



Universia Business Review

ISSN: 1698-5117

ubr@universia.net

Portal Universia S.A.

España

Martín Aceña, Pablo

Santander, de local a internacional: 150 años de historia

Universia Business Review, núm. Esp, 2008, pp. 10-29

Portal Universia S.A.

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43309902>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Santander, de local a internacional: 150 años de historia

Santander, the local to internacional: 150 years of history



10

**Pablo Martín Aceña<sup>1</sup>**  
Universidad de Alcalá de Henares



pablo.martin@uah.es

## Santander: de local a internacional: 150 años de historia<sup>(2)</sup>

En el pasado siglo y medio la economía española ha realizado un viaje verdaderamente llamativo. De una posición de partida no muy alejada de la que disfrutaban los países más avanzados de Europa, durante el siglo XIX y primera parte del XX, España fue perdiendo terreno y atrásándose de tal manera que al final de la guerra civil, en 1939, el PIB español apenas suponía el 45 por ciento del estimado para Europa y, menos aún, el 35 por ciento, con relación a los Estados Unidos. En cien años nuestro país acumuló, pues, un retraso considerable. La explicación más obvia la encontramos al contemplar las respectivas tasas de crecimiento por habitante. Así, mientras la Europa industrializada creció a una tasa del 1,26 por ciento entre 1850 y 1913, España sólo lo hizo al 1,02 por ciento; y en años posteriores la brecha se amplió: en el período 1913-1950 las naciones europeas más prósperas aumentaron su renta a un ritmo del 1,22 y en nuestro caso ese ritmo cedió hasta el 0,19 por ciento. En esta última etapa, una buena parte del desfase tuvo mucho que ver con la guerra civil y la paralización del aparato productivo durante los años cuarenta.

El viaje de regreso se inició a principios de la década de 1950 y sobre todo fue en el decenio de los sesenta y principios de los setenta cuando se aceleró el proceso de convergencia. Así, comprobamos que entre 1950 y 1974 la economía española creció al 5,44 por ciento, dos puntos por encima de la europea; luego, entre 1974 y finales de siglo el crecimiento se ralentizó, pero no obstante España continuó aumentando su renta por habitante a un ritmo superior al registrado en Europa y los Estados Unidos. Por ejemplo, entre 1986 y el año 2000, frente a una tasa europea del 0,75 por ciento, España ha crecido al 3,3 por ciento. No es extraño, por tanto, que hacia 1999 el PIB español por habitante

**CODIGOS JEL:**  
N240; G210; N800; F230

Fecha de recepción y acuse de recibo: 5 de noviembre de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 5 de noviembre de 2007. Fecha primera evaluación: 12 de noviembre de 2007. Fecha de aceptación: 22 de noviembre de 2007



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo resume la trayectoria del Banco Santander desde su creación en 1857 hasta el año 2007, año en el que se cumple su 150 aniversario. Se muestra cómo ha sido el proceso de transformación de la entidad y cómo se ha producido su ascenso a través de la escala geográfica: de sociedad de crédito local a banco regional y después a banco nacional hasta alcanzar su actual posición de líder en el sistema financiero mundial. El Santander ha crecido mediante la expansión de sus actividades en España, Europa y América y a través de la adquisición y fusión con otras entidades. El crecimiento del Santander ha sido posible gracias al progreso e internacionalización de la economía española. La explicación del éxito del Santander hay que buscarla en la calidad de sus recursos humanos, en la solidez de su estrategia financiera y en el liderazgo de sus directivos y más en particular del actual presidente, que ha lanzado a la institución hacia el octavo puesto en el ranking mundial de bancos.

### EXECUTIVE SUMMARY

The article summarizes the evolution of Banco Santander from its constitution in 1857 to 2007, when the institution celebrates its 150 anniversary. The paper shows the transformation of the bank and how it has gone through the complete geographical scale: from a local credit society to a regional bank and then to national status until it has reached its present position as one of the largest banks of the international financial system. Santander has grown as a consequence of the expansion of its activities in Spain, Europe and America and also through acquisitions and mergers. The performance of Santander has been possible thanks to the progress and internationalization of the Spanish economy. The explanation for the success of Santander has been due to the quality of its human resources, its solid financial strategy and the leadership of its management, in particular the leadership of the now president in office, who has been able to put Santander among the top ten in the world ranking of financial institutions.

**El crecimiento del PIB por habitante en España: perspectiva internacional.**

Tasas medias anuales %.

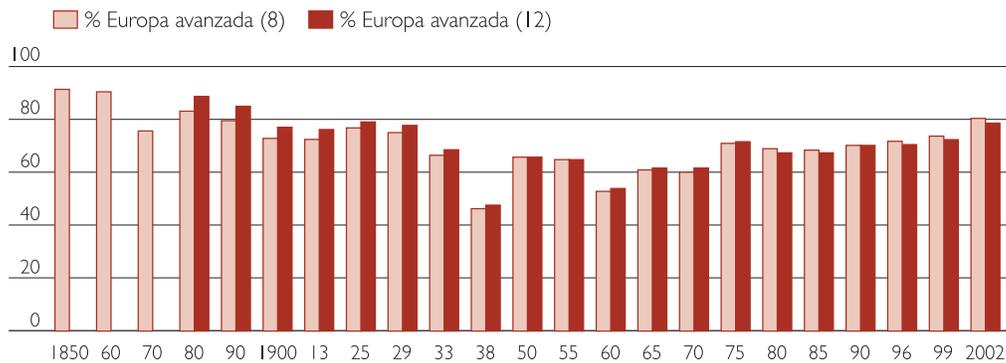
	<b>España</b>	<b>Europa* avanzada media ponderada</b>	<b>Europa continental media no ponderada</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>EE.UU.</b>
1850-1998	1,77	1,69	1,73	1,40	1,83
1850-1950	0,71	1,20	1,22	1,06	1,66
1950-1998	3,97	2,70	2,75	2,08	2,19
1850-1913	1,02	1,26	1,27	1,20	1,70
1913-1950	0,19	1,22	1,25	0,92	1,59
1950-1974	5,44	3,62	3,74	2,25	2,27
1974-1998	2,50	1,77	1,76	1,90	2,11

Fuente: Leandro Prados de la Escosura, "Fases del crecimiento económico en España, 1850-2000", 150 años de historia del Banco de España (Madrid, 2006)

**Figura I**

El PIB per capita español en perspectiva europea, 1850-2002. **Dólares a precios relativos de los EE.UU.**

12



Fuente: Leandro Prados de la Escosura, "Fases del crecimiento económico en España, 1850-2000", 150 años de historia del Banco de España (Madrid, 2006).

se acercase al 75 por ciento del PIB medio de los países europeos más avanzados y en el siglo XXI se haya aproximado más todavía, hasta el punto de que algunas regiones (Baleares, Cataluña, Madrid, País Vasco) superan en renta por habitante la media de la actual Unión Europea.

El viaje realizado por el Santander ha sido, en cierta medida, parecido. Cuando el Banco abrió sus puertas en 1857 era una pequeña entidad de provincias de tamaño similar al de otras instituciones financieras que se establecieron casi al mismo tiempo. En las décadas siguientes fue perdiendo posiciones debido en parte al estancamiento que aquejó a la economía cántabra y también a una política interna de contención de gastos e inversiones. Después, con el rápido despegue del sistema financiero español desde principios del siglo XX, el Santander aumentó sus dimensiones, pero se mantuvo todavía durante muchos años como una entidad de ámbito local y regional, siendo sobrepasado por otras

nacidas en esa coyuntura. El despegue del Banco coincidió con el de la economía española, lo cual tampoco debe extrañarnos; en pocos años alcanzó "status" nacional y se colocó entre los siete grandes del sistema; y su marcha ascendente se aceleró a raíz de la entrada de nuestro país en las Comunidades Europeas, con la apertura económica y la aceleración del proceso de integración, la revolución tecnológica y con la globalización de los mercados. En poco más de una década, España se sumó al club de los diez países más industrializados y el Santander se ha convertido en la octava entidad mundial por capitalización.

**PALABRAS CLAVE**

Economía, sistema financiero, bancos, Santander.

**KEY WORDS**

Economics, financial system, banks, santander.

**Santander: 150 años de historia**

En efecto, el Banco Santander es un caso singular en la historia financiera española y europea, por su longevidad y por su trayectoria. Muy pocas instituciones han disfrutado de tan larga existencia, un siglo y medio, y menos aún pueden exhibir una ejecutoria tan excepcional. Fundado en una pequeña ciudad del norte de España en el año 1857, el Banco ha recorrido toda la escala financiera y ha ascendido cada uno de sus peldaños: de sociedad de crédito local a entidad regional y luego a institución nacional; y desde aquí a banco europeo y mundial. En la actualidad el Santander ocupa uno de los primeros puestos en el "ranking" financiero internacional, tiene una sólida implantación en dos continentes, América y Europa, dispone de establecimientos en más de cuarenta países, opera en las tres principales monedas de la economía mundial, el euro, el dólar y la libra esterlina y en todos los segmentos del mercado, banca comercial minorista y mayorista, banca de negocios y privada, crédito al consumo, seguros y fondos de pensiones. Con 69

millones de clientes repartidos por todo el globo y 130.000 directivos y empleados de muy diversas nacionalidades, el Santander es un banco centenario, global y multinacional. ¿Cómo explicar este éxito innegable, sorprendente y a la vez admirable? ¿Cuáles han sido las claves de su ascenso? ¿Cómo esclarecer su supervi-



**Clasificación bancaria mundial. Los doce primeros por capitalización bancaria, en miles de millones de euros**

1. ICBC	230,6
2. China Construction Bank	164,8
3. HSBC Holding plc	154,8
4. Bank of America	148,1
5. Citigroup	147,4
6. Bank of China	141,1
7. JP Morgan	110,5
8. Santander	89,9
9. Wells Fargo	80,3
10. USB	76,8
11. Unicredito	74,9
12. RBS	72,2

Fuente: Banco de Santander (2007)

vencia en el turbulento ámbito de las finanzas españolas e internacionales? ¿Qué ha convertido al Santander en una gran sociedad de crédito multinacional? ¿A través de qué medios o por qué senderos ha transitado para alcanzar el puesto de privilegio que ocupa en la actualidad? ¿Qué tiene el Santander que no tienen otras entidades españolas o extranjeras que desaparecieron?

La respuesta es compleja y hallarla requiere un repaso de su historia. Porque para comprender cabalmente la existencia y el recorrido de las instituciones es preciso recuperar su pasado, remoto y próximo, echar la vista atrás y rescatar su memoria. Descifrar las claves del éxito del Santander exige repasar acontecimientos, hechos y circunstancias políticas, sociales y económicas; conocer a los hombres que dirigieron y dirigen la entidad, reflexionar sobre las decisiones adoptadas. Porque el ascenso del Santander no es fruto de una fórmula mágica, sino el resultado de un cúmulo de ingredientes (responsabilidad, prudencia, vocación comercial, independencia, ideas, personas, talento) bien combinados.

La historia comienza el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II, de acuerdo con el parecer de su Consejo de Ministros, firmó en el Palacio Real de Madrid el decreto que autorizó la creación de un banco de emisión y descuento en la ciudad de Santander. La fundaron setenta y dos hombres de negocios, todos ellos vinculados a la economía de la región y al comercio colonial. Su creación obedeció a la demanda de crédito y de medios de pago para atender las necesidades financieras de una economía en pleno proceso de expansión, estimulada por la construcción del ferrocarril y por el tráfico de exportación e importación con ultramar, que tuvo en el puerto de Santander uno de sus puntos de origen y destino.

El Banco se creó con un capital de cinco millones de reales (1.250.000 pesetas -7.513 euros), representados por 2.500 acciones de a 2.000 reales cada una y con una duración de 25 años<sup>(3)</sup>. El primer presidente de la entidad fue Juan Pombo Conejo, fundador de una de las familias más sobresalientes de la vida política, social y económica de Cantabria. El primer director fue José Antonio Cedrún y de la Pedraja, abogado, financiero y político, y el primer secretario general Antonio del Diestro, también abogado y financiero. El Santander comenzó sus operaciones una apacible mañana del 20 de agosto de 1857, en la antigua calle Martillo, esquina a Celosía, con una plantilla de 17 de personas.

Durante su primera etapa de vida, entre 1857 y 1874, el Banco se dedicó a los negocios para los cuales había sido creado: la emisión de billetes, el descuento de letras y el crédito comercial. Aquellos fueron los años del despegue de la industrialización en España, de la mecanización del sector textil, de la construcción del ferrocarril, de la creación de numerosas sociedades de crédito, de la apertura de nuevos yacimientos

14

*Descifrar las  
claves de éxito  
del Santander  
exige repasar  
acontecimientos,  
hechos, y  
circunstancias  
políticas,  
sociales y  
económicas.  
Conocer a los  
hombres que la  
dirigieron.*

mineros y de la instalación de las primeras siderurgias. Pero no fueron tiempos fáciles, pues el sistema financiero sufrió una terrible crisis en 1866 que se llevó por delante a la mitad de las entidades existentes en esa fecha. El Santander se mantuvo firme, aunque la coyuntura sólo le permitió crecer de manera muy lenta. Al final de esta etapa el tamaño de la entidad era reducido: su peso en la estructura bancaria no llegaba al dos por ciento del conjunto nacional. El Banco de Santander nació pequeño, en términos absolutos y en términos relativos, y así se mantuvo durante muchos decenios.

La segunda etapa de la historia de nuestra institución transcurre entre 1875 y 1919. En el primero de estos años el Santander perdió la facultad de emitir billetes, un privilegio que se otorgó en exclusiva al Banco de España. Al Santander se le ofreció la posibilidad de integrarse en el de España o transformarse en una sociedad de crédito, continuando su vida como entidad independiente: optó por esto último. La oferta del Banco de España, por entonces la mayor y más poderosa entidad del país, era atractiva, pero los responsables del Santander la rechazaron y prefirieron seguir su propio camino. Hoy, ciento cincuenta años después sabemos lo trascendental de aquella acertada decisión. Fue uno de esos momentos cruciales en la vida de las instituciones en los que no dar un paso al frente significa su liquidación y la entrada en el más absoluto anonimato histórico. En aquella tesitura, la fusión con el Banco de España marcaba la divisoria entre el ser y el no ser, entre formar parte de la historia financiera española e internacional o diluirse en el pasado sin posibilidades de rescate.

Además, en 1875 el Santander se vio involucrado en un enojoso pleito con el Banco de España, receloso de la competencia que le hacía la renovada sociedad de crédito. Resuelto el asunto de manera favorable a la entidad santanderina, ésta sufrió los efectos de la decadencia del comercio colonial y de un prolongado estancamiento de la economía de Cantabria. En todos estos años la vida del pequeño Santander avanzó con lentitud, sin sobrepasar los límites de la ciudad, con una sola oficina y una veintena de empleados. Como la economía española aumentó de tamaño y el sistema bancario se densificó, con nuevas entidades de crédito y cajas de ahorro, el Santander perdió cuota de mercado. Se mantuvo no obstante fiel a sus orígenes: banca comercial, y prudencia en la concesión de créditos y en la asunción de riesgos. Luego vino en 1899 la fundación en la misma ciudad de Santander del Banco Mercantil, una poderosa entidad que supuso un auténtico desafío a la ya veterana sociedad del paseo del Muelle. Hubo negociaciones entre los directivos de ambas instituciones para estudiar una posible fusión, pero a la vista de las condiciones en las que se planteaba, una absorción en toda regla,



*Con el siglo XX  
la vida  
económica  
española se  
animó,  
acelerando su  
ritmo de  
crecimiento y  
Cantabria inició  
una paulatina  
diversificación  
de su estructura  
productiva.  
Inversiones en  
nuevas  
industrias  
relanzaron su  
economía.*

16

los del Santander rechazaron la operación. Fue otro de los momentos claves de nuestra historia, pues de haberse materializado la fusión, huelga decir que el Santander no hubiera cumplido 150 años.

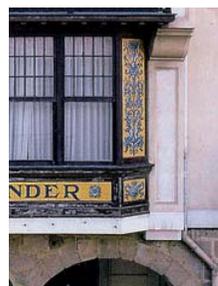
Con el siglo XX la vida económica española se animó, acelerando su ritmo de crecimiento, mientras que Cantabria inició una paulatina diversificación de su estructura productiva; inversiones en nuevas industrias, en la minería y en la construcción naval relanzaron su economía y elevaron el nivel de renta de su población. Como la Primera Guerra Mundial propició un fuerte impulso a la actividad industrial y comercial de los países neutrales, España entre ellos, los empresarios cántabros aprovecharon la oportunidad para establecer nuevas fábricas y renovar instalaciones y maquinaria. Entre 1900 y 1919 el Banco de Santander dobló su balance, amplió su capital hasta los 10 millones de pesetas, aumentó sus ingresos, se acercó a la cifra de medio millón de pesetas de beneficios en el ejercicio de 1917 y su rentabilidad se colocó por encima de la media de las sociedades de crédito españolas. Además, la entidad resistió bien la competencia no sólo del Mercantil sino también de las grandes instituciones financieras nacionales que, como el Español de Crédito (Banesto) y el Hispano Americano, abrieron sucursales en la región.

En 1895 Rafael Botín Aguirre (hermano de uno de los bisabuelos del actual presidente) fue nombrado director-gerente del Banco; fue el primer representante de la saga familiar en desempeñar un puesto de responsabilidad ejecutiva en el Santander. Le sucedió en el empleo su sobrino, José María de la Torre Botín, quien ocupó el cargo durante una larga temporada, casi veinte años, hasta su jubilación en 1923. Figura señera de aquellos años fue también Emilio Botín y López (abuelo del actual presidente), hombre de negocios y experto financiero que ocupó un puesto de vocal en el Consejo de Administración desde 1902. En febrero de 1920 la entidad le designó presidente titular del Banco de Santander, poniendo fin al sistema rotatorio imperante hasta entonces. Podríamos decir que fue, por tanto, el primer presidente fijo del Banco de Santander. Mantuvo su cargo hasta su muerte en diciembre de 1923. El período que transcurre entre 1919 y 1939 fue crucial para el Santander. Tuvo que realizar esfuerzos para mantener su posición en el conjunto del sistema financiero español y montañés, en un clima económico cambiante y no siempre favorable, y también tuvo que hacer frente a las dificultades financieras y de todo tipo que se presentaron durante la guerra civil. En estos dos decenios, la sociedad cántabra salió de los estrechos límites de la ciudad y se lanzó a la conquista de mercado regional. Trasladó su sede social al espléndido edificio del Paseo Pereda, fundó el Banco de Torrelavega y puso en pie una modesta red de sucursales, en la provincia (la primera en El Astillero en 1923) y fuera de ella (Espinosa de los

Monteros, Lanestosa y Osorno, en 1924). En el ámbito interno también hubo novedades: se reformaron los estatutos de la sociedad, la organización se hizo más compleja, se crearon nuevos puestos de gestión y la plantilla aumentó hasta los 159 empleados hacia 1935.

A pesar de las dificultades y desordenes financieros de estas dos convulsas décadas, el Banco de Santander logró ascender varias posiciones en el ranking nacional de entidades de crédito (hasta el puesto 21, de un total de 190) y mantenerse entre los diez principales institutos en el conjunto de la banca regional española. Merced a su decidida vocación comercial, la institución montañesa superó sin graves trastornos la complicada fase de la postguerra, que dio al traste con un buen número de sociedades. Luego expandió sus activos con cautela, sin efectuar arriesgados experimentos con nuevas líneas de negocio y sin alterar su conservadora política de crédito, lo que le permitió enfrentarse a la crisis de los años treinta en una envidiable situación de liquidez y solvencia (amplios fondos propios y saneada cartera de valores). Durante un tiempo frenó la apertura de su red de sucursales y, ante la debâcle económica, acentuó la prudencia y reforzó su cartera con fondos públicos y efectos autoliquidables, lo que le permitió recorrer los agitados años de la Gran Depresión sin grandes contrariedades. Asimismo, la entidad se adaptó sin traumatismo a los dos cambios de régimen político habidos en estos dos decenios, la Dictadura de Primo de Rivera y la Segunda República, gozando de una estabilidad financiera e institucional poco común. En 1935 el tamaño del Banco era algo mayor que en 1920, si bien sus recursos totales representaban todavía una pequeña fracción del sector (menos del uno por ciento), muy alejados de los capitales que manejaban las seis grandes sociedades de crédito o las principales cajas de ahorros. Durante todo el período la presidencia la ostentó Saturnino Bríz-Larín, hombre versado en asuntos financieros, antiguo consejero y uno de los mayores accionistas, mientras que en la dirección general se sucedieron tres figuras esenciales en la historia del Banco: José María de la Torre Botín, José Luis Gómez García y Emilio Botín y Sanz de Sautuola, quien ejerció el cargo desde 1934.

La guerra civil ha sido, sin duda, uno de los acontecimientos históricos más trascendentales de la España contemporánea. La rebelión militar iniciada en julio de 1936 escindió el país en dos bandos opuestos lo que dio lugar a la aparición de dos estados antagónicos. La división geográfica implicó el resquebrajamiento del sistema financiero y la ruptura de la unidad monetaria. A diferencia de lo acaecido con la mayoría de las entidades nacionales con sede en Madrid o Bilbao, con sucursales en casi todas las provincias, el Banco de Santander no sufrió la separación entre las oficinas centrales y las periféricas, excepto las pequeñas dependen-



cias situadas en las provincias Burgos, León y Palencia. Por lo que sabemos no hubo violencia en el seno de la entidad, ni intentos de apropiación de sus oficinas por parte de los empleados, ni se desmanteló el Consejo de Administración. Ahora bien, aunque el Banco de Santander no sufrió la confusión que el conflicto provocó en la mayoría de las sociedades de crédito que tenían su actividad repartida en las dos zonas, no pudo evitar sus funestas consecuencias sobre el patrimonio comercial e industrial de la clientela ni tampoco un descenso sensible de sus operaciones de crédito y descuento. El percance más destacable fue la apertura y descerrajamiento de las cajas de seguridad y la incautación de su contenido; también la obligada evacuación de toda su documentación administrativa y contable, parte hacia Francia y parte hacia otros destinos en la península. Grave fue asimismo la detención y el encarcelamiento por unos días del presidente y del vicepresidente. Cuando a partir de agosto de 1937 el Santander quedó bajo la órbita de la administración franquista tampoco pudo progresar. Aunque el Banco siguió operando, como en los meses anteriores, la normalidad no se restableció hasta el final de la contienda. Durante tres años la semiparalización de sus actividades provocadas por la guerra mermó sus ingresos y sus beneficios.

Terminada la guerra civil, la economía española sufrió un profundo letargo. El aislamiento político y la política autárquica adoptada por el régimen de Franco provocaron un estancamiento generalizado de la actividad productiva, que no se recuperó hasta mediada la década de los cincuenta. En el ámbito financiero el Ministerio de Hacienda impuso un estricto "statu quo" e introdujo regulaciones de todo tipo que frenaron el desarrollo de la banca. Las entidades de crédito se adaptaron a las circunstancias y pese a las restricciones que limitaban sus actividades lograron crecer y obtener buenos beneficios. El Banco de Santander también pudo progresar y ganar cuota de mercado. Su ascenso a la liga nacional y su posterior escalada a los primeros puestos del "ranking" bancario español coincidió con la etapa en la cual Emilio Botín Sanz de Sautuola tuvo a su cargo la dirección general de la entidad y desde 1950 la presidencia de la misma, un puesto que iba a desempeñar de manera ininterrumpida hasta su retiro a finales de 1986.

La primera piedra del edificio financiero del Santander fue la compra de su viejo rival, el Banco Mercantil, en 1946, fruto de una operación financiera de gran audacia y que puso de manifiesto la pericia de los responsables de la entidad. Con la absorción del Mercantil, el Santander pasó a contar con 55 sucursales, amplió su radio de acción territorial y alcanzó la cifra de 1.000 millones de pesetas de recursos ajenos. Antes, en 1942, había comprado una pequeña entidad, el Banco de Avila, que



le permitió instalarse en Madrid, ya por entonces la capital financiera del país. La expansión de los años siguientes se produjo a través de dos vías simultáneas, las mismas que utilizaron el resto de los bancos nacionales: apertura de sucursales, dentro de los restrictivos límites de la legislación impuesta por el "statu quo" de postguerra, y compra de pequeñas entidades locales que le facilitaron el acceso a nuevos mercados regionales, para captar clientes y bolsas de ahorro. En esos años el Santander fortaleció su retaguardia aumentando el capital en tres ocasiones: 25, 100 y 200 millones de pesetas en 1942, 1950 y 1957 respectivamente. Otros hechos destacables fueron la inauguración de oficinas de representación en América, la primera en La Habana en 1947, a la que siguieron otras en Argentina, México y Venezuela, y de un pequeño despacho en Londres, en la mítica Lombard Street. Al cumplir los 100 años de existencia, en 1957, el Banco de Santander ya no era el "bancuco" regional de principios de siglo sino que se había convertido en la séptima entidad financiera del país.

Liquidada la autarquía a finales de los cincuenta, la década y medio siguiente fue de crecimiento rápido. España gozó, como el resto de Europa occidental, de una "edad de oro" durante la cual se aceleró la industrialización, se transformó la estructura productiva y aumentaron los niveles de renta y bienestar. El Banco de Santander aprovechó la bonanza económica para consolidar su posición nacional, diversificar sus actividades y operaciones, conquistar nuevos mercados y ascender varios puestos en el "ranking" nacional de entidades financieras; no menos importante fue su apuesta por extender su radio de acción más allá de los límites geográficos de la península ibérica comprando bancos en América Latina.

A mediados de los setenta cambió la coyuntura; España sufrió quizá más que ningún otro país europeo los efectos de la crisis internacional que coincidió además con la muerte de Franco en 1975 y la apertura de un breve pero intenso proceso de transición política. Empero, las dificultades económicas, que afectaron sobre todo a la industria y al sistema bancario, no impidieron que la instauración de la democracia fuese un éxito. Como en ocasiones anteriores, el Banco de Santander supo adaptarse a las nuevas circunstancias políticas, sociales y económicas y colaboró, con otras sociedades de crédito, a la resolución de la crisis. Las bases sobre las que descansó la formidable expansión del Santander en estos cuatro decenios, de 1940 a 1980, fueron varias: una incesante ampliación de su presencia territorial, merced a la compra de entidades medianas y pequeñas y a la apertura de oficinas en ciudades y pueblos repartidos por toda la geografía nacional; una política comercial ágil y flexible, un conocimiento cercano de la clientela, una apuesta

*Liquidada la autarquía de los años 50, España gozó, como el resto de Europa Occidental, de una "edad de oro" durante la cual se aceleró la industria y los niveles de bienestar.*



*Desde que en  
noviembre de  
1986 Emilio  
Botín Ríos, como  
él mismo  
firmaba, se hizo  
cargo de la  
institución no  
ha pasado ni un  
solo ejercicio sin  
que se hayan  
producido  
novedades.*

tecnológica atrevida, una prudente gestión de la cartera de valores, una rigurosa y acertada evaluación de los riesgos mercantiles, una política conservadora de reservas y dotaciones, una más que buena capitalización y una cuidadosa atención a la tornadiza coyuntura española y mundial; la enumeración no quedaría completa si no se incluyesen tres elementos más sin los cuales sería imposible entender ese salto de regional a nacional y de menor a mayor: un accionariado fiel y comprometido con la institución, la continuidad en la dirección de la entidad y el esfuerzo, dedicación y compromiso de todos sus gestores. Estas fueron las décadas en las que Emilio Botín ejerció mayor influencia y durante las cuales desplegó al máximo su capacidad profesional. Desde su despacho del Paseo de Pereda en Santander o desde su oficina en la calle de Alcalá 27 en Madrid, o en la que luego ocupó en el palacete de Bankinter en el Paseo de la Castellana, Botín ejerció su cargo de presidente con indiscutida autoridad. Cuando el Banco cumplió su 125 aniversario, en 1982, contaba con cerca de 1.000 sucursales y agencias en España en las que trabajaban más de 10.000 empleados; y en el extranjero sumaba una decena de bancos, 146 oficinas y 3.000 empleados. Un par de años después, a punto de concluir el mandato de Emilio Botín, los recursos propios del Santander superaban los 100.000 millones de pesetas, el Banco manejaba unos recursos ajenos por encima del billón de pesetas, sus beneficios líquidos sobrepasaban los 10.000 millones de pesetas y su capitalización bursátil alcanzaba la cifra récord de 170.000 millones de pesetas.

Resumir en un par de párrafos la sucesión de acontecimientos y la transformación del Banco Santander en los últimos dos decenios es tarea casi imposible. Desde que en noviembre de 1986 Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos (Emilio Botín Ríos, como él mismo firmó los primeros informes anuales de la entidad) se hizo cargo de la institución no ha pasado un solo ejercicio sin que se hayan producido novedades. Lo mejor que se puede decir es que el Grupo Santander ha cambiado tanto como lo ha hecho la economía española y la mundial. En estos años tan trepidantes el Santander se ha movido con los tiempos y a veces incluso más deprisa.

Para caracterizar este período lo mejor es enumerar los grandes hitos protagonizados por el Santander desde que se produjo la sucesión en la Presidencia. El primero fue el propio relevo en el puesto máxima responsabilidad: Botín Ríos era un hombre joven, conocedor de la entidad, pues no en vano llevaba trabajando en ellas desde 1958; un banquero-empresario, con una capacidad emprendedora fuera de lo común que no tardaría en demostrar. . El segundo gran hito fue la alianza en 1988 con una destacada entidad británica, el Royal Bank of Scotland, que puso al

Santander en el mapa bancario europeo. El tercero, el lanzamiento de la célebre "Supercuenta Santander" en 1989, uno de los productos financieros más innovadores de la historia bancaria española, que dinamitó el "statu quo" y abrió el sistema financiero español a la competencia. El cuarto hito fue la compra del Banco Español de Crédito (Banesto) en 1994, una sonada operación por la cual el Santander, en un concurso de adjudicación abierto y competitivo, se adjudicó una de las entidades más veteranas del sistema financiero europeo. El quinto hito fue la fusión con el Banco Central Hispano Americano en 1999, de la que resultó el Grupo



**El Grupo Santander en cifras.**  
(millones de euros)

	2000	200
Activo total	348.928	833.873
Fondos propios	17.798	40.062
Beneficio atribuido	2.258	7.596
Capitalización bursátil	51.987	88.436

Fuente: Santander, Informe anual (2006)

BSCH, la institución de crédito española de mayor tamaño. El sexto hecho protagonizado por el Santander en estos dos últimos decenios ha sido su implantación en el mercado

latinoamericano, comprando y constituyendo cerca de medio centenar de entidades; ha sido una expansión sin precedentes y de tal magnitud que hoy el Grupo Santander dispone de la franquicia bancaria líder en la región. La compra del británico Abbey National Bank cierra la serie de acontecimientos protagonizados por el Santander en estos últimos veinte años. Una compra que ha estado precedida por una paulatina ampliación de sus actividades en Portugal y en otros países de Europa continental, con la adquisición de numerosas e importantes entidades.

Una idea somera de la evolución del Grupo en estos primeros años del siglo XXI nos la proporcionan las cifras recogidas en el cuadro siguiente. El activo total más que se duplica, desde los 349.000 a los más de 830.000 millones de euros. Los fondos públicos salan desde los 17.800 a los 40.000 millones de euros. Los beneficios experimentan un ascenso continuado, multiplicándose por un factor de tres. En cuanto a la capitalización bursátil su aumento ha sido más que notable, pese a los avatares registrados en los mercados de capitales en este último decenio; y así, el valor del Santander en bolsa ha aumentado desde 51.987 a 88.436 millones de euros.

**Razones y palancas de crecimiento**

En el siglo XIX la buena fortuna del Banco Santander obedeció al conservadurismo con el que sus responsables gestionaron la entidad, que nunca quisieron forzar su ritmo, consciente de que se trataba de una sociedad de crédito local, volcada en la financiación del comercio de la



ciudad. A diferencia de otros bancos nacidos al mismo tiempo evitaron las inversiones de alto riesgo, pusieron en circulación el volumen de billetes demandado por el tráfico mercantil, sin cometer excesos; se especializaron en el crédito comercial a corto plazo y limitaron las inmobilizaciones en acciones y obligaciones ferroviarias que fueron la causa de quiebra de muchas sociedades financieras en España y en Europa. El Santander creció poco y con tan sólo una oficina abierta no salió de los límites de la ciudad. Merced a la pericia de sus gestores sorteó todas y cada una de las crisis que de forma recurrente diezmaron el sistema bancario español y cuando tuvieron que tomar decisiones complicadas, como la transformación de sociedad de crédito en 1874 o la posible unión con el Mercantil en 1899, siempre acertaron con la mejor solución para los intereses del Banco. Capacidad de resistencia, adaptabilidad a las circunstancias, un conservadurismo bien entendido y realismo para darse cuenta de los límites de la entidad, hicieron posible que el Santander sobreviviese mientras otros sucumbían.

En el primer tercio del siglo XX sirven estas mismas razones que acabamos de enumerar para explicar la supervivencia y el avance moderado del Santander. La entidad se adaptó sin dificultades al cambiante y en ocasiones hostil entorno político y económico: guerras, cambios de régimen, depresión económica internacional. Sus responsables en línea con sus predecesores se alejaron de todo aventurerismo, se mantuvieron fieles al estilo de banca comercial de sus orígenes, dejando para otras entidades nacidas en el siglo XX la moda de la banca mixta; éstas crecieron más deprisa y sobrepasaron al Santander pero ello no significa que éste no alcanzara los mismos niveles o niveles superiores de rentabilidad. Aunque pequeño, el Santander fue tan rentable como las principales entidades del país, por lo que se ganó la confianza de sus accionistas y amplió la base de su clientela. Con parsimonia hizo sus primeras incursiones fuera de la ciudad y cuando las condiciones fueron propicias abrió las primeras sucursales en la provincia y en las alledañas. Prudencia en la gestión de riesgos, alta capitalización y ambición contenida. A todo esto hay que añadir un rasgo nuevo que va a ser una constante en la vida mercantil futura del Santander: la estabilidad en el seno del Consejo de Administración y en la Alta Administración; la unidad entre sus responsables y la dedicación de sus equipos humanos.

Con la compra del Mercantil arranca la trayectoria ascendente del Banco Santander, cuya fortuna está inextricablemente unido a la figura de su presidente. Emilio Botín supo adaptar el Banco a la autarquía franquista, al desarrollismo de los años sesenta y setenta y después a la democracia y apertura de la economía. El y sus colaboradores más cercanos, entre los cuales debemos incluir a sus dos hijos, Emilio y Jaime, crearon

las bases de una cultura bancaria que ha sido una de las claves del éxito de la institución: amplios recursos propios, dinamismo comercial, prudencia en la gestión de riesgos, dedicación y disciplina de los equipos humanos y unidad en el seno de los órganos de dirección. No hay secretos ocultos para explicar la escalada de la sociedad cántabra, ni pócmias mágicas como no sea una gestión ortodoxa, perseverante y eficaz, persiguiendo siempre un mismo objetivo: rentabilidad para los inversores y para los accionistas.

En el último cuarto de siglo, el crecimiento de la centenaria entidad de origen cántabro ha sido el fruto de la acción combinada de tres poderosas palancas. La primera podríamos denominarla la palanca o fuerza "orgánica": las ampliaciones de capital y de la base accionarial, la apertura de sucursales y agencias por toda la geografía española y europea, una política comercial ágil y dinámica, captando nuevos clientes, ensanchando la base de depositantes, creando nuevos productos financieros y adentrándose en nuevos negocios y segmentos del mercado; la afamada "Supercuenta Santander" y el proyecto "Queremos ser tu banco", de reciente implantación, serían dos buenos epítomes de cómo se ha producido el desarrollo orgánico del Banco.

La segunda palanca de crecimiento, un verdadero motor que ha propulsado la marcha hacia delante del Banco, han sido las adquisiciones, absorciones y fusiones. Desde las primeras compras de entidades en los años cuarenta de siglo pasado, en particular la histórica y emblemática absorción del Banco Mercantil en 1946, hasta la más reciente y no menos espectacular adquisición del Abbey National Bank, pasando por la fusión con el Banco Central Hispano Americano, el Grupo Santander alberga en su seno más de un centenar de entidades. La lista que se ofrece al final impresiona, por su extensión y por la calidad de los bancos que la forman. Encontramos bancos españoles y extranjeros; grandes, medianos y pequeños; comerciales e industriales; antiguos y modernos; adquiridos de manera directa en el mercado, de manera indirecta a través de otras entidades, o como resultado de uniones estratégicas. El Santander es, en buena medida, un Banco de muchos de bancos. Y así, el Santander es también el Español de Crédito (Banesto) y el Hispano Americano y el Central y el Urquijo y el Hispano Colonial y el Ibérico y el Bankhaus Centrale Credit A.G y el Totta y Açores y el National Freehold Land and Building Society y el Abbey Road & St. John's Wood Permanent Benefit Building Society y el Banco del Hogar Argentino y el Banco Español de Chile y el Banco Mexicano y Serfin y el Banco del Estado de Sao Paulo (Banespa), por citar sólo unos pocos. El Santander es un caleidoscopio a través del cual se puede contemplar la historia financiera europea y latinoamericana. Lo verdaderamente sor-

*La segunda  
palanca de  
crecimiento, un  
verdadero motor  
que ha  
propulsado la  
marcha hacia  
delante del  
Banco, han  
sido las  
adquisiciones.*

*La tercera fuerza del Banco ha sido el factor humano: las personas, porque la historia de las instituciones no puede explicarse cabalmente sin tener en cuenta los individuos.*

24

prendente y excepcional es que esta mezcla no ha desvirtuado un ápice ni la identidad ni la cultura empresarial de la veterana y centenaria sociedad de crédito fundada en Cantabria en 1857.

Y la tercera fuerza del Santander ha sido y es el factor humano: las personas, porque la historia de las instituciones no puede explicarse cabalmente sin tener en cuenta los individuos que las han dirigido, que han tomado las decisiones en momentos claves, las han inspirado y han sido los responsables de su destino. En ocasiones incluso la vida de las entidades se confunde con la de sus responsables. Como puede comprenderse, en una entidad de tan prologada existencia como el Santander han sido muchas las personas que han contribuido a su desarrollo y han aportado su trabajo, sus ideas y su talento. Los fundadores ocupan sin duda un lugar de privilegio: ellos tuvieron la idea y ellos promovieron e impulsaron el proyecto; para ellos el debido reconocimiento. A continuación, un selecto grupo de hombres de negocio fue el que logró mantener el Banco a flote en las sucesivas crisis que registró la economía y el sistema financiero español; si el Santander alcanzó el medio siglo de vida en el año de 1907 se debe a su dedicación y pericia. Los responsables de la entidad durante la primera mitad del siglo XX también supieron preservar la institución para el futuro y la elevaron a categoría regional y luego nacional.

Pero indudablemente la historia del Santander en los últimos cien años ha estado vinculada a la familia Botín. Y no se puede entender la institución sin tomar en cuenta esta relación estrecha e innegable. Casi sin exageración podría afirmarse, pues está en la mente de muchos, que Banco y apellido Botín han sido dos caras de la misma moneda. El primero de la saga en vincularse a la institución fue Rafael Botín y Aguirre, hermano del bisabuelo del actual presidente del Banco, que en la temprana fecha de 1895 fue nombrado director-gerente de la entidad, cargo que desempeñó hasta 1903. A su muerte, la gerencia pasó a manos de su sobrino José María Gómez de la Torre y Botín, que se mantuvo en el puesto hasta 1923; además, Rafael Botín y Sánchez de Porrúa, hijo del citado Rafael, ocupó un puesto en el Consejo de Administración del Banco entre 1923 y 1935.

Desde principios del siglo XX, la familia también estuvo representada en el Banco por Emilio Botín López, abuelo del presidente, que se incorporó a la entidad como consejero en 1901. El mismo ocupó la Presidencia en 1920 y ocupó el cargo hasta su muerte en 1923. La influencia de los Botín en el Santander aumentó cuando en 1930 Emilio Botín Sanz de Sautuola y López ingresó en el Consejo de Administración. Cuatro años después fue nombrado director general y en 1950 accedió, como lo había hecho antes su padre, a la Presidencia. Se encargó de esta máxima responsa-

bilidad hasta su retiro voluntario en 1986. Contó con la ayuda de su hermano Marcelino Botín Sanz de Sautuola y López, consejero desde 1946 y vicepresidente desde 1956 hasta 1971, año de su muerte.

La presencia de la saga familiar en la institución ha continuado a través de los dos hijos de Emilio Botín, los hermanos Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos y Jaime Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos. El primero, actual presidente del Grupo, empezó a trabajar en la entidad en 1958; en 1960 fue elegido consejero y en 1964 fue nombrado director general. Desde agosto de 1971 simultaneó este cargo con el de vicepresidente segundo y en octubre de 1977 fue designado consejero delegado. A la Presidencia del Banco llegó en noviembre de 1986. El segundo, Jaime, también ha tenido una larga y estrecha vinculación al Banco. Consejero desde 1960, en 1986 fue nombrado vicepresidente del Grupo, un cargo que ha desempeñado hasta fechas muy recientes. Por lo demás, dos hijos del presidente, Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea y Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ocupan puestos en el Consejo de Administración del Banco y la primera es, también, la presidente de Banesto. La continuidad es, pues, innegable y sin paralelo en otras instituciones de crédito españolas o europeas. Ha dado al Banco unas señas de identidad inconfundibles y le ha dotado de una estabilidad envidiable. El Banco Santander no es ni ha sido propiedad de los Botín, pero no se entiende sin los Botín.

### **El Santander y la economía española**

Un siglo y medio de historia han transformado de forma radical aquella pequeña sociedad de crédito y emisión que abrió sus puertas en el Paseo del Muelle, el mes de mayo de 1857, frente a la costa del mar Cantábrico, en la ciudad de Santander, puerto de entrada y salida del comercio con ultramar. De una solitaria oficina ha pasado a operar en más de cuarenta países distribuidos por dos continentes, Europa y América. De unos modestos orígenes locales se ha convertido en un Grupo multinacional. A sus 150 años el Santander es una institución financiera mundial que despliega sus actividades en un mercado global. Tradición e innovación; prudencia y dinamismo comercial; calidad de los equipos humanos, talento y liderazgo, esas han sido las señas de identidad del Banco en los últimos cien años y la clave de su indiscutible éxito.

Como se ha señalado, el Banco de Santander fue fundado a mediados del siglo XIX, como la gran mayoría de las grandes entidades europeas de crédito, pero a diferencia de muchas de ellas ha resistido el paso del tiempo, ha evolucionado y ha crecido hasta convertirse en la formidable y gigantesca empresa financiera que es en la actualidad. Estudios recientes en los que se examina la trayectoria de sociedades mercanti-





les, bancarias y no bancarias, con más de cien años de antigüedad han puesto de relieve que la razón de su longevidad se encuentra en una virtuosa combinación de cinco elementos: se trata de empresas financieramente conservadoras, con elevados niveles de capitalización; empresas en las que sus empleados se identifican con los valores y principios que orientan sus actividades; empresas que cuentan con directivos capaces, estables en sus puestos y sensibles al mundo que le rodea; empresas que obtienen elevados niveles de rentabilidad, incluso aunque este no sea su objetivo prioritario, y, en fin, empresas en las cuales el peso o importancia de la responsabilidad social ocupa un lugar destacado. Y envolviendo todo ello, el factor crítico del éxito es el talento, las personas, más que los medios materiales. Si miramos al Santander encontramos que estos factores aparecen sin que falta uno sólo de ellos: prudencia, autonomía financiera, fundamentos sólidos, valores permanentes asumidos por sus equipos directivos y por sus empleados, identidad de Grupo y desde luego una dirección estable y a la vez fuerte, muy en particular durante los últimos cincuenta años.

Con el Banco de Santander, España se ha colocado a la vanguardia del sistema financiero internacional. Nuestro país dispone de uno de los gigantes empresariales de la economía mundial y una de las empresas más grandes de la Unión Europea y de Latinoamérica.

La contribución del Banco de Santander al desarrollo de la economía española ha sido excepcional, por su extensión, 150 años al servicio del comercio, y por su intensidad, proporcionando medios de pago, descuento mercantil, crédito empresarial y familiar, crédito hipotecario, banca privada y de inversión, servicios financieros de toda índole y asesoramiento financiero. Estimar la contribución del Banco de Santander al desarrollo y al progreso de la economía española es imposible; pero sí es posible afirmar que sin entidades financieras como el Santander, encargadas de canalizar el ahorro de las familias a los inversores, de distribuir y seleccionar los riesgos, de dirigir recursos hacia proyectos de alta rentabilidad y de reducir los costes de transacción, la economía española sería más pobre, menos diversificado y estaría más atrasada. Como han puesto de relieve innumerables trabajos e investigaciones sobre la evolución a largo plazo de las economías modernas: allá donde las finanzas lideran, las empresas florecen (*where finance leads, enterprise follows*). Estudios históricos para más de cien países han demostrado la existencia de una íntima asociación entre el nivel de desarrollo de los sistemas bancarios y los niveles de renta por habitante; aquellos países que disponen coeficientes de intermediación financiera más elevados son precisamente aquellos que han registrado tasas de crecimiento más altas. En la medida que el Santander ha contribuido a incrementar el grado de

intermediación financiera en España, como contribuye ahora a elevar el grado de intermediación en América latina, ha fomentado el desarrollo de sus economías, estimulando el ahorro y desviándolo hacia la inversión. La evidencia histórica también demuestra que aquellos países y regiones que cuentan con sistemas bancarios eficientes y competitivos son aquellos que a lo largo del tiempo han creado mayores oportunidades económicas y generado un mayor progreso. Sin duda el Santander no ha estado solo en esta tarea, pero ha sido sin duda alguna un jugador esencial y ha desempeñado un papel fundamental.

Desde su nacimiento, el Banco Santander ha contribuido asimismo a la formación de la industria bancaria: primero como entidad local y luego como entidad nacional; su política de adquisición y absorción de entidades ha permitido que éstas, en lugar de desaparecer sin rastro, dejando un vacío en el mercado, hayan sobrevivido en cierta manera dentro de su nueva casa matriz. Quizá, más que ninguna otra entidad, el Santander ha contribuido al fortalecimiento de la competencia en España, a crear mercados más transparentes, más profundos, más amplios y más competitivos. Asimismo, el Santander ha sido una pieza esencial de la apertura al exterior de la economía española y en la actualidad un institución clave de su internacionalización. Gracia al Banco Santander y a otras empresas, España ha pasado de ser importador de capital a ser exportador, tal como corresponde a una economía desarrollada. Por último, el Santander ha aportado cosmopolitismo a la banca y a la economía española: un cosmopolitismo que ha venido a través de sus alianzas bancarias en Europa y en Estados Unidos, y sobre todo a través de su presencia en Latinoamérica.



**Bancos y sociedad de crédito absorbidos y comprados por el santander**

<b>ESPAÑA</b>	
<b>1939 y 1985</b>	
1942 Banco de Torrelavega	1984 Banco de Murcia
Banco de Ávila	Banco Comercial de Cataluña
Banco Herrero Riva	
1946 Banco Mercantil	<b>1985-2005</b>
1952 Hijos de Vázquez López	<b>1994 Banco Español de Crédito</b>
1953 Banco Agrario Balear	<b>Procedentes de Banesto:</b>
1956 Banco Soler y Torra	1927 Banco Comercial Español
1958 Banco Najó Hermanos	1928 Banco de Burgos
Banco Alfonso Mon Pascual	1929 Banco de Oviedo
1967 Banco Cid (Orense)	1930 Banco de Roma
1968 Fomento de Gerona	1932 Banco Mercantil de las Américas
Banco de Mataró	Banco Gijonés de Crédito
Banco Jaúdenes y Bárcena (Vigo)	Banco Comercial de Gironelle
1969 Banco Industrial de Cataluña	1942 Antonio Clara Turon
1970 Banco Continental	Eusebio de Azcarreta
1978 Banco Comercial Español (Soria)	Banco Comarcal de Crédito
Banca Jover	Narciso Obauza
	Banco del Penedés
	Arnus Garí



