

ANTONIO SANJOSÉ: Un saludo muy cordial para todos los compañeros, los trabajadores del Popular. Estamos con Emilio Saracho, con el Presidente del banco. Bienvenido. Quería plantearte, en primer lugar, que nos dieras una explicación de qué es lo que ha pasado con Popular en las últimas horas, en una noche que ha sido, sin duda, singular en esto* de la entidad.

EMILIO SARACHO: Pues sí, comprendo perfectamente la necesidad de explicar porque, a la velocidad que han ocurrido los hechos, es difícil explicar para los que hemos vivido en primera persona y, mucho más, para los que han estado haciendo su trabajo, y hoy vuelven a hacer su trabajo, qué ha pasado entre esos dos días. Bueno, pues lo que ha pasado, expuesto de forma sencilla, es que hemos sido adquiridos por un gran banco español, que todos conocemos, que ha tenido el valor pero también la visión de entender que el Popular, envuelto en toda la problemática que todos conocemos y que todos vivimos y algunos de los que están viendo este vídeo de forma mucho más directa que otros que estamos aquí refugiados en Servicios Centrales, digamos, que era al final una situación insostenible. Por lo tanto, una adquisición del total del capital pero con una particularidad y es que en las horas entre el cierre de ayer y la apertura de esta mañana se ha producido un mecanismo previsto en la legislación vigente, que es la resolución del banco y la adjudicación del total de sus acciones con un procedimiento que se llama *bail in*, que ahora lo explicaré brevemente porque tampoco es tan complicado, al nuevo comprador. De alguna manera es ejecutar una operación que podía haberse hecho en directo pero que por la situación específica del banco no era posible hacerla directamente con los accionistas anteriores y, por lo tanto, se ha tenido que producir una intervención primero, un *bail in* que se produce en la intervención y se llama ahora resolución. Un *bail in* acordada y con un banco, de los bancos que han estado participando durante todas estas semanas en el proceso de compra que muchos de vuestros compañeros han estado colaborando. O sea que es el final de una operación que se anunció de una manera particularmente singular por dos situaciones. Una porque la situación de liquidez del banco era insostenible, esto es algo que vosotros habéis vivido de forma directa, es decir, habíamos creado un nivel de ansiedad en clientes que estaba afectando no ya a la acción, que es normal que incorpore esto, sino a lo más sagrado que un banco tiene, que son la gente que deposita sus depósitos en el banco. Estaban preocupados, en mi opinión sin motivo pero el miedo es libre, y estaban procediendo a mover sus depósitos a

lugares más seguros. Ese es realmente un mensaje que no debemos mantener mucho tiempo y, por lo tanto, se acudió a un mecanismo de resolución, es decir que el propio banco pidió la resolución en el momento en el que sabíamos que había una solución. No antes porque entrar en resolución sin solución no es solución. Por lo tanto, sencillamente hemos procedido a vender el banco mediante un mecanismo de resolución a uno de los contendientes que más interés y más capacidades tiene para llevar el Banco Popular a nuevos horizontes.

ANTONIO SANJOSÉ: ¿Qué significa, Sr. Saracho, para el banco y para sus empleados pertenecer a partir de hoy a otro grupo bancario como el Santander?

EMILIO SARACHO: Primero, yo he estado dos veces en el Banco Santander, es verdad que hace muchos años, dos veces a lo largo de mi vida, con lo cual creo que, aunque el banco no ha hecho más que mejorar desde que yo me fui y convertirse en un banco más sólido, más moderno, digamos que es por supuesto un modelo distinto al Banco Popular. Es un modelo global, es un modelo con aspiraciones muy amplias en muchos sectores, con una nueva presidencia que ha impulsado de una manera joven y con una visión de los mercados distinta y todo el banco está en ese momento. Digamos que el banco Santander se ha refundado recientemente hace un par de años. Con lo cual, el Popular se incorpora a un banco que tiene un camino claro, que tiene un liderazgo muy claro también y que tiene identificado específicamente porqué el Popular. Es muy importante que esto entendáis que no es solamente un accidente, es una oportunidad. El Banco Santander es una oportunidad para el Popular. Es verdad que el banco es un gran banco, si no, no hubiese comprado de esta manera. Tened en cuenta también que el Banco Santander va a tener que hacer una ampliación de capital de 7.000 millones para poder afrontar esta operación. Eso va a hacer que refuerce todos nuestros tratos* regulatorios, por supuesto ya lo ha hecho nuestra situación de liquidez, que todos los que estéis en red a partir de mañana será una vida, digamos, más normal y por lo tanto ya hay efectos inmediatos. Pero a medio plazo –yo lo diría para toda la gente del Popular– lo que ofrece es oportunidades que simplemente no estaban –las oportunidades de carrera, oportunidades de desarrollo personal– y donde yo tengo absoluta certeza que la gente del Popular, que yo he conocido en estos meses, tiene la madera para tener un éxito absoluto en el Banco Popular [nota transcriptora: ¿debería ser Banco

Santander?] porque tiene la fortaleza, la resistencia, la dedicación, la generosidad de su tiempo y de su esfuerzo y eso, en cualquier organización y más en el Santander, va a ser muy apreciado. Así que hay que mirar esto como oportunidad, no como que se cierra una puerta. Se cierra una puerta y se abre una puerta aún mayor. Eso es como tenemos que mirarlo.

ANTONIO SANJOSÉ: Esta misma mañana, a las pocas horas de conocerse la compra del Popular por Santander, la Presidenta de este banco, Ana Patricia Botín, ha enviado un mensaje de bienvenida a todos los trabajadores del Popular donde expresa la voluntad de colaborar con ellos y hacer este banco algo mucho mayor en unión con Santander, creando un líder. Realmente la banca no solamente es española, sino europea también.

EMILIO SARACHO: Yo creo que de nuevo esto refleja un poco los reflejos, la preparación, la anticipación de un banco, que es enorme, que tiene una capitalización bursátil de cerca de 80.000 millones de euros, donde están atentos a los detalles. Los detalles es que están incorporando a 11.000 personas a ese proyecto. Esas 11.000 personas, evidentemente, no han votado incorporarse a ese proyecto y son conscientes de que es necesario ganarse el interés, el entusiasmo, y eso hay que hacerlo desde el minuto uno. Yo creo que eso demuestra el tipo de reflejo de organización a la que nos incorporamos. Son conscientes de que un banco –el suyo que es muy grande y el nuestro que es más pequeño– al final son las personas y las personas hacen o no hacen según su grado de entusiasmo, de conformidad y de apoyo a la institución. Entonces, es lo que quieren. Quieren que nosotros actuemos como siempre, y lo dice Ana Patricia en su mensaje: “Lo que quiero es... Sois un banco de clientes, nosotros también; sois un banco cercano, sois un banco humano. Queremos que sigáis siendo, que se note que está el Santander pero no porque dejéis de hacer lo que hacéis bien, sino que podamos hacer juntos cosas que antes, a lo mejor, solos no podíais hacer”. Ese es el mensaje de esta nota. Les da la bienvenida y asegurarse de que la gente del Popular se toma esto en positivo y como una oportunidad y no como “bueno, ahora qué va a ser de nosotros”. Y luego yo creo que ellos han hecho muchas integraciones, seguro que conocéis gente que ha pasado por ahí, y yo creo que tienen la experiencia para poder hacerlo bien y para poder poner en valor lo que al final, claro, se han hecho cargo, que es un tema de la gran responsabilidad y de mucha importancia para el propio Santander porque, de nuevo, vosotros habéis

vivido una ampliación de capital, es un compromiso con el mercado en el que se está pidiendo dinero a accionistas para un proyecto, y el proyecto se llama Popular y se llama la integración del Popular en la familia del Grupo Santander.

ANTONIO SANJOSÉ: Tenemos ahora una red escuchándonos, ¿qué mensaje hay que transmitir a los clientes del Popular a partir de ahora?

EMILIO SARACHO: Yo creo que es muy, muy, muy importante que los hombres y mujeres del Popular puedan –y siempre lo he dicho en momentos más difíciles que hoy, porque los hemos pasado, por lo menos desde que yo he llegado no ha habido otra cosa–, que nunca bajáramos la cabeza, que nunca dejáramos de estar orgullosos de ser el Popular. Hoy también, hoy también. Más importante que nunca porque lo que ha sido adquirido es eso, o sea, esa cercanía, esa confianza, esa capacidad de responder rápidamente a no clientes muy grandes, sino a esos pequeños y medianos empresarios que confían en el Popular para muchas de sus cosas. Y eso es lo que se persigue, que eso siga, y entonces ahora hay que decir lo mejor está por llegar, vamos a tener más medios, vamos a tener más apoyo y vamos a poder servir a esos mismos clientes con más capacidades que antes. Y lo van a hacer las mismas personas porque son las más válidas para hacer eso. Por lo tanto, hay que dar una sensación, por supuesto, de alivio porque, digamos, la vida que estábamos llevando últimamente, sobre todo la gente que está, digamos, en la trinchera, era un sinvivir. Lo notaba yo y estoy aquí, en el centro de control, pero los que están en las trincheras, evidentemente, estaban pasándolo francamente mal. Esto ha aguantado y este banco tiene hoy un futuro dentro de la familia del Grupo Santander por ellos. Entonces hoy es un día, digamos, donde eso tiene que notarse, tiene que notarse en el alivio, tiene que notarse en que volvemos a normalizar las relaciones con nuestros clientes en vez de estar en una situación de acoso como la que hemos vivido en los últimos meses.

ANTONIO SANJOSÉ: La parte negativa, sin duda, hace referencia a los accionistas. Un 7% de los clientes del Popular eran accionistas, e incluso muchos empleados que ahora mismo nos escuchan también lo eran, y esto es [inaudible] sufrir las consecuencias del *bail in*.

EMILIO SARACHO: Sí. Bueno, vamos a ver, evidentemente yo no voy a poder tener el mismo tono optimista y esperanzador cuando hablamos de algo tan serio como los accionistas del Banco Popular. Entre otras cosas, porque los accionistas del Banco Popular –no se puede usar literalmente– también se han dejado la piel por el Banco Popular. [inaudible] capital dos veces, la última no muy lejano, y en un periodo tan corto, la frustración, digamos, va a ser enorme. Habían depositado esperanzas en un proyecto y en un proyecto que, simplemente, no ha podido llegar a buen término. Yo no tengo en absoluto ninguna buena sensación de que esa parte del banco no la habíamos podido también salvar pero reconozco que yo en eso he fallado y no he conseguido hacerlo. Y conmigo, porque no soy más que el primer empleado de este banco, no soy otra cosa, los 11.000: no hemos conseguido sostener la credibilidad del banco el tiempo suficiente para darles un valor a los accionistas. Cuando nuestra situación de liquidez se deteriora al ritmo que se ha deteriorado por razones unas objetivas y otras no tanto, digamos, esa posición era insostenible. Es evidente, simplemente por ver el esfuerzo de un banco del tamaño del Santander tiene que hacer para acometer el saneamiento de este banco, que los accionistas nunca realmente tuvieron una posibilidad de mantener su valor en el tiempo. Es decir, de las operaciones que nosotros estábamos contemplando una es esta, que se ha producido de esta manera pero que se ha producido y es la misma [inaudible] de capital hubiese requerido un esfuerzo y una dilución en los accionistas que hubiese llevado el valor tan pírrico que teníamos al cierre de ayer a un valor infinitamente menor. Ésa es la realidad matemática de los mercados financieros. Y por lo tanto creo que hay que hacer una gran distinción entre los inversores que han apostado –y que por supuesto hemos fracasado, no les hemos podido dar su *rail train* pero son inversores que apostaban a una rentabilidad que no han obtenido, sino más bien lo contrario– y los depositantes y la gente que para su día a día depositan su confianza en el Banco Santander y hacen sus operaciones con nosotros. Son todos muy importantes para nosotros pero la responsabilidad, si cabe, es de un orden infinitamente mayor a quien no se puede poner en juego la confianza de los ahorros de los clientes del Banco Popular, y eso es lo que estaba en juego si no conseguimos hacer que esto, digamos, tome tierra de una manera ordenada. Entonces, no se han conseguido, por supuesto, todos los objetivos, yo no me siento en absoluto satisfecho con esto pero hay que ser pragmático. La situación, a mí por lo menos, no me parecía que podía dar lugar a una esperanza en cuanto reponer* valor en el medio plazo por la matemática de que era una o era otra y

todas llegaban al mismo tiempo y la acción, me temo, ahí ha estado convergiendo hacia esa cifra durante meses. Ésa es la realidad del mercado y lo siento porque sé que los que van a tener que dar cara... Que conste que yo he dado cara con algunos importantes que han estado en contacto con nosotros y, bueno, con dificultades pero he conseguido explicarles la irremediabilidad de la situación desde el punto de vista de los accionistas del banco. Eso nos va a costar, nos va a costar credibilidad, nos va a costar recuperar la confianza pero yo lo que creo es que no podemos hacernos individualmente culpables de algo que a lo mejor, sinceramente, venía de mucho más historia y situaciones que ahora ya no eran reconocibles o, por lo menos, yo no he encontrado el camino. En fin, yo tengo que asumir mis responsabilidades como el resto de la plantilla y las asumo.

ANTONIO SANJOSÉ: ¿Cómo se estructura a partir de ahora el liderazgo en Popular? ¿Cómo...?

EMILIO SARACHO: Yo creo que ya estamos en contacto con el Grupo Santander, yo he tenido una conversación con su Presidenta esta mañana, ya tiene nombrado un equipo, un Consejo nuevo. Evidentemente el Consejo del Popular no tiene sentido en el sentido de que ya no somos una entidad cotizada sino que somos parte de un grupo y somos una filial de un grupo, por lo que van a nombrar un Consejo porque como sociedad anónima que somos tendremos que tenerlo pero es un Consejo de internos del Banco Santander. Y luego, un grupo de ejecutivos que va a ayudar a que toda la estructura organizativa del banco se incorpore formal y funcionalmente en la estructura del Grupo Santander pero, digamos, no necesariamente con una desaparición del banco sino con una coordinación de todos los aspectos fundamentales, que va desde sistemas, que van hasta auditorías, que van a financiación del balance, que van a los procesos de todo tipo que hay en los productos del banco. Se va a coordinar eso dentro del Banco Popular pero lo que nos dice ahora Patricia, por lo menos en la nota que yo he leído, es que quiere que se mantengan las fortalezas del Popular que, evidentemente, están en su red, en su acceso a sus clientes y a su franquicia. Es lo que ha hecho que hayamos llegado hasta aquí y, por lo tanto, es lo que ellos quieren que siga operando. Entonces creo que será una cosa bastante ordenada donde todos los equipos de *management* del Popular coordinarán y estarán integrados en una estructura más amplia y yo creo que al 90% de la gente va a ser algo, digamos, que va en el *background*, que está ocurriendo sin que su día a

día, de momento a corto plazo, lo irán notando pero no se va a notar de una manera drástica.

ANTONIO SANJOSÉ: ¿Para ti –es una pregunta personal– ha sido un tiempo muy duro, el más duro que has vivido en tu vida profesional?

EMILIO SARACHO: Sin ninguna duda. Sí. No ha habido un solo día donde no ha habido una crisis del Popular, y cuando digo ninguno es ninguno y no soy un novato y tampoco vine creyendo que esto era, digamos, una situación normal pero, digamos, la aceleración de todos los aspectos que yo podía tener identificados ha sido, evidentemente, mucho más rápida y la necesidad de actuar rápido muchísimo más rápido que lo que alguien con cierta experiencia podía prever. No, no ha sido ni un solo día fácil. He de decir que no me cambiaría por nadie. Creo que la experiencia que tenido ha sido absolutamente única, que me he reconfortado mucho en lo que dije en la Junta General, que merecía la pena luchar por este banco, lo sigo pensando hoy, y que no lo repetiré nunca en mi vida. O sea, no lo olvidaré pero no querría repetir. No creo que esto sea una situación normal que ninguna persona puede aguantar indefinidamente.

ANTONIO SANJOSÉ: Una pregunta que han hecho mucho también en tu vida profesional, en tu círculo próximo: ¿no se podía haber evitado llegar hasta aquí?

EMILIO SARACHO: Pues es una pregunta que seguramente tendrá muchas respuestas. Yo no tengo ahora mismo una respuesta contundente porque he estado viviéndolo y, por lo tanto, no soy consciente ni tengo la distancia para poder ver las cosas que yo podría haber hecho. Evidentemente, he ido haciendo las cosas que en cada momento creía que tenía que hacer sin descanso y sin absolutamente ninguna cautela mental, es lo que fuera necesario para que esto saliera adelante. Te digo, claro, cabe perfectamente, es lícito perfectamente pensar si otras formas u otras personas u otras estrategias hubiesen dado lugar a resultados diferentes. Es inevitable que eso se haya partido de un ejercicio teórico y yo soy una persona eminentemente práctica, yo soy una persona que viene a hacer, y como creo que tengo que admitir, las reflexiones en su momento. Hay otras personas que no hacen, sino comentan. Bueno, yo no soy de esos, soy de los que hago. Cuando no hago, tengo que aceptar las críticas que me correspondan porque ese es el tema de salir al ruedo. Si no sale al ruedo, puede comentar desde las gradas.

Yo no soy de gradas, en este caso claramente no lo he sido, y entonces tengo que aceptar que seguramente yo –estoy hablando de mí– podía hacer algo. Desde el punto de vista estratégico del banco, creo que es absolutamente claro que ahora, con el beneficio del tiempo, hay cosas que se hicieron y otras que no se hicieron que podían haber cambiado las cosas, cambiado las cosas. Pero yo creo que eso es trabajo de arqueólogos. Yo vine y esas cosas se habían hecho y siempre he dicho a toda la gente del Popular que jamás juzgaría lo que se hizo porque ninguno de nosotros estaba allí cuando se tomaron esas decisiones. Yo sé que ahora me juzgarán pero creo que ninguno de ellos habrá estado aquí cuando yo he estado. Y es muy difícil saber lo que uno hace cuando está en el ruedo. Yo lo que puedo decir es que he hecho todo lo posible y también, añadido, no ha sido suficiente. Esas son las [inaudible].

ANTONIO SANJOSÉ: Como última cuestión y desde el lugar en el que te encuentras en este momento, ¿qué último mensaje dejas a los trabajadores del Popular?

EMILIO SARACHO: Pues yo creo que el mensaje es que si son como han sido durante los meses que yo he estado, en los peores momentos, si son solamente la mitad de los recios, de los profesionales [inaudible] dedicados, que tienen un futuro en el Santander que ni se lo imaginan. Solo tienen que ser lo que son. Son gente de hierro. Eso es todo.

ANTONIO SANJOSÉ: Pues muchas gracias y mucha suerte. Madre mía de mi alma