

# UNIVERSIDAD DE OVIEDO

*Facultad de Economía y Empresa*

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**MBA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

## **ESTRATEGIA GLOBAL: EL CASO DEL BANCO SANTANDER**

**AUTOR: NEREIDA FERNÁNDEZ SUÁREZ**

**TUTORES: ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

**SANDRA VALLE ÁLVAREZ**

Oviedo, a 12 de julio de 2013

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo analizar como siguiendo una estrategia global las empresas pueden afrontar con éxito un proceso de internacionalización. Para ello, se analiza un caso de estudio, el Banco Santander. El resultado de dicho análisis pone de manifiesto como una organización que desarrolla una sólida y bien definida estrategia global, que comprenda en todos los países en los que está presente las mismas prácticas, políticas y fuentes de ventaja competitiva, puede alcanzar el éxito. Concretamente, se muestra como el Banco Santander, a través de la innovación, la adecuada gestión de los recursos y capacidades de la empresa y la calidad en la prestación del servicio al cliente, ha logrado desarrollar unas competencias globales, tanto operativas, como de procesos y tecnología, que le han permitido situarse entre uno de los primeros bancos en el ranking mundial y responder con éxito a los retos planteados por un entorno dinámico y particularmente turbulento como el de los últimos años.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. LA ESTRATEGIA GLOBAL.....</b>	<b>3</b>
2.1. Tipos de estrategia para más de un país .....	5
2.2. Motores de la globalización .....	10
2.3. Estrategia global .....	14
2.3.1. Desarrollo de una estrategia competitiva básica .....	14
2.3.2. Internacionalizar la estrategia competitiva básica.....	22
2.4. Beneficios y riesgos de una estrategia global.....	26
2.5. Condicionantes y dificultades de la puesta en marcha .....	29
<b>3. EL BANCO SANTANDER.....</b>	<b>37</b>
3.1. Modelo de negocio .....	38
3.2. Decisiones estratégicas.....	41
3.3. Internacionalización del Banco Santander: Una estrategia global .....	51
3.3.1. Proceso de internacionalización del Banco Santander .....	51
3.3.2. Estrategia de internacionalización del Banco Santander: Una estrategia global.....	68
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Estrategias de internacionalización (Barlett y Ghoshal,1989) .....	6
FIGURA 2. Potencial de globalización de la industria (Yip, 1993) .....	10
FIGURA 3. Apalancamiento de las competencias centrales (Hamel y Prahalad, 1994).....	21
FIGURA 4. Razones de internacionalización de las empresas (M. Guisado Tato, 2002) .....	22
FIGURA 5. Cuadro de referencia para la estrategia global (Adaptado de Yip, 1993).....	24
FIGURA 6. Factores administrativos y organizacionales que afectan la estrategia global (Adaptado de Yip, 1993) .....	31
FIGURA 7. Clasificación bancaria mundial. Los 20 primeros por capitalización bancaria, en miles de miles de millones de euros (Fuente: Facset, 2007).....	38
FIGURA 8. Modelo de negocio del Banco Santander (Informe B. Santander, 2012) .....	38
FIGURA 9. Clientes y oficinas del Banco Santander (Informe B. Santander, 2012) .....	39
FIGURA 10. Presencia del Banco Santander a nivel mundial (Informe B. Santander, 2012).....	41
FIGURA 11. Responsabilidad social corporativa (Informe B. Santander, 2012) .....	43
FIGURA 12. “Top 100 Brands – Banks and Financial Institutions” Selección de las Primeras 10 marcas. Fuente: Elaborado a partir de “100 Top Brands”, The Banker 2006, pp 20-22.....	45
FIGURA 13. Marcas españolas idóneas para ser embajadoras de la Marca España (Adaptado de Interbrand 2008).....	46
FIGURA 14. Valor creado del Banco HSBC, Santander y BBVA.....	48
FIGURA 15. Matriz Diferenciación / Costes del Banco Santander .....	50
FIGURA 16. Estrategia del Santander implantando la misma solución de Software en todos sus bancos (Informe B. Santander, 2012) .....	70
FIGURA 17. Inversión en I+D en empresas españolas en millones de euros en 2010.....	71
FIGURA 18. Inversión en I+D en bancos europeos en 2010.....	71

# 1. INTRODUCCIÓN

El Banco Santander se debe a sus inversiones y negocios internacionales. Desde sus orígenes, ha seguido una estrategia de internacionalización global que le ha permitido ser una de las entidades financieras más importantes a nivel mundial. Con sus resultados demuestra que, con una estrategia bien fundamentada, se puede ser competitivo a nivel mundial y, en muchos casos, liderar con menos recursos pero con mejores competencias centrales. En su caso, la presencia multinacional ya es una realidad consolidada, posicionándole entre los primeros puestos mundiales en su sector, tanto por su crecimiento, como por su diversificación y rentabilidad.

Por todo ello, en este Trabajo Fin de Máster nos hemos planteado analizar en profundidad la estrategia seguida por el Banco Santander en su proceso de internacionalización, con el fin último de poder detectar qué factores y competencias pueden conducir al éxito en la internacionalización de las empresas. Se ha elegido esta compañía concreta por ser una de las empresas más importantes de España, por la trascendencia a nivel mundial que atesora, por el sector tan clave al que pertenece y por el papel principal que los bancos están teniendo en la actualidad en toda la sociedad.

Con estos propósitos en mente, el trabajo se estructura en dos capítulos. El primero, de carácter teórico, analiza, en sus dos primeras partes, tanto los motores de la globalización de una industria como los distintos tipos de estrategias de internacionalización que pueden seguir las empresas, para, en una tercera parte, centrarse en profundidad en una de ellas, la estrategia global, por ser el foco fundamental del presente trabajo. El segundo capítulo se dedica al análisis concreto del Banco Santander. Así, tras describir su modelo de negocio y sus principales decisiones estratégicas, se dedica una última parte a analizar de forma exhaustiva las etapas seguidas en su proceso de internacionalización y la estrategia global que el Banco sigue.

Con todo ello, se pretende alcanzar el objetivo final del trabajo, esto es, mostrar como una estrategia global bien definida y fundamentada permite a una empresa traspasar sus fronteras nacionales con éxito. En el caso concreto del Banco Santander le ha permitido mantenerse a la cabeza de las entidades financieras mundiales, incluso

en un entorno económico y financiero tan complicado como el actual. A día de hoy, Banco Santander se erige como una entidad global y sólida que es capaz de adaptarse a los cambios políticos, económicos, regulatorios y tecnológicos, y combinar su capacidad global con la de ser banco local en los mercados en los que está presente.

## 2. LA ESTRATEGIA GLOBAL

La globalización ha cambiado radicalmente la forma de enfocar cualquier tipo de negocio. Pensar estratégicamente en un contexto nacional se queda limitado; en la actualidad, se requiere un enfoque global para comprender y hacer frente a los cambios de origen imprevisible que se están desarrollando. El avance de la tecnología, las telecomunicaciones y el transporte ha hecho posible la integración de los mercados a nivel mundial. El impacto de la globalización, cada vez más acentuado en los procesos económicos, tiene implicaciones sociales y político-culturales importantes (Pedreño, 2002). No solo lleva consigo una tendencia hacia la eliminación de fronteras, diferencias étnicas, credos religiosos e ideologías políticas, sino también una tendencia hacia la generalización y desarrollo de los sistemas de comunicación de masas y la creación de un nuevo sistema económico de alcance mundial, generando un escenario de mayor intercomunicación entre los centros de poder mundial y sus transacciones comerciales.

Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos, cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales, están creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, el intercambio de productos y la presencia de mecanismos monetarios virtuales. Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales.

Otros cambios relevantes que se han acelerado son la creciente semejanza de los países en cuanto a los productos y servicios que demandan sus ciudadanos, la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, las inversiones en tecnología, que resultan demasiado costosas para que solamente se puedan amortizar en un solo país (las empresas de alta tecnología sólo son viables si su mercado es global), la presencia de empresas multinacionales que están cambiando la naturaleza de la rivalidad pasando de competición país por país a competición global y los medios de comunicación de masas que contribuyen a impulsar una cultura de consumo. Todo ello acompañado, además, por acuerdos de libre comercio, como el de Canadá y Estados Unidos, el de México con ambos países, o el Mercado Único, que han permitido eliminar obstáculos al comercio y facilitar la libre circulación de personas, bienes y

servicios entre los territorios, promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio o aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los diferentes territorios.

En definitiva, la globalización económica se refiere a la integración más estrecha de los países y de los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y, en menor medida, personas a través de las fronteras (Stiglitz, 2007). La globalización es, pues, la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado a nivel nacional.

Un escenario de estas características provoca nuevos y mayores retos competitivos a las empresas, entre ellos, convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada. Desarrollar y poner en práctica una estrategia de este tipo supone estar preparado para diseñar estrategias competitivas que puedan tener éxito frente a rivales globales, así como realizar un análisis a fondo del mercado mundial. El tamaño y la complejidad de los diferentes mercados pueden ser abrumadores, teniendo que hacer frente, tanto a las fuerzas de escala global, como a las diferencias entre países. Por ello, se requieren nuevas herramientas para el manejo de una gran avalancha de nueva información y formular una estrategia global coherente, que permita evaluar y hacer frente a un mercado mundial (características del país, proveedores, clientes, socios o competidores).

En este sentido, la elaboración de una estrategia global conlleva entender los componentes de los países que conforman el mercado mundial y tener en cuenta los costes de cruzar fronteras, las diferencias económicas entre los países, con enormes variaciones de ingresos, precios, salarios e innovaciones, además de las diferencias culturales, sociales e históricas. Las economías nacionales difieren en cuanto a precios, productos, recursos y tecnologías y las empresas se enfrentan a distintas monedas, leyes, reglamentos y políticas gubernamentales. Todo ello exige, sin duda, una nueva estrategia, que permita conseguir economías de escala y una excelente calidad de los productos, al mismo tiempo que adaptarse a los contextos locales.

En definitiva, la globalización ha provocado que, para sobrevivir, las empresas tengan que internacionalizarse. Y, dentro de este proceso de internacionalización, se observa que administrar los negocios de una forma globalmente integrada, es decir, seguir una estrategia global, supone uno de los retos más serios que enfrentan los directivos en la actualidad. Con el fin de profundizar en esta realidad, el presente capítulo se estructura en tres partes. Así, antes de centrarse en el estudio de una estrategia global, siendo éste el objetivo básico, en un primer apartado, se señalan también otros tipos de estrategias internacionales que las empresas pueden seguir. A su vez, en un segundo apartado, se explican los motores que determinan el potencial de globalización de una industria, para, finalmente, en un tercer apartado, acometer el estudio en profundidad de la globalización de la estrategia. Concretamente, en este apartado se analizan las claves de una acertada estrategia global, incidiendo en los beneficios y desventajas que supone para las empresas y en la importancia de integrar la toma de decisiones estratégicas para poder consolidarse en el mercado y obtener así ventajas competitivas.

## **2.1. TIPOS DE ESTRATEGIA PARA MÁS DE UN PAÍS**

Toda empresa se enfrenta ante dos presiones opuestas cuando compite en mercados que trascienden sus fronteras, por un lado, la mayor reducción de costes posible y, por otro, la adaptación de sus productos y servicios a las necesidades locales de sus consumidores. El primer aspecto le puede llevar a considerar la localización geográfica de sus instalaciones de fabricación en lugares de mano de obra barata, así como a desarrollar productos estandarizados que comercializan en una diversidad de países. El segundo aspecto, ajustar los productos a la demanda de los diferentes países, requiere, por un lado, cambiar sus ofertas y definir estrategias diferentes de un país a otro para reflejar los gustos y preferencias de los consumidores y, por otro, realizar cambios en los canales de distribución, en la formación de los recursos humanos y en la adaptación a las regulaciones gubernamentales, todo lo cual conllevará incrementos en los costes de la empresa.

Estas presiones opuestas dan lugar a cuatro estrategias básicas diferentes que las empresas pueden usar para competir en el mercado mundial (**Figura 1**) (Barlett y Ghoshal, 1989).

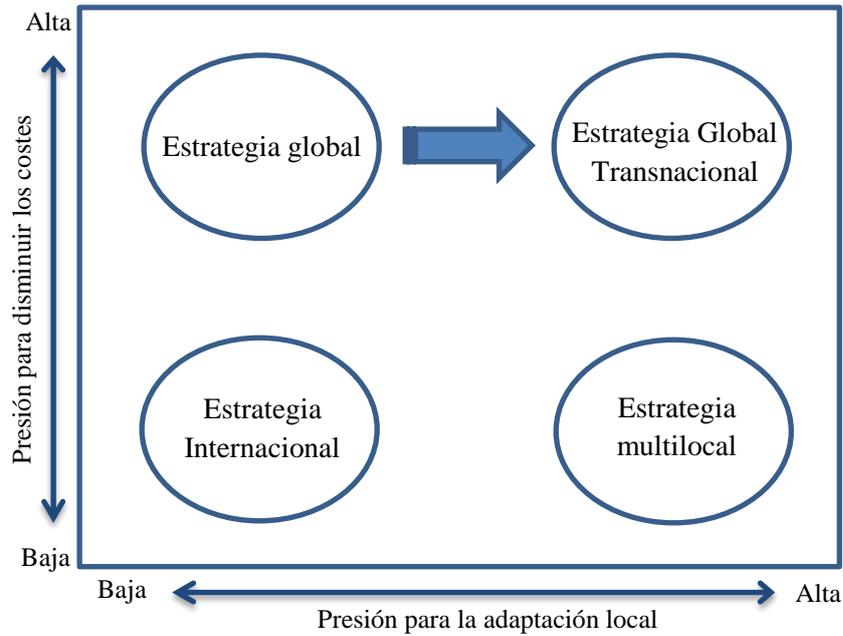


Figura 1. Estrategias de internacionalización (Barlett y Ghoshal, 1989)

- Estrategia internacional: en este tipo de estrategia la empresa extiende algunas de sus actividades fuera del país de origen (marketing, fabricación, etc.) y todas sus competencias están centralizadas. Una estrategia internacional debe centrarse en las actividades que domina la empresa y tener en cuenta la limitación de sus recursos y experiencia. Este tipo de estrategia, a pesar de perseguir oportunidades en el extranjero, sigue teniendo una orientación básica hacia el país de origen, es decir, la estrategia internacional se ocupa de transferir al extranjero los productos desarrollados en el mercado doméstico, donde concentra sus actividades de investigación y desarrollo. Es posible establecer otras funciones, por ejemplo producción, en otros mercados extranjeros, pero las adaptaciones suelen ser mínimas y se suele tender a reproducir las mismas pautas que se desarrollaron en el mercado doméstico.

La empresa tendrá éxito si cuenta con una competencia que satisfaga las necesidades de los clientes locales de la que carecen el resto de competidores. El enfoque de la estrategia internacional es, por tanto, extender a los mercados locales el marketing-mix (producto, precio, promoción y posición) y el modelo del país de origen. Este enfoque puede ser inadecuado en los casos de existir presiones a la baja en los costes, como en el caso de los productos globales.

También cuando los mercados locales tengan necesidades diferentes y si las actividades de la cadena de valor tienen diferentes ubicaciones.

- Estrategia multilocal: este tipo de estrategia oferta sus productos y servicios adaptados a mercados locales. Tiene una orientación policéntrica y su forma de competir y hacer negocio es adaptándose a cada mercado regional. Las empresas que siguen esta estrategia gestionan cada filial extranjera como si fuera independiente, por lo que la toma de las decisiones tiende a estar descentralizada con el fin de que la filial adapte localmente sus productos y responda rápidamente a los cambios de la demanda, con la principal ventaja de poder exigir mayores precios por sus productos y servicios diferenciados. Las diferencias de idioma, cultura, nivel de ingresos, preferencias de los clientes y sistemas de distribución son factores que se deben considerar. El producto local trata de incorporar en un diseño básico las diferencias locales, pero, si estos mercados son pequeños, las empresas pueden tener problemas para alcanzar economías de escala, como en el caso de un producto global.

Entre los riesgos asociados a la estrategia multilocal se encuentran, principalmente, el coste de adaptar los productos y servicios a las necesidades locales, el riesgo que esto conlleva, ya que se puede prever un producto que después no satisfaga ninguna necesidad en ese mercado local, y las dificultades de transferir el conocimiento a todos los países (Gupta y Govindarajan, 2001).

- Estrategia global: la estrategia global se centra en el control de costes, por lo que adopta una mayor estandarización de los productos destinados a los mercados de los distintos países, requiriendo un fuerte grado de coordinación e integración entre los diversos negocios. Las empresas que siguen un enfoque global se esfuerzan por ofrecer productos y servicios globales, además de localizar las actividades de fabricación, investigación y desarrollo o marketing en determinadas instalaciones. Además, la empresa con un producto globalizado y con la concentración de las operaciones en unas pocas ubicaciones, puede apostar por las economías de escala. Por lo tanto, podemos afirmar que un producto global es aquel que satisface las necesidades de un mercado global, por lo que se comercializa con las mismas características y funciones en las diferentes zonas geográficas, con independencia de los aspectos socioculturales que las configuran. El producto global fue definido por Levitt (1983) al considerar que la tecnología

facilita la movilidad de las personas y el acceso a la información, por lo que homogeneiza los gustos, necesidades y posibilidades en proporciones de mercados mundiales. Los consumidores, más que nunca, demandan los productos más avanzados del mercado, con altos niveles de funcionalidad, calidad, fiabilidad y servicios a precios competitivos, es decir, los diferentes mercados demandan productos globales, lo cual genera una gran intensidad competitiva mundial enfocada con fuerza en el precio.

Un impulso clave para la globalización de productos es el aumento de las inversiones en investigación y desarrollo, que requieren un gran mercado para su recuperación, debido, en parte, al elevado coste. Esto ha provocado una consolidación de la industria a través de fusiones y de alianzas estratégicas y una lucha por conseguir cuota de mercado mundial en un número significativo de industrias. La competencia ha pasado de ser nacional a ser mundial (Hamel y Prahalad, 1994). Por otra parte, como ya hemos visto, este tipo de productos globales facilita las economías de escala, permitiendo el uso de grandes fábricas especializadas, que distribuyen el producto a los diferentes mercados regionales donde la empresa compite. Además, los clientes muestran cada vez más necesidades y los productos globales se destinan a paliar el mayor número de ellas con el menor precio posible. También existe un mayor interés por elevar los atributos del producto, su calidad y servicio a un precio más competitivo. Así, los beneficios del producto global son, fundamentalmente, ahorros en los costes de producción y marketing, siendo conscientes de que determinadas empresas son más idóneas que otras en la aceptación universal para sus productos.

Este tipo de estrategia tiene riesgos asociados, como el coste que supone a las fábricas abastecer todos los mercados nacionales. No obstante, tanto las características, como los beneficios y riesgos de esta estrategia, serán analizados en profundidad en los últimos apartados de este capítulo.

- Estrategia global transnacional: este tipo de estrategia sigue los mismos pasos que una estrategia global general pero es geocéntrica a su orientación, es decir, reconoce similitudes y diferencias entre las distintas regiones, pensando globalmente pero actuando localmente, buscando responder a las necesidades locales donde está presente. La estrategia transnacional se esfuerza por optimizar las compensaciones entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje. Busca la

eficiencia como un medio para alcanzar competitividad global y poder así ofrecer una respuesta local, aunque como una herramienta que aporte flexibilidad a las operaciones internacionales. Las innovaciones se consideran el resultado de un largo proceso de aprendizaje organizativo, que incluye las contribuciones de todos los miembros de la empresa. El principio fundamental del modelo global transnacional es que los activos y capacidades de una empresa se dispersen, teniendo en cuenta la localización más beneficiosa para cada actividad específica. Debido a esto, los gerentes evitan las tendencias, tanto a concentrar actividades en una ubicación central, como a dispersarlas en muchas ubicaciones para mejorar la adaptación, como ocurre, por ejemplo, en las empresas que utilizan una estrategia multilocal.

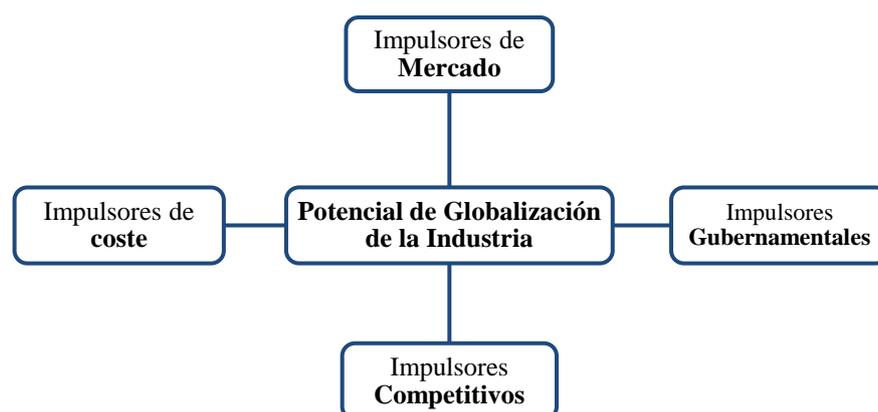
Una de las principales filosofías de la organización transnacional es mejorar la adaptación a todas las situaciones competitivas, así como lograr flexibilidad aprovechando los flujos de comunicación y conocimiento de la organización. Una característica principal es la integración en la operativa mundial de las aportaciones únicas realizadas por todas las unidades. Debido a esto, una innovación conjunta entre la empresa matriz y una filial extranjera podría potencialmente conseguir el desarrollo de productos y servicios relativamente estandarizados e incluso flexibles, validados para multitud de mercados.

Por otra parte, la elección de una localización geográfica aparentemente óptima no garantiza que la calidad y el coste de los inputs sean los óptimos y, a pesar de que la transferencia de conocimiento suele resultar una fuente clave de ventaja competitiva, no surge automáticamente. Para que tenga lugar la transferencia de conocimiento de una filial a otra, es importante para la fuente de conocimiento tanto las unidades objetivo como que la empresa matriz reconozca el valor potencial del *know-how* único. Dado que puede haber distancias geográficas, lingüísticas y culturales significativas, separar las filiales puede provocar que sea muy difícil conseguir esa potencial transferencia de conocimiento, aunque, a pesar de las dificultades que conlleva seguir un tipo de estrategia global, es la clave para que una empresa crezca internacionalmente, aumente sus ventajas competitivas y se consolide en el mercado.

En adelante, no estableceremos diferencias entre estrategia global y estrategia transnacional y nos referiremos a ambas como estrategia global. Las otras dos estrategias descritas se consideran los pasos previos a la estrategia global.

## 2.2. MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN

Las industrias globales se definen como aquéllas donde la posición competitiva de una empresa en un país se ve afectada por su posición en otros países, y viceversa. Los cuatro motores (o condiciones subyacentes) que determinan el potencial de globalización de una industria son los siguientes (Yip, 1993): a) motores de la globalización del mercado, b) motores de la globalización de costes, c) motores gubernamentales de la globalización y d) motores competitivos de la globalización (**Figura 2**).



*Figura 2. Potencial de globalización de la industria (Yip, 1993)*

**Motores de la globalización del mercado.** Los motores del mercado dependen de la naturaleza del comportamiento del cliente y de la estructura de los canales de distribución. Algunos de ellos son:

1. Necesidades comunes de los clientes. Son aquellos factores que determinan si las necesidades de los clientes son similares en diferentes países, incluyendo el desarrollo económico, el clima, el entorno y la cultura.

2. Clientes y canales globales. Los clientes globales compran en forma centralizada o coordinada para un uso descentralizado. Su existencia influye en la oportunidad o necesidad de participación en el mercado global, de productos y servicios globales, localización de la actividad global y marketing global. Para servir a sus clientes globales el negocio tiene que estar presente en los principales mercados de dichos clientes.
3. Marketing transferible. Ciertos elementos del marketing, como el nombre de marca y la estrategia de precios, se pueden transferir a otros mercados. Esto implica que estos elementos se pueden usar efectivamente tanto para erigir como para reducir barreras.
4. Países líderes. Los países líderes son las naciones donde ocurren la mayoría de las innovaciones en determinada industria; por ejemplo, Japón es líder en electrodomésticos y Alemania en equipo de control industrial. Es posible que la innovación de productos o procesos tienda a ocurrir en unos pocos países líderes o en uno solo. En tal caso, es imperativo para los competidores globales participar en esos países líderes a fin de ponerse en contacto con las fuentes de innovación.

**Motores de la globalización de costes.** Los impulsores de la globalización de costes dependen de la economía del negocio. Estos impulsores influyen particularmente en las decisiones acerca de la ubicación de la producción, así como en la participación en el mercado global y las decisiones acerca del desarrollo de productos globales. Algunos de estos impulsores son los siguientes:

1. Economías de escala y alcance globales. Las economías de escala globales se aplican cuando los mercados de un solo país no son lo suficientemente grandes como para que los competidores alcancen la escala óptima. La industria electrónica ha sido uno de los ejemplos más visibles de esta situación. En muchos casos es posible obtener economías de alcance, aprovechando las instalaciones y procesos de una sola unidad operativa para producir una variedad más amplia de mercancías o servicios con o sin economías de escala.
2. Curva de aprendizaje pronunciada. Una curva de aprendizaje pronunciada, junto con la concentración de actividades, puede resultar en una ventaja significativa en costes.

3. Eficiencias globales de abastecimiento. Las ventajas se derivan de la coordinación de las actividades de abastecimiento de materias primas y componentes.
4. Logística favorable. Una relación favorable de valor de venta y costes de transporte mejora la capacidad para concentrar la producción y aprovechar las ventajas de las economías de escala. Otros factores de logística importantes son que los productos no sean perecederos, que no haya urgencia de tiempo y que haya poca necesidad de situarse cerca de los clientes.
5. Diferencias de costes entre países. Esto se basa en las teorías clásicas de las diferencias en el coste de factores que existen y pueden explotar las empresas para lograr una ventaja comparativa. A la par de diferencias en el coste de los factores, las diferencias en los tipos de cambio también tienen una influencia importante en los costes absolutos y en la estabilidad de los mismos.
6. Altos costes de desarrollo de productos. Los altos costes de desarrollo de un producto, en relación con el tamaño de los mercados locales, también son un impulsor de la globalización. Estos costes se pueden reducir con el desarrollo de unos cuantos productos globales o regionales.
7. Tecnología rápidamente cambiante. Los cambios que ocurren con rapidez en la tecnología para los productos o procesos conducen a altos costes de desarrollo del producto, lo que aumenta su potencial de globalización.

**Motores gubernamentales de la globalización.** Las reglas establecidas por los gobiernos nacionales pueden afectar la toma de decisiones de la estrategia global. Estas reglas/políticas incluyen:

1. Políticas comerciales favorables. Los aranceles y cuotas, las barreras no arancelarias, los subsidios a las exportaciones, los requisitos de contenido local, las restricciones al comercio de divisas y flujo de capitales, las restricciones a la propiedad y los requisitos respecto a la transferencia de tecnología son algunos de los medios que pueden usar los gobiernos para influir en el comportamiento de las empresas. Estas políticas pueden provocar un impacto negativo considerable para la estandarización de productos y programas de marketing.
2. Normas técnicas compatibles. Las diferencias en las normas técnicas entre países también afectan el grado de estandarización de los productos.

3. Regulaciones comunes de mercado. Las restricciones a varias actividades de comercialización pueden ser igualmente una barrera para el uso del enfoque de marketing uniforme. Por ejemplo, las restricciones al uso de ciertas clases de medios de publicidad, diferencias en los contenidos publicitarios, como alusiones al sexo, publicidad comparativa, etc.
4. Competidores oficiales. La presencia de competidores oficiales es un acicate al desarrollo de planes globales como una manera de contrarrestar las ventajas de los mercados nacionales protegidos.
5. Clientes oficiales. La presencia de clientes oficiales puede ser una barrera a la globalización, ya que dichos clientes generalmente favorecen a los proveedores nacionales.
6. Intereses del gobierno anfitrión. Los gobiernos anfitriones desean relaciones locales de dependencia en las principales industrias estratégicas, así que no permite que tales industrias dependan de proveedores extranjeros.

**Motores competitivos de la globalización.** Los impulsores competitivos aumentan el potencial de globalización de su industria y la necesidad de una respuesta sobre los niveles de estrategia global. Entre estos impulsores se encuentran:

1. Alto nivel de exportaciones e importaciones. Los altos niveles de importaciones y exportaciones de productos y servicios terminados o intermedios elevan el potencial de globalización de sus industrias y estimulan la necesidad de respuesta con palancas de estrategia global.
2. Competidores de diferentes continentes y países. La competencia global entre rivales de diferentes continentes tiende a ser cada vez más severa.
3. Países interdependientes. Este efecto proviene de compartir actividades. La interdependencia competitiva entre países a través de empresas conjuntas (*joint ventures*) puede ayudar a subsidiar ataques a competidores en diferentes países. Esto puede estimular una mayor coordinación de esfuerzos entre los competidores para contrarrestar estos subsidios.
4. Competidores globalizados. Cuando los competidores explotan el potencial de globalización de la industria, la empresa necesita igualarlos o superarlos.

Una industria global integra las actividades de la empresa sobre una base mundial para tener en cuenta los nexos entre naciones y tratar a todo el mundo como un solo mercado sin fronteras. Ello requiere algo más que la transferencia de activos intangibles entre países.

### **2.3. ESTRATEGIA GLOBAL**

Desarrollar una estrategia global implica acometer las siguientes acciones (Yip, 1993, Spulber 2007):

1. Desarrollar una estrategia competitiva básica, que sea la base para una ventaja competitiva sostenible y que, generalmente, se desarrolla primero en el país de origen. Sin una sólida estrategia competitiva en que apoyarse, no se puede pensar en una estrategia global.
2. Internacionalizar la estrategia competitiva básica, mediante la expansión y adaptación internacional de actividades. Para ello, es clave el dominio previo de los fundamentos de los negocios internacionales.

#### **2.3.1. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA BÁSICA**

La estrategia se inicia con la declaración de la visión, lo que conlleva especificar qué quiere llegar a ser la empresa. La visión tiene dos componentes: a) el propósito (o valores), que se enfoca hacia el interior, con objeto de mostrar quién es y por qué existe la empresa y b) la misión, con un enfoque más externo, que se concreta en qué hace y qué debería hacer la empresa. La visión dirige los objetivos a lograr. En la época actual, se considera que el esfuerzo organizativo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de los grupos de interés, no sólo a optimizar la función de beneficios de uno de ellos, los accionistas.

La estrategia se refiere al “cómo” y está relacionada con las decisiones a tomar para lograr los objetivos propuestos. Obviamente, esas decisiones se verán delimitadas por los recursos a los que tendrá acceso la empresa para desempeñar sus tareas y por la forma en que se asignarán dichos recursos. Por ello, Oster (1999), entre otros autores, define la estrategia como el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras, describiendo este compromiso como una asignación de recursos.

En el proceso de creación de la estrategia conviene tener en cuenta los siguientes elementos (Hofer y Schendel, 1978): alcance, despliegue de recursos, ventaja competitiva y sinergia.

El **alcance** define el tipo de negocio de la empresa, su campo de actuación, es decir, la amplitud de la línea de productos que comercializa y la extensión de los mercados que sirve. Se trata de especificar cuál es o cuáles son los "negocios" en los que piensa participar la empresa.

Theodore Levitt (1960) recriminó a las empresas no entender correctamente el negocio en el que se hallaban. Citó a empresas que pensaban que estaban en el sector de las vías férreas y que no se daban cuenta de que, en realidad, se hallaban en el sector del transporte; como resultado, perdieron oportunidades de expandirse en la aviación y la logística. Las empresas consideran a menudo que su actividad principal se define según la categoría del producto o los atributos primarios de su producto o servicio. Sin embargo, los clientes a menudo no quieren el producto en sí, sino el efecto que genera, es decir, no quieren comprar un taladro, lo que quieren son los agujeros que pueden hacer con el taladro. Peter Drucker (1999) ha hecho la misma observación: "lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto. Es la utilidad, es decir, aquello que le aporta el producto". Por tanto, preguntarse "por qué" los clientes compran su producto o servicio puede dar una respuesta más precisa y amplia a la pregunta: "¿En qué negocio estamos?".

Un negocio puede definirse de dos formas: con relación al mercado atendido o con base en los productos o servicios suministrados. El mercado atendido supone definir el negocio desde el punto de vista de la demanda. Por su parte, un enfoque basado en los productos o servicios proporcionados supone una definición desde la perspectiva de la oferta. Sin embargo, para lograr una forma más completa de definir el negocio se utilizan tres dimensiones (Abell, 1980):

1. El mercado atendido o grupo de clientes que compra el producto: ¿Quiénes son los clientes a los que atenderá la empresa?
2. El producto ofertado, o sea, las características que posee el producto para satisfacer al grupo de clientes: ¿Qué necesidades de los clientes satisfará la empresa? o ¿Qué productos debemos producir?

3. Las tecnologías utilizadas (la forma que toma el producto): ¿Cómo satisfará la empresa las necesidades de los clientes?

De manera más específica, Chesbrough y Rosenbloom (2002) reivindican que el negocio debe cumplir las siguientes funciones:

- Articular una propuesta de valor, es decir, el valor creado para los usuarios a través de una oferta basada en la tecnología.
- Identificar un segmento del mercado: los usuarios para los que la oferta basada en la tecnología resulta útil y la finalidad para el que será utilizado.
- Definir la estructura de la cadena de valor de la empresa, requerida para crear y distribuir la oferta y para determinar los activos complementarios que son necesarios para afianzar su posición en esta cadena. Aquí se incluyen los proveedores y clientes de la empresa y se debe abarcar desde las materias primas (o entradas) hasta el cliente final.
- Especificar los mecanismos de generación de ingresos para la empresa y estimar la estructura de costes y los beneficios potenciales de elaborar la oferta, dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor elegidas (pérdidas y ganancias, y previsión).
- Describir la posición de la empresa dentro de la red de valor (también llamada ecosistema) que conecta a los proveedores con los clientes, además de identificar a los competidores y complementadores potenciales.
- Formular la estrategia competitiva mediante la cual la empresa obtendrá y retendrá su ventaja frente a sus rivales.

La **ventaja competitiva** es aquella posición que una empresa desarrolla al crear valor para sus clientes mediante el despliegue de sus recursos. El modelo de la organización industrial obliga a las empresas a encontrar la industria más atractiva en la que pueden competir. Dado que se supone que casi todas las empresas tienen recursos valiosos similares, que se mueven entre las empresas, estas por lo general sólo podrán mejorar su desempeño si operan en la industria que presenta mayor potencial para implementar la estrategia que requiere las características estructurales de esa industria. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) es un instrumento analítico que ayuda a las empresas a desempeñar esta tarea. Porter (1985) considera que la selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de la industria desde la perspectiva de la

rentabilidad y los factores de que depende. En toda industria, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas que determinan su rentabilidad. En el análisis de la industria se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global de su potencial de rentabilidad.

El segundo aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que la empresa ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio. Una empresa que consigue posicionarse bien podrá obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta. Los dos aspectos son dinámicos, ya que de manera constante cambia el atractivo de la industria y la posición competitiva.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera el coste de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por productos equivalentes o al ofrecer productos especiales que compensan con creces un precio más elevado.

Ahora bien, las empresas no pueden mantener sistemáticamente ventajas competitivas analizando el sector, al estar la información al alcance de sus competidores. De igual forma, la estructura de cada sector refleja en cada momento la pujanza de su líder y jugar de acuerdo con las reglas del líder suele ser un suicidio competitivo (Hamel y Prahalad, 1989). En la época actual, se considera que los recursos son una base más sólida de la ventaja competitiva, es decir, bajo ciertas condiciones, la empresa puede obtener ventajas competitivas analizando los recursos que están bajo su control, ya que la información resultante no está al alcance de sus competidores. Desde este punto de vista, se puede concluir que, si el concepto de recurso es la clave para competir con garantías en el mercado, entonces lo más relevante no es *dónde* se compite, sino *cómo* se compite. Para ello, la empresa debe conocer qué puede hacer bien y comprender cómo sobrevivir y crecer haciéndolo bien. La concepción de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer, si bien limita sus actuaciones al despliegue de los recursos que están bajo su control, también es cierto que proporciona una base más duradera para la ventaja competitiva que una

definición basada en el posicionamiento dentro del sector, permitiéndole obtener rentas superiores (Grant, 1991).

El **despliegue de los recursos** se refiere a su empleo para obtener una fortaleza competitiva superior a las empresas rivales. Los recursos son los activos de una empresa; pueden ser tangibles e intangibles. Los primeros están recogidos en el balance de situación de una empresa y básicamente se clasifican en: a) activo corriente o recursos que generalmente se consumen o se venden en el término de un año, tales como existencias y cuentas por cobrar y b) activo no corriente o recursos con una vida útil superior a un año, tales como instalaciones y equipos. El activo no corriente se consume a lo largo de múltiples ejercicios fiscales, es decir, se amortiza: su coste de adquisición se reparte en una forma razonable y sistemática en varios años sucesivos.

Los activos intangibles se apoyan en el conocimiento y permanecen invisibles, al no estar recogidos en los estados financieros de las empresas. En algunos casos, y de forma temporal, ya que deben ser amortizados, se incluyen en el fondo de comercio y en los gastos de investigación y desarrollo. Entre los recursos intangibles destacan las patentes, los secretos industriales, las rutinas organizativas, la marca, la reputación y el capital humano y el capital social.

Los activos intangibles permiten obtener sinergias, ya que, a diferencia de lo que ocurre con los activos no corriente y corriente, se pueden utilizar simultáneamente en más de una actividad sin que disminuya su valor. Ello es posible porque parte (o todo) del recurso intangible es conocimiento, que, a su vez, posee tres características que posibilitan la sinergia: puede ser utilizado simultáneamente, no se deteriora con el uso y es posible combinar conocimientos conocidos para obtener nuevo conocimiento (Itami y Roehl, 1987).

Ahora bien, a fin de evaluar el potencial interno de una empresa, es necesario comprender la diferencia entre recursos y capacidades. La capacidad es un conjunto de activos trabajando juntos y representa aquello en lo que una empresa es experta. Se trata de una habilidad lograda en la ejecución de una actividad que los clientes consideran valiosa tomando a los competidores como punto de comparación. Puede que ningún activo de forma aislada sea superior, pero es su combinación la que los hace valiosos. Las capacidades residen no tanto en los individuos como en la forma en la que estos interactúan, cooperan y toman decisiones dentro de la organización.

Mientras los recursos son singulares por naturaleza, las capacidades se conciben como la integración de varios recursos. Los recursos no pueden por sí solos constituir la base de la ventaja competitiva, hasta que se combinan en alguna configuración útil. Algunas capacidades, aunque valiosas, sólo proporcionan una paridad competitiva: son necesarias para competir en el mercado, ya que las demandan los clientes, pero todos los rivales las poseen.

Las competencias centrales son capacidades valiosas, escasas, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Barney, 1991). Permiten construir una ventaja competitiva sostenible y reflejan la personalidad competitiva de la empresa.

Las empresas tienden a desarrollar internamente aquellas capacidades que les proporcionan una ventaja competitiva sostenible y que Prahalad y Hamel (1990) denominaron competencias centrales (o nucleares). Desde su punto de vista, una competencia central coordina habilidades operativas e integra múltiples tecnologías para aplicarlas a una amplia gama de productos o de servicios, por lo que atraviesa, no sólo los límites de las funciones y departamentos tradicionales, sino también los límites de los negocios (divisiones). En este sentido, las competencias centrales son el aglutinador de las unidades de negocio existentes y el motor para el desarrollo de nuevos negocios. El elemento constitutivo de las competencias centrales es el conocimiento. De esta forma, las competencias centrales no disminuyen con el uso, sino que mejoran cuando se aplican y comparten. En cierto modo, los conocimientos en los que se apoyan se desvanecen si no se utilizan.

Una vez creada la estrategia, administrar su aplicación y ejecución es la parte más exigente y consumidora de tiempo para cualquier empresa. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un gestor para dirigir la acción organizativa, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa y alcanzar o superar las metas de desempeño.

Dado que la inversión, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesarios para conseguir el liderazgo en una competencia central son, a menudo, superiores a los recursos de un negocio (o división), algunas competencias centrales no se desarrollan sin el apoyo directo de la empresa. En consecuencia, la batalla por las competencias centrales

no se produce entre dos productos, ni siquiera entre dos negocios, sino entre empresas (Hamel y Prahalad, 1994).

La empresa puede apalancar sus competencias centrales de cinco maneras diferentes (Hamel y Prahalad, 1994): *concentrándolas*, lo que implica conseguir su convergencia en la búsqueda de una única visión, centrar la atención en unos cuantos objetivos clave y dirigir las competencias a las actividades que tengan mayor repercusión desde el punto de vista del valor percibido por el cliente; *acumulándolas* más eficazmente, por lo que la empresa tiene que configurarse como un laboratorio de aprendizaje (trabajo en equipo, cultura organizativa, descentralización de la toma de decisiones y contactos con el exterior, entre otras) y establecer alianzas para acceder a las tecnologías y competencias de los socios; *complementando* las competencias de un tipo con las de otro para crear un valor de orden superior, es decir, se necesita combinar diferentes tipos de competencias de tal forma que se multiplique el valor de cada una, así como buscar un equilibrio de las mismas disponiendo de una competencia efectiva, que permita desarrollar, fabricar y distribuir los productos en los mercados internacionales; *conservando* las competencias siempre que sea posible; para ello hay que protegerlas de los competidores, reciclarlas entre las divisiones y los productos (esto se consigue utilizando una misma tecnología en la fabricación de diferentes líneas de productos) y cooptar competencias, logrando la unión de un posible competidor para trabajar colectivamente en el establecimiento de un nuevo estándar, desarrollar una nueva tecnología o incluso para cumplimentar una determinada norma legal, y *recuperando* rápidamente el valor de las competencias, tratando de minimizar el tiempo que transcurre entre el gasto y los ingresos (**Figura 3**).

En suma, cuando las empresas eligen una estrategia competitiva evalúan dos clases de ventajas competitivas potenciales: un coste más bajo que el de los competidores, o la capacidad para diferenciarse y fijar un precio más alto, de modo que exceda el coste por diferenciarse. La posibilidad de un coste más bajo se deriva de la capacidad de la empresa para desempeñar las actividades de manera más eficiente que sus competidores; la posibilidad de diferenciarse indica la capacidad de la empresa para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas. Por lo tanto, la empresa se basa en la naturaleza y la calidad de sus recursos, capacidades y competencias centrales internas para obtener una ventaja competitiva en costes o una ventaja competitiva única, las cuales serán el fundamento para implementar una estrategia de negocios particular.

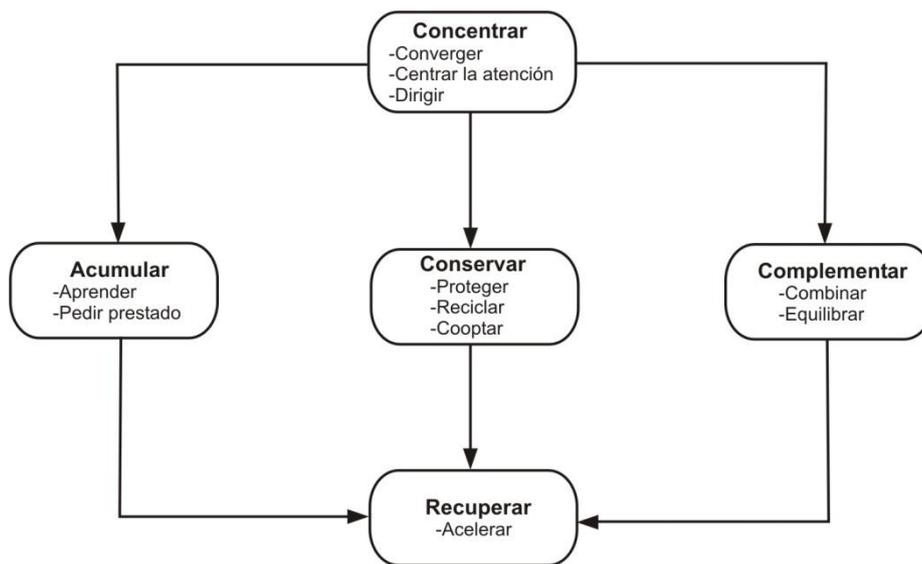


Figura 3. Apalancamiento de las competencias centrales (Hamel y Prahalad, 1994)

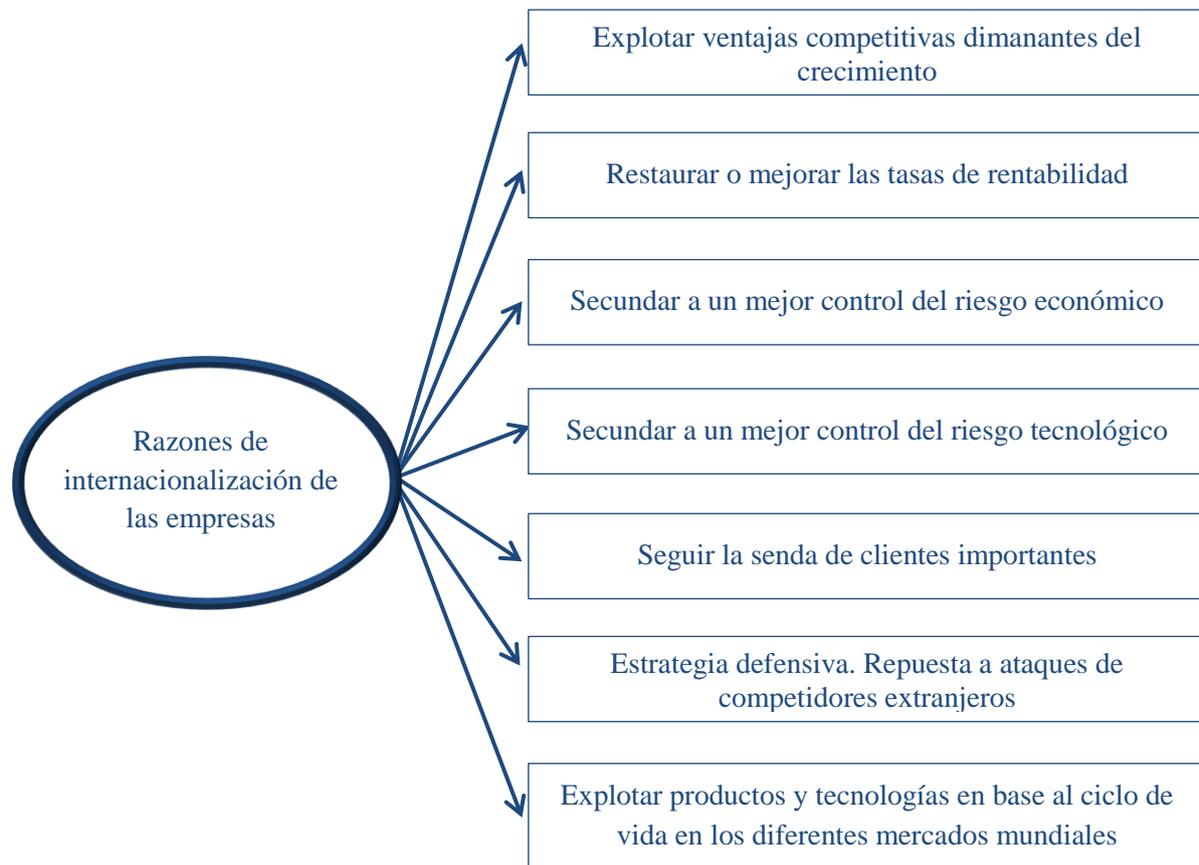
Existen dos ámbitos de competencia: un mercado amplio y un mercado reducido. Las empresas que atienden un mercado meta amplio tratan de utilizar su ventaja competitiva en toda una industria. Un ámbito de competencia estrecho significa que la empresa pretende satisfacer las necesidades de un estrecho grupo de clientes objetivo. Con las estrategias de enfoque, la empresa elige un segmento o varios grupos de segmento dentro de la industria y formula su estrategia para atenderlos, excluyendo a los demás. Los compradores que tienen necesidades particulares o que están ubicados en zonas geográficas específicas son ejemplos de grupos reducidos de clientes objetivo.

Ninguna de las cuatro estrategias de negocio es superior a otras de forma inherente o universal. Es vital, entonces, para la empresa, seleccionar una estrategia competitiva basada en una conexión entre las oportunidades en su entorno externo y las fortalezas de su entorno interno, como lo muestran sus competencias centrales.

La **sinergia** se obtiene cuando dos negocios gestionados por la misma empresa proporcionan unos resultados combinados superiores a la suma de los resultados de esos dos negocios gestionados cada uno de ellos por una empresa independiente. Si la sinergia es fuerte, la ventaja sostenible en un mercado puede utilizarse para lograr una sostenibilidad similar en otro.

### 2.3.2. INTERNACIONALIZAR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA BÁSICA

Cuando un negocio se expande más allá de su mercado nacional, siendo múltiples los motivos para ello, como puede observarse en la **Figura 4**, tiene que internacionalizar su estrategia básica (Yip, 1993).



*Figura 4. Razones de internacionalización de las empresas (pymes)  
(Adaptado de Guisado, 2002)*

Una estrategia global es multidimensional y, para formularla con objeto de crear un negocio mundial, se requiere hacer elecciones a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas (Spulber, 2007). Algunas de estas dimensiones determinan si la estrategia se inclina hacia el extremo multilocal, en el que se busca maximizar el rendimiento de la ventaja competitiva local y los ingresos locales, o hacia una estrategia globalizada, buscando maximizar dicho rendimiento mediante la participación y la integración que permiten las cinco dimensiones que citamos a continuación (Yip, 2003):

Participación de mercado. Comprende la elección de países en los cuales negociar y el nivel de actividad, particularmente en términos de participación. En una estrategia multilocal, la elección de países se efectúa, principalmente, con base en el potencial de ingresos y utilidades de cada uno. En una estrategia global, se eligen también por su potencial contribución a los beneficios de la globalización. Esto puede significar entrar en un mercado no atractivo en sí mismo, pero que tenga valor estratégico global, como, por ejemplo, concentrar recursos en ganar participación en un número limitado de mercados claves en lugar de buscar una cobertura más extensa.

Productos y servicios. Incluyen el grado en el que un negocio mundial ofrece los mismos productos en todas las partes donde opera o los productos difieren según el país. En una estrategia global, el ideal es un producto básico estandarizado, que requiera un mínimo de adaptación local y permita, además, reducir costes y compartir tecnologías y canales de distribución. Por el contrario, una estrategia multilocal está diseñada para atender a las necesidades locales, adaptándose a la demanda de un grupo de personas determinadas o de un lugar concreto.

Localización de las actividades que agregan valor. Comprende la decisión de dónde ubicar las actividades que forman parte de la cadena de valor de la empresa (desde investigación hasta producción y servicio post venta). En una estrategia multilocal, toda la cadena de valor, o la mayor parte de ella, se reproduce en cada país. En una estrategia global, la cadena se divide y cada actividad se puede llevar a cabo en un país distinto. El principal beneficio es la reducción de costes y la característica clave es la implantación sistemática de la cadena de valor alrededor del mundo.

Marketing. Una estrategia global de marketing comprende el grado en que un negocio mundial utiliza las mismas marcas registradas, anuncios y otros elementos en distintos países, es decir, se aplica en todo el mundo un enfoque uniforme, aunque no todos los elementos que lo componen tienen que ser idénticos, pudiendo cambiar símbolos o imágenes según el país, o incluso usar marcas registradas que varían país a país (por ejemplo, las patatas fritas conocidas en España como Lay's, en el Reino Unido se llaman Walkers y el marketing utilizado es exactamente el mismo diferenciando solamente el nombre del producto). En la estrategia multilocal, por el contrario, la estrategia de marketing se limita a definir y encuadrar esas técnicas de comunicación y comercialización en un contexto local y limitado a sus clientes potenciales nacionales.

Medidas competitivas. Las empresas que siguen una estrategia multilocal combaten a sus rivales país por país en contiendas separadas. En cambio, en una estrategia competitiva global, las medidas competitivas se integran para todos los países. Se suelen tomar al mismo tiempo las mismas medidas para poder atacar al competidor y sustraerle sus recursos.

En la **Figura 5**, se muestra el marco de referencia para diagnosticar y desarrollar una estrategia global. Para lograr los beneficios de la globalización es necesario que el negocio determine sus palancas de la estrategia global en forma apropiada con respecto a los motores de la globalización y a la posición y a los recursos del negocio y de su compañía matriz. La capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia global formulada afecta a los beneficios. Igualmente, afecta a qué debe aspirar la estrategia global y, a la inversa, la estrategia global afecta a la manera en la cual se debe estructurar y administrar la empresa.

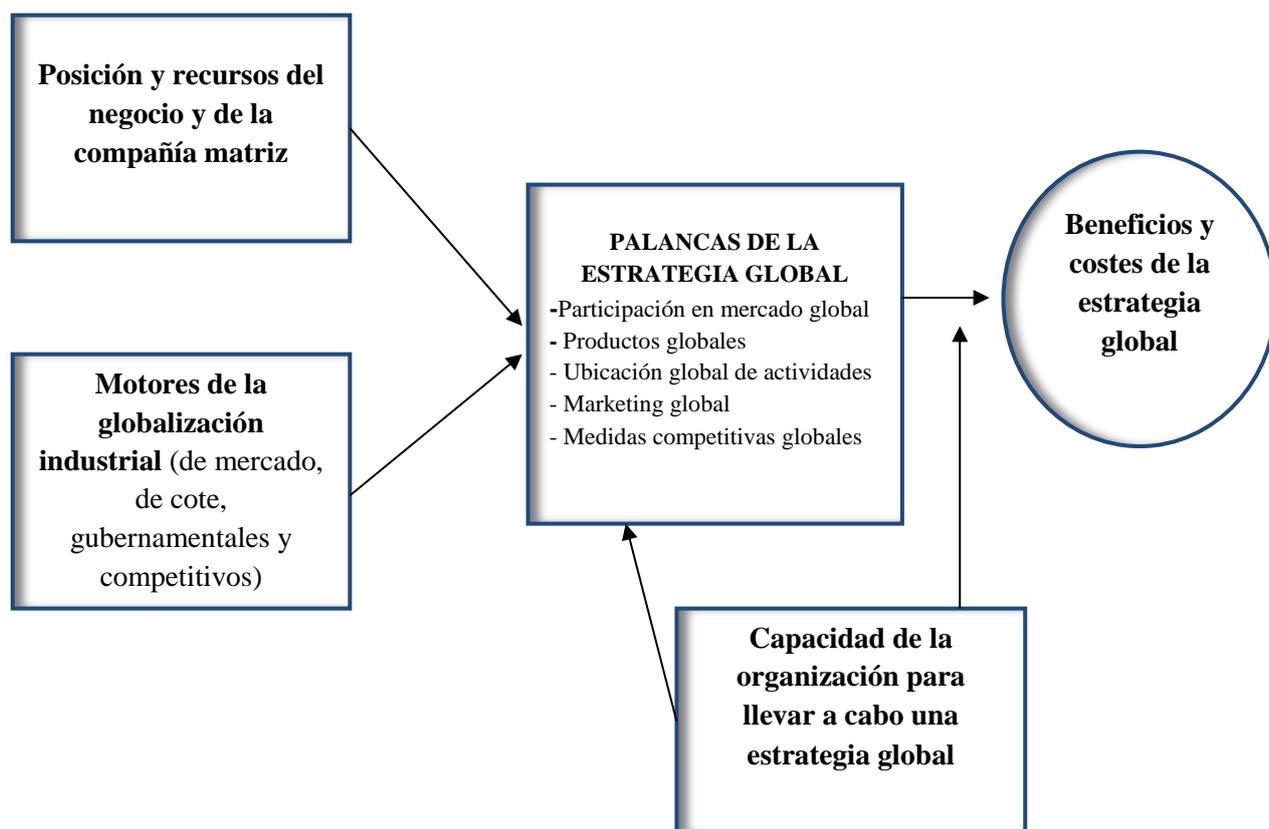


Figura 5. Cuadro de referencia para la estrategia global (adaptado de Yip, 1993)

Las empresas denominadas “multilocales” localizan, como hemos visto, toda la cadena de valor en un mercado concreto, adaptando el producto a las necesidades específicas de una región o un país y caracterizándose por poseer fuertes raíces en el mismo (García, 2007). Sin embargo, se observa que este tipo de empresas tienen que hacer frente, incluso a corto plazo, a una limitada capacidad de crecimiento en sus diferentes mercados locales, por lo que, cada vez más, aprovechándose de la convergencia en las preferencias de los consumidores, deciden expandirse internacionalmente, pero de una forma global. El reto para los directivos de estas empresas es encontrar un punto de equilibrio entre lo local y lo global, así como ser capaces de gestionar adecuadamente la polaridad de la situación. Lo primero que debería hacer toda empresa que decide dejar de ser “multilocal” es identificar los obstáculos que le pueden impedir aprovechar los beneficios de globalizar su estrategia, siempre con el fin de no poner en riesgo las ventajas competitivas de sus negocios locales. Posteriormente, deberá sopesar función a función cuáles son los beneficios de centralizar ciertos procesos productivos frente a los riesgos que este proceso de integración puede representar para sus negocios locales y decidir, en consecuencia, el modelo de integración más adecuado. En paralelo, sus directivos deberán aprender a gestionar la complejidad del nuevo escenario, ya sea agrupando negocios por áreas geográficas cuando sea apropiado, o introduciendo una cultura corporativa común, integrando todas sus actividades en una estrategia global que llevará a la empresa a poder seguir expandiéndose internacionalmente, pero aumentando sus beneficios considerablemente. En definitiva, estas empresas, aunque asumen un elevado riesgo y tienen que hacer frente a dificultades tanto económicas como organizativas, consideran que, siguiendo una estrategia global, pueden obtener mayor número de beneficios y obtener una permanencia en el mercado duradera, además de diversificar las fuentes de ingresos y otros beneficios que se mencionan a continuación.

Las estrategias globales de mayor éxito son las que alcanzan un buen equilibrio entre superglobalización y subglobalización (Yip, 1993). La estrategia ideal es la que nivela la estrategia global con el potencial de globalización de la industria. Una empresa que pertenezca a una industria de bajo potencial de globalización debe tener una estrategia que no sea muy global. En cambio, si el potencial de globalización de la industria es alto, la empresa debe tener una estrategia global ampliamente desarrollada. Una empresa sufre una “desventaja estratégica global” si emplea una

estrategia menos globalizada que el potencial que ofrece su industria y la empresa no aprovecha los beneficios globales potenciales tales como las economías de escala por estandarización del producto. Por el contrario, una empresa sufre una “desventaja estratégica nacional” si se globaliza demasiado con respecto al potencial que ofrece su industria y, en este caso, la empresa no adapta sus productos y programas tanto como debiera.

Algunos ejecutivos indican que, por lo general, son muchas más las empresas que sufren por no tener suficiente globalización, que las que sufren por tener demasiada o por tener, al menos, enfocada su atención en aumentar su nivel de globalización. Hay algunas industrias, por ejemplo, que pueden tener un alto potencial de globalización para productos mundialmente estandarizados, pero un bajo potencial para centralizar la producción.

## **2.4. BENEFICIOS Y RIESGOS DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL**

Los beneficios que pueden lograrse con una estrategia global pueden ser agrupados en las cuatro categorías siguientes (Yip, 2003; Spulber, 2007):

1. Reducción de costes. Las empresas con una estrategia global pueden reducir los costes mundiales de varias formas:
  - Economías de escala, que son conseguidas unificando la producción u otras actividades para varios países. A medida que la expansión de la participación en el mercado aumenta y crece el volumen de actividades, se logran economías de escala y, por tanto, se reducen los costes.
  - Costes más bajos de fabricación, que se logran llevando la producción u otras actividades a países de bajo coste de mano de obra. Este ha sido el principal motivo de fabricación en el extranjero por empresas de todo el mundo, sobre todo norteamericanas, que fueron las pioneras en trasladar su producción a países con mano de obra barata.
  - Producción concentrada, que significa reducir el número de productos fabricados: de muchos modelos locales a unos pocos globales. Los costes unitarios son menores al disminuir el número de modelos que se hacen en una fábrica, permitiendo reducir los costes de preparación, existencias, etc.

- Flexibilidad, que hace referencia a que las empresas pueden explotar la producción pasándola de un sitio a otro en períodos breves de tiempo a fin de aprovechar el coste más bajo en cada momento.
  - Mayor poder negociador: cuando una compañía sigue una estrategia que permite trasladar la producción entre múltiples fábricas de diferentes países, su poder negociador con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos aumenta considerablemente.
2. Mejor calidad de productos y programas. La concentración y estandarización de productos y programas que conlleva una estrategia global permite mejorar la calidad. Reduciendo el número de productos, las compañías se pueden permitir concentrar recursos financieros y administrativos, así como la inversión en I+D+i. En una estrategia multilocal, por el contrario, es típico un número de productos y programas mayor sin concentrarse en mejorar todos sus modelos. La calidad también mejora si la empresa está en contacto con países innovadores y con clientes exigentes y grandes competidores.
  3. Mayor preferencia de los clientes. La disponibilidad, el servicio y el reconocimiento que implica un producto global aumenta la preferencia de la clientela por el mismo. Algunas de las principales empresas que siguen una estrategia de este tipo son las compañías de bebidas y las de comida rápida, aunque también los suministradores de servicios financieros, ya que tienen que ofrecer tarjetas de crédito útiles a nivel global. Un abastecedor que pueda proveer a un cliente multinacional de un producto estándar en todo el mundo se beneficia de la familiaridad mundial dentro de la organización del cliente. Los fabricantes de ordenadores han seguido esta estrategia desde hace mucho tiempo y se han beneficiado enormemente.
  4. Mayor eficacia competitiva. Una estrategia global ofrece más puntos de ataque y contraataque contra los competidores. Una entrada temprana a mercados clave y la elección de países con escasos competidores globales pueden suponer una gran ventaja y aumentar la eficiencia competitiva ofreciendo productos de bajo coste que sirvan de base para invadir mercados.

Aunque son muchas las ventajas y beneficios que una empresa puede obtener con una estrategia global, ésta también conlleva grandes inversiones de dinero y mucho riesgo.

De forma general, la globalización puede causar gastos administrativos importantes, debidos fundamentalmente a la mayor necesidad de coordinación e información y al aumento de personal. También puede reducir la eficacia de la gerencia en cada país, si la excesiva centralización perjudica la motivación local y el espíritu de trabajo. Más ya a nivel particular, las desventajas de una estrategia global pueden concretarse en las siguientes (Yip, 1993, Spulber, 2007):

- Un enfoque de estrategia global en cuanto a participación de mercado puede acarrear la inconveniencia de un compromiso con un determinado mercado más grande de lo que este justifique, es decir, algunas empresas tienen que hacer grandes esfuerzos de largo alcance para penetrar en determinados mercados y elevar su posición competitiva global antes de obtener beneficios significativos.
- Estandarización de productos, pudiendo dar como resultado un producto que no deje plenamente satisfechos a los clientes de ningún lugar en particular. Cuando las compañías se internacionalizan, al principio ofrecen normalmente el mismo producto doméstico estándar sin adaptarlo a otros países y esto conlleva consecuencias. La compañía Coca-Cola, por ejemplo, a pesar de ser una de las empresas más internacionales y estandarizadas del mundo en los productos que comercializa, ha intentado reiteradas veces vender en todos los países sus bebidas gaseosas y alguna, como la “Cherry Coke” (una especie de cola con sabor a cerveza), fracasó estrepitosamente en el mercado español, ya que consumir bebidas de diversos sabores es poco común en nuestro país. En otros países, como Estados Unidos o Francia, es más común. A pesar de los problemas en Europa, Coca Cola Company todavía se sigue aventurando a hacer más mezclas en su lugar de origen. En Norteamérica hay incluso Coca Cola Cherry Zero, con un éxito considerable, siendo toda una utopía para España.
- El marketing. Su uso puede no ser válido para todos los países. Un marketing uniforme puede reducir la adaptación al comportamiento local de la clientela y al ambiente en el cual el marketing se desarrolla. El caso de la publicidad uniforme abunda en historias de horror debidas a una insuficiente adaptación. Por ejemplo,

Pepsi-Cola tradujo una vez al chino para el mercado de Taiwán su lema publicitario “Come alive with the Pepsi generation” (Reviva con la generación Pepsi), pero el sentido se tergiversó y el mensaje decía: “Pepsi le revive a sus antepasados”. Este ejemplo es un error de marketing internacional, aunque no de marketing global. Estos errores se cometen por mala o inadecuada adaptación después de que se ha creado un programa de marketing para un país. El marketing global, por el contrario, no significa que se obligue a las filiales internacionales a usar un programa doméstico. Un programa global se debe diseñar teniendo en cuenta desde el principio las necesidades de los principales países donde se va a usar. Además, los que vayan a usar el marketing global tienen que revisar los motores de globalización específicos de su industria.

- La integración de medidas competitivas, que para las empresas puede significar sacrificar ingresos, beneficios o posición competitiva en algunos países. Esto es especialmente cierto cuando a la sucursal en un país se le pide que ataque a un competidor global a fin de enviar una señal o de distraer durante un periodo de tiempo determinado a dicho competidor.

## **2.5. CONDICIONANTES Y DIFICULTADES DE LA PUESTA EN MARCHA**

Los impulsores de la globalización industrial no determinan una fórmula única que garantice el éxito. Más de un tipo de estrategia internacional puede ser viable dependiendo del tipo de industria (Yip, 2003; Spulber, 2007).

### **Diversidad de los motores de la globalización**

Ninguna industria puede beneficiarse de todos los impulsores de la globalización, que son muchos. Un competidor concreto puede ocupar una posición fuerte para explotar un motor clasificado de baja globalización. Por ejemplo, la preponderancia de clientes gubernamentales nacionales contrarresta el potencial de globalización de otros motores industriales, porque los clientes gubernamentales siempre prefieren negociar con las empresas nacionales. En una industria de este tipo, un competidor que tenga una estrategia global puede aprovechar sus otras ventajas, tales como bajos costes por centralización de la producción global, para contrarrestar esta desventaja. Al mismo tiempo, otra multinacional que tenga buenos contactos oficiales puede desplegar una estrategia multilocal y tener éxito sin las ventajas de la globalización. Asimismo,

competidores locales en un solo país pueden prosperar sobre la base de sus muy particulares activos locales.

### **Los efectos globales son incrementales**

Un segundo factor influye para que los impulsores de globalización no sean determinantes. El uso apropiado de las palancas de la estrategia global proporciona una ventaja competitiva adicional que es incremental a otras fuentes de ventaja competitiva. Esas otras fuentes pueden permitir a un competidor mejorar con estrategias internacionales que no concuerdan con los motores de globalización industrial. Por ejemplo, una tecnología superior ofrece una ventaja sumamente importante en la mayoría de las industrias y puede ser completamente independiente de los motores de la globalización. Un competidor que tenga suficiente tecnología superior puede aprovecharla para contrarrestar las desventajas de la globalización.

### **Posición y recursos del negocio y de la compañía matriz**

La tercera razón por la que los motores no sean determinantes tiene que ver con los recursos. Un negocio mundial puede verse ante motores de la industria que favorezcan fuertemente una estrategia global, pero las estrategias globales son costosas de llevar a la práctica inicialmente, sobre todo cuanto más tarde se consigan economías de escala y se aumenten los ingresos, además de necesitar fuertes inversiones iniciales para extenderse o penetrar en mercados importantes, desarrollar productos estandarizados, trasladar actividades de valor, crear marcas globales, crear nuevas unidades organizacionales o procesos de coordinación y ejecutar otros aspectos de una estrategia global. Por lo tanto, la posición estratégica del negocio también es importante. Aunque la estrategia global pueda mejorar esa posición a largo plazo del negocio, la posición inmediata puede ser tan débil que haya que dedicar recursos a mejorar a corto plazo, país por país. Finalmente, puede ocurrir que se obtengan más rendimientos invirtiendo en fuentes no globales de ventaja competitiva, como por ejemplo en una tecnología superior, que en fuentes globales, como la producción centralizada.

### **Limitaciones organizativas**

Finalmente, los factores organizativos, como estructura, procesos administrativos, personal y cultura, influyen en lo bien que se pueda poner en marcha la estrategia global deseada. Por consiguiente, las diferencias organizativas entre compañías de una

misma industria limitan el grado en que dichas compañías puedan o deban seguir una misma estrategia, ya que en ocasiones es difícil llevar la misma filosofía y estructura de trabajo en todos los países por igual. A pesar de ello, una estrategia global nos garantiza que, entre todos los países donde esté presente la industria, haya conexiones y productos estandarizados que cumplan por igual las necesidades de los clientes.

Cuatro factores organizativos determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia global (Ghemawat, 2005). En la **Figura 6** se sintetizan estos factores:

- La *estructura organizativa*, que comprende las relaciones de dependencia en un negocio.
- Los *procesos administrativos*, entre los cuales están actividades tales como planificar y presupuestar, lo mismo que los sistemas de información que hacen funcionar el negocio.
- Las *personas*, que son los recursos humanos del negocio mundial y comprenden tanto a los gerentes como al resto de los empleados.
- La *cultura*, que comprende los valores y las reglas que gobiernan el comportamiento en una corporación.



*Figura 6. Factores administrativos y organizacionales que afectan la Estrategia Global*

*(Adaptado de Yip, 1993)*

Como ya se ha señalado, ejecutar una estrategia siempre es difícil y, en el caso de una estrategia global, más aún por la diversidad de países y nacionalidades que hay que atender. Por otro lado, en muchos casos, una parte clave de la estrategia global es, tanto el contenido de ésta (un producto global estandarizado), como la decisión de operar con un proceso administrativo globalmente integrado. La puesta en marcha puede ser tan perturbadora y difícil que los beneficios de una estrategia altamente global quizá no sean suficientes. En particular, para la globalización de la estrategia, a menudo se requiere que uno o más países abandonen las estrategias o los productos utilizados durante mucho tiempo. Hay ejemplos de empresas multinacionales que comercializan el mismo producto con una estrategia global en todos los países donde están presentes pero el recipiente o envoltorio en el que lo venden es diferente según el país. Un ejemplo es McDonalds, ofrece la misma comida en todos los países, pero la cantidad es diferente según el país (por ejemplo, las hamburguesas en EEUU son más grandes que las españolas), así como los recipientes en los que se entrega. No obstante, prefieren y no quieren cambiar en absoluto su versión y correr el riesgo de perjudicar el mercado con un cambio. Aunque McDonalds sea una empresa que, a pesar de cambiar sus envoltorios, posiblemente siguiera obteniendo los mismos beneficios, hay otras muchas empresas que pueden ver perjudicada su imagen, provocando problemas en la compañía.

### **Participación en el mercado: Una revisión**

Para finalizar, en este apartado se analiza una nueva manera de ver, con orientación estratégica global, la participación de mercado. En lugar de seleccionar los mercados nacionales con base en su atractivo individual, los gestores deben considerar cómo contribuye la participación en un determinado país a los beneficios de la globalización y a la posición competitiva del negocio.

Participar en mercados fuera del país de origen actúa como palanca tanto para la internacionalización (expansión geográfica de actividades) como para la globalización (integración global de la estrategia) (Yip, 2003). En la modalidad de internacionalización, los gestores seleccionan los países con base en el atractivo de cada uno aisladamente, mientras que, cuando se emplea como palanca de estrategia global, la participación de mercado implica seleccionar países con base en su contribución potencial a los beneficios de la globalización y a la posición competitiva global del negocio. Las mismas consideraciones se aplican para determinar a qué nivel

participar y la naturaleza de la participación. Los gestores pueden tomar decisiones de selección de mercados por muchos motivos, la clave está en reconocer las diferencias entre las motivaciones y sus posibles consecuencias.

El criterio tradicional de ser internacional tiende a centrarse en el porcentaje del ingreso de un negocio que provenga de fuera de su país de origen y en el número de países en que participe. Los informes anuales de corporaciones, tanto norteamericanas como europeas, siempre presentan estos dos datos estadísticos, pero esta información resulta poco útil si consideramos la participación de mercado desde un punto de vista de estrategia global. Saber que un negocio recibe el 50% de sus ingresos de fuera de su mercado local no significa nada si no sabemos cuál es el porcentaje del mercado global que está fuera del país de origen. De igual modo, estar presente en diez países que incluyan a Estados Unidos, Japón y Alemania es mucho más importante en la mayor parte de las industrias, que estar presente en treinta países pequeños y poco desarrollados, pero que no incluyan esos tres.

Para alcanzar un nivel global de participación se necesita: a) una significativa participación en el mercado global, b) un equilibrio razonable entre la extensión del negocio y la extensión del mercado y c) presencia en países que sean mercados globalmente estratégicos (Spulber, 2007; Yip, 2003).

#### a) Participación en el mercado global

Alcanzar alta participación de mercado en mercados de un solo país ha sido durante mucho tiempo atrás objetivo clave de muchos gestores. Por el contrario, hoy en día, los beneficios son mayores en las industrias altamente globalizadas, debido, entre otras cosas, a que las ventajas de una alta participación de mercado se pueden aprovechar en muchos países y no solo en uno. Las ventajas se pueden usar una y otra vez. Un negocio que aplique un método global a la producción (concentrando la fabricación en un país o en unos pocos) en una industria en la cual las economías de escala sean grandes puede explotar la ventaja resultante de bajo coste en un país tras otro. Los competidores con baja participación pueden quizá resistir en países aislados desarrollando estrategias especializadas, pero, en la mayor parte de los países, no es probable que se pueda apelar a este sistema.

## b) Balance global

A pesar de que una alta participación global de mercado es importante, no es suficiente. Un negocio global también necesita un balance razonable entre la distribución geográfica de sus ingresos y la distribución del mercado mundial. Es decir, no debe tener la mayor parte de sus ingresos concentrados en solo unos pocos países y su participación en el mercado de cada país no debe ser muy distinta de su participación global de mercado. El balance global es importante como contrapunto a una gran participación de mercado porque el negocio, por lo general, necesita tener una presencia significativa en muchos países a fin de beneficiarse totalmente de una estrategia global. A base de país por país, en algunas industrias tal vez resulte mejor tener participación grande y significativa en algunos países y una participación pequeña en otros, que tener en todas partes un nivel moderado de participación. Sin embargo, este efecto puede verse contrarrestado por el efecto perjudicial de una participación dispar sobre la capacidad para operar con una estrategia global.

Un nivel desequilibrado de participación de mercado debilita el uso de las palancas de la estrategia global. Una empresa con rentas concentradas en unos pocos negocios encontrará difícil desarrollar productos globales que tengan amplio atractivo. Inevitablemente primarán los deseos de los pocos países dominantes y, a pesar de poder ser beneficioso a corto plazo, esta situación puede hacer más difícil la expansión geográfica en el futuro y dificultarle el desarrollo de programas globales.

Un negocio concentrado también puede encontrar difícil desarrollar una red globalizada de actividades de valor agregado. Los criterios para decidir la localización de tales actividades pueden sufrir distorsión en favor de las necesidades de los países dominantes. Tal vez lo más importante es que un negocio con participación de mercado desequilibrada encontrará difícil tomar medidas competitivas eficaces de integración, pero es por causa de su debilidad en muchos mercados el que determine que el negocio tenga menos oportunidades y puntos de apoyo para tomar medidas preventivas y de contraataque contra los competidores. Tener en cuenta el balance global puede cambiar la percepción de las amenazas competitivas. Un competidor con participación grande pero presencia limitada puede constituir una menor amenaza que otro que tenga una participación pequeña, pero más amplia presencia en el mercado.

c) Presencia en mercados globalmente estratégicos

Gran participación de mercado y buen balance global tienen que combinarse con la presencia en mercados nacionales claves o estratégicos. La diferencia más importante entre participación para internacionalizar y para globalizar es quizá el papel de países globalmente estratégicos, yendo la importancia de tales países más allá de su atractivo individual. Hay varias maneras en que un país puede ser estratégico como mercado (Yip, 1993):

1. Por ser gran fuente de ingresos o utilidades. El tamaño de un mercado es un factor muy importante de su atractivo individual, pero también es importante por razones de estrategia global. Cuanto más grande sea, más contribuye a las economías de escala globales de un competidor. El éxito en un mercado grande puede, por tanto, hacer bajar los costes mundiales de un competidor que reparta dichos costes entre diversos países. También puede suministrar fondos para subsidiar el negocio en otros mercados de otros países, característico de una estrategia global. Por estas razones, es crítico tener éxito en los mercados grandes e impedir que los rivales globales lo tengan.
2. Por ser el mercado local un mercado potencial de clientes globales. Los competidores globales necesitan una fuerte presencia en el mercado local. Las sucursales extranjeras del cliente global tampoco verán con buenos ojos a un proveedor que no tenga una participación importante en los negocios de su país de origen. Por otra parte, los clientes importantes son también una fuente clave de ideas para innovación, de modo que es importante tener presencia de investigación y desarrollo en los mercados nacionales de esos clientes. Tener clientes exigentes puede también ser un secreto del éxito global.
3. Por ser el mercado local de competidores globales. Para muchos competidores globales su mercado local representa la fuente principal de ingresos o utilidades, aunque el mercado local no necesita ser el país en que la compañía matriz tiene su sede. Un negocio necesita una fuerte presencia en estos mercados locales para limitar el flujo de fondos hacia sus competidores. Igualmente importante es que el negocio puede aprender de primera mano cómo opera un competidor y seguir de cerca su evolución en el mercado. Estar

en el mercado local de competidores importantes reduce el peligro de sufrir sorpresas.

4. Por ser fuente principal de innovación industrial. La mayoría de las industrias tienen unos pocos mercados que actúan como “países líderes” en el sentido de ser la fuente primaria de innovaciones. Con mucha frecuencia, estos países líderes son también los mercados locales de clientes y competidores globales. Ser capaz de identificarlos contribuye aún más al proceso de tomar decisiones superiores sobre participación de mercado.

### 3. EL BANCO SANTANDER

Este capítulo tiene como objetivo principal analizar la estrategia global y el proceso de internacionalización del Banco Santander. No obstante, previamente se dedican unas secciones a describir el modelo de negocio y las decisiones estratégicas que le han permitido mantener una posición competitiva única y consolidarse como uno de los mejores bancos a nivel mundial.

Grupo Santander es el cuarto banco del mundo por beneficios y el octavo por capitalización bursátil, siendo el primero de la eurozona con 63.000 millones de euros y más de 100 millones de clientes<sup>1</sup>. En la actualidad, cuenta con un total de 186.763 empleados, de los cuales más de la mitad trabajan en América, un tercio en Europa continental y el 14% en Reino Unido.

El Banco Santander es un caso singular en la historia financiera española y europea, por su longevidad y por su trayectoria (Martín, 2008). Muy pocas instituciones han disfrutado de tan larga existencia y menos aún pueden exhibir una ejecutoria tan excepcional. Comenzó en el año 1857 como una pequeña entidad de ámbito local y regional fundada en la provincia de Santander (hoy conocida como Comunidad Autónoma de Cantabria), recorriendo toda la escala financiera: 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 (**Figura 7**), tiene una sólida implantación en dos continentes (América y Europa), dispone de establecimientos en más de 40 países, opera en las tres principales monedas de la economía mundial (euro, dólar y libra esterlina) y, además, está presente en todos los segmentos del mercado: banca comercial minorista y mayorista, banca de negocios y privada, crédito al consumo, seguros y fondos de pensiones. En suma, el Santander es un banco centenario, global y multinacional.

---

<sup>1</sup> Para más información, ver **Anexo 3** “LISTA DE CLIENTES DEL GRUPO SANTANDER POR ZONAS”.

RANKING	BANCO	CAPITALIZACIÓN (en millones de euros)	PAÍS
1	Industrial & Commercial Bank of China	230.880	China
2	China Construction Bank Corp	154.295	China
3	Bank of China	141.466	China
4	HSBC Holdings	137.869	UK
5	Bank of America	128.430	EEUU
6	Citigroup	105.820	EEUU
7	JPMorgan Chase	94.609	EEUU
8	<b>Santander</b>	<b>92.438</b>	<b>España</b>
9	UniCredit	72.558	Italia
10	Wells Fargo	69.036	EEUU
11	IntesaSanpaolo	65.848	Italia
12	BNP Paribas	64.146	Francia
13	UBS	63.868	Suiza
14	Sberbank	62.875	Rusia
15	Mitsubishi UFJFinacial	62.352	Japón
16	<b>BBVA</b>	<b>61.766</b>	<b>España</b>
17	Bank of Communications	59.523	China
18	Royal Bank of Scotland	57.965	UK
19	Wachovia Corp.	49.422	EEUU
20	Barclays	47.722	UK

Figura 7. Clasificación bancaria mundial. Los 20 primeros por capitalización bancaria, en miles de miles de millones de euros (Fuente: Facset, 2007)

Con el fin de explicar las claves de su éxito, a continuación, se analiza el modelo de negocio que utiliza, las estrategias básicas en las que se apoya, así como su proceso de internacionalización.

### 3.1. MODELO DE NEGOCIO

Banco Santander cuenta con un modelo de negocio centrado en el cliente, que le permite obtener una gran recurrencia en sus ingresos y resultados, a pesar de las dificultades del entorno económico y financiero de los últimos años.



Figura 8. Modelo de negocio del Banco Santander (Fuente: Informe Anual Banco Santander, 2012)

Como se puede ver en la **Figura 8**, los pilares en los que se centra dicho modelo de negocio son los siguientes (Informe Anual del Banco Santander, 2012):

- 1) **Orientación comercial:** El cliente es el eje principal de la actividad del Banco Santander, siendo uno de sus objetivos prioritarios la satisfacción integral de las necesidades financieras del mismo. Para ello, Santander pone a disposición de sus más de 100 millones de clientes una amplia gama de productos y servicios financieros. A través de sus más de 14.000 oficinas (**Figura 9**), la mayor red de sucursales de la banca internacional, desarrolla todas las soluciones de servicios y productos bancarios posibles destinados a particulares de todos los niveles de renta, empresas de cualquier tamaño, grandes corporaciones privadas, instituciones públicas y comunidades universitarias. Además, hay que sumar los servicios ofrecidos por los canales de banca por Internet, móvil y banca telefónica.



*Figura 9. Clientes y Oficinas del Banco Santander  
(Fuente: Informe Anual Banco Santander, 2012)*

- 2) **Disciplina de capital y fortaleza financiera:** Para el Banco Santander, mantener un balance fuerte es otro de los objetivos prioritarios. Durante 2012, aumentó su ratio de *core* capital hasta el 10,33% según los criterios de Basilea II y cumplió de forma anticipada las exigencias impuestas por la Autoridad Bancaria Europea a los principales bancos europeos. Según las “*pruebas de esfuerzo*” de la consultora Oliver Wyman, en el escenario económico más adverso de la crisis actual, el *core* capital de Santander a diciembre de 2014 superará en 25.297 millones de euros el mínimo exigido.

**3) Prudencia en riesgos:** Característica que ha acompañado al Banco Santander desde su fundación. Santander mantiene niveles de morosidad y cobertura mejores que la media del sector en las áreas geográficas en las que opera. Toda la organización se implica en la gestión de los riesgos, desde la operativa diaria en las oficinas hasta la alta dirección y el consejo de administración.

Los principios en la gestión del riesgo del banco son: independencia en la función del riesgo, el apoyo al negocio manteniendo la calidad del riesgo, las decisiones colegiadas, el uso de herramientas y sistemas de vanguardia en la medición y análisis del riesgo y la alta implicación de los órganos de gobierno.

**4) Diversificación geográfica y modelo de filiales:** Santander tiene una diversificación geográfica equilibrada entre mercados maduros y emergentes. Como se puede ver en la **Figura 10**, centra su presencia en 10 mercados principales: España, Portugal, Alemania, Polonia, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y Estados Unidos, ostentando en la mayoría de ellos altas cuotas de mercado en banca comercial. Con esta diversificación geográfica, el Banco Santander no sólo consigue obtener beneficios de varias partes del mundo, sino también minimizar riesgos, aumentando sus potencialidades, que, de otra forma, se hubieran visto muy mermadas en un mercado como el español, ya de por sí muy competitivo y con poca capacidad de crecimiento. Con el mantenimiento de una distribución geográfica en distintos continentes y mercados, unos más maduros que otros, busca salvaguardar el valor de su empresa para continuar con la creación de valor para sus accionistas, manteniendo así un elevado crecimiento del beneficio, principalmente en los mercados emergentes, y ganando cuota y rentabilidad en los mercados más maduros. La expansión internacional que ha llevado a cabo Santander, mediante filiales jurídicamente independientes y autónomas en capital y liquidez, le ha dado ventajas para financiarse y, en situaciones de crisis como la actual, limita las posibilidades de contagio entre unidades del Grupo, reduciendo así el riesgo sistémico. Además, el Banco Santander facilita a todas sus filiales políticas de negocio globales y capacidades corporativas de organización y tecnología que hacen que los resultados del Grupo sean superiores a la suma de resultados de cada banco local<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Para más información, ver **Anexos 4 y 5** “Resultados Financieros y Económicos del Banco Santander”.



necesarios para implantar las estrategias seleccionadas. Además, estas decisiones deben ser coherentes entre sí, siendo esta coherencia uno de los aspectos que más dificultad añade al pensamiento estratégico. A continuación, se analizan para el caso Santander las decisiones estratégicas mencionadas.

### Visión, misión y valores (propósitos)

La visión del Santander combina el desarrollo de su actividad empresarial y el progreso económico de las comunidades donde está presente, teniendo en cuenta el impacto de su actividad en la sociedad y en el medio ambiente. Los principales ejes de su visión estratégica, ya explicados en su mayoría en el modelo de negocio del Banco, son principalmente:

- Gran grupo financiero internacional
- Satisfacción integral de las necesidades financieras de los clientes
- Valor creciente para los accionistas
- Presencia relevante en mercados locales diversificados

La misión del Banco Santander es ser el grupo bancario líder en el mercado nacional y consolidarse como uno de los mejores bancos a nivel mundial, siendo reconocido por satisfacer de modo integral las necesidades financieras de sus clientes y proporcionar un alto valor a sus accionistas.

En cuanto a sus principales valores, se encuentran:

- **Dinamismo**, con iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que sus competidores y con gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.
- **Fortaleza**. La solidez del balance y la prudencia en la gestión del riesgo son las mejores garantías para su capacidad de crecimiento y de generación de valor a largo plazo para los accionistas.
- **Liderazgo**, en todos los mercados donde está presente, contando con los mejores equipos humanos y estando orientado al cliente y a resultados.
- **Innovación** permanentemente en productos y servicios que cubran las nuevas necesidades de los clientes y permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de la competencia.

- **Orientación comercial y calidad de servicio**, con una estrategia clara enfocada al cliente, mejorando de manera continuada su satisfacción y vinculación a través de la mejor calidad de servicio y una amplia gama de productos y servicios financieros.
- **Ética profesional y sostenibilidad**, ya que todos los profesionales del Santander trabajan con la máxima transparencia y honestidad, integrando en el desempeño de su actividad el compromiso del Banco con el progreso económico, social y medioambiental de las comunidades donde está presente.

Por lo tanto, sus principios se basan en la vocación de servicio, apertura, excelencia, confianza, compromiso, integridad y colaboración. Por ello, están abiertos a su entorno, con el que mantienen un diálogo constante como fuente inagotable de aprendizaje e innovación. Quieren comportarse como un ciudadano responsable y ejemplar, asumiendo compromisos voluntarios en materia medioambiental y social, que, además, contribuirán a afianzar su liderazgo.

Todos los valores señalados hacen que la responsabilidad social corporativa (RSC) sea clave para ellos, no sólo cumpliendo la legislación, sino llegando más allá en sus compromisos sociales y ambientales y escuchando siempre a sus *stakeholders* o grupos de interés. El Banco Santander se preocupa mucho de su relación con todos ellos, intentando cubrir las expectativas de clientes, accionistas, empleados y otras organizaciones (**Figura 11**).



*Figura 11: Responsabilidad social corporativa  
(Fuente: Informe Anual Banco Santander, 2012)*

### Estrategia competitiva básica

El Banco Santander forma parte del sector financiero<sup>4</sup>, siendo este definido como aquel conjunto de entidades o instituciones públicas y privadas dedicadas a la actividad crediticia, bursátil y de seguros y fianzas. En este sector, la competencia es monopolística, es decir, existen muchas empresas que satisfacen una misma necesidad, pero éstas presentan su producto tratando de diferenciarse de sus competidores, de forma que los consumidores lo perciban como exclusivo. La diferenciación se logra, fundamentalmente, a través de medios como la calidad del servicio, el método de sus productos y medios utilizados, la publicidad y otras técnicas.

La competencia a la que se enfrenta el Banco Santander se encuentra entre el oligopolio y la competencia perfecta. Hay más empresas que en el oligopolio, pero no las suficientes como para ser competencia perfecta. Cada empresa tiene un cierto poder de monopolio en sus propios productos y servicios, que ninguna otra puede vender con las mismas características. No obstante, en general, los productos y servicios de cada empresa son bastante parecidos a los de los demás como para que haya una cierta competencia, aunque no la suficiente como para considerar que cada una es precio-aceptante.

Como consecuencia, para sobrevivir en su sector, el Banco Santander sigue una estrategia competitiva de diferenciación de sus productos, intentando atender las necesidades y características del consumidor potencial de manera única. Los métodos para diferenciar sus productos respecto a los de sus competidores, algunos ya citados en apartados anteriores, son sus innovaciones tecnológicas, tales como la banca por internet, su imagen de marca y, especialmente, los servicios ofrecidos de manera personalizada a través de sus oficinas por todo el mundo.

---

<sup>4</sup> Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, aprobada por R. D. 1560/92, de 18 de diciembre, la actividad económica que nos ocupa se encuadra dentro del código CNAE 65, 66 y 67, con sus respectivas descomposiciones según las características de la actividad.

Hay que señalar que, en los últimos años, un número creciente de marcas españolas han avanzado rápidamente en las distintas fases del proceso de creación de marcas internacionales, asumiendo posiciones relevantes de liderazgo a nivel global en sus respectivos sectores de actividad y ganando notoriedad y prestigio internacional. En la actualidad, el entorno financiero internacional se mueve hacia estrategias de implantación de marcas internacionales y/o globales. La marca Santander ha alcanzado ya un posicionamiento importante en cuanto a valor y renombre de marca a nivel internacional. Junto con Zara, son las únicas marcas españolas dentro del ranking de las 100 marcas más valiosas del mundo realizado anualmente por Milward Brown (2007). Asimismo, la marca Santander se sitúa en el puesto número 5 del ranking de las 100 marcas financieras con más valor del mundo realizado por la revista *The Banker* y la consultora británica *Bran Finance* (**Figura 12**).

Ranking	Marca/Compañía	País de Origen	Valor de Marca (mil. \$)	Capitalización bursátil (mil. \$ 31-12-05)	Valor de marca Capitalización (%)
1	Citi	EE.UU.	35.148	245.512	14,3
2	HSBC	R.U.	33.495	181.703	18,4
3	Bank of America	EE.UU.	31.426	185.342	17,0
4	American Express	EE.UU.	18.109	63.897	28,3
5	Santander	España	17.063	n/d	n/d
6	UBS	Suiza	15.137	103.522	14,6
7	Wells Fargo & Co	EE.UU.	14.277	105.067	13,6
8	BNP Paribas	Francia	12.278	67.796	18,1
9	Barclays	R.U.	12.182	67.955	17,9
10	Chase	EE.UU.	12.083	n/d	n/d

Figura 12: "Top 100 Brands – Banks and Financial Institutions" Selección de las Primeras 10 marcas

Fuente: Elaborado a partir de "100 Top Brands", *The Banker* 2006, pp 20-22

Es decir, la marca Santander ha alcanzado un importante grado de reconocimiento y notoriedad en el mundo. Diversas encuestas realizadas por el Foro de Marcas Renombradas Españolas en estos últimos años sitúan siempre a la marca Santander como una de las diez primeras marcas españolas más conocidas internacionalmente. El estudio realizado entre diciembre de 2006 y enero 2007 en un total de 30 países, que

representan más del 90 por ciento de las exportaciones e inversiones españolas, situó a la marca Santander como la sexta marca española más notoria en el mundo por detrás de Zara, en el primer puesto, Real Madrid, Telefónica, Mango y FC Barcelona, respectivamente.

Este nivel de notoriedad internacional y reconocimiento convierte a la marca Santander en un importante referente de la imagen de España en el exterior. De hecho, el estudio realizado por Interbrand (2008) en 12 países sobre la internacionalización de las marcas españolas, sitúa a la marca Santander entre las 10 primeras (**Figura 13**) a la hora de ejercer una función de embajadora de la imagen de España.

En estos últimos años, y en especial a partir del 2004, la estrategia de marca se centra en establecer una imagen de marca global, donde todas las marcas y unidades internacionales del grupo converjan hacia una identidad común: la marca Santander.



*Figura 13: Marcas Españolas idóneas para ser Embajadoras de la Marca España (top 20) (Adaptado de Interbrand, 2008)*

La concepción más global de la marca ha llevado al grupo a tomar posiciones importantes en el mercado norteamericano (participación del 19,8% en Sovereign Bancorp en el 2005), reforzar su posicionamiento en Brasil y Europa y desarrollar un plan global de imagen de marca con campañas internacionales de publicidad y patrocinios deportivos de dimensión global,

como en la Fórmula 1 con la escudería McLaren-Mercedes y Ferrari. Este plan global de comunicación y marca se ha desarrollado hasta el año 2010 y ha situado a la marca Santander entre las diez primeras marcas financieras del mundo. Queda, ciertamente, pendiente Asia, y, en especial, China. Un mercado en el que una marca líder global tiene que estar presente.

La marca Santander es la esencia del Grupo, un activo estratégico de primer orden. Como hemos visto, es uno de los pilares de su modelo de negocio y está asociada con los atributos de internacionalidad, liderazgo y fortaleza; centraliza la identidad y los

valores del Grupo y expresa un posicionamiento internacional único que diferencia a Santander de los demás bancos.

Por otra parte, para entender la manera en que el Banco Santander consigue su ventaja competitiva, se debe profundizar en tres aspectos: la propia empresa, los clientes y los competidores.

La empresa decide, mediante segmentación de mercado, las características de los clientes a los que quiere dirigir sus productos. En el caso del Santander, el segmento es de gran tamaño debido a que prácticamente todo el mundo puede ser cliente del Banco. De esta manera, se pretende encontrar el mercado en que sea más probable que los clientes “compren” el producto, según las características que deseen, y así satisfacer las necesidades mediante los productos y servicios que comercializa. Los clientes estiman un beneficio percibido por poseer estos productos o servicios, que se puede cuantificar monetariamente por el precio máximo que estarían dispuestos a pagar, en función de la calidad percibida y demás atributos relevantes para cada persona. Pero, al mismo tiempo, cada cliente establece una comparación entre los beneficios atribuidos a cada competidor, por lo que es sumamente importante la diferenciación. Además, el coste de la empresa en relación a los costes de los competidores también es un factor influyente en la ventaja competitiva de Santander. Por tanto, la posición competitiva de una empresa está unida a los beneficios percibidos y a los costes de la misma respecto a los beneficios percibidos y a los costes de los competidores.

El valor económico creado es la diferencia entre el beneficio percibido por el consumidor y el coste monetario para la empresa, es decir,  $VC = B - C$ , pudiendo descomponerse en dos sumandos ( $VC = (B-P) + (P-C)$ ), repartiéndose el valor creado entre la empresa y los consumidores (Ventura, 2008).

En la **Figura 14** se realiza una comparación del Santander con otras dos empresas de la industria financiera, determinándose el valor creado y el reparto del mismo.

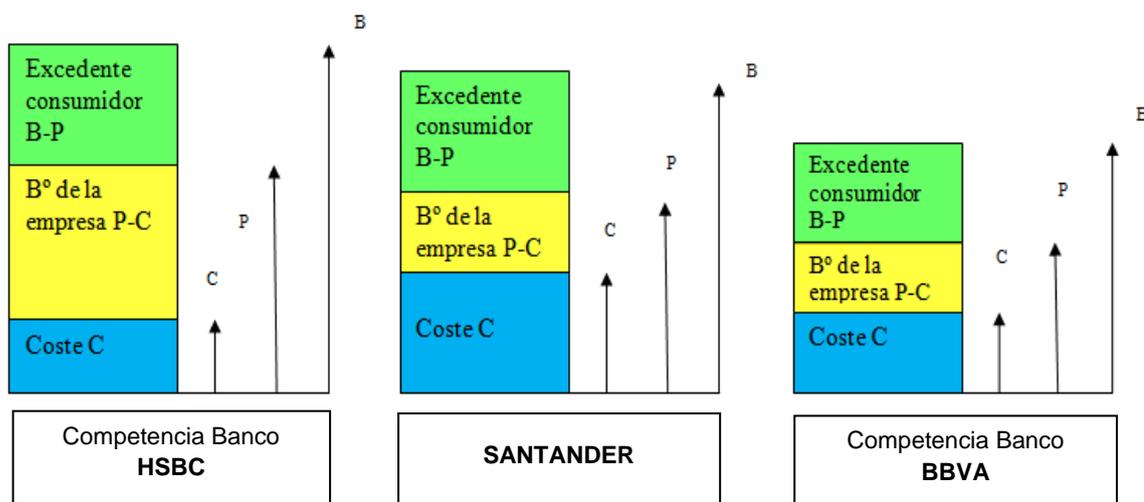


Figura 14. Valor creado del Banco HSBC, Santander y BBVA

Fuente: Elaboración propia

Se observa que HSBC, una de las organizaciones más grandes en servicios bancarios y financieros del mundo con sede en Londres, tiene unos costes de generar sus productos muy bajos, debido a las economías de escala, siendo inferiores a los del Banco BBVA y también a los del Santander, incluso aunque éstos estén entre los mejores bancos del mundo y aprovechen también economías de escala debido a su tamaño, entre otras cosas. Los costes del Santander son mayores que los de BBVA, debido a que el primero se preocupa más por la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Además, los elevados costes de marketing del Santander incrementan mucho el coste unitario de los productos ofrecidos.

En cuanto al beneficio obtenido por Santander, se encuentra en una situación intermedia entre HSBC y BBVA. Esto se debe a que Santander tiene unos costes mayores que HSBC y, sin embargo, precios y servicios similares. Como el coste es mayor en Santander, la expresión P-C es menor.

En el caso del BBVA, los costes son menores y los precios similares pero menores. Esto se debe a la imagen de la marca, la exclusividad y el prestigio que transmite Santander, que provocan que sus productos puedan venderse a un precio mayor que los productos de BBVA, de manera que el beneficio de la empresa es mayor:

$$(P-C)_{BBVA} < (P-C)_{SANTANDER}$$

El excedente del consumidor es inferior en Santander que en HSBC y aun menor en BBVA. Aunque, debido a que en la industria financiera hay mucha competitividad, el valor creado va a parar en su mayor parte a los consumidores, como se puede observar en la **Figura 14**.

$$(B-C)_{BBVA} < (B-C)_{SANTANDER} < (B-C)_{HSBC}$$

Como Santander crea más valor económico que BBVA, existe la certeza de que tendrá ventaja competitiva sobre él, es decir, los resultados económicos o financieros obtenidos son superiores. Esta ventaja competitiva tiene un sesgo orientado a la diferenciación, aunque hoy en día BBVA está creciendo de forma considerable, siendo, a pesar de los resultados obtenidos, un gran competidor para el Santander.

Tras analizar la ventaja competitiva en cuanto a costes y diferenciación, a continuación se determina la posición competitiva que ocupa la empresa dentro de la industria en que compete.

Tomando como referencia los costes medios de la industria  $C_i$ , se puede situar a la empresa en relación con dichos costes medios, por encima (A), al mismo nivel (M) o por debajo (B) (Hall, 1980).

En función de la calidad percibida, se establece un nivel de calidad que se considera representativo de la media de la industria, siendo  $P_i$  el precio medio que realmente se paga en el mercado. Cada empresa, según sus precios, se puede situar por encima de la media (A), en la media (M) o debajo de la media (B). Suponiendo que, cuando una empresa consigue vender a precios superiores a los de la media de la industria, se debe a que su calidad es superior. En este caso, además de los precios de los productos, se debe considerar la calidad del servicio y los beneficios obtenidos por el cliente al depositar sus ingresos en un banco u otro.

En la **Figura 15** se puede observar la matriz diferenciación/costes del Banco Santander.

		Costes relativos (media industria)		
		A	M	B
Diferenciación precios (media industria)	A	4	2	1
	M	7	5	3
	B	9	8	6

Figura 15. Matriz Diferenciación/Costes del Banco Santander  
Fuente: Elaboración propia (adaptado de Hall, 1980)

El beneficio conseguido por los clientes en el caso de Santander es mayor que el de otros competidores, por tanto, se puede cobrar un sobreprecio, ya que sus productos son de mejor calidad que los de muchos de sus competidores y, como la calidad percibida por el consumidor es mayor, se pueden “vender”/ofrecer a mayor precio.

Santander debe tener en cuenta qué sobreprecio permite soportar la calidad de los productos y en qué sobrecoste se incurre para hacer productos y servicios de calidad. En este caso, el sobreprecio es mayor que el sobrecoste, por lo que existirá una ventaja competitiva por diferenciación.

Como se observa en la **Figura 15**, Santander se encontraría en la posición 4 de la matriz diferenciación/costes, en la que los costes son más altos que los de la media de la industria y los precios son también más altos que los de la media. El producto se percibe con mayor calidad que los productos de la competencia, por lo que los consumidores están dispuestos a pagar el sobreprecio que supone el producto y los servicios ofrecidos.

El objetivo de Santander es mantener la ventaja competitiva que posee frente a sus competidores, lo que implica invertir en aquellos recursos y capacidades que refuercen la lógica económica que sustenta dicha ventaja, como ha venido haciendo durante los últimos años.

### **3.3. INTERNACIONALIZACIÓN DEL BANCO SANTANDER: UNA ESTRATEGIA GLOBAL**

#### **3.3.1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL BANCO SANTANDER**

La economía española ha registrado en pocos años un espectacular desarrollo que ha tenido en la internacionalización de sus compañías una de sus manifestaciones más evidentes. El proceso de inversiones en el exterior de las compañías españolas comenzó a cobrar relevancia a mediados de los años 90 y estuvo, en una primera instancia, muy focalizado en Latinoamérica. En los primeros años de esta década se inició una segunda fase de internacionalización en la que las empresas españolas también buscaron oportunidades en otras áreas, ampliando así sus horizontes (Kindelán, 2010).

La banca, pionera en este proceso, ha desempeñado un papel protagonista, como refleja el peso de sus adquisiciones. Dentro de ella, el Banco Santander ha acometido su proceso de internacionalización con gran éxito<sup>5</sup>. De hecho, la banca atesora casi el 30% de los activos de España en el exterior, fundamentalmente en sus manos y en las del BBVA.

Siguiendo un poco su trayectoria, es a finales de los años 50 cuando el Santander, gracias a la aceleración de la industrialización y la bonanza económica, aprovecha para consolidar su posición nacional, diversificar sus actividades y operaciones, conquistar nuevos mercados y apostar por extender su radio de acción más allá de los límites geográficos de la península ibérica, comprando bancos en América Latina. Las bases sobre las que descansó la formidable expansión del Santander entre 1940 y 1980 se pueden resumir en una incesante ampliación de su presencia territorial, la compra de entidades medianas y pequeñas, 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 y una apuesta tecnológica atrevida, entre otras. A mediados de los 80, Banco Santander ya había logrado situarse entre los grandes bancos nacionales, aunque su proyección exterior, en un mundo mucho menos globalizado y una España que empezaba a abrir fronteras y a liberalizar una economía muy intervenida, era aún limitada (su posición en el ranking mundial del sector era la

---

<sup>5</sup> En el **Anexo 1** “*Modelo Conceptual para el Análisis Estratégico del Banco Santander*”, se puede observar el conjunto de variables relevantes en el proceso de globalización del Banco Santander.

152). Sin embargo, en 2007, año de su 150 aniversario, Banco Santander era ya una de las principales entidades del mundo por su dimensión y rentabilidad, por su carácter innovador y por su vocación internacional.

En la actualidad, se sitúa holgadamente entre los diez mayores bancos del mundo por capitalización bursátil y por beneficios. Es el primer banco de la Eurozona y la primera franquicia financiera de Latinoamérica. El Banco cuenta con más de 190 mil empleados, con 100 millones de clientes y con 3 millones de accionistas. Y todo ello resultado de un notable proceso de consolidación en el mercado español, un intenso crecimiento orgánico y una fructífera política de internacionalización.

Asimismo, el Santander se ha convertido en una referencia para sus competidores globales, por su modelo de negocio centrado en la banca minorista, por la importancia otorgada a la tecnología y la gestión de riesgos y por el carácter innovador de su estrategia internacional. Banco Santander ha sido un pionero en la tarea de integrar los mercados europeos (entrada en Portugal en 1999 y compra de *Abbey* en 2004) y ha sido también tremendamente innovador en las adquisiciones internacionales (OPA sobre *ABN Amro* de Santander, *RBS* y *Fortis*).

En definitiva, Santander se ha convertido en un banco global desde cualquier punto de vista. La gran mayoría de sus clientes, el 80%, se encuentra fuera de España, al igual que el de sus empleados (el 77%). Con esto podemos afirmar que dos terceras partes del beneficio atribuido a la entidad se genera fuera del territorio español, estando concentrada su actividad en tres áreas geográficas: Europa Continental, Reino Unido y Latinoamérica, estando presente en más de 40 países a través de 14.000 oficinas bancarias.

Por lo tanto, la experiencia ha demostrado que el Santander ha sabido hasta la fecha aprovechar con mayor rapidez que sus competidores las oportunidades que se le han presentado. Su estrategia de internacionalización, basada fundamentalmente en fusiones y adquisiciones, le ha dado acceso rápido a recursos y capacidades complementarias que ha sabido aprovechar con éxito dentro de su sector.

A continuación, vamos a explicar el proceso de internacionalización del Santander desde sus orígenes hasta la actualidad (Kindelán, 2010).

## **Santander: De local a internacional**

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 atrasándose 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 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 1,36 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 periodo 1913-1959 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.

Fue a principios de la década de 1950 y, sobre todo 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, no obstante, España continuó aumentando su renta por habitante a un ritmo superior al registrado en Europa y los Estados Unidos.

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, alcanzando “status” nacional al colocarse entre los siete grandes del sistema. 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 convirtiendo al Santander en la octava entidad mundial por capitalización.

### **El salto a Latinoamérica en los 90**

Aunque desde sus inicios el Banco Santander tiene una proyección internacional, no estableció operaciones en el extranjero hasta casi un siglo después de su creación. Su vocación internacional nace con su fundación en 1857, ya que uno de los principales objetivos era dar servicio a los comerciantes del Puerto de Santander y financiar, sobre todo, los flujos comerciales entre España y América, es decir, el comercio con Latinoamérica.

El papel clave que habría de tener Latinoamérica en la internacionalización del Banco se reflejó en las primeras decisiones de expansión. En 1947 abrió su primera oficina de representación en La Habana, a la que seguirían las de Buenos Aires y México DF. La primera filial en Latinoamérica se establece en 1960 con la compra del Banco del Hogar Argentino en Argentina, seguida por la compra de *First Nacional Bank* en Puerto Rico en 1977 y el establecimiento de oficinas de representación en Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Dominica y Uruguay. En estos años se producen también los primeros escarceos fuera de Latinoamérica. En 1954 se abre en Londres la primera oficina europea del Banco y en 1965 se produce la alianza con el *Bank of América* para crear Bankinter.

El gran salto de Banco Santander se produce, sin embargo, a finales de los 80, cuando el Banco adquiere una dimensión notable gracias a las oportunidades brindadas por un entorno doméstico mucho más competitivo. Hasta estos años, la banca había sido un sector fuertemente intervenido en nuestro país. La necesidad de impulsar y modernizar nuestra economía y las propias exigencias derivadas de la integración en la entonces Comunidad Económica Europea exigieron acometer una profunda liberalización. La desregulación, que entre otras muchas medidas permitía fijar libremente los tipos de interés, dio lugar a un cambio copernicano en el modelo de negocio de la banca. Los beneficios dejaban de estar «asegurados» y había lugar a la competencia, donde el Santander encontró una enorme oportunidad para crecer y mejorar su eficiencia. Hasta entonces había puesto el énfasis en la rentabilidad y en la

innovación y no tanto en el tamaño. Eso le situaba en una posición perfecta para aprovechar el nuevo entorno y ganar dimensión para así acometer nuevos negocios y actividades que permitirían diversificar riesgos y dar valor al accionista.

En 1988, por ejemplo, se creó una *joint-venture* en Gibraltar entre Santander y *Royal Bank of Scotland* además de alianzas con *Metropolitan Life Insurance* en el mercado español y con *Nomura* de Japón.

Dos grandes hitos llevan al Banco del sexto puesto al primero en el ranking nacional:

1. El lanzamiento de la «*Supercuenta*» en 1989. Era una cuenta corriente que ofrecía una remuneración del 11% y permitió elevar la cuota de mercado de Santander en cuentas corrientes del 8% al 14% en menos de dos años. La iniciativa, que fue seguida de movimientos semejantes en otros productos, permitió al Banco ganar tamaño, un requisito clave para emprender con garantías una expansión internacional relevante (el proceso de desregulación del sistema financiero español y, en particular, la liberación de los tipos de interés permitieron romper el *statu quo* bancario y sentaron las bases de la competencia en el sector).
2. La adquisición de Banesto en 1994. Banesto era uno de los dos mayores bancos del país a comienzos de los 90, pero su insuficiente adaptación al nuevo entorno, unida a otras circunstancias, le llevó a ser intervenido por el Banco de España y más tarde subastado. El Santander se adjudicó la compra de Banesto en subasta pública en 1994 con una atrevida puja que reflejaba la importancia que se otorgaba a la operación. Oportunidad única que convirtió al Santander en la mayor institución financiera española, con una cuota del 25% de los depósitos del sistema, y le otorgaba una sólida base doméstica para consolidar su expansión en Latinoamérica.

Estas operaciones completaban las bases para iniciar un proceso de internacionalización ambicioso. Santander contaba con una sólida base doméstica y con experiencia en un entorno bancario muy competitivo como el español, que le había llevado a centrarse en la reducción de costes, potenciar la actividad comercial y reforzar su cultura de innovación y cambio. Contaba, además, con una probada vocación internacional, como muestran las operaciones que en distintos ámbitos había

venido realizando, la alianza con el *Bank of America* para la creación de Bankinter (1965), los primeros pasos en Latinoamérica (1971/1987), la compra de *CCBank* en Alemania (1987), la alianza con *Royal Bank of Scotland* (1988), la participación en el *First Fidelity Bank* (1991) o la apertura de sucursales y oficinas de representación en los principales centros internacionales como Nueva York, Frankfurt, Tokio y Londres.

No obstante, los primeros pasos de importancia para llegar a ser un banco internacional se produjeron en Latinoamérica. En esos años los países de la región abrían sus fronteras, el sector financiero comenzaba a desregularse y las entidades españolas tenían una muy reciente experiencia en el desarrollo de la actividad en un contexto de liberalización y también en la tarea de «*bancarizar*» amplias capas de la población. La región contaba además con un potencial demográfico y económico enorme, con claras afinidades culturales, con la compañía de otras empresas españolas, con procesos importantes de privatizaciones y con un sistema de regulación y supervisión mucho más transparente que el de otras economías emergentes.

Las adquisiciones más destacadas de Santander durante este período fueron las del Banco de Venezuela (1996), Santander Mexicano (1997), Banco Río Argentina (1997), Banco General de Comercio y Banco Noroeste (1998, ambos en Brasil). De este modo, ya a finales de la década de los 90, Santander adquiría el tamaño y la estructura propios de un banco internacional.

### **Un Banco Global: La segunda ola de Internacionalización: 1999-2007**

El año 1999 marca el inicio de una nueva fase de la internacionalización del Banco, que lo convierte en una entidad verdaderamente global. A finales de la pasada década, el contexto económico experimentó fuertes cambios:

- La globalización era ya una realidad evidente. La apertura comercial y financiera de las principales economías desarrolladas y emergentes y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación cambian el escenario de juego para las grandes compañías y crean nuevas oportunidades de negocio.
- En la Eurozona, las medidas dirigidas a crear un espacio financiero único y, muy especialmente, el nacimiento del euro, suponen también un drástico cambio de escenario. El mercado «local» aumenta de tamaño.

Además, hay que añadir otras novedades surgidas en la vida del Santander en los primeros años de esta década:

- Las numerosas adquisiciones realizadas por el Banco dotan a los gestores de una valiosa experiencia y habilidad a la hora de afrontar nuevas operaciones. El Banco gana la capacidad de gestionar negocios internacionales y confianza en las propias fuerzas y en las posibilidades de desarrollar negocios en mercados más maduros.
- Las dificultades también permiten reconsiderar las estrategias. 2001 y 2002 fueron años difíciles para el Banco, ya que acusó en sus resultados primero la crisis Argentina y después una fuerte depreciación del real brasileño como consecuencia de las elecciones de octubre de 2002. Esta situación no socavó la confianza del Banco en la región, pero sí mostró la conveniencia de diversificar mercados, sobre todo, en los mercados estratégicos, y de no olvidar que la dimensión jamás debe dejar en un segundo plano los criterios de rentabilidad.

- La fusión Santander - Central Hispano

En marzo de 1999, el Presidente Emilio Botín declaraba: *«El tamaño es fundamental para ser eficiente y competitivo. Se necesita preservar la independencia y hay que seguir creando valor. Para ser fuerte en Europa hay que ser fuerte en el propio mercado nacional»*.

En enero de ese mismo año, se anuncia la fusión entre el Santander y el Central Hispano, la cual convertía a la nueva entidad, Banco Santander Central Hispano (rebautizada Banco Santander años más tarde), en la líder indiscutible en el sector financiero español y la número 14 en el ranking internacional.

Uno de los objetivos fundamentales de la fusión era el de aumentar gradualmente la aportación de la actividad internacional a los beneficios. En 1998, justo el año antes de la fusión con el Central Hispano, el 32% del beneficio del Banco Santander era generado en el extranjero. Catorce años después la situación se ha invertido y ahora es el beneficio generado en España el que está entorno al 30%.

- La segunda fase de expansión en Latinoamérica: Brasil, México y Chile

En 1999 Santander crea la División América para gestionar de forma integrada todos los negocios de banca comercial en aquel continente y el proceso de adquisiciones en la región cobra intensidad.

Entre 2000 y 2001 Banco Santander consigue erigirse como el primer grupo financiero de Latinoamérica. En este período destacan las compras del *Grupo Serfin* en México (2000) y *Banespa* en Brasil (2000), la mayor operación internacional del Banco hasta aquella fecha, que Santander ganó en subasta pública a otros grandes bancos. Por aquel entonces se criticó al Banco por el alto precio pagado por la operación, pero, una vez transcurridos siete años, es más patente el carácter estratégico de la decisión. Poco después se produciría la compra de Banco Santiago en Chile (2002).

Santander además sigue teniendo una presencia relevante en Argentina y Venezuela, pero centra su actividad en tres países principales: Brasil, donde la inversión acumulada asciende a más de 8.200 millones de euros, México, con una inversión total de 2.300 millones, y Chile, donde las adquisiciones han ascendido a casi 2.200 millones de euros. La elección no fue casual, Chile es un país con una larga historia de estabilidad y crecimiento, con *rating* de inversión, con un potencial elevado de bancarización y una presencia importante de compañías españolas. México tiene también *rating* de inversión, reflejo de los extraordinarios progresos realizados en la última década en el terreno político y económico, contando además con unos lazos comerciales y financieros privilegiados con EEUU y un recorrido de bancarización extraordinario. Por otro lado, Brasil es uno de los países emergentes llamados a cobrar más protagonismo en la economía mundial. Se trata de una economía dinámica y con unos niveles de renta en el sureste, donde se concentran las actividades del Santander, que ya son comparables a los de los países europeos.

La evolución de las economías de la región en su conjunto en los últimos tiempos reafirma el acierto de confiar en el área. En los últimos diez años Latinoamérica ha registrado su expansión más larga, intensa y generalizada en una generación, los fundamentos económicos han avanzado extraordinariamente, la inflación es baja y estable, las cuentas públicas están en equilibrio, el saldo de la balanza de pagos en superávit, la vulnerabilidad exterior en mínimos y las políticas económicas son

acertadas. El desarrollo de las clases medias ha impulsado en los últimos años un intenso proceso de «bancarización» de la población que, sin duda, tendrá continuidad en próximos ejercicios.

Las compras en Latinoamérica dieron al Banco por primera vez dimensión internacional y experiencia en mercados que entonces sufrían una gran volatilidad (de lo que sin duda el Banco aprendió a gestionar mejor riesgos y mercados financieros). En América, Santander ha aprendido la gestión integrada de un área extensa y diversa. Ha aprendido también a tener una visión global y ha logrado una fuente de recursos humanos de calidad y de conocimiento de los mercados locales de características muy diversas.

En la actualidad, el Banco está incrementando con fuerza su negocio con clientes en la región. Con el plan América 2003-2006 se consiguió doblar los ingresos de clientes, al igual que con el plan América 2010.

- Portugal. Totta y Açores

Desde mediados de los 80, el Banco tenía claro que buena parte de su estrategia de internacionalización tenía que estar dirigida hacia Europa. Sin embargo, hasta la entrada en Portugal, la actividad del Banco en Europa se había limitado a la compra de entidades especializadas y a acuerdos con instituciones financieras de prestigio.

La compra del Totta y Açores en 1999 fue la primera operación importante de Santander en Europa y convirtió al Banco en el tercer grupo financiero de Portugal, tras satisfacer los requisitos que impusieron las autoridades.

Santander Totta se ha encontrado con un entorno económico muy difícil, pero ha sabido desenvolverse con éxito. La estrategia de crecimiento y reestructuración le ha llevado a ser el Banco más eficiente y rentable del país. La cuota de mercado que no alcanzaba el 10% en 2001 superó ya en 2006 el 13%.

El negocio se centra en el desarrollo de productos clave, como hipotecas, tarjetas de crédito, fondos de inversión y seguros de vida. La prioridad otorgada a la gestión de riesgos se evidencia en la baja morosidad (inferior al 1%) y en la amplia cobertura de la misma. Existe un amplio recorrido para crecer en el negocio de empresas de tamaño mediano y en mercados masivos a través de una segmentación más agresiva, apoyada en la extensa red de sucursales.

- Reino Unido. Abbey

La adquisición de *Abbey National* en 2004, sexto banco del Reino Unido y el segundo en el negocio hipotecario, dio a conocer al Santander en Europa y catapultó al Banco al top ten de la banca mundial. Con un total de 12.500 millones de euros, pagados con acciones propias, fue la mayor compra transfronteriza de su día. Santander tuvo que librar una dura batalla contra el banco rival HBOS y convencer a la opinión pública inglesa y a los propios accionistas de *Abbey*. El papel de árbitro ecuánime desempeñado por el regulador británico fue digno de destacar.

*Abbey* fue fundado en 1874 y se había caracterizado por ser un banco innovador y de éxito. Sin embargo, a comienzos del año 2000, entró en pérdidas debido a sus negocios de banca mayorista, actividad que había comenzado a desarrollar pocos años atrás. La entidad conservaba, pese a todo, buena imagen en su negocio tradicional, donde contaba con una magnífica plataforma comercial. La operación obedecía a tres razones principales:

1. Se trataba de aumentar la diversificación geográfica e introducir en el balance del Santander una moneda fuerte como es la libra.
2. Se trataba de un mercado que Banco Santander ya conocía. Desde 1988 el Banco venía observando la evolución del mercado británico desde su puesto en el Consejo de Administración del *Royal Bank of Scotland*. El atractivo del mercado empujó al Banco a vender su participación en el Royal para entrar más a fondo en el Reino Unido, donde se encuentra una de las 3 principales plazas financieras del mundo.
3. *Abbey* era un banco con enorme potencial. Su dimensión permitía entrar con masa crítica en uno de los mercados bancarios más atractivos del mundo. *Abbey*, ex *building society* y, por tanto, banco eminentemente hipotecario, tenía una gran franquicia de más de 700 sucursales y 18 millones de clientes pero desaprovechada. La posibilidad de obtener sinergias de ingresos y costes aplicando el modelo de negocio y la tecnología de Santander fue la variable clave para lanzar la operación.

Santander contaba además con un record excelente en la gestión y en la adquisición e integración de bancos minoristas en Portugal, Latinoamérica y en numerosos países europeos a través de su franquicia de financiación al consumo.

Era el momento de maximizar el potencial comercial de *Abbey* y recuperar cuota de mercado. Se trataba de convertir un banco hipotecario en un banco comercial universal. Para ello, era preciso focalizar los esfuerzos en reforzar la potencia comercial y convertir las sucursales en la plataforma fundamental de comercialización, sin perder de vista los canales de distribución alternativos.

En los tres años transcurridos desde la operación, *Abbey* ha sido puesto en valor. Se han generado sinergias por valor de 450 millones de libras esterlinas. La ratio de eficiencia ha pasado del 70% al 50%; asimismo, se ha pasado de obtener pérdidas a obtener 1.200 millones de euros de beneficios.

En 2007 el retorno de la inversión superó al coste de capital del banco. El cambio de imagen con el color rojo Santander y el símbolo de la llama y el patrocinio de Hamilton han sido también positivos para *Abbey*.

- *Santander Consumer Finance*

Santander Consumer Finance, uno de los mayores grupos de financiación al consumo del mundo, tiene su origen en Hispamer en España y en la adquisición del *CCBank* alemán en los años 80. En los últimos años ha cobrado un enorme impulso y está presente en 18 países con más de 9 millones y medio de clientes y una cartera de créditos de más de 44 mil millones de euros, de los que sólo una cuarta parte corresponde a España (Alemania tiene mayor peso) y dos terceras partes corresponden a la financiación de automóviles.

El núcleo del negocio de la financiación al consumo está en Europa. España, Alemania, Italia, Noruega y Polonia son mercados importantes. En financiación al consumo, Santander Consumer ha dado los primeros pasos en México y Chile, y también en EEUU. En 2006 Santander compró el 90% de *Drive Financial*, una de las mayores compañías de financiación al consumo del país, cuyo negocio se centra en la financiación de automóviles. El negocio trata de beneficiarse de tendencias estructurales: el creciente recurso a la financiación de los consumidores y el despegue de las economías emergentes. La estrategia de Santander Consumer Finance se basa en la financiación en punto de venta, contando con una extensa red de prescriptores, con los que alcanza acuerdos para la financiación de automóviles y otros bienes de consumo. Una vez conseguido este primer contacto con los clientes finales, Santander

Consumer Finance se esfuerza para vincularlos y fidelizarlos ofreciéndoles de forma directa otros productos como tarjetas de crédito.

Santander Consumer cuenta, además, con importantes sinergias derivadas de intercambio de experiencias, prácticas y productos, con la gestión integrada de las actividades de soporte (tecnología, riesgos, tesorería, seguros...) y con más de veinte años de experiencia internacional.

Los ejes del negocio son los siguientes:

- Geografías: entrada en países europeos de alta renta y con baja penetración del crédito al consumo, como Alemania, Holanda e Italia. Reacción ante la ampliación de la Unión Europea a los países de Europa del Este y contar con posicionamiento en estos mercados. En algunos, como Polonia, el negocio va más allá del consumo y también se dan hipotecas.
- Desarrollo de una organización integrada, que comparte en los diferentes países una imagen y marca única, plataformas y procesos, gestión financiera y de riesgos, así como mejores prácticas y recursos humanos.
- Participación en el proceso de construcción de un mercado único europeo, todavía lejano, pero construyendo una posición sólida para aprovecharlo.

- Estados Unidos. Sovereign

En octubre de 2005 Santander entró en *Sovereign* y en sucesivas operaciones se hizo con el 24,9% de su capital. *Sovereign* es uno de los veinte mayores bancos de EEUU. Su actividad se desarrolla en el noreste de EEUU y se centra en el negocio minorista con hogares y pequeñas empresas a través de una red de 800 sucursales. La entrada en *Sovereign* permitió poner de nuevo un pie en EEUU y conocer con mayor profundidad el mercado local, un requisito fundamental en la estrategia internacional del Banco Santander.

Santander ya había tenido una presencia en EEUU a través de su participación en el *First Fidelity Bank* en 1991, que posteriormente vendió con un beneficio de 1,3 miles de millones de dólares (la compra ascendió a 650 millones).

- Rentabilidad y Eficacia: La Operación de ABN Amor

La última gran operación internacional del Banco Santander ha sido la compra de *ABN Amor* junto con *Royal Bank of Scotland* y *Fortis*. Los 70 mil millones de euros

pagados por ABN hacen de la operación la mayor compra bancaria de la historia. Además, nunca antes tres bancos se habían unido en un consorcio para comprar otro.

Las actividades de ABN encajaban estratégicamente con las del consorcio, que además contaba con un profundo conocimiento de los principales mercados donde el banco holandés desarrollaba sus actividades y tenía una experiencia probada en la integración de bancos de gran dimensión. En conjunto, el consorcio ofrecía una importante creación de valor para todos los accionistas y beneficios significativos para clientes.

Inicialmente, con la operación, Santander se quedó Banco Real en Brasil y con *Antonveneta* en Italia. Sin embargo, se decidió vender esta última entidad, ya que hubiera requerido inversiones adicionales para alcanzar una cuota suficiente para desarrollar su modelo de banca comercial. La operación de ABN ha puesto de manifiesto que el tamaño ha de estar al servicio de la rentabilidad y la eficiencia, que en un gran grupo el conjunto debe ser más que la suma de sus partes. Por eso, las operaciones de adquisición del Santander han de tener un claro encaje estratégico y financiero.

La operación ABN satisface el encaje estratégico: Santander compra activos en mercados que conoce bien, donde puede crear valor, como, por ejemplo, sinergias en Brasil, y con un riesgo de ejecución bajo, como la experiencia en integrar bancos en la región. La operación tiene, por tanto, un encaje óptimo en la estructura global del Grupo, se beneficia de su modelo de banca minorista, de su plataforma tecnológica y de sus unidades de negocios globales (banca mayorista, financiación al consumo, tarjetas, gestión de activos y seguros, banca privada...).

La operación también satisface holgadamente los criterios financieros del Banco, es decir, un impacto positivo sobre el beneficio por acción en un plazo de dos años y una rentabilidad superior al coste del capital en tres años. En realidad, el impacto sobre el beneficio por acción es positivo desde el primer año (no ha habido una ampliación de capital y se han vendido activos no fundamentales para el negocio para adquirir activos bancarios) y la rentabilidad será superior al coste del capital desde el segundo año.

Con Banespa y Real, Santander se propone crear el mejor banco de Brasil. Ser el tercer banco en términos de red y crédito y el segundo en términos de depósitos de

clientes. La unión ha permitido dar un salto cualitativo en segmentos clave del negocio.

Por lo tanto, la descripción de la internacionalización del Banco Santander se podría interpretar como un ejemplo de cómo la distancia psíquica explica la selección de países donde invertir. En un análisis superficial, parece que Banco Santander comienza a invertir en países Latinoamericanos primero, que son culturalmente próximos a España, continua más tarde invirtiendo en países europeos, donde hay una mayor distancia cultural, y, finalmente, invierte en países asiáticos, donde la distancia cultural es superior.

### **Resumen de la internacionalización del Banco Santander**

Resumiendo lo analizado hasta ahora, podemos concluir que el Banco Santander ha desarrollado una estrategia de crecimiento basada en la internacionalización, mediante un proceso centrado en 3 etapas principalmente (Cuervo-Cazurra, 2008):

1. La entidad se concentró en el fortalecimiento de las capacidades centrales. Su principal objetivo en esta primera fase fue desarrollar capacidades distintivas y consolidar su presencia en el mercado español, concentrándose en gran medida en la banca comercial.

En la desregulación del sistema financiero y el consiguiente incremento de la competencia, vieron como una oportunidad la consolidación de su *know-how* en banca comercial.

2. En una segunda etapa, la entidad, tanto en los mercados latinoamericanos como europeos, se concentró en lo que mejor sabía hacer, es decir, el desarrollo de la banca comercial, lo que actualmente le viene suponiendo el 85% / 90% de sus ingresos. Para ello, se implicó en un primer momento en la exploración cautelosa de los nuevos mercados ya citados, para introducirse en los mismos considerando que lo primordial y básico en su estrategia era adquirir conocimiento sobre ellos.

Entre 1994 y 1998 adquirió pequeñas y medianas entidades en Venezuela, Méjico y Argentina, con el fin de conocer el mercado Latino. Así, entraba de forma gradual y constante en nuevos mercados, a la vez que minimizaba riesgos antes de lanzarse a realizar mayores inversiones. De esta manera, estas inversiones le permitieron ganar tamaño y estructura de Banco Internacional.

En Europa, siguió la misma estrategia y accedió a doce países más, entre los que estaban Alemania, Italia, Austria, Hungría, República Checa, etc. Se concentró en crear opciones rentables, combinando y obteniendo conocimientos, para poder entrar con éxito en nuevos mercados en un futuro próximo. Podemos ver, por tanto, como el Banco Santander fortaleció sus capacidades en banca comercial, al mismo tiempo que adquiriría conocimientos en los mercados internacionales.

3. En una tercera etapa, podemos decir que el Banco explotó sus capacidades centrales y sus conocimientos adquiridos mediante el crecimiento y la consolidación en los mercados latinos y europeos en gran medida. Entre 1999 y 2004 se fijó el ambicioso proyecto de su consolidación internacional y la adquisición de grandes bancos. En Latinoamérica, con la adquisición de Banespa (Brasil), Serfin (Méjico) y Banco Santiago (Chile), consiguió convertirse en unos pocos años en franquicia para toda Latinoamérica como banco comercial líder y entidad de referencia con presencia en 10 países y con más de 18 millones de clientes solo en 2005.

Por otro lado, adquirió el Banco *Totta & Acores*, el *credit Residual*, el Banco C.C de Alemania, el *Antonveneta* en Italia, a la vez que reforzó su posición en el consejo en el *Royal Bank of Scotland* (RBS). Estas posiciones, y principalmente la del RBS, le permitieron identificar la adquisición del *Abbey National Bank* como un objetivo fundamental que poseía, ya en 2004, 18 millones de clientes, 1,6 millones de accionistas y el 9% de los depósitos de Gran Bretaña. Así, con esta adquisición, el Banco se convirtió en el mayor banco de Europa y América Latina, siendo uno de los pocos con negocios en tres monedas (dólares, euros y libras esterlinas).

Por otro lado, la integración de España en Europa tuvo un fuerte impacto que llevó al país a la apertura de los mercados y que obligó a entidades como Banco Santander a plantearse el negocio bancario con otras perspectivas, aumentando la competencia y desarrollándose un rápido proceso de desintermediación. A ello se unió que la globalización, la desregulación y el desarrollo de las tecnologías de la información afectarían especialmente al sector financiero<sup>6</sup>.

La banca española ha sido una de las grandes triunfadoras en estos años. De una dimensión muy modesta, eminentemente nacional o regional, y una regulación muy

---

<sup>6</sup> La desregulación y liberalización bancarias indujeron una verdadera revolución en la innovación bancaria, con lanzamiento de nuevos productos y servicios, estrategias de segmentación de mercados e inversiones en tecnologías de la información (Guillen y Tschoegl, 2007).

intervencionista, se pasó en estas décadas a contar con una de las bancas más eficientes, innovadoras y dinámicas del mundo. Para Emilio Botín, presidente del Banco de Santander, *“la estrategia que ha guiado el crecimiento de su entidad hasta situarla entre las primeras del mundo les ha permitido destacar como ganadores en la reciente crisis económica y financiera mundial”*. Vemos que su éxito se basa en una estrategia muy bien definida y clara: *«ser fuertes en España para ser fuertes fuera, convertirse en el primer banco de Iberoamérica, y ser también el primer banco europeo»*. Para su consecución, la entrada de España en la Unión Europea fue un hecho de primera magnitud, ya que permitió a la entidad ser ambiciosos, siempre con la meta de llegar a ser el primer banco comercial del mundo. Para cumplir con este objetivo, introdujeron la competencia en la "médula" del sistema financiero, lo que permitió a la entidad doblar su cuota de mercado en unos pocos meses.

La compra de Banesto, en 1994, y la fusión con el Central Hispano, en 1999, ha llevado al Santander a ser el primero de la zona euro, el décimo del mundo por valor de bolsa y el tercero en los últimos cuatro años por resultados.

Todo ello ha revertido en beneficio de la sociedad española, ya que ha sido en los últimos años la gran beneficiada de la competencia que ha introducido el Santander en el sistema financiero del país.

En cuanto a la política de crecimiento exterior y a su interés por desarrollar su negocio en los países más desarrollados del continente sudamericano, Chile, México y Brasil son los que más resultados le han dado, sobre todo Brasil, que en la actualidad genera el 25% de los beneficios del Grupo. Por otro lado, Santander también supo desinvertir de forma ordenada en Venezuela y Bolivia, porque las condiciones institucionales eran perjudiciales con sus objetivos de banca comercial. Y, además, hay que resaltar la operación de compra del banco *Abbey*, en Reino Unido, que aportó el 12 por ciento de los beneficios del Grupo a finales de 2011 y el interés de la entidad en potenciar su presencia en otros países de la zona euro como Alemania y Polonia, con un 2% y 3% respectivamente en el ejercicio 2011.

Es, por tanto, un sólido modelo de negocio basado desde sus orígenes en el principio de "prudencia en riesgo", para evitar la asunción de riesgos excesivos. Debemos de tener presente que una de las ventajas competitivas en el sector bancario, y más concretamente en el caso del Santander, viene de la estandarización rigurosa,

los sistemas informáticos y los procedimientos, en todo el mundo y sin descanso, por la lucha de reducir los costes. Buscan, en definitiva, mantener un modelo de negocio coherente en todas partes, teniendo los mismos sistemas en todos los lugares donde están presentes, lo que se manifiesta como una de sus principales premisas operativas.

Hay que destacar, por otro lado, como, tanto el Banco Santander como el BBVA, han ampliado sus operaciones al por menor en el extranjero rápidamente en las últimas décadas y han logrado hacerlo de manera rentable, a pesar de que la economía de su propio país ha pasado por momentos no muy boyantes durante las mismas.

Es llamativo que, en unas pocas décadas, un pequeño banco regional haya conseguido expandirse por más de 40 países en el mundo y que el negocio exterior le aporte casi el 90% de sus beneficios. Si tomamos el dato del número de sucursales entre los dos bancos, ambos gestionan más de 20.000 sucursales bancarias, la mayoría de ellas fuera de España. Se puede ver, por tanto, como la exportación del negocio bancario español se sustenta en buena medida en la gestión a través de las sucursales. Debemos mencionar, por otro lado, como una vez que fueron liberados los bancos españoles de las exigencias del sistema financiero de la época anterior a la democracia, fueron capaces de dejar atrás a sus rivales en mercados más desarrollados.

La innovación más importante fue la adopción rápida y casi universal por los clientes de la banca española de los pagos de facturas electrónicas. Los bancos españoles aprendieron y desarrollaron de una manera muy diligente a instalar sistemas informáticos muy desarrollados y eficaces, lo que les ha permitido desarrollar un innovador modelo de banca que se está exportando por todo el mundo y de paso ser la banca más competitiva del mercado mundial. Una muestra de este desarrollo y de cómo afecta a los negocios del Santander en el mundo es la manera de gestionar al cliente de banca minorista.

Parece inconcebible que los bancos no puedan tener una visión completa del negocio que están haciendo con cada uno de sus clientes. Sin embargo, sólo un puñado de grandes bancos del mundo son capaces de ver inmediatamente lo que un cliente tiene y que se le puede ofrecer. Es este modelo español lo que permite el uso de la tecnología para reducir los costes y aumentar la productividad de los empleados.

Ha sido un éxito de los bancos expandirse y pasar de ser locales o nacionales en sus principales mercados a internacionales. Estamos, por tanto, vislumbrando como

están cambiando las economías de escala que participan en el sector bancario, donde los bancos, con el Banco Santander a la cabeza, tratan de sacar provecho de la enorme cantidad de datos que recogen de sus clientes.

En definitiva, se ha podido plasmar, de una manera clara, el objetivo del Banco Santander: crecer, gracias a una política ambiciosa y clara de adquisiciones, fusiones y absorciones, que ha conformado a día de hoy una entidad sólida y de reconocido prestigio mundial pero, sin perder, a la vez, y eso es lo más sorprendente, ni su identidad, ni su cultura empresarial.

### 3.3.2. ESTRATEGIA GLOBAL DEL BANCO SANTANDER

En todo el proceso de internacionalización descrito, el Banco Santander se ha decantado por seguir una estrategia global, es decir, por aplicar el mismo modelo de negocio y las mismas políticas de actuación en todos los países en los que está presente.

La principal fuente de ingresos del Banco Santander (en torno al 80%) procede de la banca minorista y la última propuesta del Banco para integrar de forma global su negocio ha sido La División Global de Banca Comercial. Esta ha sido creada con ámbito corporativo global y con el objetivo de coordinar e impulsar la política comercial en todos los países en los que opera el Grupo y aprovechar mejor las oportunidades que ofrece su posicionamiento internacional. Una iniciativa que se produce tras haberse llevado a cabo la fusión en España de Santander, Banesto y Banif y de la integración de las distintas filiales internacionales en sus distintos mercados. En este sentido, se pretende aumentar el foco en el cliente, definiendo la estrategia y modelo de negocio para cada segmento, y aprovechar las sinergias, tanto en las funciones del negocio (clientes, productos, distribución), como en las funciones de apoyo (tecnología y operaciones, riesgos, control de gestión, asesoría fiscal y jurídica, etc.).

La entidad ya creó otras divisiones como la División América que coordinó de manera ecuánime las políticas comerciales en Latinoamérica y Estados Unidos, con una coordinación y un seguimiento muy similar al empleado en Europa. La nueva división parte de la experiencia acumulada durante los últimos años en el seguimiento y coordinación de políticas comerciales y en el intercambio de “las mejores prácticas” entre diferentes países (J. San Félix, Consejero Delegado del B. Santander, 2010).

Con este modelo, la entidad ha creado también una misma división de recursos humanos, organización y costes. La nueva división integrará, además, la escuela corporativa de banca comercial, la división de medios de pago, la dirección de negocio, planificación y estrategia de la División América, la unidad de negocio internacional y la unidad corporativa de clientes y calidad.

Por lo tanto, la finalidad de la División Global es exportar el modelo de servicio único y global hacia todas las unidades del Grupo que tienen un canal comercial segmentado para todos los clientes del mismo. El modelo funciona porque se apoya en una relación de confianza a largo plazo entre el cliente y el Banco y porque gestiona todas las necesidades financieras del cliente, aportándole soluciones a medida con altos estándares de calidad de servicio.

Con este modelo único y global, el Grupo Santander quiere convertirse en uno de los principales jugadores del sector de banca comercial y privada en todo el mundo, apoyándose principalmente en la fortaleza de marca. Esta fortaleza destaca la función del Banco Santander en su proceso de unificar la marca a nivel internacional, de integrar cada filial del banco bajo una misma marca e identidad corporativa. Se trata de un largo proceso, complicado y difícil. Un proceso que lo que necesita para aumentar sus posibilidades de éxito es, principalmente, tiempo. El *branding* y el marketing necesitan tiempo para alcanzar sus objetivos. Tiempo para que el posicionamiento buscado logre afianzarse en la mente de los clientes. Se trata de seguir una estrategia basada en integrar bajo la misma marca todos sus negocios y en realizar un fuerte esfuerzo para que se conozca dicha marca y, sobre todo, se perciba como una marca en la que se puede confiar.

En este sentido, el proceso que sigue el Banco Santander suele ser siempre el mismo. Cuando lleva a cabo una adquisición, mantiene el nombre original del banco adquirido durante un período de tiempo en el que se da a conocer la compra del banco en cuestión y se aprovecha para hablar, por un lado, de las bondades de la adquisición y de los beneficios para los clientes y, por otro, para tranquilizar a los mercados, a la vez que se analizan los mismos. Así, por ejemplo, Banco Santander compró el 24,9% del banco americano *Sovereign* en 2004, pero no fue hasta 2009 cuando comenzó el uso del doble logotipo. De la misma manera, adquirió el Banco *Abbey* de Londres también en 2004 y, sin embargo, la presentación de la unificación de marca fue en mayo de 2008, estando presente desde el año de la adquisición el logotipo de

Santander, aunque no el nombre. No obstante, los plazos se han acertado con otras entidades adquiridas más recientemente, como *Alliance & Leicester* o, en España, la eliminación de Banco Banesto y Banco Banif, aunque en Banesto todavía queda pendiente la integración operativa, que se realizará durante el año 2013.

Todo esto, entre otras cuestiones, ha llevado al Banco Santander a recibir en 2011 el premio de la Asociación de Marketing de España a la mejor acción internacional.

Para poder desarrollar una estrategia global de tal envergadura son necesarias, además, otras políticas de actuación globales, como las relativas a la tecnología, la política social y, sobre todo, la de gestión de los recursos humanos.

Así, comenzando por el ámbito tecnológico, podemos destacar la política de inversiones en I+D+i, el grado de difusión de Internet, los nuevos descubrimientos y los programas de informática, que facilitan el trabajo de los empleados del Santander y las transacciones con los clientes en todos los países en los que está presente. En este aspecto, Santander invierte en proporcionar las mejores aplicaciones para la gestión de pagos, sistemas de gestión, seguridad y confidencialidad. Además, el Grupo Santander implanta de manera consistente y sistemática la misma solución de *software* en todos sus bancos. Esta estrategia le permite obtener ventajas de eficiencia (**Figura 16**), a la vez que trasladar el modelo de negocio del Grupo a los distintos mercados en los que éste opera.

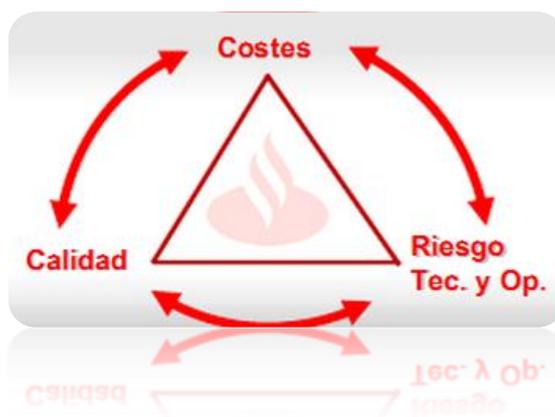


Figura 16. Estrategia del Santander implantando la misma solución de Software en todos sus bancos.

Fuente: Informe Anual Banco Santander, 2012

Es tal el peso que le dan a la tecnología, que, según la CE (*European Commission*) y como muestra la **Figura 17**, ha sido la empresa española líder en 2010 en inversión en I+D y, además, el primer banco de Europa (**Figura 18**):

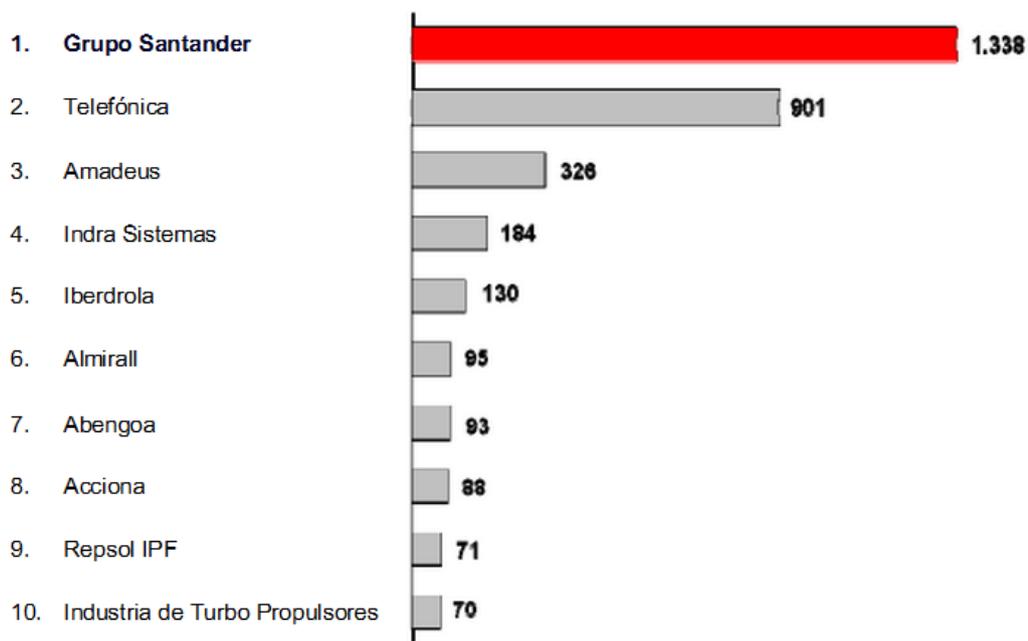


Figura 17. Inversión en I+D en empresas españolas en millones de euros en 2010  
 (Fuente: European Commission, "The 2011 EU Industrial R&D Investment SCOREBOARD" (2011))

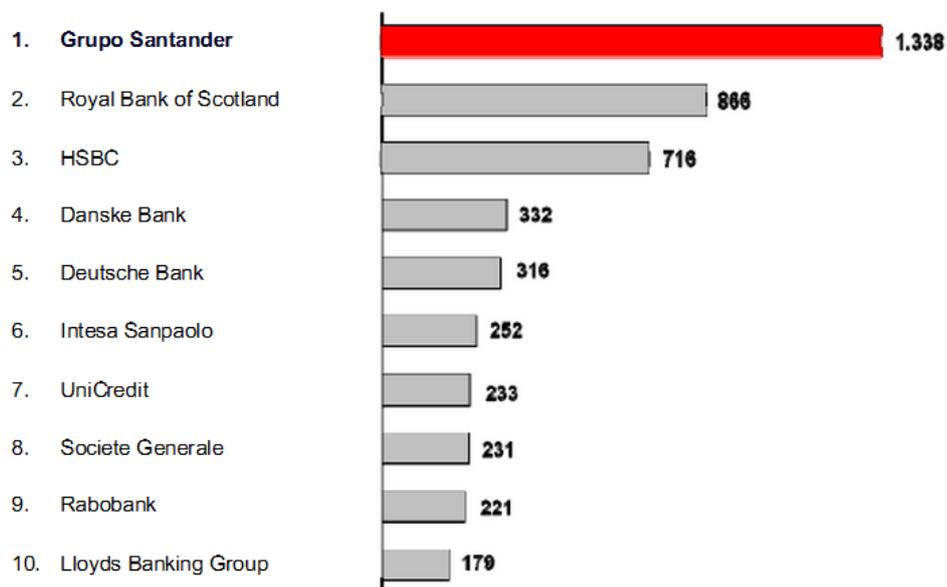


Figura 18. Inversión en I+D en bancos europeos en 2010  
 (Fuente: European Commission, "The 2011 EU Industrial R&D Investment SCOREBOARD" (2011))

Por otro lado, la política de RR.HH. del Banco Santander también es aplicada globalmente. La compañía, para poder establecer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ha desarrollado su cultura sobre las relaciones humanas, apostando por un equipo humano profesional, motivado, flexible, capaz de adaptarse a los cambios y que aporta ideas con el fin de acercar el Banco al mayor número de clientes posible.

Banco Santander cuenta con un total de 193.349 empleados. De ellos, más de la mitad trabajan en América, un tercio en Europa continental y el 14% en Reino Unido. Del total, un 54% de los empleados de Santander son mujeres y un 60% son titulados universitarios. Todos ellos trabajan bajo un modelo de dirección de personas centrado en el talento, el conocimiento y el compromiso, como pilares clave para apoyar al negocio (Bonache, 2008).

En cuanto a la gestión global del talento y el liderazgo, Santander responde a sus características como grupo global, con una amplia diversificación geográfica y distintas necesidades de captación y retención de profesionales en cada país. El Banco tiene procesos y herramientas para detectar y desarrollar el talento interno y para identificar a las mejores personas para cada uno de los puestos. Cabe señalar los planes dirigidos a profesionales de alto potencial, como *STEP*, o al desarrollo del talento femenino, como el *Plan Alcanza*. También los programas de movilidad, como *Mundo Santander*, y los planes específicos para determinados negocios, como el de *Futuros Directivos (FUDIS)* para la División América, *Apolo* para Banca Comercial España, y los iniciados el año pasado para las divisiones de Banca Mayorista Global y Tecnología y Operaciones.

En cuanto al talento externo, Santander invierte en consolidar una fuerte marca de empleador que, junto con la alianza estratégica que mantiene con más de 1.000 universidades y escuelas de negocio en todo el mundo, permite atraer a los mejores candidatos. La inversión total en formación en 2011 ascendió a 112,7 millones de euros y cada uno de los 193.000 profesionales ha recibido una media de formación de 37,5 horas. Toda la actividad formativa del Grupo se apoya en *Santander Learning*, una plataforma tecnológica que cada año se extiende a más países con nuevas funcionalidades. Además, 2011 ha sido el año de consolidación de la Escuela de Formadores Internos, donde los propios directivos se implican en la transmisión del conocimiento y los valores corporativos. Este año pasado han participado 2.460 formadores internos y externos, con más de 2.294.000 horas.

Santander ha sido pionero en la creación de escuelas de conocimiento empresarial que permiten compartir el conocimiento e intercambiar las mejores prácticas. A la Escuela Corporativa de Riesgos (2005) y Banca Comercial (2010), se ha unido, en febrero de 2011, la de Auditoría. Además, desde el año 2007, el Banco impulsa el programa *Santander eres tú*, que tiene como objetivo seguir haciendo de Santander una de las mejores empresas para trabajar. Este programa se materializa en iniciativas como la *Semana Santander eres tú*, durante la cual se organizan, en todos los países del Grupo, actividades para que los profesionales participen en equipo y refuercen su orgullo de pertenencia; o la *Carrera Santander eres tú*, que se ha convertido en un ejemplo de cómo vivir los valores corporativos a través del deporte.

En el ámbito del compromiso social, Santander ha puesto en marcha el programa *Voluntarios Santander Comprometidos*. El objetivo es crear un marco para que los empleados desarrollen actividades solidarias. Esta iniciativa se ha lanzado inicialmente en España y cuenta con Unicef como socio estratégico para apoyar la escolarización de niños y jóvenes de América Latina. Además, Banco Santander mantiene un firme compromiso con la sociedad en todos los países en los que está presente. Su principal apuesta es Santander Universidades, que cuenta con 833 convenios de colaboración con universidades de todo el mundo.

Las siguientes frases del Director General de RR.HH. del Grupo Santander, José Luis Gómez Alciturri, y del Director de RR.HH. de la División América, José Manuel Rostro, reflejan respectivamente el espíritu de la política de RR.HH. presente en el Banco Santander.

*“En un Grupo tan internacionalizado como el Santander, la función esencial de recursos humanos es ayudar a fortalecer el liderazgo del Grupo. Para ello hemos de tener en cuenta las necesidades estratégicas del conjunto de la entidad y alinear la manera en que atraemos nuevo talento y motivamos el ya existente de acuerdo con esas necesidades. Así es como entendemos nuestra función estratégica”.*

*“En nuestro Grupo la parte esencial del negocio es la Banca Comercial. De ella procese en torno al 79% de nuestros resultados. Ello nos impone unas necesidades muy concretas: una amplia red de oficinas, muchos empleados, etc. (...). No podemos llenar nuestra base operativa con perfiles ideales para cualquier empresa. Nuestro objetivo consiste en lograr resultados extraordinarios, y para ello necesitamos*

*personas muy motivadas, comprometidas y bien adaptadas a las necesidades que impone nuestro negocio”.*

Finalmente, Santander también sigue una política social global. Así, la gestión Medio Ambiental en Banco Santander es un eje clave del Plan de Sostenibilidad del Grupo. El Banco impulsa la protección, la conservación, la recuperación del medio ambiente y, especialmente, la lucha contra el cambio climático.

Las actuaciones que Banco Santander desarrolla en materia de gestión ambiental se vertebran en las siguientes líneas de trabajo:

- Medición, control y seguimiento de los consumos y emisiones de las instalaciones del Banco en todo el mundo a través de su huella ambiental. En este ámbito destaca el lanzamiento del plan de eficiencia energética 2011-2013 con objetivos globales de reducción del consumo eléctrico y emisiones de CO2.
- El análisis del riesgo social y ambiental en las operaciones de crédito, con especial foco en las operaciones de *Project Finance* de acuerdo a los Principios del Ecuador.
- El desarrollo de soluciones financieras que apuestan por la protección del medio ambiente contribuyendo al objetivo global de la lucha contra el cambio climático y con una posición de liderazgo en materia de energías renovables a nivel internacional.
- El impulso de otro tipo de iniciativas ambientales como los proyectos de restauración de espacios naturales degradados a través de la fundación Banco Santander, o diversas iniciativas locales en cada país como la limpieza de playas, programas de reciclaje, etc.

En 2011 se ha creado la Oficina de Cambio Climático con el objetivo de ser el centro de referencia y conocimiento del Grupo en este ámbito. Además, en este mismo año, Banco Santander ha recibido importantes reconocimientos como El Banco más verde del mundo, por la revista *Bloomberg Markets* y *The best global Green Brands* por *Interbrand*. Estos reconocimientos también se reflejan en la mejora de la puntuación en el ámbito ambiental y en el índice de sostenibilidad *Dow Jones Sustainability Index*.

## **El futuro: las claves del éxito de la internacionalización global del Santander**

Las cifras reflejan bien que la estrategia de internacionalización global seguida por el Banco Santander ha sido y es realmente exitosa. Varios factores han ayudado a ello (Cuervo-Cazurra, 2008):

- La elección de los mercados, con una posición equilibrada entre mercados maduros y emergentes, que permite sacar el máximo provecho al ciclo económico global, y una diversificación de balance muy equilibrada entre euro, libra y dólar (Latinoamérica reporta sus beneficios en esta moneda). Además, el Banco ha preferido tener una gran masa crítica en los países donde desarrolla su actividad.
- Decisiones que se han tomado siempre conociendo muy bien el terreno y sin comprometer el balance y resultados del Banco a corto plazo. Por ejemplo, las principales decisiones de inversión en Latinoamérica (sobre todo en Brasil) se tomaron tras décadas presentes en la región y con un *trackrecord* de resultados muy bueno. En *Abbey*, la alianza con el *Royal Bank of Scotland* también fue decisiva para entrar en el mercado británico.
- Un modelo de negocio de banca comercial muy sólido. Aun siendo un banco universal capaz de prestar toda clase de productos y servicios, Santander ha centrado su proceso de internacionalización en la banca comercial. Para ello, el modelo de negocio de banca comercial del Banco, centrado en innovación de productos y calidad de servicio, tecnología al servicio de la eficiencia comercial y operativa y fortaleza financiera con prudencia en la gestión de riesgos, se ha revelado como un modelo de éxito en todos los países a los que se ha exportado.
- Combinar la experiencia y el conocimiento del mercado de los profesionales locales con capacidades globales en operaciones, procesos y tecnología. Desarrollo de áreas globales que surten de productos a las redes de distribución minorista y que hacen el papel de fábricas globales.
- Un equipo de profesionales comprometido y un equipo directivo con una alta capacidad de ejecución y con una gran visión estratégica que se anticipa a los retos que planteaba el entorno.

La sólida posición como un líder global en banca comercial es única y diferencia a Banco Santander del resto de sus competidores internacionales. Las recientes turbulencias en los mercados financieros han puesto de relieve la capacidad diferencial del Santander para resistir un entorno difícil, consiguiendo no sólo que el Banco acabe en 2012 valiendo más, sino también con un récord de beneficios y tras llevar a cabo la mayor operación de su historia sin necesidad de hacer una ampliación de capital.

La experiencia de los últimos años muestra que es preciso tener una estrategia bien definida y que es preferible ser fuerte y eficiente en los mercados que se consideren fundamentales, más que tener presencia limitada en un número mayor de mercados. Esto implica contar con ratios de eficiencia excepcionales y cuotas de mercado elevadas allí donde se desarrollen los negocios.

La experiencia muestra también que el tamaño no supone una protección. Aquellas compañías que no sean capaces de lograr una rentabilidad satisfactoria de forma recurrente no sobrevivirán. Santander lo ha logrado a lo largo de los últimos años partiendo de una base doméstica sólida, de una gestión de recursos eficaz, de una constante mejora de la eficiencia y de un equilibrio permanente de su cartera de negocios.

## 4. CONCLUSIONES

En el presente Trabajo Fin de Máster se pretende analizar en profundidad qué es y qué conlleva seguir una estrategia global a la hora de internacionalizarse. Para ello, tras realizar una primera aproximación teórica al concepto de estrategia global, se desarrolla un caso de estudio, el del Banco Santander.

Una vez presentado el Banco y su historia, el análisis se centra en los factores que se erigen como fuente de ventaja competitiva de la empresa. Por un lado, su modelo de negocio sólido, centrado en la innovación de productos y calidad de servicio, tecnología al servicio de la eficiencia comercial y operativa y fortaleza financiera con prudencia en la gestión de riesgos, permite entender por qué el Banco Santander es un ejemplo de éxito en todos los aspectos, siendo la innovación, la buena gestión, la flexibilidad y la gran calidad de servicio a sus clientes algunas de sus ventajas competitivas.

Asimismo, el estudio de la misión y visión definidas por la entidad se asienta en una serie de valores corporativos –dinamismo, fortaleza, liderazgo, innovación, orientación comercial y calidad de servicio– que le permiten sentar las bases para desarrollar una estrategia competitiva basada en la diferenciación, que le ha permitido desarrollar una sólida imagen de marca en todos los mercados en los que está presente.

Por otro lado, la internacionalización del Banco Santander siguiendo una estrategia global y su capacidad para explotar en terceros países las ventajas competitivas previamente desarrolladas en el mercado local son las piezas clave de su extraordinario desarrollo económico y empresarial, permitiéndole ser una de las pocas entidades financieras nacionales e internacionales que mejor ha sabido aprovechar las oportunidades de crecimiento desde su origen, resistiendo, al mismo tiempo, los embates de la crisis actual.

Concretamente, la estrategia global del Banco Santander se traduce en el desarrollo de una organización integrada que comparte en los diferentes países en los que está presente una imagen y marca única, plataformas y procesos, gestión financiera y de riesgos, “mejores prácticas” y políticas de RR.HH. Así, el Banco se caracteriza por unas competencias globales en operaciones, procesos y tecnología, que, combinadas con su experiencia y conocimiento de los mercados locales, le permiten alcanzar una

posición particularmente ventajosa respecto a sus principales rivales en la banca internacional.

La estrategia global del Banco Santander se basa, además, en la calidad, el aprendizaje continuo y la creación de competencias derivadas del trabajo conjunto de directivos y trabajadores, cuyo objetivo último es siempre desarrollar una cultura organizativa centrada en la atención a los clientes.

En definitiva, el estudio realizado nos permite constatar que las sinergias entre los diferentes elementos constitutivos de la estrategia global y la estrategia competitiva del Banco Santander le han permitido abordar su proceso de internacionalización con éxito, obteniendo ventajas competitivas realmente valiosas, únicas, sostenibles, superiores a las de sus rivales y aplicables a varias situaciones del mercado, colocando a la entidad entre las más valoradas y eficientes del mundo. Santander se erige como el primer banco de la zona euro y como uno de los quince mayores del mundo por capitalización bursátil, extendiéndose la reputación de su marca a nivel internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

**ABELL, D. F. (1980):** *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

**BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (2013):** Disponible en <https://www.bbva.es/TLBS/tlbs/esp/segmento/particulares/index.jsp> (Consultado el 12 de marzo de 2013)

**BARNEY, J. B. (1991):** “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp. 99-120.

**BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1989):** *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston.

**BROWN, M. (2007):** “Las marcas más valiosas del mundo”. Disponible en [http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2013/192013\\_ProyectoInternet.html](http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2013/192013_ProyectoInternet.html) (Consultado el 15 de mayo de 2013)

**BONACHE, J. (2008):** “Los recursos humanos en la internacionalización del Banco Santander: Objetivos, logros y retos”, *Universia Business Review*, Primer trimestre, Número Especial Banco Santander, pp. 46-59

**CHESBROUGH, H. y ROSENBLOOM, R. (2002):** “The role of the business model in capturing value from innovation”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 77, nº 3, pp. 529-555.

**CUERVO-CAZURRA, A. (2008):** “Las distancias en el proceso de internacionalización: El caso del Banco Santander”, *Universia Business Review*, Primer trimestre, Número Especial Banco Santander, pp. 96-111.

**DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA (2007):** Disponible en <http://www.crearempresas.com/proyectos09/doncaracol/doncaracol/estrategiacompetitiva.htm> (Consultado el 03 de marzo de 2013)

**DRUCKER, P. F. (1999):** *Management: Task, responsibilities, practices*, Burlington, Massachusetts.

**EDUCACIÓN CONTINUA ON LINE, S.L. (2006):** *Dirección Estratégica*. Disponible en <http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf> (Consultado el 03 de abril de 2013)

**ENDEAVOR (2009):** *Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (DAFO)*. Disponible en <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evaluat-us-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/> (Consultado el 15 de enero de 2013).

**ESTRATEGIAS DE GLOBALIZACIÓN: PAÍSES, EMPRESAS (2010):** *Curso de Economía de la Globalización*. Disponible en <http://economia-globalizacion-2010.blogspot.com.es/2010/03/estrategias-globalizacion-paises.html> (Consultado el 16 de enero de 2013)

**FERNÁNDEZ, E. (2005):** *Dirección estratégica de la empresa. Fundamentos y puesta en práctica*, Delta Publicaciones Universitarias, Madrid.

**FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (MARZO 2008):** *La Imagen de España, Sus Marcas y Empresas en el Mundo*. INTERBRAND. Disponible en <http://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2012/04/La-imagen-de-Espa%C3%B1a-y-sus-marcas-en-el-mundo.pdf> (Consultado el 20 de Mayo 2013)

**FUSTER, J. M. (2011):** *Estrategia Tecnológica del Banco Santander. División Tecnológica y Operaciones*. Disponible en <http://www.slideshare.net/BancoSantander/estrategia-tecnologica-del-grupo-santander-jos-mara-fuster-director-general-divisin-tecnologa-y-operaciones> (Consultado el 14 de marzo 2013)

**GALAN & ASOCIADOS CONSULTORE (2009):** *Santander Quiere Ganar Cuota de Mercado en España*. Disponible en <http://www.galanconsultores.com/noticias/santander-quiere-ganar-cuota-de-mercado-en-espana> (Consultado el 15 de marzo de 2013)

**GARCÍA, S. (2007):** *Empresas Multilocales*. Disponible en <http://www.santigarcia.net/2008/03/empresas-multilocales.html> (Consultado el 25 de marzo de 2013)

**GHEMAWAT, P. (2005):** “Claves para una Estrategia Global”. Disponible en <http://www.ee-iese.com/107/pdf/enpersona.pdf> (Consultado el 25 de mayo de 2013).

**GRANT, R. M. (1991):** “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, vol. 33, nº 3, primavera, pp. 114-135.

**GUILLEN y TSCHOEGL, 2007:** “La desregulación y liberalización bancarias”. *Internacionalización de la Banca Española*, pp. 75-83

**GUISADO TATO, M. (2002):** *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Ediciones Pirámide, Madrid.

**GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (2001):** “Converting global presence into global competitive advantage”, *Academy of Management Executive*, vol. 15, nº 2, pp. 45-56.

**HALL, W. K. (1980):** “Survival strategies in a hostile environment”, *Harvard Business Review*, vol. 58, nº 5, pp. 75-85.

**HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994):** *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Cambridge.

**HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1989):** “Strategic intent”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 63-76.

**HOFER, C. H. y SCHENDEL, D. (1978):** *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul.

**HSBC BANK PLC SUCURSAL EN ESPAÑA (2010):** Disponible en <http://www.hsbc.es/1/2/esp/es/home> (Consultado el 30 de enero de 2013)

**INFORME ANUAL DEL BANCO SANTANDER (2012):** Disponible en <http://memoria.santander.webfg.com/2011/index.php?sec=bienvenido&lang=es> y [http://memoria.santander.webfg.com/2011/descargas/1.0\\_SAN\\_IA\\_es.pdf](http://memoria.santander.webfg.com/2011/descargas/1.0_SAN_IA_es.pdf) (Consultado de enero a junio de 2013).

**ITAMI, H. y ROEHL, T. W. (1987):** *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge.

**KINDELÁN, A. (2010):** “La globalización de Banco Santander”, *Observatorio sobre el Gobierno de la Economía Internacional*, pp. 71-79.

**KNESL, J. (2007-2010):** “*Los Bancos más Grandes del Mundo*”. *Clasificación bancaria mundial*. Graphic Design, Facset. Disponible en <http://www.bolsalibre.es/articulos/view/los-bancos-mas-grandes-2012/> (Consultado el 23 de mayo de 2013)

**LEVITT, T. (1960):** “Marketing myopia”, *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 45-56.

**LEVITT, T. (1983):** “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 92-102.

**MARTÍN, P. (2008):** “Santander, de local a internacional: 150 años de historia”, *Universia Business Review*, Primer trimestre, Número Especial Banco Santander, pp. 10-29

**MUÑÍZ GONZÁLEZ, R. (2012):** *La Dirección Estratégica. Marketing en el Siglo XXI (3ª Edición)*. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> (Consultado el 20 de marzo de 2013)

**NIVELES DE ESTRATEGIA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2010):** Disponible en <http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/11/niveles-de-la-estrategia.html> (Consultado el 25 de marzo de 2013)

**OSTER, S. M. (1999):** *Modern competitive analysis*, (3<sup>rd</sup> Edition), Oxford University Press, Nueva York.

**PEDREÑO MUÑOZ, A. (2002):** *Qué es la Globalización*. Disponible en <http://economia-globalizacion.blogspot.com.es/2006/01/qu-es-la-globalizacion.html> (Consultado el 25 de enero de 2013)

**PORTER, M. E. (1980):** *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, Nueva York.

**PORTER, M. E. (1985):** *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, Nueva York.

**PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990):** “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-91.

**SPULBER, F. D. (2007):** *Global competitive strategy*, Cambridge University Press, Massachusetts.

**STIGLITZ, J. E. (2007):** *El malestar en la globalización*, Santillana Ediciones, Madrid.

**THE BANKER, (2006):** “Top 100 Brands – Banks and Financial Institutions” *Selección de las Primeras 10 marcas*, pp. 20-22

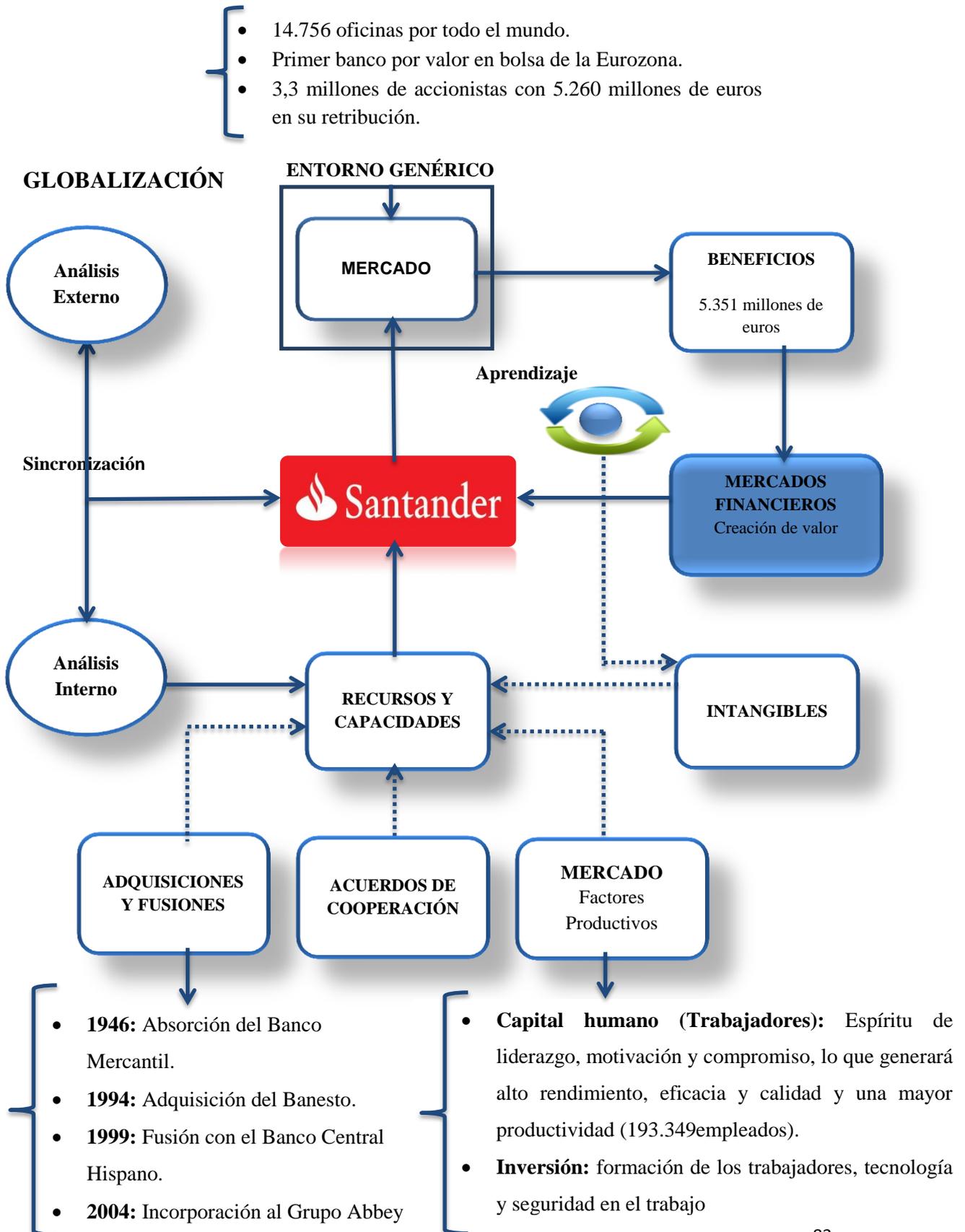
**VENTURA, J. (2008):** *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo Cengage Learning, Madrid.

**YIP, G. S. (1993):** *The global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### MODELO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL BANCO SANTANDER



## ANEXO 2

### Listado del “GLOBAL FINANCEWORLD’S 50 SAFEST BANKS”

1. KfW (Germany)	13. National Australia Bank Limited (Australia)
2. Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) (France)	14. Commonwealth Bank of Australia (Australia)
3. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) (Netherlands)	15. Toronto-Dominion Bank (TD Bank) (Canada)
4. Zürcher Kantonalbank (Switzerland)	16. Westpac Banking Corporation (Australia)
5. Landwirtschaftliche Rentenbank (Germany)	17. BNP Paribas (France)
6. Rabobank Group (Netherlands)	18. HSBC Holdings (United Kingdom)
7. Landesbank Baden-Württemberg – Förderbank (Germany)	<b>19. <u>Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)</u> (Spain)</b>
8. Nederlandse Waterschapsbank (Netherlands)	20. Scotiabank (Bank of Nova Scotia) (Canada)
9. Banque et Caisses d'Épargne de l'État (Luxembourg)	21. Australia and New Zealand Banking Group (Australia)
10. NRW.Bank (Germany)	...
<b>11. <u>BANCO SANTANDER</u> (SPAIN)</b>	<b>36. Banco Español de Crédito (Banesto) (Spain)</b>
12. Royal Bank of Canada (Canada)	37. Deutsche Bank (Germany)

## ANEXO 3

### LISTA DE CLIENTES DEL GRUPO SANTANDER POR ZONAS

<b>CLIENTES DEL GRUPO</b>	
Millones	
España	13,1
Portugal	2,0
Bank Zachodni WBK	2,5
Santander Consumer Finance	12,3
Resto	0,1
<b>Total Europa continental</b>	<b>30,0</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>26,2</b>
Brasil	27,3
México	10,0
Chile	3,5
Argentina	2,4
Uruguay	0,3
Puerto Rico	0,5
<b>Total Latinoamérica</b>	<b>44,0</b>
<b>Estados Unidos-Sovereign</b>	<b>1,7</b>
<b>Total clientes</b>	<b>101,9</b>

### **OFICINAS**

Número



## ANEXO 4

### RESULTADOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS DEL BANCO SANTANDER

#### BALANCES DE SITUACIÓN CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2011 Y 2010

Millones de Euros

ACTIVO	Nota	2012	2011 (*)	2010 (*)
<b>Caja y depósitos en bancos centrales</b>		<b>118.488</b>	<b>96.524</b>	<b>77.786</b>
<b>Cartera de negociación:</b>		<b>177.917</b>	<b>172.638</b>	<b>156.762</b>
Depósitos en entidades de crédito	6	9.843	4.636	16.216
Crédito a la clientela	10	9.162	8.056	755
Valores representativos de deuda	7	43.101	52.704	57.872
Instrumentos de capital	8	5.492	4.744	8.850
Derivados de negociación	9	110.319	102.498	73.069
<b>Otros activos financieros a valor razonable con cambios En pérdidas y ganancias:</b>		<b>28.356</b>	<b>19.563</b>	<b>39.480</b>
Depósitos en entidades de crédito	6	10.272	4.701	18.831
Crédito a la clientela	10	13.936	11.748	7.777
Valores representativos de deuda	7	3.460	2.649	4.605
Instrumentos de capital	8	688	465	8.267
<b>Activos financieros disponibles para la venta:</b>		<b>92.266</b>	<b>86.613</b>	<b>86.235</b>
Valores representativos de deuda	7	87.724	81.589	79.689
Instrumentos de capital	8	4.542	5.024	6.546
<b>Inversiones crediticias:</b>		<b>758.228</b>	<b>779.525</b>	<b>768.858</b>
Depósitos en entidades de crédito	6	53.785	42.389	44.808
Crédito a la clientela	10	697.384	730.296	715.621
Valores representativos de deuda	7	7.059	6.840	8.429
<b>Cartera de inversión a vencimiento</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ajustes a activos financieros por Macrocoberturas</b>	<b>36</b>	<b>2.274</b>	<b>2.024</b>	<b>1.464</b>
<b>Derivados de cobertura</b>	<b>11</b>	<b>7.936</b>	<b>9.898</b>	<b>8.227</b>
<b>Activos no corrientes en venta</b>	<b>12</b>	<b>4.330</b>	<b>5.338</b>	<b>6.285</b>
<b>Participaciones:</b>	<b>13</b>	<b>4.454</b>	<b>4.155</b>	<b>273</b>
Entidades asociadas		1.957	2.082	273
Entidades multigrupo		2.497	2.073	-
<b>Contratos de seguros vinculados a pensiones</b>	<b>14</b>	<b>405</b>	<b>2.146</b>	<b>2.220</b>
<b>Activos por reaseguros</b>	<b>15</b>	<b>424</b>	<b>254</b>	<b>546</b>
<b>Activo material:</b>		<b>13.860</b>	<b>13.846</b>	<b>11.142</b>
Inmovilizado material-		10.315	9.995	9.832
De uso propio	16	8.136	7.797	7.508
Cedido en arrendamiento operativo	16	2.179	2.198	2.324
Inversiones inmobiliarias	16	3.545	3.851	1.310
<b>Activo intangible:</b>		<b>28.062</b>	<b>28.083</b>	<b>28.064</b>
Fondo de comercio	17	24.626	25.089	24.622
Otro activo intangible	18	3.436	2.994	3.442
<b>Activos fiscales:</b>		<b>25.868</b>	<b>22.901</b>	<b>22.572</b>
Corrientes		6.111	5.140	5.483
Diferidos	27	19.757	17.761	17.089
Resto de activos	19	6.760	8.018	7.587
Existencias		173	319	455
Otros		6.587	7.699	7.132
<b>Total activo</b>		<b>1.269.628</b>	<b>1.251.526</b>	<b>1.217.501</b>

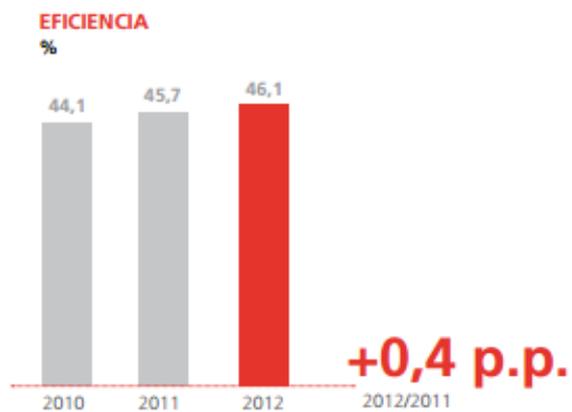
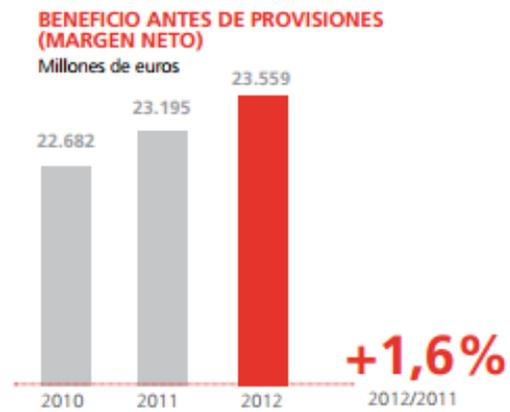
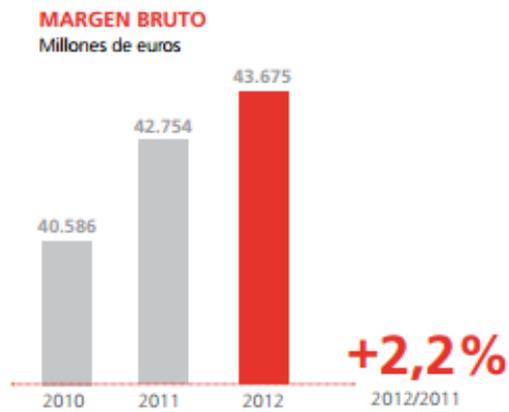
**BALANCES DE SITUACIÓN CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2011 Y 2010**

Millones de Euros

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	2012	2011 (*)	2010 (*)
<b>Cartera de negociación:</b>		<b>143.242</b>	<b>146.948</b>	<b>136.772</b>
Depósitos de bancos centrales	20	1.128	7.740	12.605
Depósitos de entidades de crédito	20	8.292	9.287	28.371
Depósitos de la clientela	21	8.897	16.574	7.849
Débitos representados por valores negociables	22	1	77	366
Derivados de negociación	9	109.743	103.083	75.279
Posiciones cortas de valores	9	15.181	10.187	12.302
Otros pasivos financieros		-	-	-
<b>Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias:</b>		<b>45.418</b>	<b>44.909</b>	<b>51.020</b>
Depósitos de bancos centrales	20	1.014	1.510	337
Depósitos de entidades de crédito	20	10.862	8.232	19.263
Depósitos de la clientela	21	28.638	26.982	27.142
Débitos representados por valores negociables	22	4.904	8.185	4.278
Pasivos subordinados		-	-	-
Otros pasivos financieros		-	-	-
<b>Pasivos financieros a coste amortizado:</b>		<b>959.321</b>	<b>935.669</b>	<b>898.969</b>
Depósitos de bancos centrales	20	50.938	34.996	8.644
Depósitos de entidades de crédito	20	80.732	81.373	70.892
Depósitos de la clientela	21	589.104	588.977	581.385
Débitos representados por valores negociables	22	201.064	189.110	188.229
Pasivos subordinados	23	18.238	22.992	30.475
Otros pasivos financieros	24	19.245	18.221	19.344
<b>Ajustes a pasivos financieros por macrocoberturas</b>	<b>36</b>	<b>598</b>	<b>876</b>	<b>810</b>
<b>Derivados de cobertura</b>	<b>11</b>	<b>6.444</b>	<b>6.444</b>	<b>6.634</b>
<b>Pasivos asociados con activos no corrientes en venta</b>		<b>1</b>	<b>42</b>	<b>54</b>
<b>Pasivos por contratos de seguros</b>	<b>15</b>	<b>1.425</b>	<b>517</b>	<b>10.449</b>
<b>Provisiones:</b>		<b>12.872</b>	<b>15.572</b>	<b>15.660</b>
Fondo para pensiones y obligaciones similares	25	7.077	9.045	9.519
Provisiones para impuestos y otras contingencias legales	25	3.100	3.663	3.670
Provisiones para riesgos y compromisos contingentes	25	617	659	1.030
Otras provisiones	25	2.078	2.205	1.441
<b>Pasivos fiscales:</b>		<b>8.019</b>	<b>8.174</b>	<b>8.618</b>
Corrientes		5.162	5.101	4.306
Diferidos	27	2.857	3.073	4.312
<b>Resto de pasivos</b>	<b>26</b>	<b>7.962</b>	<b>9.516</b>	<b>7.600</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>1.185.302</b>	<b>1.168.667</b>	<b>1.136.586</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
<b>Fondos propios:</b>	<b>30</b>	<b>81.244</b>	<b>80.896</b>	<b>77.333</b>
Capital	31	5.161	4.455	4.164
Escriturado		5.161	4.455	4.164
Menos capital no exigido		-	-	-
Prima de emisión	32	37.412	31.223	29.457
Reservas	33	37.153	32.980	28.307
Reservas (pérdidas) acumuladas	33	36.898	32.921	28.255
Reservas (pérdidas) de entidades valoradas por el Método de la participación	33	255	59	52
Otros instrumentos de capital	34	250	8.708	8.686
De instrumentos financieros compuestos	34	-	1.668	1.668
Resto de instrumentos de capital	34	250	7.040	7.018
Menos: valores propios	34	(287)	(251)	(192)
Resultado del ejercicio atribuido a la entidad dominante		2.205	5.351	8.181
Menos: dividendos y retribuciones	4	(650)	(1.570)	(1.270)
<b>Ajustes por valoración</b>		<b>(6.590)</b>	<b>(4.482)</b>	<b>(2.315)</b>
Activos financieros disponibles para la venta	29	(249)	(977)	(1.249)
Coberturas de los flujos de efectivo	11	(219)	(202)	(172)
Coberturas de inversiones netas en negocios				
En el extranjero	29	(2.957)	(1.850)	(1.955)
Diferencias de cambio	29	(3.013)	(1.358)	1.061
Activos no corrientes en venta		-	-	-
Entidades valoradas por el método de la participación	29	(152)	(95)	-
Resto de ajustes por valoración		-	-	-
<b>Intereses minoritarios</b>	<b>28</b>	<b>9.672</b>	<b>6.445</b>	<b>5.897</b>
Ajustes por valoración		(46)	435	838
Resto		9.718	6.010	5.059
<b>Total patrimonio neto</b>		<b>84.326</b>	<b>82.859</b>	<b>80.915</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>		<b>1.269.628</b>	<b>1.251.526</b>	<b>1.217.501</b>
Pro-memoria:				
Riesgos contingentes	35	45.033	48.042	59.795
Compromisos contingentes	35	216.042	195.382	203.709

Millones de euros

	2012				2011				2010			
	Renta fija privada	Renta fija pública	Total	%	Renta fija privada	Renta fija pública	Total	%	Renta fija privada	Renta fija pública	Total	%
España	10.046	37.141	47.187	33,38%	8.409	39.309	47.718	33,19%	7.915	35.663	43.578	28,94%
Estados Unidos	5.994	6.965	12.959	9,17%	11.147	2.030	13.177	9,16%	10.793	2.953	13.746	9,13%
Reino Unido	3.865	7.528	11.393	8,06%	8.529	1.654	10.183	7,08%	14.721	4.170	18.891	12,54%
Portugal	2.843	2.217	5.060	3,58%	3.704	1.824	5.528	3,84%	6.108	2.819	8.927	5,93%
Italia	375	619	994	0,70%	545	653	1.198	0,83%	289	767	1.056	0,70%
Irlanda	739	-	739	0,52%	642	-	642	0,45%	570	-	570	0,38%
Grecia	-	-	-	-	-	84	84	0,06%	-	177	177	0,12%
Resto Europa	4.706	8.620	13.326	9,43%	3.437	7.823	11.260	7,83%	4.377	6.192	10.569	7,02%
Brasil	4.810	27.359	32.169	22,76%	4.867	29.607	34.474	23,98%	2.504	30.948	33.452	22,21%
México	501	8.817	9.318	6,59%	534	11.426	11.960	8,32%	902	10.756	11.658	7,74%
Chile	1.377	2.124	3.501	2,48%	577	2.528	3.105	2,16%	1.084	2.281	3.365	2,23%
Resto de América	1.208	1.163	2.371	1,68%	1.275	1.583	2.858	1,99%	1.616	1.524	3.140	2,09%
Resto del mundo	517	1.810	2.327	1,65%	360	1.235	1.595	1,11%	451	1.015	1.466	0,97%
	<b>36.981</b>	<b>104.363</b>	<b>141.344</b>	<b>100%</b>	<b>44.026</b>	<b>99.756</b>	<b>143.782</b>	<b>100,00%</b>	<b>51.330</b>	<b>99.265</b>	<b>150.595</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: Informe de Auditoría y Cuentas Anuales 2012 ([www.santander.es](http://www.santander.es))

## ANEXO 5

### RESULTADOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

Grupo Santander desarrolló su actividad en 2012 en un escenario de desaceleración del crecimiento internacional, de continuas tensiones en los mercados de deuda soberana europeos y en los principales mercados de renta variable del mundo así como de creciente presión regulatoria.

La diversificación geográfica, con una creciente importancia de los países emergentes, el modelo de banca comercial de Banco Santander y la incorporación de nuevos negocios impulsaron los ingresos hasta los 44.300 millones de euros.

Los costes crecieron un 9,3% en el año como consecuencia de la integración de nuevos negocios, de la inversión en tecnología y también de los acontecimientos económicos por los que atraviesan muchos países de Europa. Se registra una evolución dispar entre países como España y Portugal, donde caen o países maduros en los que el Banco está reforzando su franquicia comercial (Alemania, Reino Unido y EE.UU.) y mercados emergentes, en los que el Grupo sigue invirtiendo en aumentar sus capacidades comerciales. De la evolución de ingresos y costes resulta un ratio de eficiencia del 46,1%, lo que sitúa a Santander como uno de los bancos internacionales más eficientes del mundo.

El beneficio antes de provisiones fue de 23.559 millones de euros, lo que demuestra la capacidad de generación de resultados de Grupo Santander. Banco Santander obtuvo en 2012 un beneficio atribuido de 2.205 millones de euros.

Desde el punto de vista del negocio, la estrategia central sigue siendo captar y vincular a más y mejores clientes ofreciéndoles un buen servicio y mejorar la estructura de financiación del activo con depósitos más estables, que crecen un 3% sobre el año anterior. La evolución del crédito (+3% anual) varía entre países maduros, con una débil demanda por parte de hogares y empresas, y países emergentes, en los que los préstamos mantienen un crecimiento notable.

Esta evolución de créditos y depósitos permite al Grupo mejorar su posición de liquidez. El ratio de créditos sobre depósitos se sitúa en el 117%, 18 puntos porcentuales más bajo que el registrado hace 2 años. Además, el Grupo mantuvo durante 2012 capacidad para acudir a los mercados en busca de financiación, como

demuestra que el total de emisiones del año superase en 8.000 millones de euros a los vencimientos.

En cuanto a la red Santander-España, en 2011 aportó 660 millones de euros a los resultados del Grupo, lo que representa un descenso del 22,1% frente al año anterior.

El entorno en el que se desarrolló la actividad en España estuvo caracterizado por un débil crecimiento de la economía, aumento del desempleo, reestructuración del sector financiero y alta competencia por los recursos. En este escenario, las prioridades de la red Santander fueron la gestión activa de los diferenciales de clientes, el fortalecimiento del balance a través de la captación de recursos, la calidad de riesgo crediticio, la austeridad en costes y la captación, vinculación y retención de clientes.

El número de oficinas se ha visto reducido debido, entre otras, a la integración de Banesto a la marca Santander pero se mantiene con un total de 14.392 oficinas.

En Europa, la Estrategia comercial y de clientes de la red Santander da servicio a 9,2 millones de clientes. De estos, casi 8,2 millones son clientes particulares, fundamentalmente asalariados, jóvenes y pensionistas, más de 260.000 son clientes de banca privada y personal, y otros 1,1 millones son empresas, pymes, negocios e instituciones.

Desde 2006 *Queremos ser tu Banco* es el plan estratégico para captar nuevos clientes y establecer relaciones estables y duraderas con ellos. Los 3,8 millones de clientes adscritos a este plan se benefician de no pagar comisiones de servicio, lo que redundará en una mayor satisfacción y una mayor vinculación de estos clientes y, por tanto, mayor rentabilidad para el Banco. Santander cuenta además con una inteligencia comercial, apoyada en su tecnología de vanguardia, y con una estrategia multicanal innovadora en productos y servicios. En 2011 se concedieron 227.000 operaciones de crédito y préstamo, por un importe total de 25.000 millones de euros. Un año más, Santander se situó como líder del sector en la intermediación de las líneas de financiación ICO, con una cuota de mercado en torno al 20%. Santander ha sido muy activo en la captación de recursos de clientes, reduciendo al mismo tiempo el coste del pasivo, al poder aprovechar su posición como entidad solvente y sólida.

En los dos últimos años Santander ha conseguido elevar su cuota de mercado en depósitos en algo más de un punto porcentual.

## ANEXO 6

Banco	País	Activos	Fecha
Deutsche Bank	Alemania	2.802,71	31.12.2011
Mitsubishi UFJ Financial	Japón	2.741,52	31.12.2011
HSBC Holdings	Gran Bretaña	2.715,70	30.9.2011
BNP Paribas	Francia	2.545,34	31.12.2011
Royal Bank of Scotland	Gran Bretaña	2.499,88	30.9.2011
Crédit Agricole Group	Francia	2.448,61	30.9.2011
Barclays	Gran Bretaña	2.430,74	31.12.2011
ICBC	China	2.400,08	30.9.2011
JPMorgan Chase	Estados Unidos	2.265,79	31.12.2011
Bank of America	Estados Unidos	2.129,05	31.12.2011
Mizuho Financial	Japón	2.096,89	30.9.2011
Citigroup Inc	Estados Unidos	1.874,91	31.12.2011
China Construction Bank	China	1.867,82	30.9.2011
Agricultural Bank of China	China	1.838,74	30.9.2011
Bank of China	China	1.829,36	30.9.2011
Sumitomo Mitsui Financial Group	Japón	1.805,09	31.12.2011
ING Group	Países Bajos	1.656,74	31.12.2011
Banco Santander	España	1.620,92	31.12.2011

*Los bancos más grandes del mundo (31.12.2011). Los activos son en mil millones de USD.*

*(Fuente: Bolsa libre)*