo con Ferrari) y proyectos locales como en España «Santander, tú banco de confianza» o «queremos ser tu banco».

4.14. Conflictos Judiciales

Botín se tuvo que enfrentar a varios litigios judiciales por escándalos financieros que se destaparon durante la crisis.

El primero fue poco sonado, fue el caso de Banif, la ya mencionada banca privada del grupo Santander que se centraba en las grandes fortunas. Una de las inversiones realizadas eran la compra de bonos estructurados de Lehman Brothers; cuando la entidad quebró tuvieron pérdidas de 500 millones de euros, que trataron de resolver rápidamente para que no se denunciara la situación, muy pocos clientes llevaron a juicio al banco.

Otro caso fue el concerniente al fondo Inmobiliario de Banif, que quedó congelado temporalmente, dejando atrapados a 50.000 participantes. Se solucionaría más adelante, aunque no se recuperaría el total del dinero ni cinco años después (las personas afectadas alegaban que fue una estafa piramidal, hecho que no pudo ser comprobado), pero la Fiscalía investigó el caso encontrando compras de edificios especulativos y que se vendían a precios convenidos, aunque tampoco llegó a nada⁹⁷.

Algo parecido ocurrió en el caso Madoff, una estafa orquestada por Bernanrd Madoff, donde el banco invirtió cerca de 2.500 millones de dólares. Para solucionarlo emitió más de 1.380 millones en acciones preferentes con una rentabilidad anual del 2% durante 10 años, tuvo una pérdida a mayores de medio millón de euros⁹⁸.

En 2012 percibió una sanción de 14 millones de euros al holding Santander Asset Manager, por haber gestionado de forma dolosa comisiones de varios fondos garantizados de 2003 y 2007, e infringiendo las normas de las instituciones de inversión⁹⁹.

⁹⁶ Declaraciones de Emilio Botín Ríos en la Junta General de Accionistas en 2006. Salgado, J. (2010)

⁹⁷ “Los fondos inmobiliarios, 10 años después de Banif” (18/02/2019), *El Economista* <https://www.economista.es/fondos/noticias/9706717/02/19/Los-fondos-inmobiliarios-10-anos-despues-de-Banif.html>

⁹⁸ “La crisis deja un reguero de escándalos financieros en Banco Santander”, (17/02/2014), *El Diario*, https://www.eldiario.es/economia/Banco_Santander-CNMV_0_229927759.html

⁹⁹ “La CNMV multa con 14 millones a una gestora del Santander por una infracción "muy grave" (19/05/2012), *La Información*, <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/la-cnmv-multa-con-14-millones-a-una-gestora-del-santander-por->

Y la última sanción se cerró en 2014, pero se produjo en 2007, en el consorcio que se formó para la compra de ABN AMRO. El banco para poder llevar a cabo esta operación, amplió su capital emitiendo 5.000 millones de obligaciones a sus clientes, denominadas Valores del Santander). La Comisión Nacional del Mercado de Valores entendió que el banco Santander había quebrantado la Ley del Mercado de Valores por la venta de estos bonos (ahorradores) que no verificaban los parámetros establecidos en cuanto al riesgo, y no reflejaba con total transparencia, ni buena fe dicho acto, dado que el cliente desconoce el producto y el riesgo que conlleva. Esta multa ascendió a un valor casi 17 millones de euros¹⁰⁰.

Aparte de las que sanciones o multas que ha recibido el banco, el propio Emilio Botín también ha tenido problemas con la justicia, bastantes de hecho y en ninguno de ellos ha llegado a ser condenado.

En 1996, se tuvo que sentar delante de la jueza Teresa Palacios al ser acusados por la Asociación para la Defensa de Inversores y Clientes (ADIC) él y los directivos del Santander, por falsedad en el documento oficial, en otros tres documentos mercantiles y en otros 30 contra la Hacienda Pública; fue un caso que persiguió a Botín durante 14 años. En 1987 y 1989 el banco Santander sacó un producto financiero realmente novedoso para sus clientes, las cesiones de crédito, las cuales se vendieron como de alta rentabilidad, eso era porque eran “fiscalmente opacas”, es decir que mediante herramientas contables evadían el pago de las retenciones a Hacienda. La Fiscalía buscó en más de 47 mil operaciones de más de 3.000 clientes y un total de 2.600 millones de euros, para localizar si los clientes habían perpetrado fraude fiscal. El banco dijo que había regularizado la situación fiscal con los clientes ese mismo año. La Audiencia Nacional decidió suspender el juicio al aceptar la tesis de la defensa que se basaba en que una acción popular no puede, en solitario, mantener la acusación si no la acompañan el Ministerio Público o la acusación particular. Es decir, que solamente los afectados por un delito pueden solicitar la apertura de juicio, y en el caso de un delito fiscal, el afectado es el Estado. Esta era la 'doctrina Botín', que cambiaba toda la interpretación anterior de la norma. El caso fue llevado al Supremo, pero tras fuertes discrepancias el juez no pudo considerar el delito, aunque existieran bastantes indicios. En 2012 el Tribunal Constitucional, ratificó la decisión y se archivó el caso definitivamente y Emilio Botín fue absuelto¹⁰¹.

En 2005, se volvería a sentar delante de un magistrado, esta vez a causa de las jubilaciones millonarias. Sería acusado de delito de apropiación indebida y administración desleal por unas retribuciones de 56 y 108 millones de euros que se pagó a los antiguos presidentes y consejeros delegados del Banco Santander Central Hispano, José María Amusátegui y Ángel Corcóstegui entre los años 2001 y 2002. El fallo dictaminaría su absolución dado que no existía ninguna ley que restringiera dichos

[una-infraccion-muy-grave_VDkSJmvtfYJZDsYYqmUck/](#)

¹⁰⁰ “Banco Santander: continúan las condenas judiciales por Valores Santander” (9/01/2020), *Diario16*, <https://diario16.com/banco-santander-continuan-las-condenas-judiciales-por-valores-santander/>

¹⁰¹“¿Qué es la doctrina Botín?” (11/01/2016), *El Plural*, https://www.elplural.com/sociedad/tribunales/que-es-la-doctrina-botin_76870102

Y “De la 'doctrina Botín' a los 2.000 millones en Suiza: siempre logró esquivar las condenas”, (11/09/2014), *El Confidencial*, https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-09-11/de-la-doctrina-botin-a-los-2-000-millones-en-suiza-siempre-logro-esquivar-el-banquillo_190008/

pagos y que la responsabilidad de facultarlos recaía sobre el Banco de España¹⁰².

El caso de Agua de Fuentesanta, en 2008. Tuvo que ir a declarar por la compra del 44,3% de la compañía Aguas de Fuentesanta por la entidad Banesto, acusado junto a Rodrigo Rato (propietario de la compañía junto a su hermano y en ese momento ministro de Economía), Jaime Botín y el consejo de Banesto de 1999, el año de la compra, por “apropiación indebida, administración desleal, falsedad en documento mercantil y cohecho” al comprar dicha sociedad por un precio de 1.000 millones de pesetas, por una empresa en “quiebra técnica”. Botín se desvincularía del caso al declarar que desconocía la operación¹⁰³.

Varios de estos procesos fueron llevados a los tribunales por querrelas que interponía Rafael Pérez Escolar, antiguo consejero delegado de Banesto en la etapa de Mario Conde y que sería condenado a 10 años de cárcel, aunque solo cumpliría dos meses, y culpó a Botín de esta sentencia. Llegó a demandar al presidente del Santander hasta en 30 ocasiones.

Hervé Falciani, empleado del banco británico HSBC que elaboró una lista de clientes con cuentas “ocultas” en esa entidad de Ginebra (Suiza) y se la entregó a la fiscalía francesa. en la lista había 130.000 personas físicas y jurídicas, entre ellos todos los miembros de la familia Botín: el clan familiar escondía en total en torno a 2.000 millones. Regularizó su situación pagando 210 millones a la hacienda española en 2011, pero esta aun así no archivó el caso porque había indicios de más delitos fiscales, y tras una investigación a fondo se observó un entramado complejo de estructuras patrimoniales (fundaciones, sociedades, trust...). El seguimiento conducía a paraísos fiscales como las Islas Vírgenes o Panamá, pero que utilizaban testaferros para impedir saber quién era el verdadero dueño del dinero. La familia Botín explicó que el dinero que se encontró fue llevado durante la guerra civil por Emilio Botín Sanz de Sautuola y López, al intervenir la entidad. Fernando Andreu, juez del caso, no le quedó más remedio que archivar el procedimiento judicial y no sancionar penal ni administrativamente a la familia Botín y conformarse con la multa ya pagada, tras no encontrar las suficientes pruebas. La Audiencia Nacional no le imputo delito fiscal alguno¹⁰⁴.

También tuvo que ir a declarar como testigo en 2013 a la Audiencia Nacional por el caso Bankia

Siempre fue defendido por el bufete Uría y Menéndez, de los más prestigiosos de España, y los impulsores de la mencionada “doctrina Botín”.

A pesar de que no se trata de un conflicto judicial la participación del banco en los medios de comunicación es también polémica El Santander tiene participaciones ya sea bien de forma directa o indirecta en tres de los cuatro mayores grupos de comunicación

¹⁰² “La Audiencia absuelve a Botín en el caso de las jubilaciones millonarias”, (15/04/2005), *El Mundo* <https://www.elmundo.es/mundodinero/2005/04/14/finanzas/1113486756.html>

¹⁰³ “Botín y Rato, imputados en el caso Aguas de Fuentesanta”, (5/05/2008), *La Vanguardia*, <https://www.lavanguardia.com/economia/20080505/53460739394/botin-y-rato-imputados-en-el-caso-aguas-de-fuentsanta.html>

¹⁰⁴ “Lista Falciani: Botín usó sociedades en Islas Vírgenes y Panamá para disfrazar su dinero”, (8/02/15), *El Confidencial*, https://www.elconfidencial.com/economia/lista-falciani/2015-02-08/lista-falciani-botin-uso-sociedades-en-islas-virgenes-y-panama-para-disfrazar-su-dinero_703313/

a nivel nacional. Con el Grupo Prisa lleva desde 2012 y ha ido aumentando sus acciones poco a poco ayudando al grupo en las dos últimas ampliaciones de capital. Actualmente es dueño del 4,19 %, además, el presidente de Prisa, Javier Monzón, también es presidente de Openbank filial del Santander. Una parte del Banco Santander, el 6%, está en manos de Blackrock, que es un fondo de inversión, que, entre otras inversiones, es accionista del grupo Mediaset España, con casi un 5%. Por último el Santander Asset Managent (filial del Santander como holding) tiene la participación del casi 4% del Grupo Vocento¹⁰⁵.

4.15. La despedida

Emilio Botín siempre dejó claro que para él era, la imagen de marca, tanto el logo de la famosa llama, con el color rojo característico y el nombre de su tierra Santander (hasta su corbata y la de sus consejeros tenía que ser siempre de ese color) era algo indispensable. Un año antes de su repentina muerte, en 2013, todas las compras y adquisiciones que todavía no tenían el nombre de la entidad pasaron a ser renombradas en función del país donde estuvieran, pero con una única coincidencia todas las sociedades llevaran el nombre de Santander (Santander UK, Santander Bank...). En 2007, con el plan de marca única ya se empezó a eliminar la palabra «banco» de muchas razones sociales dejando solo Santander.

Emilio Botín en definitiva fue una persona que dedicó 56 años de su vida a lo que más amaba, ser banquero. Ambicioso e insaciable que cuando se fijaba un objetivo en la cabeza de una manera o de otra lo cumplía, como con el mercado inglés donde dijo una de sus grandes frases tras comprar de Alliance & Leicester y Bradford & Bingley, *The sky is the limit*¹⁰⁶. Fue un hombre con un carácter dominante, calculador, firme y con una tenacidad admirable, que no se dejaba manipular y siempre tuvo una cosa clara: para dirigir un banco la clave respecto a la competencia, al margen de la dimensión de la entidad, lo verdaderamente relevante era saber cuándo actuar y cómo hacerlo, es decir, la paciencia (que él perfeccionó durante toda su vida, sobre todo en sus primeros años en la entidad), para no cometer errores y decidir en el momento y la oportunidad idónea. Aparte, siempre siguió tres pautas básicas profesionales. La primera, si no conoces del todo un activo financiero, no lo compres. La segunda, si no lo comprarías para ti no trates de venderlo. Tercera, si no conoces al cliente íntegramente, no le prestes dinero. Son normas no escritas que todo banco debe seguir, pero a veces cometen errores¹⁰⁷.

El 9 de septiembre de 2014, falleció de un infarto, en su casa de Somosaguas (Madrid).

Supo encauzar y elevar al banco al siguiente nivel centrándose en el ámbito comercial y la fuerte orientación al cliente y al accionista como características principales del grupo cántabro. En tan solo 28 años de gestión convirtió un banco notable a nivel nacional en uno de los más prestigiosos del mundo.

En 1986, cuando alcanzó la presidencia, el grupo Santander contaba con 52 empresas y

¹⁰⁵ “¿Cuánto mandan los bancos en los medios?” (18/07/2019), *La Marea*. <https://www.lamarea.com/2019/07/18/cuanto-mandan-los-bancos-en-los-medios/>

¹⁰⁶ Salgado, J. (2010)

¹⁰⁷ De las tres reglas de Rudyard Kipling, que utilizó Emilio Botín en 2008 tras recibir un premio al mejor banco del mundo.

entidades bancarias tanto nacionales como internacionales, había comercializado activos por valor de 62.000 millones de pesetas (casi 375000 euros) y el 75% del total equivaldría al banco, y habían obtenido ese año un beneficio de 25.000 millones de pesetas en total (unos 150.000 euros) de los cuales correspondía dos tercios a la entidad financiera. En 2008 cuando el grupo se consolidó definitivamente y antes de que se viera afectado por la crisis (como todos), obtuvo un beneficio de 8.876 millones de euros (59000% más que cuando asumió la presidencia), escalando al primer puesto como banco privado europeo por beneficios y el tercero en el mundo en resultados y batiendo records en España¹⁰⁸, lo que le valió para ser el mejor banco del mundo según la revista Euromoney¹⁰⁹. En septiembre de 2014, se despediría de la entidad dejándola con un valor de 91.241 millones de euros, siendo la banca privada de mayor valor de mercado en Europa. Además, siendo la segunda en Europa y décima en el mundo, en flujos de caja con una cuantía de 1.241 billones de euros, un capital social de casi 6.000 millones de euros distribuidos entre casi 12.000 millones de acciones y 3200 millones de accionistas y un beneficio de 5.816 millones de euros, siendo del mercado español el 14%¹¹⁰. En el resto de países, la contribución era bastante diferente siendo Reino Unido y Brasil, ambos con un 19% las que más aportaban, Estados Unidos con un 10%, México con un 8%, Chile y Polonia cercanas al 6%, Alemania únicamente con un 5%, Argentina con un 4% y Portugal solo un 2%. Emilio Botín consiguió hitos inimaginables y casi imposibles como obtener una rentabilidad anual del 12% durante los 28 años de su presidencia¹¹¹.

En 2019 con su primogénita al mando, el valor de los mercados en general ha disminuido bastante y ya no se sigue el ritmo de crecimiento que, en los primeros años del siglo XXI. Actualmente la capitalización bursátil de la entidad está en menos de la mitad que lo que dejó su padre, y con la crisis actual del Covid-19, sigue reduciéndose. Aun así el balance general de los flujos de caja ha aumentado en 271 billones de euros más, en lo referente al capital social llegó hasta los 8.118 millones de euros distribuidos entre más de 16.000 millones de acciones y 4.000 millones de accionistas¹¹². En cuanto a los beneficios fueron de 6.515 millones (en 2018 llegó a los 7.800 millones). De momento Ana Botín no ha podido superar la barrera de los 8.000 millones de euros, la cual su padre superó en hasta cuatro ocasiones. En 2019, siendo del mercado español el 17 % del total. En el resto de países, la contribución en cambio también respecto a 2014 Reino Unido ha bajado al 13% y Brasil se ha disparado hasta el 26% siendo el que más crece con diferencia. Estados Unidos también ha tenido una menor participación con un 10%, México y Chile se mantienen con un 8% y 6% respectivamente, Polonia al 3%, Alemania mucho menos con un 1%, Argentina con un 1% también y Portugal con un

¹⁰⁸ Velasco, J. (2014)

¹⁰⁹ “Santander, elegido mejor banco del mundo por 'Euromoney'”, (11/07/2008), *Expansión*, <https://www.expansion.com/2008/07/11/empresas/1145093.html>

¹¹⁰ “Cinco años sin Emilio Botín: el banquero agresivo”, (8/09/2019), *Economía Digital* https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/cinco-anos-sin-emilio-botin-el-banquero-agresivo_648644_102.html

¹¹¹ <https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion>; Y “Banco Santander ganó 5.816 millones de euros en 2014, el 39% más, por menores provisiones”, (sin fecha), *El Economista*, <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6443397/02/15/Banco-Santander-gana-5816-millones-en-2014-un-39-mas.html>

¹¹² Nota de prensa, sobre los resultados de 2019, <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa>

3%¹¹³.

En cuanto a sus activos tangibles, en 2014 contaba con 13.000 oficinas y 180.000 empleados. Actualmente en 2020 la marca tiene más de 2000 bancos repartidos por 152 países en el mundo, más de 100 millones de clientes y de 14.400 oficinas y 196.419 empleados¹¹⁴.

5. La ilustración personal del banquero

Desde que era joven aprendió cuál era su posición y su familia y las repercusiones que acarrearían sus actos, es por ello que siempre trató de no destacar demasiado, de ser un modelo dentro de la ética profesional. Pero en esa adolescencia todavía no alcanzaba a ver lo que iba a ser en el futuro, un banquero histórico, una premonición que no le dejaría ser verdaderamente como él se sentía o quería ser. La realidad es que se convertiría en un ente público que tendría que mostrarse actuando de forma obligada de acuerdo a su estatus, para crearse una imagen hacia los clientes, la opinión pública y los accionistas.

Su educación le formó para ello no solo en el ámbito público (era una persona correcta y distante), también con otros profesionales e incluso familiares. Debido a los valores católicos (tradicionales), sin exaltaciones y siguiendo el camino y a su clase social. Un entorno específico sin margen de ruptura, con unos códigos simples pero concisos como la vestimenta, elegante y refinada, o el *habitus*: la manera de pensar, actuar y sentir de la alta sociedad.

5.1. Imagen Pública

Para este apartado he seguido al autor Salgado¹¹⁵.

De cara a su imagen pública, odiaba que se hablase de él, siempre buscaba que se hablara más del banco. Es por eso que existen escasas fotos de su vida privada, pero muchas sobre las actividades que concernían a su vida profesional, o los actos publicitarios o culturales. Buscaba esa imagen de profesionalidad, que le proporcionara beneficio y no perjuicio, ni pérdida de tiempo. Como se ha dicho en otras ocasiones, para él la imagen es fundamental, es el reflejo del banco, y él está unido al banco.

Los medios de comunicación le ayudaron para enaltecer su figura. Escribieron, hablaron (o callaron) de su vida, de sus discursos, de sus destrezas profesionales, Todo esto hacen de él una persona que fue admirada en el pasado, pero también en el presente.

Fue una persona que cuando le tocó hablar para algún medio o acto era sincero y directo, que no escondía nada y siempre recurría a citas célebres o algún chascarrillo tanto en entrevistas como en los negocios. Tenía una memoria extraordinaria, si bien no se consideraba un intelectual, sí que tiene ideas propias respecto a ciertos temas o

¹¹³ “Santander gana 6.515 millones de euros en 2019, un 17% menos, impactado por el 'golpe' de Reino Unido “, (29/01/2020), *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10325714/01/20/El-Banca-Santander-gana-6517-millones-de-euros-en-2019-un-17-menos.html>

¹¹⁴ De la página web del Santander <https://www.bancosantander.es/>

¹¹⁵ Salgado, J. (2010)

ideologías como el capitalismo, la libertad y el progreso de la sociedad.

Hubo un libro que al igual que a él inspiró a personajes históricos como Maquiavelo, Napoleón e incluso a dictadores con grandes ambiciones como Hitler o Mao Tse Tung. *El arte de la guerra* de Sun Tzu, es un libro que aun habiendo sido escrito hace aproximadamente 2500 años, y trate sobre estrategias militares. Sus directrices y argumentos (como observar la naturaleza humana a la hora de afrontar un conflicto, o como analizar y evaluar la forma correcta para encontrar la mejor solución) se pueden extrapolar al mundo empresarial actual.

Es por ello, que Botín admiró ese libro y aplicó su metodología en sus prácticas empresariales, esto lo afirmó en un discurso en la Academia Militar de Zaragoza, donde comparó su trabajo con el del ejército, y explicó algunas pautas que él seguía. Tener un claro objetivo, desarrollar por fases, ir con sigilo, medir riesgos y aplastar, querer vencer, retirarse a tiempo (como en los mercados venezolanos y bolivianos)¹¹⁶.

También le inspiraron frases que se pueden intuir en su comportamiento como *el supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar*¹¹⁷, cuando se fusionó con el BCH, y tuvo que despedir a su hija para que no hubiera un conflicto, para años más tarde hacerse por completo con el Banco.

5.2. Aficiones y entretenimientos favoritos

Su día a día era frenético, no paraba, no había un respiro, para él no existían los fines de semana como les conocemos, un día estaba en América y al otro en Europa, o reunía a su equipo a cualquier hora del día. Para lo que el resto de las personas sería un trabajo muy estresante y agotador para Emilio Botín era un día común y corriente en el trabajo, pero no todo era trabajar y viajar de un lado a otro, también disfrutaba de sus “Hobbies” Como el footing (lo practicaba casi todos los días antes de ir a trabajar o después. Uno de sus lugares favoritos era New York cuando lo visitaba por negocios, siempre se “escapaba” para hacer footing¹¹⁸), la caza mayor (la solía practicar en su finca de Ciudad Real, El Castaño), el golf (era una de sus aficiones favoritas, donde se relajaba de su ajetreada vida laboral, siempre que podía y tenía un día sin reuniones u operaciones presenciales se escapaba a jugar al campo de golf más cercano de la ciudad donde estuviera; mientras iba de hoyo en hoyo, era una persona común hablando de todo tipo de noticias con otros “golfistas”. Uno de sus campos preferidos era el que está en su tierra natal Campo de Pedreña, en Santander. Eso sí, nada más acabar de jugar se informaba de cualquier suceso importante que hubiera podido ocurrir)¹¹⁹.

En cuanto a cultura le encantaba leer (sobre todo en sus viajes en el jet del Santander¹²⁰), libros y revistas (principalmente de economía).

La educación era un tema importante para Botín, en una entrevista para el programa «Informe Semanal» de TVE, él explicaba *“que un país tenga buenos universitarios es absolutamente vital, de ellos depende el futuro. Y es por eso que estamos apoyando de forma importante todo lo que tiene que ver con la educación. Trabajamos en este*

¹¹⁶ Botín aplica la estrategia militar a la gestión del Santander (15/05/2011) *Expansión* <https://www.expansion.com/2011/05/12/empresas/banca/1305158164.html>

¹¹⁷ Libro *El arte de la guerra* de Sun Tzu, *Cultura genial*. <https://www.culturagenial.com/es/libro-el-arte-de-la-guerra-de-sun-tzu/>

¹¹⁸ <https://www.rtve.es/alacarta/videos/informe-semanal/informe-semanal-13-09-14/2755915/>

¹¹⁹ La frenética vida de Emilio Botín, (7/12/2008), *el mundo*. <https://www.elmundo.es/suplementos/magazine/2008/480/1228302541.html>

¹²⁰ Salgado, J. (2010)

momento con la práctica de las universidades españolas, y con más de trescientas en América, un total de siete millones de universitarios”. Ha llegado acuerdos de colaboración con Universidades de prestigio como Harvard o Brown.

6. Hijos de Emilio Botín Ríos

6.1. Ana Patricia Botín Sanz de Sautuola O’ Shea

Es la primogénita de Emilio Botín, nació en 1960 en Santander. Sus primeros años los pasó cerca de su familia en Santander, estudiando en el colegio de las Esclavas del Sagrado Corazón de Jesús, pero posteriormente se trasladó a varios colegios fuera de las fronteras (Reino Unido, Austria, Suiza). Para elaborar este apartado hemos seguido principalmente la obra de Samboal¹²¹.

Con la mayoría de edad se marchó a EEUU a estudiar economía en la prestigiosa Universidad de Harvard. Con tan solo 20 años comenzaría a trabajar en la dirección de Créditos y Análisis Financieros en la filial de la Banca Morgan en Madrid. En 1983 se mudó a Nueva York para trabajar con los programas y mercados financieros y controlar el Departamento de Tesorería de JP Morgan. Cuatro años después se convirtió en la vicepresidenta del Área de Latinoamérica y un año después vicepresidenta de JP Morgan en España.

Con 28 años cambió JP Morgan por el Banco Santander, el puesto que ocupó fue el de directora de mercados de capital internacional. Meses después de su ingreso en 1989 su padre la introduciría en la Comisión Ejecutiva del Banco, como vocal del Consejo de Administración. Ya en 1993, pasaría a ser directora general adjunta del Banco Santander, consejera delegada y presidenta del Banco Santander de Negocios en 1993, directora general del Banco de Santander en 1994 y presidenta del Banco Río de Argentina en 1997¹²².

En 1999 con la fusión del Santander con el Central Hispano, entró a formar parte del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo y de Dirección. Solo una semana después de producirse la fusión, Ana Botín dimitió, aunque siguió dentro del Consejo de Administración (realmente no fue una dimisión, sino un “despido”, su padre le mandó llamar a su despacho y allí la dijo “es mejor que cojas tus cosas y te vayas”¹²³. Fue una de las condiciones que pusieron a Emilio Botín desde el Central Hispano).

Tres años después, su padre volvió a llamarla, pero esta vez era para que se pusiera al frente del Banesto (filial del Santander). Estuvo durante ocho años como presidenta de Banesto, donde hizo una gran labor para que la entidad siguiera creciendo, incremento la cuota de mercado, la cartera de clientes e ingresó en el Ibex 35, entre otras cosas...

En 2010, volvió al banco Santander esta vez a su filial en Reino Unido, como consejera

¹²¹ Samboal, A. (2017)

¹²² “Biografía: Ana Patricia Botín, la primera mujer en presidir un gran banco en España”, (10/09/2014), *El Imparcial*
<https://www.elimparcial.es/noticia/141994/economia/biografia:-ana-patricia-botin-la-primer-mujer-en-presidir-un-gran-banco-en-espana.html>

¹²³ Frase de Emilio Botín a su hija Ana Botín (22/02/1999), *Programa Planeta Calleja de Cuatro*. “El peor día de Ana Botín: “Mi padre me dijo: lo mejor para el banco es que cojas tus cosas y te vayas”” (9/1/2020) *El Español*.
https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200109/ana-botin-padre-mejor-banco-cojas-cosas/458205608_0.html

delegada. "Transformó" Santander UK y "convirtió tres antiguas cajas de ahorros en uno de los bancos de más éxito del Reino Unido"¹²⁴.

El 10 de septiembre de 2014, el día que su padre falleció, ella fue nombrada presidenta del Consejo de Administración, y por tanto de la entidad. A día de hoy sigue a los mandos de la entidad española, donde en poco más de cinco años, ha demostrado grandes dotes, como la compra del Banco Popular por "un euro" (esto se traducía realmente en una ampliación de capital de 7.000 millones para garantizar y solventar el balance del banco popular y la seguridad de los clientes¹²⁵), o los objetivos y previsiones marcados que han superado las expectativas (47% de incremento en el beneficio, y la devolución mediante dividendos (19%) a los accionistas de la última ampliación de capital¹²⁶).

Ha sido la primera mujer presidenta ejecutiva en un banco en España, y la primera en la historia a la cabeza de un banco global. Y como ella misma señaló a la revista TIME en 2004: "He empezado desde abajo nadie me ha regalado nada"¹²⁷. En 2019 era la octava mujer más poderosa en el mundo y la única española en la lista de la revista Forbes¹²⁸.

Se casaría con 22 años con Guillermo Morenés, aristócrata andaluz. Tiene tres hijos Felipe, Javier y Pablo.

6.2. Carolina Botín Sanz de Sautuola O'shea

Estudió en Cambridge estudios sobre Historia, allí conoció a su marido Christian Shin, médico que trabaja en Madrid en la clínica Quirón. Tiene dos hijos Tatiana y Claudia.

6.3. Paloma Botín Sanz de Sautuola O'shea

Es licenciada en Historia del Arte y Filología Rusa, trabaja gestionando la fundación Botín y es fundadora y propietaria de Es Arte Deleitosa S.L. Está casada con Ricardo Gómez Acebo y tiene cuatro hijos Ricardo, Carla, José María y Jaime.

6.4. Carmen Botín Sanz de Sautuola O'shea

Se casó con Severiano Ballesteros, ex-campeón del mundo de Golf, tuvieron tres hijos Javier, Miguel y Carmen. Se divorciaron en 2004¹²⁹.

6.5. Emilio Botín Sanz de Sautuola O'shea

Fue consejero de la entidad bancaria, pero en 2005, decidió irse y fundar su propia empresa desde entonces ha invertido y entrado en negocios relacionados con las finanzas. Está casado con Isabelle d'Ornano (francesa) con la cual tiene cuatro hijos

¹²⁴ Terry Burns, expresidente de Santander UK, hablando sobre la labor de Ana Botín en la filial de Reino Unido. "El presidente del Santander UK dice que Ana Botín "transformó" el banco" (10/09/2014), *La Información*.

https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/el-presidente-del-santander-uk-dice-que-ana-botin-transformo-el-banco_qpVmyLxu749YLrskuX1xB5/

¹²⁵ "El Banco Santander compra el Banco Popular por un euro" (7/06/2017), *El Plural*. https://www.elplural.com/economia/el-banco-santander-compra-el-banco-popular-por-un-euro_104519102

¹²⁶ Ana Botín hace balance de sus cinco años al frente del Santander: "Podemos estar orgullosos, (12/09/2019), *Euroapress*. <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-ana-botin-hace-balance-cinco-anos-frente-santander-podemos-estar-orgullosos-20190912142833.html>

¹²⁷ Samboal, A. (2017)

¹²⁸ Las 100 mujeres más poderosas del mundo (14/12/2019), *Forbes* <https://forbes.es/listas/55493/las-100-mujeres-mas-poderosas-del-mundo/>

¹²⁹ Las discretas mujeres del clan Botín, (11/09/2014), *Vanitatis* https://www.vanitatis.elconfidencial.com/noticias/2014-09-11/las-discretas-mujeres-del-clan-botin_190105/

Daria, Emilio, Humberto y Luis¹³⁰.

6.6. Javier Botín Sanz de Sautuola O'shea

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente, es consejero del Santander, siendo el mayor accionista individual de la entidad, presidente de la fundación Botín y fundador, presidente y consejero delegado de JB Capital Markets, una de las primeras sociedades de valores independiente en España¹³¹. Está casado con Marta Ríos Estrella abogada y socia de Uría Menéndez.

¹³⁰ “Emilio Botín O'Shea reordena y capitaliza sus sociedades de inversión” (20/07/2015), *El Economista*.

<https://informalia.eleconomista.es/informalia/actualidad/noticias/6881331/07/15/Emilio-Botin-OShea-reordena-y-capitaliza-sus-sociedades-de-inversion.html>

¹³¹ <https://www.fundacionbotin.org/fundacion/javier-botin.html>

7. Conclusión

Al concluir este Trabajo se puede observar, en buena medida, cómo era Emilio Botín-Sanz de Sautuola García de los Ríos. Un hombre que desde niño soñó y quiso ser banquero, que persiguió ese sueño hasta lograrlo, que se empeñó en alcanzar sus objetivos más ambiciosos, ganó el respeto de sus amigos y rivales, y no dejó de trabajar hasta el último día de su vida. Hoy en día es considerado uno de los referentes entre hombres de negocios de la historia económica de España del siglo XX y de principios del siglo XXI.

Proveniente de una familia de empresarios y banqueros de la región de Cantabria, tradicional y aristócrata, que trató de ofrecerle la mejor educación posible para la época. Forjando un estricto carácter de corte anglosajón, formal, directo, puntual y señorial que le acompañaron durante toda su vida.

Desde joven desprendió un talento innato, una vocación por el mundo de las finanzas, una convicción de sí mismo y sus capacidades y habilidades profesionales. Unido a su herencia genética formaron a una persona con una seguridad inquebrantable y dotada con lo necesario para triunfar.

Un hombre que vivió ligado a un banco, decir su nombre era igual que nombrar a la entidad y viceversa. En algo más de tres décadas al frente del Santander, lo convirtió en una corporación bancaria y financiera a nivel global. Una época donde la banca y la economía internacional, en general, han crecido a un ritmo sin precedentes, donde no existía una regulación marcada y se buscaba el beneficio rápido, sin dar demasiada importancia a los riesgos. Encontrándose con grandes sociedades internacionales y un mundo cada vez más globalizado, más abierto y por ende más competitivo.

Una vida repleta de éxitos, aunque no exenta de polémicas. Entre sus mayores logros estuvo la creación de la supercuenta, que rompió el oligopolio de la banca española de los 80 y la compra de Banesto, que transformó la manera de actuar, pasando de “defenderse” del resto de bancos a “atacar”, creciendo y expandiéndose a nivel nacional e internacional. Estos dos hitos marcaron un antes y un después en la vida profesional de Emilio Botín.

Un líder siempre con un objetivo en la mente: la rentabilidad. Preocupado por cada detalle con sensatez y cautela, confiando en la profesionalidad y capacidad de su equipo directivo, con una gran ambición y audacia para enfrentarse a los obstáculos y una capacidad de anticipación frente a los competidores y las oportunidades.

Todo esto, sin dejar atrás la tradición, la historia y los valores de la entidad, añadiendo innovación, originalidad, adaptación y búsqueda de talento en los factores humanos que se identifiquen con los principios y valores de la empresa.

Este es su legado.

Referencias Bibliográficas

- Anes, G. (1999) *Historia Económica de España. Siglos XIX-XX*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Avilés Farré, J., Egido León, Á., Mateos López A. (2011). *Historia contemporánea de España desde 1923. Dictadura y democracia*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.
- Comellas, JL. (1993) *Historia de España contemporánea*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Comín, F., Hernández, M., Llopis, E. (2002). *Historia económica de España. Siglos X-XX*. Barcelona: Crítica.
- Hoyo Aparicio, A. (2000). “Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López (1903-1993)”. En Torres, E. y Tortella, G, *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*. (pág. 298-402) Madrid: LID Editorial.
- Martín Aceña, P. (2007): *1857-2007: Banco Santander 150 años de historia*, Madrid, Turner.
- Samboal, A. (2017): *Ana Botín. Nacida para triunfar*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- Salgado, J. (2010): *Botín. Todo por la Banca*, Madrid: La Esfera de los Libros.
- Teruel, M (1995) *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*, Madrid: UPco.
- Velasco, J. (2014) *Emilio Botín y el Banco Santander: Historia de una ambición*, Madrid: Conecta.

Recursos electrónicos

Contexto Histórico

- Intervención de José María Aznar en el acto político con motivo del primer aniversario de la victoria electoral del Partido Popular, 3 de marzo de 1997: https://jmaznar.es/file_upload/discursos/pdfs/01919A1919.pdf
- “Las mentiras de la Guerra de Irak que hoy siguen causando daño”, (7/7/2016), *El Mundo* <https://www.elmundo.es/opinion/2016/07/07/577d4ad146163f11098b4692.html>
<https://www.ine.es/inebaseweb/25687.do>
<https://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.32ac44f94b634f76faf2b910026041a0/?vgnextoid=5440257f9522a510VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- Según el INE y Mars, A: “De 2,2 millones a 5: el paro se dobla en la era Zapatero”, (29/10/2011), *El País* https://elpais.com/economia/2011/10/29/actualidad/1319873573_850215.html
- “La crisis financiera mundial: causas y respuesta política” (16/10/2008) http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari126-2008
https://elpais.com/economia/2016/09/15/actualidad/1473927113_403186.html
- “La histórica quiebra de Lehman Brothers, diez años después” (2/09/2018) *Expansión* <https://www.expansion.com/empresas/banca/2018/09/02/5b8c04f3468aebdd308b467d.html>
- “Lo que cambió para siempre la caída de Lehman Brothers... y lo que aún hacemos exactamente igual” (14/09/2008) *El mundo* <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/09/14/5b9aa6f8e5fdae3708b463b.html>
- “La gran banca eleva el coste de la crisis financiera hasta los 300.000 millones de

euros” (7/9/2018), RTVE <https://www.rtve.es/noticias/20180907/gran-banca-eleva-coste-crisis-financiera-hasta-300000-millones-euros/1793601.shtml>

Origen de la familia Botín

-“Árbol genealógico de los Botín en el Santander”, (14/09/2014) *El País*, https://elpais.com/elpais/2014/09/13/media/1410630328_625216.html

-“El último gran patriarca de la banca”, (23/09/1993) *El País*, https://elpais.com/diario/1993/09/23/economia/748735208_850215.html

-<http://www.espinama.es/saturnino.html>

-“El Banco Santander coloca 1,5 millones de acciones en Londres”, (05/11/1985), *El País*, https://elpais.com/diario/1985/11/05/economia/499993224_850215.html

-“Santander cumple 30 años en la Bolsa de Nueva York”, (02/06/2017) *Cinco Días*, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/02/mercados/1496386470_616628.html

-<https://www.elmundo.es/larevista/num172/textos/botin1.html>

- “Archivo de la etiqueta: Antonio López Dóriga y Agustín G. Gutiérrez”, (21/11/2014), *Martin's eleven*,

<https://martinseleven.wordpress.com/tag/antonio-lopez-doriga-y-agustin-g-gutierrez/>

- Galiacho, J.L.: “Jaime Botín, el millonario 'ético' a un paso de la cárcel por evadir un Picasso”, (29/07/2017), *El Español*,

https://www.elespanol.com/reportajes/20170728/234727304_0.html

-“Jaime Botín abandona la presidencia de Bankinter y deja el cargo a Juan Arena”, (20/03/2002) *ABC*, https://www.abc.es/economia/abci-jaime-botin-abandona-presidencia-bankinter-y-deja-cargo-juan-arena-200203200300-86156_noticia.html

Emilio Botín Ríos

- <https://www.pisos.com/aldia/la-herencia-inmobiliaria-de-emilio-botin/53046/>

- <http://www.tuinen.es/jardines-y-arboles-singulares/jardin-historico-de-puente-san-miguel>

-Flores, I. “Paloma O'Shea, una mujer adelantada a su tiempo”, (19/02/2018) *ABC*, https://www.abc.es/estilo/gente/abci-paloma-oshea-mujer-adelantada-tiempo-201802190108_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

-“Paloma O'Shea: «Soy una "curranta" desde que me levanto hasta que me acuesto»”, (28/08/2018), *La Razón*, <https://www.larazon.es/lifestyle/la-razon-del-verano/paloma-oshea-soy-una-curranta-desde-que-me-levanto-hasta-que-me-acuesto-HL19651251/>

-“Paloma O'Shea, el discreto y perfecto apoyo de Emilio Botín” (9/10/2014), *Libertad Digital*, <https://www.libertaddigital.com/chic/corazon/2014-09-10/paloma-oshea-el-discreto-y-perfecto-apoyo-de-emilio-botin-1276527940/>

-“Tensiones entre el Santander e Intra por su creciente participación en el banco”, (22/9/1988), *El País*,

https://elpais.com/diario/1988/09/22/economia/590882412_850215.html

-<http://astillero-guarnizo.blogspot.com/2018/04/don-pablo-tarrero-rivero-astillerense.html>

<https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/nuestra-historia#2000-2010>

- “Cinco años sin Emilio Botín: el banquero agresivo”, (08/09/2019), *Economía Digital*, 08/09/2019 https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/cinco-anos-sin-emilio-botin-el-banquero-agresivo_648644_102.html

<https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>

-“Santander compra 318 sucursales de RBS y pasa a ser el cuarto banco de Reino Unido” (4/08/2010), La Razón, https://www.larazon.es/historico/407-el-santander-anuncia-la-compra-de-311-sucursales-del-royal-bank-of-scotland-KLLA_RAZON_298238/

- “Santander UK se repliega en busca de rentabilidad”, (14/01/2020), *Expansión*, <https://www.expansion.com/empresas/banca/2020/01/14/5e1cf083e5fdea78018b4578.html>

- “Emilio Botín y su labor al frente de Banco Santander”, (11/09/2014) *Noticias Bancarias*, <https://noticiasbancarias.com/bancos/11/09/2014/emilio-botin-y-su-labor-al-frente-de-banco-santander/67953.html>

-De Javier Cuartas (la nueva España) “Banesto: fin a 111 años de poder bancario, industrial y político”, (26/12/2012), *Lne*, <https://www.lne.es/asturama/2012/12/26/banesto-111-anos-bancario-industrial-politico/1346368.html>

-“Banesto, 110 años de historia” (16/02/2013) *ABC*, <https://www.abc.es/toledo/20130216/abcp-banesto-anos-historia-20130216.html>

-“ El banco Central absorberá al Hispano Americano y se convertirá en el mayor banco privado del país”, (15/06/1991), *El País*, https://elpais.com/diario/1991/05/15/economia/674258423_850215.html -----
<https://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20fusiones/1fusion.html>

-“La fusión entre el Santander y el BCH origina el mayor banco de España”, (15/01/1999), *El Mundo*, <https://www.elmundo.es/elmundo/1999/enero/15/economia/whoiswho.html>

- “Banca con pasaporte”, (27 /03/2015), *El País*, En 2002 hablando sobre la estrategia de expansión exterior. https://elpais.com/economia/2015/03/27/actualidad/1427480034_532853.html

-“De Banco Santander Brasil gana 2.939 millones de euros en 2019, un 16% más, gracias a una mayor productividad y eficiencia”, (31/01/2020), *Noticias Bancarias*, <https://noticiasbancarias.com/bancos/31/01/2020/banco-santander-brasil-gana-2-939-millones-de-euros-en-2019-un-16-mas-gracias-a-una-mayor-productividad-y-eficiencia/203738.html><https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/04/30/5cc7db12468aebde488b4613.html>

-“Santander gana 1.840 millones, el 10% menos, con el soporte de Brasil”, (30/04/2019), *Expansión*, <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/04/30/5cc7db12468aebde488b4613.html>

-“México contribuyó con 9% a las ganancias de Santander a nivel global”, (29/01/2020), *El Economista*, <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Mexico-contribuyo-con-9-a-las-ganancias-de-Santander-a-nivel-global--20200129-0070.html>

-“La historia íntima de la venta del Banco Río”, (28/05/1997), *Clarín Economía*, https://www.clarin.com/economia/historia-intima-venta-banco-rio_0_rJty3WW0Yg.html

-<https://www.santander.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/quienes-somos>

-<https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/info>

-“Santander es el mayor banco privado de la historia uruguaya”, (11/04/2011), *El Observador*, <https://www.elobservador.com.uy/nota/santander-es-el-mayor-banco-privado-de-la-historia-uruguaya-20114111950>

- https://www.santander.cl/nuestro_banco/informacion-corporativa.asp

- https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/13/companias/1547398927_650786

- “La filial del Santander en EE.UU. Sovereign Bank cambiará su nombre a Santander Bank desde octubre”, (24/07/2013), *Europress*
<https://www.europapress.es/cantabria/noticia-filial-santander-eeuu-sovereign-bank-cambiara-nombnre-santander-bank-octubre-20130724165912.html>
<https://www.dinero.com/negocios/articulo/el-banco-santander-adquiere-sovereign-bank/69492>.
- https://vicentferrer.com/openbank/#Historia_de_Openbank
- <https://www.santanderinvestment.es/>
- <https://www.bancosantander.es/es/private-banking>
- <https://economipedia.com/definiciones/banca-privada.html#:~:text=La%20banca%20privada%20consiste%20en,familiares%20con%20un%20elevado%20patrimonio>.
- <http://www.archivohistoricosantander.com/historia.php>
- “El Santander compra el 100% del Sovereign de EE UU por 1.400 millones”, (14/10/2008), *El País*,
https://elpais.com/diario/2008/10/14/economia/1223935211_850215.html
- “La gran banca eleva el coste de la crisis financiera hasta los 300.000 millones de euros”, (7/09/2018), *RTVE* <https://www.rtve.es/noticias/20180907/gran-banca-eleva-coste-crisis-financiera-hasta-300000-millones-euros/1793601.shtml>
- “Santander carga contra sus competidores: Muchos bancos están borrachos por el exceso de liquidez” (13/09/2017), *El Confidencial*
https://www.elconfidencial.com/mercados/fondos-de-inversion/2007-09-13/santander-carga-contra-sus-competidores-muchos-bancos-estan-borrachos-por-el-exceso-de-liquidez_838676/
- “Los fondos inmobiliarios, 10 años después de Banif” (18/02/2019), *El Economista*
<https://www.eleconomista.es/fondos/noticias/9706717/02/19/Los-fondos-inmobiliarios-10-anos-despues-de-Banif.html>
- “La crisis deja un reguero de escándalos financieros en Banco Santander”, (17/02/2014), *El Diario*, https://www.eldiario.es/economia/Banco_Santander-CNMV_0_229927759.html
- “La CNMV multa con 14 millones a una gestora del Santander por una infracción "muy grave" (19/05/2012), *La Información*, https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/la-cnmv-multa-con-14-millones-a-una-gestora-del-santander-por-una-infraccion-muy-grave_VDkSJmvtfYJZDsYYqmUck/
- “Banco Santander: continúan las condenas judiciales por Valores Santander” (9/01/2020), *Diario16*, <https://diario16.com/banco-santander-continuan-las-condenas-judiciales-por-valores-santander/>
- “Comienza el juicio contra Emilio Botín por las cesiones de crédito del Santander” (22/11/2006), *El Mundo*,
<https://www.elmundo.es/mundodinero/2006/11/22/economia/1164221897.html>
- “De la 'doctrina Botín' a los 2.000 millones en Suiza: siempre logró esquivar las condenas”, (11/09/2014), *El Confidencial*,
https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-09-11/de-la-doctrina-botin-a-los-2-000-millones-en-suiza-siempre-logro-esquivar-el-banquillo_190008/
- “¿Qué es la doctrina Botín?” (11/01/2016), *El Plural*,
https://www.elplural.com/sociedad/tribunales/que-es-la-doctrina-botin_76870102
- “La Audiencia absuelve a Botín en el caso de las jubilaciones millonarias”, (15/04/2005), *El Mundo*
<https://www.elmundo.es/mundodinero/2005/04/14/finanzas/1113486756.html>
- “Botín y Rato, imputados en el caso Aguas de Fuensanta”, (5/05/2008), *La*

Vanguardia, <https://www.lavanguardia.com/economia/20080505/53460739394/botin-y-rato-imputados-en-el-caso-aguas-de-fuentsanta.html>

-“Lista Falciani: Botín usó sociedades en Islas Vírgenes y Panamá para disfrazar su dinero”, (8/02/15), *El Confidencial*, https://www.elconfidencial.com/economia/lista-falciani/2015-02-08/lista-falciani-botin-uso-sociedades-en-islas-virgenes-y-panama-para-disfrazar-su-dinero_703313/

- “¿Cuánto mandan los bancos en los medios?” (18/07/2019), *La Marea*. <https://www.lamarea.com/2019/07/18/cuanto-mandan-los-bancos-en-los-medios/>

- “¿Bancos españoles? Solo dos tienen mayoría nacional”, (20/10/2019), *Economía Digital*, https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/el-santander-caixabank-bbva-de-quien-son-los-bancos-del-ibex_20003021_102.html

- “Santander gana 6.515 millones de euros en 2019, un 17% menos, impactado por el 'golpe' de Reino Unido “, (29/01/2020), *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10325714/01/20/El-Banca-Santander-gana-6517-millones-de-euros-en-2019-un-17-menos.html>

- <https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion>

- “Banco Santander ganó 5.816 millones de euros en 2014, el 39% más, por menores provisiones”, (sin fecha), *El Economista*, <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6443397/02/15/Banco-Santander-gana-5816-millones-en-2014-un-39-mas.html>

- “Santander, elegido mejor banco del mundo por 'Euromoney’”, (11/07/2008), *Expansión*, <https://www.expansion.com/2008/07/11/empresas/1145093.html>

- <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa>

La imagen personal

-Libro El arte de la guerra de Sun Tzu, *Cultura genial*. <https://www.culturagenial.com/es/libro-el-arte-de-la-guerra-de-sun-tzu/>

-Botín aplica la estrategia militar a la gestión del Santander (15/05/2011) *Expansión* <https://www.expansion.com/2011/05/12/empresas/banca/1305158164.html>
<https://www.rtve.es/alcanta/videos/informe-semanal/informe-semanal-13-09-14/2755915/>

-La frenética vida de Emilio Botín, (7/12/2008), *el Mundo*. <https://www.elmundo.es/suplementos/magazine/2008/480/1228302541.html>

Ana Botín

-“Biografía: Ana Patricia Botín, la primera mujer en presidir un gran banco en España, (10/09/2014), *el Imparcial*” <https://www.elimparcial.es/noticia/141994/economia/biografia:-ana-patricia-botin-la-primera-mujer-en-presidir-un-gran-banco-en-espana.html>

-“El peor día de Ana Botín: "Mi padre me dijo: lo mejor para el banco es que cojas tus cosas y te vayas””, (9/1/2020) *el Español*.

https://www.lespanol.com/invertia/empresas/20200109/ana-botin-padre-mejor-banco-cojas-cosas/458205608_0.html

-“El presidente del Santander UK dice que Ana Botín "transformó" el banco”, (10/09/2014), *la Información*.

https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/el-presidente-del-santander-uk-dice-que-ana-botin-transformo-el-banco_qpVmyLxu749YLrskuX1xB5/

-“El Banco Santander compra el Banco Popular por un euro” (7/06/2017), *el Plural*.
https://www.elplural.com/economia/el-banco-santander-compra-el-banco-popular-por-un-euro_104519102

-“Ana Botín hace balance de sus cinco años al frente del Santander: "Podemos estar orgullosos”,
(12/09/2019), *Europapress*.
<https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-ana-botin-hace-balance-cinco-anos-frente-santander-podemos-estar-orgullosos-20190912142833.html>

-“Las 100 mujeres más poderosas del mundo” (14/12/2019), *Forbes*
<https://forbes.es/listas/55493/las-100-mujeres-mas-poderosas-del-mundo/>

-“Las discretas mujeres del clan Botín”, (11/09/2014), *Vanitatis*
https://www.vanitatis.elconfidencial.com/noticias/2014-09-11/las-discretas-mujeres-del-clan-botin_190105/

-“Emilio Botín O'Shea reordena y capitaliza sus sociedades de inversión”, (20/07/2015),
el Economista.
<https://informalia.economista.es/informalia/actualidad/noticias/6881331/07/15/Emilio-Botin-OShea-reordena-y-capitaliza-sus-sociedades-de-inversion.html>

-<https://www.fundacionbotin.org/fundacion/javier-botin.html>