

---

**DISCURSO DEL PRESIDENTE AMUSÁTEGUI**

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

---

**Santander, 10 de Marzo de 2001**

Señoras y señores accionistas :

Muy buenos días. **Bienvenidos** a esta Asamblea. Un año más mi **agradecimiento** por su presencia en esta Junta General y por la confianza depositada por todos ustedes en Banco Santander Central Hispano. Es un gran honor y satisfacción compartir con el Presidente Botín y con el Consejo este acto y rendirles cuentas del excelente ejercicio realizado por Banco Santander Central Hispano en el año 2000.

El Vicepresidente Primero y Consejero Delegado, Angel Corcóstegui, les acaba de ofrecer información detallada de los resultados obtenidos por nuestro Banco en el pasado ejercicio, **los mejores de la banca española**. El es también lo mejor de la Banca española. Con su tesón, sacrificio y singular capacidad profesional, está sirviendo de ejemplo para todos cuantos trabajamos en este Grupo. Sabe que cuenta con nuestra admiración y con nuestra gratitud.

Los resultados del Banco superan con creces todos los objetivos que nos habíamos marcado, y avalan el acierto y la eficacia con que estamos realizando nuestro proyecto. Sin duda, son unos de los grandes logros del Grupo en el pasado ejercicio, **pero no el único**.

El año 2000 ha sido singularmente fructífero para Santander Central Hispano por muchas razones. Durante este período nuestro Grupo ha proseguido la integración y avanzado decisivamente en fortalecer la posición estratégica de nuestra entidad. En este ejercicio, el énfasis se ha dirigido a crecer en actividad y en tamaño, mediante la toma de posiciones clave en determinadas regiones y negocios. Estas actuaciones han estado presididas por un objetivo número uno en Banco Santander Central Hispano: aumentar la rentabilidad y crear valor para ustedes, señoras y señores accionistas.

Con el cierre del pasado ejercicio ha culminado el período de expansión que habíamos diseñado para el bienio 1999-2000 y que hemos ejecutado con precisión, con un empuje arrollador y con la solidez y la prudencia que exige el negocio bancario. Han sido dos años muy intensos de esfuerzos e iniciativas, pero ciertamente coronados por el éxito de los resultados. Hoy, **Santander Central Hispano** se configura ya como una realidad consolidada: **es una Organización mucho más fuerte, más grande, más eficiente, más dinámica y más rentable**. El Banco responde, de esta manera, al proyecto ambicioso y atrevido que concebimos en el momento de la fusión y que hemos ido construyendo sistemáticamente.

De hecho, día a día podemos constatar que nuestra fusión fue una fusión **bien pactada**, porque se formalizó sobre acuerdos claros, y aún cuando nos queden aspectos por desarrollar, tenemos tiempo por delante y también voluntad de acometerlos; nuestra fusión fue también una operación **bien planificada**, por cuanto nada se improvisó y esto nos ha permitido ir siempre por delante de las circunstancias; y además, nuestra fusión **se está haciendo bien**. Ahora debemos culminar el proceso, acabando la integración y consolidando la síntesis de las distintas culturas.

Nos encontramos, por tanto, ante una nueva etapa en la que debemos asentar y consolidar la vigorosa posición alcanzada, y explorar y aprovechar todas nuestras posibilidades de crecimiento y rentabilidad. Pero antes de anunciarles las principales directrices estratégicas de nuestra entidad para avanzar en el futuro, permítanme, en primer lugar, una explicación más extensa sobre los aspectos más significativos del fortalecimiento de nuestro Grupo a lo largo del pasado año y sus efectos sobre los resultados.

### **La estrategia de Santander Central Hispano en el año 2000**

---

La actividad expansiva desplegada por el Santander Central Hispano en el año 2000 aprovechó el momento oportuno de fuerte crecimiento de la economía mundial y, especialmente, de las áreas donde realizamos nuestros negocios: Europa, Latinoamérica y España.

---

Efectivamente, en el pasado año, a) **las economías** aumentaron más de un punto porcentual su tasa de crecimiento, hasta situarse en el 3,5% como media para la zona euro. En el caso de b) **América Latina** la mejora fue especialmente significativa, pasando del estancamiento del año anterior a superar el 4% de crecimiento medio en la región. Por su parte, la c) **economía española** fortaleció su sostenida y fuerte tendencia expansiva de años anteriores y alcanzó en 2000 una tasa de crecimiento del 4,1%, superior en 7 décimas a la media de los países del euro.

En este contexto, una vez ya avanzada profundamente la integración del Grupo, **nos propusimos reforzar nuestra posición en el mercado global y consolidar a Banco Santander Central Hispano como un líder financiero de referencia.** Y lo realizamos por dos vías: mediante adquisiciones estratégicas en nuevos negocios o nuevos mercados y a través del fuerte impulso a todas nuestras actividades. Podíamos hacerlo, porque teníamos recursos para ello y capacidad de ampliarlos sin comprometer la solvencia del banco ni los beneficios de los accionistas. Y teníamos que hacerlo, porque así lo exigía nuestro proyecto y porque se ofrecían excelentes oportunidades en el mercado. Y así lo hemos hecho mejorando el beneficio actual y ampliando las posibilidades a medio plazo. Permítanme referirme a todo ello con algún detalle.

Las adquisiciones se han dirigido a fortalecer nuestra presencia en **Europa**, en **Latinoamérica** y en las **nuevas tecnologías**. Todas ellas son de carácter estratégico y proyección a medio plazo. **El año 2000 ha sido el año del esfuerzo inversor para potenciar el futuro.**

## Europa

Dentro de la Unión Europea, hemos dado un paso decisivo en Portugal con la compra, en el mes de marzo, de Totta y Crédito Predial por la que hemos adquirido una masa crítica suficiente en ese importante mercado. Tras ello, somos líderes en créditos, depósitos y fondos de inversión en la Península Ibérica. Además, hemos reforzado nuestra presencia en el mercado británico, con el aumento de la inversión en The Royal Bank of Scotland y hemos fortalecido nuestras participaciones en Commerzbank, Société

Générale y San Paolo-IMI, de manera que en los últimos dos años hemos invertido **más de un billón de pesetas** en la gran banca europea. **Estas operaciones han potenciado la malla de alianzas del Grupo con bancos europeos, que es única en la región.**

Esta potente red de participaciones, la más importante de Europa, posee un triple significado para nuestro Banco: 1) **aporta valor** (128.000 millones de pesetas a resultados y casi 750.000 a plusvalías latentes); 2) aumenta nuestras **posibilidades operativas** y de negocio (como demuestran los apoyos recíprocos con Royal Bank y las operaciones conjuntas con Société Générale) y, 3) encierra un elevado **contenido estratégico** para tomar posiciones en el futuro mapa del mercado financiero europeo.

#### Latinoamérica

En Latinoamérica, hemos consolidado **definitivamente** nuestro liderazgo en la región, fortaleciendo la presencia en los grandes mercados mejicano y brasileño. Por ello, entre las compras realizadas en aquella región, quiero destacar las de Serfin, Meridional y, sobre todo, Banespa, cuyo valor **estratégico para Santander Central Hispano** y cuyas sinergias y posibilidades a medio plazo superan, sin duda, su precio de mercado.

Con ello, hemos creado **la primera franquicia financiera** de Latinoamérica, porque sabemos de su potencial, conocemos sus mercados y tenemos experiencias de éxito. Concentramos el 85% de nuestra inversión en los cuatro países más grandes, más desarrollados y con mejores expectativas de futuro. Nuestro liderazgo en aquel Continente se asienta sobre bases de dinamismo, de **diversificación**, de saneamiento y de resultados. En definitiva, la inversión de Santander Central Hispano en Latinoamérica, asciende a **1,5 billones** de pesetas en el último año y es un proyecto de negocio amplio, solvente y rentable.

#### Otras adquisiciones

Nuestras compras del año 2000 se han dirigido, por último, aunque con inversiones notablemente menores, a las empresas de **nuevas tecnologías**,

con la adquisición de **Patagon** (el mayor portal financiero latinoamericano) y la toma de participaciones en otras empresas de la red. Se trata de inversiones con un amplio período de maduración e indudable potencial a medio plazo. No puedo dejar de mencionar aquí también la brillante operación de canje de nuestra participación en **Airtel** (que había acumulado 900.000 millones de pesetas en plusvalías) por el 2,85% de Vodafone, la primera empresa mundial de telefonía móvil, que proporciona a nuestro Banco una importante posición en el sector de las telecomunicaciones.

**Para financiar** estas inversiones, hemos acudido a nuestros recursos disponibles y hemos realizado con rotundo éxito dos importantes ampliaciones de capital, salvaguardando la solvencia del banco y la rentabilidad de sus accionistas. Aunque se ha reducido transitoriamente la ratio BIS, por efecto de las compras efectuadas, nuestra solvencia está asegurada con cerca de un billón de pesetas de fondos propios por encima de lo exigido. Los recursos disponibles están para utilizarlos en el momento adecuado y no habríamos actuado como buenos gestores si no lo hubiéramos hecho cuando nuestro proyecto estratégico lo exigía y se ofrecían oportunidades en el mercado.

Por otra parte, los señores accionistas no sólo no han visto mermada su **rentabilidad** pese a haber aumentado durante el año el capital un 24,3%, sino que, por el contrario, hemos cumplido rigurosamente con el objetivo que propusimos en la anterior Junta General de incrementar el **25% los beneficios por acción**, tras un denodado esfuerzo por crecer en actividad y en resultados.

La estrategia expansiva del año 2000 no se ha limitado a la compra de entidades, sino que el Grupo ha aumentado fuertemente su actividad en todos los negocios y zonas geográficas donde estaba presente, aspecto sobre el que ya les ha informado detalladamente el Vicepresidente Primero y Consejero Delegado. Solamente quiero subrayar que el fuerte aumento de nuestros negocios ha sido posible gracias a la expansión y eficiente integración iniciada en el ejercicio anterior y que hemos continuado y perfeccionado en el año 2000.

En resumen, la expansión y definitiva integración del año 2000 ha fortalecido nuestra dimensión para competir eficazmente en todas las actividades y áreas geográficas donde estamos presentes y ha sentado las bases para un crecimiento de los beneficios, como ha reflejado el pasado ejercicio, un fuerte crecimiento sobre el que me van a permitir un breve comentario.

### **Efectos en las cuentas de resultados**

Quiero destacar, 1) en primer lugar, la **potencia** y el dinamismo de los beneficios del año 2000. Los más de 375 mil millones de pesetas obtenidos y su fuerte aumento superior al **43%** sobre el ejercicio anterior sitúan a nuestra entidad a la cabeza de la banca española, por nivel y por crecimiento de beneficios, y entre los cinco primeros de los grandes bancos de la zona euro por ambos criterios.

Se trata, 2) además, de un incremento de resultados que ha sido consecuencia de nuestra estrategia, ya que se ha derivado de la **expansión** de la actividad, tanto orgánicamente como por adquisiciones. Del 43% de aumento de beneficios, más del 30% se debe al crecimiento del negocio, en torno al 10% a las compras realizadas y el 3% al efecto tipo de cambio.

Son beneficios, 3) por otra parte, de **gran calidad**. Porque obtenemos la inmensa mayoría de nuestros ingresos (el 95% del margen ordinario) de los negocios estables y recurrentes. Porque estos ingresos crecen en porcentaje más que los costes, lo que significa que avanzamos por el buen camino, que es el de la **eficiencia**, el único viable para el maduro negocio de la banca. Y porque los resultados se sustentan en un balance saneado y solvente, con bajas tasas de **morosidad** y una sólida **base de capital** reforzada por 1,7 billones de pesetas de **plusvalías**.

4) Finalmente, los beneficios obtenidos proceden del impulso conjunto de **todos y cada uno de nuestros negocios**. Efectivamente, **todas nuestras actividades y todas las zonas geográficas** donde actuamos **han mejorado sus resultados** y han contribuido de forma armónica a los beneficios totales.

5) Este excelente ejercicio se ha reflejado en mejoras sustanciales para los accionistas. Los beneficios por acción, como decía antes, han crecido el 25%, la rentabilidad sobre el capital ha subido más de dos puntos hasta acercarse al 21%, cifras que permiten proponer a este Consejo de Administración un dividendo con cargo al ejercicio 2000 de 0,2735 euros, equivalentes a 45,5 pesetas por acción.

6) Además, el Banco del que ustedes son accionistas valía en el mercado al finalizar el ejercicio 8,65 billones de pesetas, casi el doble que al anunciar la fusión. Aún así, no quedamos satisfechos con este valor porque estamos convencidos que existe margen para aumentarlo. A ello dirigiremos todas nuestras estrategias y actuaciones de futuro, a las que voy a referirme ahora para finalizar mi intervención.

---

### **El futuro de Santander Central Hispano**

En el año 2000, hemos dado pasos muy importantes para fortalecer nuestra posición estratégica y obtenido unos resultados brillantes. Estamos dispuestos a avanzar con el mismo empuje y la misma firmeza en el futuro, pero con prudencia y realismo.

Las perspectivas económicas de 2001 están presididas por la incertidumbre al evaluar el actual proceso de desaceleración, y la posibilidad de mantener, a medio plazo, un crecimiento relativamente elevado y estable. Y en los mercados financieros se iniciará un proceso descendente de tipos de interés, al tiempo que se reducirá el ritmo de expansión del crédito privado.

Se trata, pues, de un escenario donde se impone la **cautela**. Constituye un ejercicio de rigor profesional el establecer unos objetivos ambiciosos, pero ajustados a las nuevas condiciones y redoblar los esfuerzos de eficiencia. Como les decía, **nos enfrentamos a un tiempo en el que se impone hacer madurar nuestras inversiones, consolidando lo hasta ahora conseguido y rentabilizando al máximo nuestro potencial.**



En esta línea, nuestros objetivos de resultados para el presente ejercicio son aumentar en un 27% los beneficios, hasta alcanzar más de 2.850 millones de euros, cifra que es bastante más del doble de lo alcanzado antes de la fusión. Simultáneamente, afianzaremos la solvencia de nuestro balance a través del control de la morosidad, el aumento de su cobertura y el fortalecimiento a medio plazo de la ratio BIS de capital, mediante amortizaciones anticipadas del fondo de comercio con la materialización de plusvalías.

Para llevar a cabo estos objetivos contamos con la mejor plantilla de profesionales de la banca española. Sólo quiero subrayar que el control de costes, la calidad de servicio y la calidad del riesgo crediticio serán las principales prioridades de nuestra gestión en el año 2001.

### **Despedida**

Señoras y señores accionistas. Hemos completado en el pasado ejercicio un primer ciclo de fortalecimiento de nuestra posición en los mercados financieros nacionales e internacionales. Se abre ahora para Santander Central Hispano un prometedor punto y seguido para continuar avanzando en nuestro proyecto de banco global, líder de referencia en el mercado internacional. Tenemos objetivos concretos, prioridades de gestión y estrategias bien definidas. Y, sobre todo, la firme voluntad y el compromiso del Consejo de Administración y de la cúpula directiva de una constante creación de valor para nuestros accionistas.

Antes de terminar, quiero agradecer la plena dedicación del Consejo y de la Comisión Ejecutiva al gobierno de nuestra entidad. Valoro muy especialmente y agradezco como se merece la entrega al trabajo de todos los directivos y empleados del Grupo, quienes han sufrido con generosidad los sacrificios de la fusión y han posibilitado, con su buen hacer, la realización de nuestro proyecto y la obtención de unos resultados tan excelentes como los del pasado ejercicio.

Y como siempre, deseo, una vez más, solicitar su apoyo y confianza, señoras y señores accionistas, para hacer de Santander Central Hispano un banco cada vez más grande, más eficiente y más rentable. Hoy somos ya un Grupo global, que opera en todas las áreas de negocio y que goza de una amplia presencia internacional y de un contrastado peso específico en todos los mercados financieros. Y hoy somos, a la vez, un Grupo rico en su diversidad, capaz de actuar y competir eficientemente en los mercados locales. **Este enfoque plural de nuestra actividad nos ha obligado, necesariamente a hacer del diálogo, la negociación y el consenso, un hábito y estilo propios.** Y en base a todo ello, hemos podido configurar el Grupo sólido y rentable que hoy nos honramos en presentar ante ustedes.

Muchas gracias por su atención y por su confianza renovada.

**Discurso del Presidente D. Emilio Botín en la Junta General de Accionistas  
10 de marzo del 2001**

Señoras y señores accionistas:

Muy buenos días a todos.

Tras las palabras del Presidente José María Amusátegui y del Consejero Delegado Angel Corcóstegui, a quien quiero felicitar por su brillante labor, voy a comenzar mi intervención refiriéndome a *la rentabilidad del Santander Central Hispano*:

- El beneficio neto atribuido, 376.000 millones de pesetas, es un 43,4% superior al del año anterior;
- el beneficio por acción, que ascendió a 89,30 pesetas, supone un aumento del 25%, y
- la rentabilidad de los recursos propios ha alcanzado el 20,9% , frente al 18,5 % del año anterior.

Hay muy pocas instituciones financieras en el mundo que pueden presentar un crecimiento del beneficio por acción del 25% **después de haber aumentado en más de un 14% el número medio de acciones en circulación durante todo el año.**

Estos resultados nos permiten *proponer a la Junta General un dividendo con cargo al ejercicio de 45,5 pesetas por acción, superior en un 20% al distribuido el año anterior.*

*El valor en Bolsa del Grupo se ha incrementado el último año en un 26%, hasta alcanzar, a 31 de diciembre, los 52.000 millones de euros (8,65 billones de pesetas). Esta cifra nos confirma como el segundo grupo financiero de la zona euro y uno de los quince primeros bancos del mundo.*

.....  
Dicho esto, quiero hoy hablarles sobre tres puntos concretos:

- nuestra gestión en el año 2000,
- nuestras claves estratégicas , y por último,
- los objetivos para el ejercicio 2001.

### **I. Ejercicio 2000. Unos resultados de gran calidad.**

Los casi **376.000 millones de pesetas de beneficio neto atribuido** son unos resultados de gran calidad, ya que no se basan en beneficios atípicos ni en resultados extraordinarios, sino en ingresos recurrentes de las diversas áreas de negocio.

Todos los **márgenes** han crecido de manera notable.

Ha mejorado, también, el **ratio de eficiencia** del Grupo, aunque en esta materia seguimos teniendo todavía un amplio potencial de mejora. Nuestro objetivo, tan exigente como posible, es situar el cost-to-income del Grupo a corto plazo en el 50% (hoy estamos en el 56%), para alcanzar el 40% a medio plazo.

Y en cuanto a la **aportación de las áreas de negocio a los resultados**, quiero señalar la satisfactoria evolución de la banca minorista doméstica, que confirma lo acertado de nuestra estrategia multimarca.

En el año 2000 hemos avanzado en la promoción de canales alternativos y en los planes de racionalización de gastos y optimización oficinas y plantillas.

---

En este último punto, hay que destacar que los ajustes de oficinas realizados - cerca de 1000 sucursales en dos años- se han llevado a cabo sin pérdida apreciable de negocio. Es más; en algunos segmentos mejoramos nuestra cuota, como en fondos de inversión, donde hemos alcanzado el 25%, cifra récord en la banca española.

También **Banesto** empieza a registrar un fuerte impulso comercial, con notables aumentos en la captación de recursos de clientes y en inversión crediticia. Todo ello, con una rigurosa política de riesgos, que ha reducido la tasa de morosidad al 0,84%, y un gran esfuerzo en costes, situando su ratio de eficiencia del 51,4%.

Banesto ha demostrado el acierto estratégico de su adquisición, y ya es una realidad muy rentable para el Grupo.

Un área especialmente importante en el pasado ejercicio ha sido **Iberoamérica**; tanto por sus resultados como por las inversiones realizadas, que han consolidado al Grupo como la primera franquicia de servicios financieros de la región.

Esta posición única en Iberoamérica es uno de nuestros atributos diferenciales. Tenemos un Grupo diversificado, flexible, y con una gran capacidad para adaptarse a nuevos mercados. Esto nos permite competir globalmente y, al mismo tiempo, actuar con un enfoque local.

Esta es una de nuestras señas de identidad. Y también, un signo de confianza y compromiso con el desarrollo económico y social de los países de la zona, a la vez que una fuente importante de beneficios, cada vez más recurrentes.

Buena prueba de ello son los más de 1.000 millones de dólares (1.010 millones exactamente) de beneficio neto atribuido allí conseguido en el año 2000, que suponen casi el doble de los del año anterior.

En el 2001 nuestro beneficio neto atribuido en la región debe alcanzar los 1.500 millones de dólares y nuestro objetivo a medio plazo es alcanzar un ROI (retorno sobre la Inversión) en dólares de entre el 16 y 18%.

Nuestra experiencia en aquel Continente es ya de muchos años, pero el 2000 ha sido un ejercicio de fuerte expansión, en el que invertimos cerca de 1,5 billones de pesetas.

Adquirimos el Banco Caracas, y tras la fusión con Banco de Venezuela, nos situamos como el primer grupo financiero de aquel país.

---

Pero las operaciones decisivas fueron las realizadas en México y Brasil, que nos han permitido asentarnos firmemente en los dos mercados más dinámicos y de mayor peso de Iberoamérica.

En México, tras la incorporación de Serfin, el Grupo ha pasado a ser la tercera entidad privada del sistema financiero.

Y otro tanto ha sucedido en Brasil –una economía que representa el 35% del PIB total de la región–, con la adquisición del Grupo Meridional y, después, con la adjudicación en subasta del Banco del Estado de Sao Paulo, Banespa.

Tanto por su cuantía, como por su valor estratégico, la de Banespa es una operación de gran envergadura, para la que no necesitaremos ampliar capital y confío en el éxito de la OPA lanzada por el resto del capital.

Es una operación que no producirá prácticamente dilución y que generará importantes beneficios a medio plazo (del orden de 750 millones de dólares en el año 2003). En resumen, es una excelente inversión, con un gran valor estratégico, económico y financiero.

Y es que, entre otros activos, Banespa tiene una clientela muy vinculada. El 60% de sus clientes lleva más de 5 años en el banco y tienen un alto índice de fidelización. Revisada con todo detenimiento la cartera crediticia, no hemos encontrado ningún problema no previsto; las provisiones ya hechas cubren sobradamente los riesgos; y los fondos de pensiones están también totalmente cubiertos.

**En definitiva, se trata de una operación única y de gran interés para nuestro Grupo, que supimos, y fuimos capaces de aprovechar.**

Rentabilizar estas inversiones e incorporar nuestras entidades americanas al modelo de gestión del Santander Central Hispano, es una de las prioridades estratégicas para el presente ejercicio.

---

Y les adelanto que en el caso de Serfin y Banespa, nuestra gestión está dando sus frutos desde el primer momento.

De hecho, en los 100 primeros días de Banespa dentro del Grupo, los recursos de clientes han aumentado un 4%; se ha triplicado el ritmo de apertura de cuentas; se ha multiplicado por siete el volumen de las pólizas de seguro... Y esto es sólo el comienzo.

Y Serfin, cuya gestión asumimos a finales de Mayo del 2000, ha pasado de no tener beneficios a generar 100 millones de dólares netos el año pasado.

## **II. Nuestras claves estratégicas**

Sobre nuestras claves estratégicas voy a referirme a continuación a tres que considero fundamentales:

- una exigente política de capital, de riesgos y de costes,
- nuestra consolidación en Europa e Iberoamérica como entidad de referencia, y
- nuestro posicionamiento en el mundo de Internet y de la *nueva economía*.

**1. Política de capital, de riesgos y de costes.** Ya me lo han oído Uds. en anteriores ocasiones: el buen modelo de gestión bancaria se asienta sobre tres premisas básicas: recursos propios amplios, riesgos controlados y eficiencia.

Un holgado nivel de recursos propios es fundamental para aprovechar las oportunidades cuando se presentan. Por esta razón aumentamos nuestro capital el año pasado un 24 %, y ello nos permitió acometer operaciones estratégicas de gran alcance en Iberoamérica y Europa.

---

El extraordinario esfuerzo inversor realizado en el ejercicio, ha situado el ratio BIS, en el 10,9%.

Ahora nuestro objetivo es recuperar cuanto antes un BIS ratio del 12%. Gracias a la fortaleza de nuestro Balance nos basta con realizar algunas de las muy considerables plusvalías que tenemos: 1,7 billones de pts., de los que 620.000 millones corresponden a nuestra participación del 9,5% en Royal Bank of Scotland.

No necesitamos más ampliaciones de capital.

El capital es un recurso escaso y ahora nos toca a nosotros. Vamos a rentabilizar el capital que ya tenemos.

Este es nuestro compromiso y la forma de hacer subir el valor de nuestras acciones.

La segunda premisa de una buena gestión es una rigurosa política de riesgos, de la que depende la rentabilidad presente y futura. Y aquí nuestro Grupo goza de un reconocido prestigio dentro de la gran banca internacional. Desde esta posición apoyamos plenamente las medidas sobre provisiones que ha establecido el Banco de España, y el nuevo marco regulador que prepara Basilea.

Extremar el rigor en materia de riesgos, otra de nuestras prioridades, siempre ha formado parte de nuestra tradición.



Finalmente, la eficiencia debe guiar siempre nuestra gestión, y como ya he dicho, tenemos el objetivo de conseguir el mejor ratio de eficiencia del mercado.

## **2. Entidad de referencia en Europa e Iberoamérica.**

La segunda clave estratégica viene definida por nuestra diversificación geográfica. Somos un Grupo global, que tiene su base fundamental establecida en Europa.

En nuestro Continente hemos realizado en el año pasado fuertes inversiones (del orden de 5.500 millones de euros, concretamente), reafirmando un tejido de presencias y alianzas como no tiene ningún otro banco europeo.

Presencias como en Portugal, donde la incorporación del Totta y Açores unido a Banco Santander Portugal, nos ha situado como la cuarta entidad financiera del país, con una cuota de mercado del 10%. Ese era el objetivo para el 2000. Ahora nos proponemos aumentar esa cuota hasta el 14%.

La otra gran fortaleza del Santander Central Hispano en Europa son sus alianzas.

Unas alianzas reforzadas con el tiempo, que trascienden del mero intercambio accionarial con nuestros socios y se proyectan en sólidos compromisos de apoyo y colaboración ante cualquier oportunidad.

Quiero destacar en esta línea la del Royal Bank of Scotland, una alianza única en el panorama bancario europeo, que ha supuesto inversiones conjuntas muy beneficiosas y un respaldo financiero mutuo.

Nosotros se lo prestamos cuando realizó su OPA sobre Natwest. Aportamos 1.700 millones de libras, lo que de paso nos convertía en el primer accionista del segundo mayor banco británico, con una participación del 9%.

Y ellos lo hicieron posteriormente cuando adquirimos Banespa, elevando su participación en nuestro Grupo hasta el 2,99%.

Positivo ha sido también nuestro acuerdo de colaboración y refuerzo de participaciones con Société Générale. Las más de 30 operaciones conjuntas desarrolladas en las áreas de Banca Mayorista y Banca Privada, han generado sinergias e ingresos significativos para ambos Grupos.

**Hoy el Santander Central Hispano se ha ganado el derecho a estar presente en las decisiones que afectan al futuro del sistema financiero europeo. Somos, actores principales en la Banca del Siglo XXI, y esta posición es difícil que se nos pueda disputar.**

### **3. Posicionamiento en la nueva economía.**

El mundo de Internet y la nueva economía es la tercera de nuestras claves estratégicas, como corresponde a un Grupo con vocación de actuar antes y mejor que los demás.

---

Nuestro trabajo en estas actividades se está desarrollando en tres niveles diferentes:

- Primero: la internetizaci n de los procesos y servicios del Grupo. En ella invertiremos cerca del 1% de los gastos totales este año, con el objetivo de potenciar la eficacia de los procesos internos, reducir costes y ofrecer a nuestros clientes, tanto de nuestras redes españolas como en las americanas, más y mejores alternativas.

- Segundo; el lanzamiento de un banco virtual sobre la base de Patagon y Open Bank. Hemos revisado los objetivos de Patagon, con una importante reducción de costes y graduando sus planes de expansión en función del potencial del negocio en cada mercado: España, Alemania y, progresivamente, Brasil, México y Argentina.
- Y tercero, las inversiones en plataformas y negocios de comercio electrónico B2B Y B2C. Aquí tenemos dos grandes proyectos.

El primero, *AOL Avant*, es un servicio integral a través de Internet dirigido a las familias, que lanzaremos próximamente con nuestro socio Time Warner / America On Line, líder mundial con más de 27 millones de clientes.

Y el segundo proyecto es *BtoB Factory*, una plataforma de comercio electrónico entre empresas, que nos sitúa a la cabeza de este tipo de soluciones.

En resumen, mantenemos nuestra estrategia global en Internet, donde lograremos una posición acorde con la dimensión y vocación de liderazgo de nuestro Grupo.

Pero vamos a hacerlo acompasando nuestros desarrollos al ritmo natural de estos mercados; de forma realista e innovadora a la vez.

Siempre he sostenido que nuestras redes de sucursales son fundamentales para mantener y fortalecer la relación directa con los 35 millones de clientes que tenemos en todo el mundo.

Pero al mismo tiempo, quienes prefieran utilizar los nuevos canales para sus operaciones financieras, tendrán en nosotros la mejor y más completa oferta de productos y servicios. Hoy atendemos ya así a 1,2 millones de clientes

\*\*\*\*\*

Sras. y Sres. accionistas:

De lo dicho hasta ahora, sobre nuestra estrategia y sobre el último ejercicio, quiero subrayar dos puntos:

- En primer lugar, que somos un Grupo financiero diversificado, que tiene su base fundamental en Europa y una posición de liderazgo en otros mercados con gran capacidad de crecimiento, como el Iberoamericano.
- 

La amplia red de sucursales en España, la posición que hemos alcanzado en Portugal, y nuestras alianzas nos constituyen en líderes de un mercado, como el europeo, en el que preveo importantes transformaciones en los próximos años.

- Y en segundo término, sobre los resultados del año 2000, excelentes en términos absolutos y en calidad, insisto en el esfuerzo que aún debemos realizar en materia de reducción de costes. Aquí nos hemos impuesto objetivos muy ambiciosos, y los alcanzaremos.

\*\*\*\*\*

### III. El año 2001.

Hemos hecho inversiones muy importantes en el año 2000, aprovechando oportunidades únicas, que nos han permitido sentar bases muy sólidas para el crecimiento futuro. Tras la siembra realizada, el 2001 será **un año de maduración**, volcados en la eficiencia y en el desarrollo orgánico de nuestras capacidades.

Nos hemos fijado objetivos **prudentes pero ambiciosos**, porque están basados en nuestros negocios recurrentes. Quiero decir que los resultados extraordinarios que tengamos –que los tendremos– los destinaremos íntegramente a incrementar dotaciones y amortizar fondos de comercio.

---

Insisto en esto que me parece importante: nuestras proyecciones se basan exclusivamente en la capacidad recurrente de generación de beneficios de las diversas áreas de negocio y sobre ellas, mantendremos nuestra política tradicional de dividendos.

**Estoy convencido que el mercado valorará, en el precio de las acciones, este gran potencial que nuestro Grupo encierra. Cuando se analiza una inversión hay que valorar la rentabilidad esperada, el riesgo y la liquidez. A la cotización actual, nuestra acción es una de las mejores inversiones posibles del mercado. Hemos demostrado que sabemos gestionar un banco global, superando los objetivos, aprovechando las oportunidades que otros no ven, para convertir este Banco y su acción en un referente como empresa y como inversión. Y así seguirá siendo.**

**Nuestra previsión de beneficio neto atribuible para el 2001 es de 475.000 millones de pesetas, 100.000 millones más que los obtenidos en el 2000. Es decir, un 27% sobre el año anterior.**

Puedo adelantarles que los resultados en los dos primeros meses del año han sido muy satisfactorios, y quiero añadir que tengo una gran confianza en la ya probada capacidad de superar los objetivos que tiene nuestro Grupo.

Contamos para ello con la dedicación de 126.000 profesionales repartidos por todo el mundo, cuyo esfuerzo quiero reconocer aquí una vez más, y con la motivación de un equipo directivo sencillamente único.

A todos Uds., señoras y señores accionistas, les reitero mi agradecimiento por su asistencia a esta Junta General y por su confianza. A ella correspondemos con nuestro compromiso de creación de valor, trabajando más y tratando de hacerlo mejor que los demás.

Muchas gracias.