

**INTERVENCIÓN DE ANA BOTÍN**  
**X CONFERENCIA INTERNACIONAL DE BANCA**  
**8 DE NOVIEMBRE DE 2017**

Esta es la décima edición de la conferencia. Es un placer tenerles a todos aquí y espero que participen activamente en el debate.

Primero quiero dar las gracias a nuestro ministro, Luis de Guindos, que nos ha acompañado en seis de nuestras diez conferencias internacionales de banca. El ministro ha desempeñado un papel clave en hacer que España sea hoy una de las economías de mayor crecimiento de Europa y que, por tercer año consecutivo, esté generando cientos de miles de puestos de trabajo. Gracias por todo lo que hace por este país. Espero que continúe muchos años.

Durante las últimas décadas, las decisiones políticas y las fuerzas de la tecnología y la economía han cambiado el mundo. Estos cambios están afectando a la economía y el modo en que gestionamos nuestras empresas. Y esto significa que muchas personas no se sienten partícipes del cambio, lo que ha favorecido la irrupción del populismo.

Por eso, este año, queremos aprovechar esta conferencia para mirar hacia adelante. No miremos atrás a la crisis financiera, como hemos hecho ya en otras ocasiones. Hoy me quiero centrar en la transformación digital y en su implicación para nuestras sociedades, pero de forma muy especial para nosotros las empresas y, de manera específica, los bancos.

Hasta hace poco, cuando hablábamos de cambio, hablábamos en terabytes. Ahora son zettabytes – esto es 10 elevado a 21 bytes.

El último fin de año, más de 2 millones de personas se alojaron en apartamentos vía AirBnB. Por comparar el dato, la cadena de hoteles más grande del mundo, Marriott-Starwood, tiene 1,1 millones de habitaciones. Las implicaciones de esta transformación digital será de tal alcance y profundidad que seguramente desbordará toda previsión actual. Es difícil predecir.

Para las empresas, tan importante como acertar con la estrategia será la rapidez en su ejecución y la flexibilidad con que sepamos implementarla.

La clave es el talento. Tenemos que intensificar nuestra capacidad de generar, atraer y retener talento porque eso determinará nuestro éxito.

Como país, significa más y mejor educación. Significa generar empleo actual y contribuir a la creación de empleo y de riqueza a futuro. Significa apoyar mejor a los emprendedores. En Europa tenemos más aversión al riesgo. Tenemos que entender que cometeremos errores, pero es crítico para triunfar en esta nueva economía.

Como empresas, tenemos que adoptar culturas más abiertas y colaborativas. Avanzaremos si trabajamos juntos. No solo en Santander, también en otras empresas. Se trata de construir una cultura que refleje los valores que necesitamos. Al final, se trata de dar con la velocidad adecuada para adaptarse a los cambios con la rapidez necesaria.

Somos nosotros, los primeros ejecutivos, quienes debemos impulsarlos, quienes primero debemos cambiar. En ocasiones tomando decisiones personalmente difíciles. Nuestros profesionales, nuestros clientes, nuestras sociedades, tienen que percibir que estamos mirando al futuro y que tenemos la ambición y la determinación para mantener nuestras posiciones de liderazgo y nuestra proyección a cinco o diez años vista.

En España, como en Europa, tenemos excelentes capacidades y muy sólidos fundamentos. Creo que tenemos el mejor modelo posible, pero no significa que no pueda mejorarse. No es perfecto. El punto de partida es fuerte. Tenemos el conocimiento. Lo que necesitamos es reforzar nuestra pasión por la excelencia y el liderazgo.

No hay conjunto bueno sin algunos elementos excelentes. Los componentes de excelencia contribuyen a la mejora colectiva. Son buenos para todos, para el interés general.

Como la reciente crisis ha demostrado, sin algunos bancos de primer nivel difícilmente la hubiésemos podido afrontar como lo hemos hecho.

Déjenme que comparta ahora con ustedes mi visión sobre la banca.

La principal responsabilidad de cualquier empresa en este mundo cambiante es con sus clientes y con sus empleados.

Aunque suene contradictorio, cuando pienso en ordenadores y automatización, lo que me viene inmediatamente a la cabeza son las personas. El talento.

La tecnología tiene que estar al servicio de los clientes. Tiene que funcionar porque, si no lo hace, los clientes se marchan.

La tecnología tiene que ver con las personas que desarrollan la tecnología al servicio de los clientes. Para nuestros empleados, tenemos que asegurarnos de que la digitalización es una escalera hacia nuevas habilidades y nuevas oportunidades.

Para afrontar el futuro con éxito, necesitamos personas con tres cualidades. La primera de ellas, la empatía. Necesitamos empatía para entender a nuestros clientes y a nuestros equipos. Segundo: creatividad. Necesitamos gente creativa porque necesitamos cambiar y tener visión de futuro. Y tercero, los conocimientos técnicos. Las matemáticas importan. Necesitamos saber de números. Por tanto, necesitamos técnicos, que sean creativos y puedan empatizar.

También necesitamos una cultura abierta, ágil y colaborativa, con valores sólidos. Prudente con los riesgos pero valiente para innovar.

Y por último, necesitamos ofrecer un servicio que responda a las necesidades de los clientes. En Santander queremos ser un banco Sencillo, Personal y Justo.

¿Por qué es importante? Por una sencilla razón que explica la base de lo que ha sido la estrategia del Santander en los últimos tres años: la lealtad. Queremos aumentar la lealtad de nuestros clientes. Y queremos empleados leales, que estén contentos y orgullosos de trabajar en nuestra empresa. La lealtad es ahora más importante que nunca.

Esto afecta también al talento. Necesitamos empleados leales y motivados para dar el mejor servicio a los clientes, para que estos estén satisfechos y nos recomienden a otros. Haciéndolo, generaremos beneficios estables y predecibles, que es lo que esperan de nosotros nuestros accionistas. Y eso nos permitirá apoyar a nuestras comunidades.

Como banco que da servicio a 131 millones de clientes, podemos ayudar mucho a cambiar el mundo. Eso es importante a la hora de captar talento: podemos marcar la diferencia y contribuir a cambiar el mundo en los mercados en los que operamos.

¿Qué significa para un banco dar servicio a sus clientes en un mundo digital? ¿Cómo tenemos que cambiar?

Me refería antes al ejemplo de Airbnb y Marriott. Es fácil financiar a Marriott. Tienen activos. Les entendemos. Los inmuebles se pueden palpar. ¿Cuáles son los activos de Airbnb? Es más difícil de comprender. Por eso en Santander nos hemos centrado precisamente en esto en los últimos años. Voy a compartir varios ejemplos para que visualicen de lo que hablo.

La primera cuestión es cómo proporcionamos capital, financiación y servicios a la economía digital. Cómo hacer entender a un banco que hay activos que salen por la puerta cada noche. No es algo que se nos haya dado bien tradicionalmente.

En septiembre, nuestro banco en UK celebró un evento en la National Gallery de Londres con motivo del quinto aniversario de Breakthrough, un programa que lanzamos en Londres durante la crisis de deuda soberana de 2012.

El gobierno intentaba entonces alentar a los bancos en un contexto en el que no había capital suficiente para pequeñas empresas, por lo que nos pedían que trabajáramos como sector para hacerlo. Decidimos que queríamos ayudar. Queríamos hacer algo para que fluyera el crédito a estas pequeñas empresas. Y lanzamos el programa Breakthrough.

Hicimos un estudio a fondo. Viajamos por todo el país durante tres meses preguntando a miles de empresas en el Reino Unido que no estaban recibiendo de los bancos. Nos encontramos con que había unas 70.000 empresas en el Reino Unido de alto crecimiento y responsables de la generación de una buena parte (dos tercios) del empleo generado por pymes que tenían demasiada deuda para acceder a un crédito de un banco, pero no querían perder la propiedad de la empresa porque sabían que tenían potencial para crecer.

Desarrollamos un producto que es muy común para empresas más grandes, pero que creo que aún hoy solo ofrecemos nosotros en UK. Estructuramos un producto tipo “mezzanine style” hecho a la medida de cada cliente. Flexible. Podía emplearse para aquello que la empresa necesitara para crecer a cinco, seis o siete años con la garantía de los flujos de caja futuros.

Esto es lo que llamo innovación de procesos. Se trata de una gran innovación, que no se entiende bien. Desearía que otros bancos nos copiaran, pues el impacto sería mucho mayor.

La buena noticia es que, gracias a Breakthrough, en cinco años hemos proporcionado 500 millones de libras a 170 pymes en Reino Unido y contribuido a la creación de unos 8.000 puestos de trabajo. También apoyamos a las pymes de otras formas. El programa Breakthrough no es solo financiación a medida, sino servicios. Muchas de estas pequeñas empresas no tienen capacidad para crecer internacionalmente. No tienen ni el tiempo, ni los recursos, ni el conocimiento. Tampoco los equipos adecuados.

Por darles un ejemplo, este año tenemos unas 40 misiones comerciales en el extranjero para unas 1.000 empresas. Son misiones en las que se concretan acuerdos para operaciones que ocurren entre Reino Unido y Brasil o Boston, o incluso Oriente Medio. Les ponemos en contacto y se cierran operaciones comerciales.

Pero hacemos más por estas empresas. Les ayudamos a través de nuestro programa de Santander Universidades. Este año vamos a enviar a unos 6.000 estudiantes universitarios de Reino Unido a hacer prácticas en pymes. Santander no es solo vínculo entre estudiantes y empresas, lo que es posible por nuestras relaciones con las universidades, sino que cofinanciamos desde el principio. Contribuimos al progreso de las pymes para que crezcan de una manera mejor.

Puedo contarles ejemplos similares en España. Aquí tenemos un programa llamado Advance, que es fantástico. Hemos ayudado a empresarios como Carlos Ledo a ampliar su negocio de fertilizantes sin química, es decir fertilizantes sanos, para frutas y verduras.

Hace cuatro años, este joven agrónomo de Valencia acudió a Santander para pedir ayuda. Unos años antes, había empezado a investigar sobre fertilizantes sin química. Estudió incluso los métodos que usaban los agricultores en la época de los romanos. Aprendió que usaban leche en polvo como fungicida para las uvas. Y descubrió también que el ajo espanta a los pájaros.

Pocos confiaban en su idea porque creían que estos fertilizantes no funcionarían. Pero sí funcionan. Y pudo lanzar su empresa porque habló con el director de la oficina de un pequeño pueblo cerca de Valencia. Santander no sólo le dio un préstamo. Le dimos también acceso a nuestra red internacional para poder reunirse con clientes y proveedores. Desde que trabaja con Santander, sus ventas anuales han aumentado desde 600.000 euros hasta 17 millones de euros. Ha abierto oficinas en México, Italia, Chile, y Perú. Exporta actualmente a 31 países y tiene 91 empleados.

Esto es precisamente lo que quiero destacar: las pequeñas empresa necesitan hoy los mismos servicios que las grandes para crecer. Las pequeñas empresas son cada vez más complejas. Necesitan herramientas para crecer fuera más rápido porque para ellas es crítico aprovechar con rapidez las oportunidades que surgen en el mercado.

Esta es la respuesta que, como banco, estamos dando a los retos que encaramos, que son enormes. Es una nueva forma de entender lo que las empresas pequeñas necesitan de nosotros para que puedan generar más y mejores empleos.

Tendría muchos otros ejemplos que compartir porque esto está ocurriendo todos los días. La pregunta es cómo facilitamos el acceso al crecimiento y el progreso que la tecnología y la innovación están aportando a la sociedad. Cómo contribuir al crecimiento de estas pequeñas empresas. Si no lo hacemos, el impacto será enorme.

El Banco Mundial estima que es necesario crear 600 millones de empleos a nivel mundial durante los próximos 10 años (5 millones al mes) solo para hacer frente a las necesidades de empleo de los jóvenes.

Otro tema del que hablaremos hoy es la inclusión financiera. Necesitamos que todo el mundo esté bancarizado, que entienda las finanzas, que pueda tener una cuenta bancaria. Hay dos mil millones de personas en el mundo que no la tienen. ¿Qué estamos haciendo al respecto?

En Brasil, lanzamos hace un par de años un nuevo servicio llamado SuperDigital, que ofrece banca móvil sencilla y de bajo coste. De hecho no es ni siquiera un banco, pero es muy seguro.

También es una forma de hacer banca responsable. En un año alcanzamos 1 millón de usuarios. Funciona como un chat. Es como hacer pagos y tener tu cuenta bancaria en tu Whatsapp.

SuperDigital está incorporando a cientos de miles de personas al sistema financiero, lo que es muy importante.

Y el segundo ejemplo son los microcréditos en Brasil, un proyecto en el que venimos trabajando desde hace algunos años. Tres de cada cuatro clientes en este negocio son mujeres que necesitan pequeños préstamos para montar un negocio con el que sacar adelante a sus familias y crear puestos de trabajo.

Tenemos muchos ejemplos del gran impacto que podemos tener y esto hace a Banco Santander un lugar cada vez más atractivo para trabajar.

Hemos apoyado de forma similar a otros 250.000 clientes a través de microcréditos.

Pero hoy os quiero hablar de Rosa, de un pueblo en el noreste de Brasil. Rosa vendía libros puerta a puerta para ayudar a su familia. En 2008, nos pidió un préstamo a través de nuestro programa de microcréditos para abrir una clase. Hoy, 90 chicos van a su escuela, la mitad lo hacen gratis porque no pueden pagar la matrícula. Rosa está enseñando a leer y a escribir a niños que si no fuera por ella estarían en la calle.

Este proyecto lo estamos lanzando en otros países. El mes pasado estuve en México, donde lanzamos Tuiio, un programa con el que esperamos poder apoyar a muchos micro-emprendedores. También esperamos lanzar SuperDigital en ese país.

Me gustaría compartir con vosotros un último ejemplo. Openbank.

El nuevo Openbank representa el concepto y el espíritu de lo que Banco Santander quiere ser. Este banco cuenta con una tecnología abierta. Tiene 90 empleados y unos 7.000 millones de euros en depósitos.

Puede hacer todo lo que Banco Santander en España es capaz de hacer, pero sin oficinas. Bueno, realmente tiene una oficina.

Es muy importante que sigamos invirtiendo. Cada cliente quiere cosas diferentes. Algunos quieren que les atendamos en oficinas y otros no. Nuestro objetivo es que puedan elegir.

Queremos ser capaces de ofrecer a los clientes lo que quieren y demostrar que Santander puede ofrecer toda la confianza que se espera de un banco, y toda la rapidez e innovación de las start-ups más dinámicas.

Ahora podemos innovar mucho más rápido y lanzar nuevos productos en cuestión de días o semanas. Esto es muy importante para poder competir y ofrecer a los clientes lo que nos demandan.

Voy a mostrárselo en un momento. A partir de este mes, Openbank ofrece todos los productos, tanto de activo como de pasivo, incluso hipotecas.

Concedimos nuestra primera hipoteca en julio.

La hipoteca es uno de los procesos más difíciles de digitalizar, ya que implica a muchas partes ajenas al banco. Había una sola cosa que no podíamos digitalizar: el notario. El solicitante tiene que presentarse en persona para firmar los contratos.

Por mucho que hablemos de innovación, la banca sigue siendo un negocio de personas.

Si reflexionamos sobre lo que este cambio exponencial representa para nosotros, como sociedad y como empresa, creo que deberíamos dar un paso atrás y preguntarnos no solo qué es eficiente sino también qué es equitativo y justo.

A veces poner en práctica este tipo de cosas es más fácil para el sector privado. Breakthrough es un gran ejemplo. Podemos trabajar con el sector público para encontrar respuestas.

Esta es la razón por la que es importante que cuando autoridades públicas, gobiernos y reguladores piensen en nuevas leyes y regulación, consideren el impacto que pueden tener en los bancos, pues también estarán afectando a millones de personas.

Además conviene tener en cuenta que la neutralidad en la regulación no existe. Siempre hay un impacto.

Por tanto hay dos cosas importantes a tener en cuenta:

La primera es que debemos intentar que el terreno de juego sea igual para todos. Si das un préstamo, das un préstamo, independientemente de si eres o no un banco. Y lo mismo debería aplicar si tomas depósitos. Hay que valorar a quién se aplica la regulación.

Y la segunda, es que ser ágil es importante. En un mundo que está cambiando tan rápido, no podemos tener normas y regulación que tarden años en cambiar si cuando las ponemos en práctica las consecuencias que tienen no son las esperadas.

En Europa la legislación debería apoyar la inversión en tecnología digital y, por tanto, la transformación digital de los bancos.

Hoy, los europeos compran en Amazon, se comunican con sus amigos con WhatsApp, buscan trabajo en LinkedIn e información en Google. Todas estas empresas tienen en común que son americanas.

China representa la mitad de los pagos digitales en el mundo y tres cuartos de los préstamos online.

El pasado año, el mercado chino de pagos por internet valía 11 billones de dólares, el doble que el tamaño de la industria de tarjetas de crédito y de débito de los Estados Unidos.

Europa está hoy en una posición de fortaleza. Es competitiva y está creciendo. Tiene una gran base industrial y un modelo social fuerte. Es más fácil cambiar cuando eres fuerte.

Por eso ahora es precisamente el momento de cambiar, de integrarnos aún más para que los negocios crezcan y se creen más puestos de trabajo. Para que puedan aprovecharse plenamente las economías de escala que la tecnología ofrece.

## **CONCLUSIÓN**

No debemos infravalorar la dimensión de los cambios que vienen. Hay muchos retos pero también oportunidades y algunas son grandes.

A medida que avance la revolución digital, el éxito no se medirá sólo en términos de crecimiento y beneficios.

El éxito se medirá por la confianza del público y su opinión hacia negocios como los nuestros.

Para ganarnos la confianza y la lealtad tenemos que ser sostenibles, gestionando el cambio con un ojo puesto en el futuro, y no mirando sólo al presente.

Y tenemos que ser responsables, usando nuestra capacidad de mejorar nuestras vidas y contribuir al progreso de las personas y las empresas.

Por eso, en un mundo digital, ser sostenible y responsable es clave para poder crecer.

Para mí, como persona al frente de una empresa que quiere seguir existiendo no dentro de cinco sino dentro de cincuenta años, un negocio responsable es simplemente un buen negocio.

Muchas gracias.