



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2017/2018

EL BANCO SANTANDER, UN “MOTOR ECONÓMICO” PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN

(BANCO SANTANDER, AN “ECONOMIC ENGINE” FOR
INTERNATIONALIZATION)

Realizado por el alumno D. Ignacio Rodrigo Álvarez

Tutelado por el Profesor Dña. Laura Valdunciel Bustos

En León, Julio de 2018

*Dadme un banco y,
Dominaré el mundo
– Emilio Botín*

ÍNDICE

TABLA DE ACRÓNIMOS	1
1. ABSTRACT	2
2. INTRODUCCIÓN	4
3. OBJETO DEL TRABAJO.....	6
4. METODOLOGÍA.....	7
5. HISTORIA	8
5.1. NACIMIENTO.....	8
5.2. EXPANSIÓN NACIONAL	9
5.3. PRIMER ACERCAMIENTO INTERNACIONAL	9
5.4. I EXPANSIÓN INTERNACIONAL	9
5.5. II EXPANSIÓN INTERNACIONAL	10
5.6. ÚLTIMOS AÑOS	11
6. EL SANTANDER HOY	14
6.1. ENCUESTA.....	14
6.2. SITUACIÓN REAL.....	15
6.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL.....	16
6.3.1. Política	16
6.3.2. Economía	18
6.3.3. Socio-cultural	19
6.3.4. Tecnología	19
6.3.5. Ecología	22
6.3.6. Legal.....	22
6.4. ¿PERO QUE OCURRE EN LOS DOS PRINCIPALES MERCADOS? .	22
6.4.1. Brasil y Reino Unido	23
6.5. ANÁLISIS INTERNO: DAFO	26

6.5.	ANÁLISIS INTERNO (TÉCNICA DE RATIOS).....	28
7.	SANTANDER EN EL MUNDO.....	35
7.1.	DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA.....	35
7.2.	INNOVACIÓN CONSTANTE.....	36
7.2.1.	Productos innovadores.....	36
7.2.2.	Modelo de negocio.....	37
7.3.	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	38
7.3.1.	Políticas de éxito.....	39
7.3.2.	Liderazgo.....	40
7.3.3.	Creador de empleo.....	40
7.4.	UNIVERSIDADES.....	41
8.	INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS.....	43
8.1.	EL SANTANDER COMO ASESOR.....	43
8.2.	PROBLEMAS EN LA EXPORTACIÓN NACIONAL.....	44
8.3.	ALIANZA ESTRATÉGICA.....	46
9.	CONCLUSIONES.....	51
	REFERENCIAS.....	53
	ANEXO 1.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS

Ilustración 1: 6.1. Resultados encuesta sobre el principal mercado ...	14
Ilustración 2: 6.2.4. Encuesta sobre la preferencia del canal de operaciones.....	20
Ilustración 3: 7 Ranking bancos por capitalización bursátil	35
Ilustración 4: 7.3 Organigrama	38
Tabla 1: 6.3.1.1 Comparativa de las previsiones de crecimiento	25
Tabla 2: 6.4 Análisis DAFO	27
Tabla 3: 6.5 Principales Ratios Bancarios	33
Gráfico 1: 6.2.Situación real.....	15
Gráfico 2:6.2.4. Evolución del número de sucursales en España	21
Gráfico 3: 7.3 Evolución número de empleados Banco Santander	41
Gráfico 4: 8.2 Empresas nacionales exportadoras.....	45
Gráfico 5: 8.2 Variación porcentual de las exportaciones totales	45
Gráfico 6: 8.2 Variación porcentual de las exportaciones regulares ...	46

TABLA DE ACRÓNIMOS

BBV Banco Bilbao Vizcaya

ABN Algeme Bank Nederland

OPA Oferta Pública de Adquisición

BREXIT British Exit

HSBC Hongkong and Shanghai Banking Corporation

PNB Producto Nacional Bruto

GAFA Google, Amazon, Facebook and Apple

MUS Mecanismo Único de Supervisión

PESTEL Política, Economía, Socio Cultural, Tecnología, Ecología y Legal

PIB Producto Interior Bruto

DAFO Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

UE Unión Europea

FROB Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria

EBA European Banking Association

ROA Return on Assets

ROE Return on Equity

ROTE Return on Tangible Equity

BAII Beneficio antes de intereses e impuestos

BAI Beneficio antes de impuestos

BNP Banque Nationale de Paris

RRHH Recursos humanos

CISE Centro Internacional Santander Emprendimiento

PYMES Pequeñas y medianas empresas

OCDE Organización para la cooperación y el desarrollo económico

ICEX Instituto de Comercio Exterior

1. ABSTRACT

RESUMEN

A lo largo de este trabajo se llevará a cabo el estudio de una de las entidades de crédito con más historia dentro del sector de la banca española, el Banco Santander.

Desde su creación en la ciudad marinera del norte español, el Santander ha estado ligado al comercio. Tras el desarrollo de diferentes fases de expansión internacional se ha convertido en uno de los ejemplos a seguir en el campo de la internacionalización de la empresa. La innovación o el liderazgo han sido componentes fundamentales del éxito empresarial del grupo.

En las próximas líneas serán desarrollados las diferentes políticas seguidas, los campos de actuación y los conceptos clave que han posibilitado convertirse en uno líderes a nivel nacional e internacional del sector de la banca. Por medio de distintos análisis se detallará la situación que atraviesa la entidad cántabra actualmente, así como los posibles escenarios de crecimiento y desarrollo que la entidad ofrece en relación con el comercio internacional.

Palabras clave: Internacionalización, comercio, innovación, liderazgo.

ABSTRACT

Throughout this paper a study will be carried out on one of the credit institutions with more history within the sector of Spanish banking, Banco Santander.

Since its creation in the marine city of northern Spain, Santander has been linked to trade. After the development of different phases of international expansion has become one of the examples to follow in the field of internationalization of the company. Innovation or leadership have been fundamental components of the group's business success.

In the following lines, the different policies followed by the institution will be carried out, the fields of action and the keys that have made it possible to become national and international leaders in the banking sector. By means of different analyses, the current situation of the Cantabrian entity will be detailed, as well as the possible scenarios of growth and development in relation to international trade.

Keywords: Internationalization, commerce, innovation, leadership.

2. INTRODUCCIÓN

Cuando se analizan las principales causas y causantes de la crisis económica, una de las figuras más señaladas son las entidades de crédito y depósito, los bancos. Este es uno de los principales argumentos que utiliza la sociedad para desprestigiar a uno de los sectores clave en el desarrollo económico y social de un territorio.

Sin embargo, y a pesar de las crecientes innovaciones en productos de inversión, la banca es y será una de las herramientas necesarias para la gestión de los ahorros y fondos de millones de personas. Pero, ¿Podría ser la banca un medio con capaz de influir en el desarrollo del comercio y del sector empresarial? Además, de la labor de intermediación estas sociedades podrían reconvertirse en agentes capaces de favorecer el desarrollo de un tejido empresarial muy importante en nuestro país, las PYMES.

Por medio de este trabajo se va a tratar de exponer la situación que atraviesa uno de los bancos con mayor prestigio e impacto a nivel nacional e internacional, el Banco Santander. Es hoy día junto al gigante del sector textil, Inditex, uno de los mejores ejemplos de éxito empresarial nacional en el extranjero. Es por ello, por lo que en este trabajo se analizará por medio de distintas variables la situación del grupo Santander, sus principales resultados, mercados o políticas y las posibilidades que este puede ofrecer en la mejora en uno de los factores claves en la “salud económica” del país. Cuando nos referimos a uno de los factores clave nos estamos refiriendo a la importancia que tienen para nuestro país las pequeñas y medianas empresas. En los últimos datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad queda reflejado, ya que de 2.847.735 empresas que había a inicios de año en el mercado nacional solamente 4.487 están consideradas grandes empresas. (Ministerio de Economía e Industria, 2018)

Son por lo tanto, estas PYMES las encargadas de generar beneficios en la economía nacional, tanto creando empleo en el interior como en el exterior del territorio. Es por ello, por lo que el aumento del comercio internacional, motivado por un crecimiento de las exportaciones es una de las mejores noticias que la economía puede esperar. El conocimiento de mercados es uno de los principales aspectos que un empresario debe conocer si quiere instalar una oficina o un punto de venta en un lugar del extranjero. Los aspectos legales, ambientales, políticos y económicos son importantes pero uno de los

aspectos imprescindibles es el conocimiento social del país. Las costumbres y las formas son detalles que el empresario no debe pasar por alto a la hora de arrancar un negocio en un lugar con diferente ideología, cultura o religión al del punto de partida. La existencia de un ente capaz de transmitir estos conocimientos al empresario, de recomendar escenarios o formas de instalación, de proporcionar canales de pago seguros y financiación en los inicios es un excelente “acelerador” del comercio.

El aprovechamiento de casos de éxito, como el Banco Santander, puede servir como ejemplo a seguir a cientos de negocios para ampliar sus beneficios fuera del mercado local o nacional en el que se rigen. Aquí es, donde se plantea al Banco Santander como una entidad privada que puede trabajar de la mano de dos instituciones públicas dependientes del Gobierno, el ICEX y La Marca España. El banco actuaría como gestora empresarial para pequeñas y medianas empresas nacionales que aspiran a dar el salto a nivel internacional y con la ayuda del ICEX obtendría fondos y facilidades en la promoción y el desarrollo de canales o plataformas para el comercio. La Marca España sería la entidad encargada de desarrollar el marketing y promocionar la calidad del producto en el extranjero por medio de campañas en redes sociales. Es cierto que existen ya algunos proyectos similares en los que la banca y las instituciones públicas trabajan de la mano para obtener un desarrollo mayor para todos, pero por medio de este trabajo se quiere exponer la verdadera posibilidad de crecimiento que puede representar este trabajo en equipo.

3. OBJETO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este trabajo es analizar la situación que atraviesa una de las empresas referencia del mercado nacional en el panorama internacional, planteándola posteriormente como un ente capaz de impulsar el tejido empresarial y la exportación nacional.

- Analizar los diferentes campos de actuación, políticas y resultados del grupo que pueden ser imitados por empresas nacionales para conseguir una mejora en sus rentabilidades o beneficios. La diversificación de mercados y la innovación constante son las dos mejores políticas que pueden favorecer el crecimiento empresarial continuo, sin ser necesariamente vías de escape en épocas de crisis económica.
- Por medio de los conocimientos adquiridos, los profesionales que posee alrededor del mundo y los instrumentos que ofrece en la asesoría empresarial pueden convertirse en un motor para el comercio internacional del mercado español. Iniciativas conjuntas con el Instituto de Comercio Exterior y la Marca España podrían aumentar la importancia de la balanza comercial para el desarrollo económico del país, aumentando valores como el PIB.
- El apoyo por medio de financiación y gestión de proyectos en el plano universitario puede ser también un punto de partida en el desarrollo de ideas innovadoras a nivel mundial.

4. METODOLOGÍA

En este Trabajo Fin de Grado se han utilizado fuentes de información secundarias y documentales, provenientes de libros, artículos de revistas especializadas o anteriores trabajos que tratan y profundizan en la entidad estudiada.

En la primera parte del estudio, mediante una revisión bibliográfica basada en manuales, revistas, trabajos, etc. tanto nacionales como internacionales, se ha obtenido información sobre la historia de la entidad, así como sobre su misión, visión y situación financiera, y utilizando el soporte teórico anterior se describe como ha sido su estrategia de crecimiento e internacionalización.

Para ello, hemos utilizado los datos económicos y financieros de la entidad publicados en sus memorias y cuentas anuales, así como noticias en prensa e información on-line que nos han aportado información.

Además se ha realizado una encuesta a particulares para reflejar la información y opinión que tienen sobre la internacionalización de la entidad y su actividad como motor de internacionalización de otras entidades españolas.

5. HISTORIA

A lo largo del presente año, el Banco Santander cumplirá su centésimo sexagésimo primer aniversario. Durante todos estos años de vida la entidad de crédito ha sido capaz de sobreponerse a las dificultades consiguiendo, a día de hoy, ser uno de los bancos de mayor importancia a nivel internacional. A continuación, analizaremos brevemente como comenzó todo.

5.1.NACIMIENTO

Tras las dificultades vividas en el Estado español en el S.XVII, los dos siglos posteriores fueron periodos de recuperación y expansión. La llegada de los Borbones favoreció una serie de reformas económicas, políticas y sociales que contribuyeron a la renovación de la sociedad de la época. Mientras en otros países, como Inglaterra o Francia, proliferaba una revolución en el sector de la industria, en España la economía se fundamentaba del campo.

La ciudad de Santander jugó un papel clave en este sentido, ya que con la creación del Canal de Castilla y eje económico Valladolid-Palencia-Santander-La Habana, logró desbancar a Bilbao convirtiéndose así en uno de los principales puertos del norte. Las crecientes importaciones procedentes de las colonias y el comercio del trigo, en forma de harina, crearon en Santander una importante clase burguesa. Este grupo social comenzó a verse preocupado por el mundo de las finanzas, especialmente por la demanda de crédito y medios de pago. Fue así, como a mediados de 1800, comenzó una la lucha contra el Estado por la creación de un Banco en la recientemente nombrada Provincia de Santander (1801). Tras la aprobación, por Real Decreto de la Reina Isabel II, de la nueva Ley de Bancos de Emisión (28 de Enero de 1856) el objetivo parecía más cercano. Esta ley eliminó la exclusividad de la emisión de billetes del Banco Nacional de San Fernando, el Banco de Barcelona y el Banco de Cádiz, posibilitando así un banco emisor por provincia.

El 15 de Mayo de 1857, tras haber hecho frente a grupos inversores franceses que querían establecerse en la ciudad, se creó el banco que llevaría por nombre a la ciudad que le vio nacer.

(Martín Aceña, 2007)

Tras las dificultades de los inicios, el banco comenzó su andadura aumentando su cartera de clientes, llegando a doblar el valor de su balance y ampliando el capital social. Con la llegada del primero de los Botín, Emilio Botín y López, en 1920 se produjo el primer avance significativo en la vida de la entidad, la creación del Banco de Torrelavega, que operaría en toda la provincia.

5.2.EXPANSIÓN NACIONAL

A mediados de siglo y tras el nombramiento de Emilio Botín Sanz de Sautuola y López, segundo de la saga, comienza la primera gran expansión del grupo Santander. En este caso el escenario escogido fue la geografía española. La estrategia de crecimiento utilizada fue la adquisición. Un gran número de bancos que operaban a nivel local fueron comprados. Fue muy significativa la adquisición del Banco de Ávila (1942) que sirvió como llave de entrada del grupo en la capital del país.

5.3.PRIMER ACERCAMIENTO INTERNACIONAL

Este momento de prosperidad y crecimiento fue aprovechado para dar un primer salto al continente americano, donde en La Habana en 1947 se abrió la primera oficina. Debemos recordar el papel que jugó en sus inicios la entidad, sirviendo como intermediario para aquellos que comerciaban con las antiguas colonias de ultramar. A esta apertura le siguieron nuevas sucursales en Argentina, México y Venezuela, que motivarían la creación de un departamento específico para el continente iberoamericano. Comenzó también la otra apuesta del grupo con la apertura de la primera sucursal en Londres, mientras se continuaba con el crecimiento nacional con la creación del Banco Intercontinental Español (Bankinter) junto Bank of America. En primera instancia este banco tenía una finalidad industrial pero años más tarde y tras su salida a bolsa se convirtió en una entidad de carácter comercial.

5.4. I EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Ya a finales de la década de los 70, aparece la figura de Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos como consejero delegado de la compañía produciéndose unos de los momentos de máximo esplendor para la entidad financiera.

- Continuo crecimiento en Latinoamérica, con la apertura de sucursales en Puerto Rico y Chile mediante la compra del First Nacional Bank y el Banco España Chile.
- Creación en 1985 del Banco Santander de Negocios, centrado en el mercado de inversiones. Con el paso de los años se ha ido reforzando esta área convirtiéndose en una de las entidades de referencia en el mercado mayorista.
- Refuerzo de la posición en el continente Europeo, entrando en el mercado de la financiación de vehículos en Alemania, adquiriendo participaciones en el Banco de Comercio e Industria de Portugal y realizando una alianza estratégica con The Royal Bank of Scotland.
- En 1994 se produce uno de los hechos más importantes en la historia financiera de nuestro país, el Santander se hizo con el control del Banco Español de Crédito (Banesto) tras ganar la subasta del Banco de España por delante de BBV Y Argentaria. La compra llegó en un momento crucial para el sistema bancario, ya que este atravesaba una importante crisis. Esta compra posicionó al Banco Santander como primer banco en el mercado nacional.
- Motivado por los años de bonanza y prosperidad en la economía española, la entidad siguió su expansión en países latinos como: Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Perú, Uruguay, Puerto Rico, Chile o México.

En 1999 se produjo la primera gran fusión española con el euro como moneda de cambio. El banco Santander y el Banco Central Hispano unían fuerzas consolidando su posición en el mercado nacional.

5.5.II EXPANSIÓN INTERNACIONAL

- Aprovechando el debilitamiento del sector bancario de los países latinoamericanos, las posibilidades de mercados emergentes y, con la reciente entrada en el Euro como testigo, el Santander realiza otra gran estrategia de expansión. Encontramos claros ejemplos en: las adquisiciones en Brasil, México o Chile.
- Ante la rentabilidad de las inversiones realizadas la estrategia de expansión continua en Europa, reforzando la importancia del área de negocios con la

creación de Santander Consumer por medio de la adquisición de diferentes marcas en distintos países.

- La instalación en los dos mercados referencia en el sector financiero fue una de las mayores preocupaciones de Emilio Botín, consiguiendo en el año 2004 hacerse con el control de Abbey Bank en Reino Unido y en el año posterior entrar en el mercado estadounidense por medio de la compra de participaciones en el Sovereign Group. A finales de la década del 2000 se hace con la totalidad del grupo americano, renombrándolo con el nombre de Santander Bank. Este banco no es uno de los más punteros en el mercado, ya que ocupa la décimo novena posición como entidad de crédito en Estados Unidos, pero es un acercamiento a uno de los mercados más diversos y complejos a nivel global.

(Banco Santander S.A, 2010)

5.6.ÚLTIMOS AÑOS

- Con el paso de los años el gigante de la banca ha continuado reforzando sus posiciones en distintos mercados, destacando especialmente dos como son: el brasileño y el británico. Por medio de operaciones como la adquisición de ABN Amro en Brasil, el consorcio con Fortis y The Royal Bank of Scotland o la adquisición de Alliance & Leicester en Reino Unido.

Debemos destacar que es la primera vez que la entidad recurría a esta estrategia de negociación, ya que el consorcio es una unión temporal de bancos para realizar de forma conjunta una operación que de manera individual no serían capaces de realizar.

(Economipedia, 2016)

- Refuerzo, de nuevo, de la presencia en Centro Europa con adquisiciones en el mercado alemán o el polaco. En este último caso la OPA¹ lanzada al grupo polaco Zachodni WBK derivó en la fusión con el anteriormente comprado, Kredyt Bank, consiguiendo ser así uno de los referentes de este creciente mercado.

¹ OPA: Oferta para adquirir más del 25% de una sociedad que se hace pública por la aceptación de una serie de condiciones de compra de acciones, normalmente a un precio superior al del mercado

(Martín Aceña, 2007)

- Ya en el año 2013 llegó una de las operaciones más esperadas en el sector financiero nacional con la absorción y posterior integración del grupo Banesto y Banif dentro del grupo Santander. Debemos recordar que casi veinte años antes el Santander había adquirido el grupo presidido por Mario Conde. Esta operación enmarcada en el marco de reestructuración del sector financiero español fue catalogada por Emilio Botín como: *“una gran operación para todos. Para los accionistas de Santander y de Banesto, que reciben una prima del 25% y acciones que tienen el dividendo más atractivo del mercado; para los clientes, que tendrán acceso a las más de 14.000 oficinas del banco en todo el mundo, y para los empleados, que podrán desarrollar una carrera profesional internacional. Santander es el banco más sólido y potente de la banca española”*. (Banco Santander S.A, 2012)
- El 10 de Septiembre de 2014 fallece Emilio Botín, dejando en manos de su hija la presidencia del Banco. Estos primeros momentos de incertidumbre, sobre la dirección que seguiría la entidad, tras el deceso del reconocido empresario se despejaron en el siguiente año con la adquisición del grupo financiero de las marcas automotrices francesas Peugeot Citroën, Société Financière de Banque. Esta adquisición le reporta a día de hoy la financiación de coches en 11 países diferentes, acuerdos de aseguración y refuerza la posición de Santander Consumer Finance en el mundo. (CincoDías, 2015)
- Por ultimo no debemos olvidar el caso del Banco Popular, que el pasado 7 de Junio pasaba a formar parte del Banco Santander. Ante la insolvencia, evitar la pérdida del dinero de miles de ahorradores era lo primordial. Por lo que se realizó la subasta pública de la entidad, que finalizó con la adjudicación de la misma a la entidad santanderina por el valor de 1 simbólico euro. Con esta compra cerca de 300.000 accionistas y tenedores de deuda subordinada perdieron sus ahorros. Con este “rescate” el grupo Santander se compromete a la inversión de 750 millones de euros el saneamiento de la entidad presidida por Emilio Soracho, sacudida años atrás por escándalos como el caso Abengoa, Pescanova y malas inversiones en ladrillo. El mal papel de los auditores, así como el mal hacer de los supervisores

ha puesto en entredicho la solidez del tejido bancario, que a pesar de definirse como un sistema solido surgen caso de iliquidez en un gran banco.

(De Barrón, 2017)

6. EL SANTANDER HOY

A continuación, una vez conocida la historia del grupo, nos detendremos en el estudio del grupo a día de hoy. Por medio de diferentes metodologías conoceremos cuales son los principales mercados en los que opera, sus resultados, las fortalezas y debilidades internas, las oportunidades y amenazas externas y las estrategias que han posibilitado que la entidad cántabra se haya convertido en una de las referencias mundiales en el sector bancario y financiero mundial.

Primeramente y ayudándonos de la presentación de resultados facilitada por el grupo a sus accionistas podemos ver de dónde procede el beneficio total que se presenta en los estados financieros. Actualmente, el Grupo Santander tiene representación comercial en 16 países: Alemania, Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, España, EEUU, Marruecos, México, Perú, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido y Uruguay. Además de estas sucursales propias cuenta con otras 10 sucursales para mayoristas, 7 oficinas de representación para la banca privada y acuerdos con terceros para poder dar una cobertura prácticamente a nivel mundial a sus clientes.

(Banco Santander S.A, 2018h)

6.1.ENCUESTA

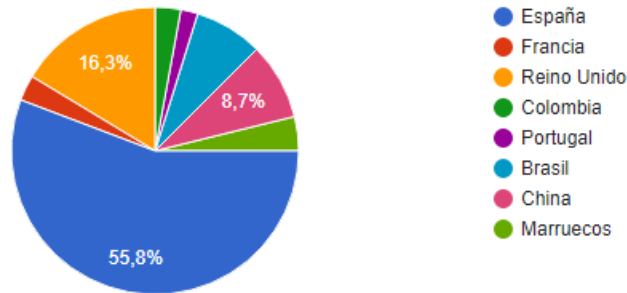
Para conocer de primera mano el pensamiento de la sociedad, por medio de una encuesta hemos preguntando a un conjunto de españoles cuál cree que es el principal mercado, geográficamente hablando, para el grupo Santander. ¿Somos conscientes del impacto internacional del grupo Santander?

De un total de 104 personas a las que se les ha preguntado acerca de cuál creen que es el principal mercado del Banco obtenemos como el 55% de los encuestados creen que es el mercado nacional. Solo el 7% de los encuestados conocen que Brasil es el principal mercado en la consecución de beneficio para el grupo a día de hoy.

Ilustración 1: 6.1. Resultados encuesta sobre el principal mercado

¿Cual cree que es principal mercado del Banco Santander?

104 respuestas

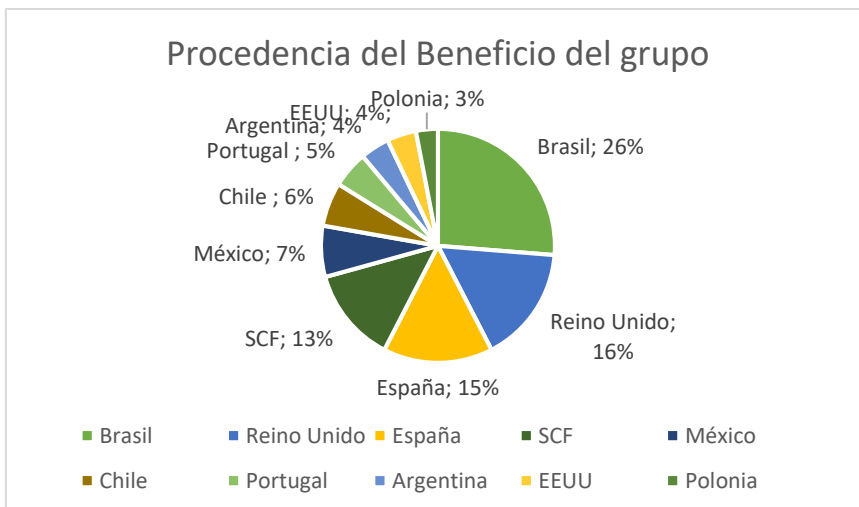


Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados podemos ver como la importancia del Banco Santander va más allá de nuestras fronteras geográficas y que gran parte de la sociedad española lo desconoce. Analizando los datos facilitados por la entidad de crédito podemos ver cuáles son las fuentes reales de donde procede el beneficio.

6.2.SITUACIÓN REAL

Gráfico 1: 6.2.Situación real



(Banco Santander S.A, 2018h)

Podemos comprobar como entre el mercado brasileño, el británico y el español acumulan más del 50% del total del beneficio atribuido al grupo. Siendo España su tercer área de negocios más importante.

Antes de adentrarnos en profundidad en los principales mercados en los que opera el grupo, haremos un breve análisis del panorama internacional en el sector empresarial, en especial de aquellos países o territorios en los que opera nuestra entidad.

6.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Para estudiar el entorno social y económico de la entidad financiera debemos tener en cuenta que se trata de una empresa multinacional, ya que desarrolla su actividad en más de tres mercados diferentes. Quizás, es este uno de los principales motivos de éxito del grupo, ya que ha sabido diversificar muy bien su presencia alrededor del mundo, aprovechando momentos convulsos en algunos lugares para aumentar, reforzar y enriquecer su negocio en otros. Para conseguir este buen resultado actual, el grupo propiedad de Botín, ha tenido que atravesar crisis, reestructuraciones e importantes cambios en su entorno. En las líneas posteriores desarrollaremos los principales factores, desde un punto de vista general, que influyen o pueden influir en un futuro cercano en el sector empresarial y bancario. Algunos de estos factores puede que no afecten a algún área geográfica del grupo Santander pero en otros lugares si pueden acarrear notables consecuencias.

Para conocer el clima del mercado nos ayudaremos de un instrumento de planificación estratégica, el análisis PESTEL²

6.3.1. Política

En numerosas ocasiones decisiones políticas pueden llevar de la mano reformas económicas que afecten a las entidades de crédito o depósito, ya sea por políticas económicas llevadas a cabo por los bancos centrales, subidas o bajadas de los tipos de interés, políticas fiscales para incentivar el ahorro, simplemente por motivos como la incertidumbre y la desaceleración económica o la entrada de fondos extranjeros en el país.

² PESTEL: Es la traducción del PESTLE inglés, con el que se estudian los factores externos que pueden influir en la situación de una empresa. Analiza la política, la economía, lo social, la tecnología, los factores ambientales y legales.

En este apartado encontramos ejemplos a lo largo de todo el mundo que pueden afectar a la estabilidad del tejido empresarial y bancario.

1. El primer temor al que se enfrenta la economía mundial es a la salida del Reino Unido de la Unión Europea. La primera ministra inglesa, Theresa May anunció a finales del año pasado que el próximo 29 de marzo a la 23:00 el Reino Unido se acogerá al plazo que establece el artículo 50 del Tratado de Lisboa para abandonar la UE. (Guimón, 2017) Es verdad, que cada día que pasa aparecen nuevas especulaciones en los medios de comunicación sobre posibles cambios de escenarios en las islas británicas, pero mientras nada es cierto y seguro la fecha de la salida se sigue acercando. El impacto de esta salida es difícil de calificar en cifras, lo que sí está claro es que obligará a muchas entidades a hacer cambios y trabajar duro para mantener sus niveles de beneficio histórico en un futuro poco cierto. La volatilidad, con la que la libra esterlina recibió los resultados del referéndum sobre la permanencia en la Unión, es uno de los problemas a los que se han enfrentado las entidades con domicilio fiscal y sucursales en este territorio. Las posibles pérdidas de la City de Londres como un centro liquidador de operaciones en euros, las restricciones a trabajadores europeos, el riesgo de recesión, los cambios en la legislación británica abandonando las directivas europeas o la pérdida de licencias para actuar en territorio europeo son, todavía, algunas de las incógnitas por despejar. Entidades financieras como Barclays, Lloyd's o HSBC meditan establecer filiales en países europeos para continuar desarrollando operaciones con Europa y en euros. (Polo y Casado, 2017)
2. La llegada de Donald Trump a la Casa Blanca y la caída del dólar han tenido también repercusión en los mercados de renta variable y en el cambio de divisas. La política de carácter proteccionista que ha planteado el nuevo presidente americano puede tener consecuencias para el bloque europeo en materia de movilidad de trabajadores, inversión o comercialización de productos. (de Haro, 2018)

3. La inestabilidad política en algunos países en el continente americano pueden acarrear crisis bancarias como las ocurridas en el pasado. Ejemplos de estas inestabilidades son países como Argentina o Brasil, donde el grupo Santander tiene una destacada presencia.(Expansión, 2018)
4. La crisis en el territorio catalán también ha podido salpicar a la entidad de origen cántabro. Las dudas acerca de la independencia de esta comunidad han podido generar desconfianza en inversores, ya que a pesar de ser una multinacional su sede está situada en territorio nacional. Algunas entidades financieras han decidido trasladar sus sedes sociales para evitar estos casos de miedo, que han quedado reflejado en su valoración en el IBEX35. (Europa Press, 2018a)
5. El nacimiento de movimientos o partidos euroescépticos pone en peligro la continuidad de la unión monetaria europea tal y como la conocemos hoy. Este caso puede afectar a nuestra entidad en países como Alemania o Polonia. (Pardo Torregrosa, 2016)

6.3.2. Economía

Es, probablemente, el principal factor que puede influir en la situación de las entidades bancarias. En ocasiones, las capacidades que tienen los bancos en este campo, se ven recortadas por la importancia de factores como el legal o, el anteriormente citado, la política.

La mejoría en la economía mundial tras los duros años de crisis, sobretodo en la zona Euro, es una de las principales buenas noticias de las que puede presumir el sector. La mayor renta disponible, la caída del desempleo y la mejoría en las tendencias del PNB son ejemplos de esta mejoría tras años de recesión. Las mejorías en algunos tipos de cambio han favorecido también la aparición de créditos para la exportación.

Lo que no debemos olvidar es la importancia del mercado inmobiliario para el sector objeto de estudio. Por medio de créditos hipotecarios muchas entidades consiguieron crecer en épocas de bonanza económica y la desaceleración en el mercado del ladrillo es un lastre que obliga a las entidades a reinventarse y buscar nuevas formas de financiación.

Otro aspecto a sumar en relación a la vivienda es el aumento de los casos de morosidad, lo que genera no devoluciones por parte de los clientes. Estos casos pueden finalizar con el desahucio de la propiedad. El gran número de inmuebles en propiedad por parte de los bancos se convierte en un problema cuando no son capaces de darle salida y se devalúan por la caída de los precios de mercado.

La desconfianza generada por las malas prácticas de las entidades en los años de crisis ha podido contribuir a un miedo al endeudamiento del inversor, ya que puede ver algunos productos sin aparente riesgo como una amenaza a su patrimonio.(El Boletín, 2017)

6.3.3. Socio-cultural

Aquí podemos incluir todos esos aspectos relacionados con el comportamiento humano por razones como la ideología, el nivel educativo, el nivel de vida, los ingresos...

La demografía dependiente de las tasas de natalidad, presenta un problema en países europeos como España. El envejecimiento de la población trabajadora y una baja tasa de nacimientos ponen en peligro el sistema público de pensiones y financiero.

Además, el consumidor, gracias en parte a la globalización, vive más informado que hace unas décadas. Esto, provoca la aparición de un cliente mucho más preparado en materias económicas. Esta preparación, a veces, puede llevar a la desconfianza hacia unos de los causantes de la crisis. La menor credibilidad de las campañas de marketing o la aparición de entidades y movimientos, que se rigen por las transparencia o por los fines éticos o solidarios, son competencia también de estos grupos financieros. (Sanchis Palacio, 2017)

6.3.4. Tecnología

Si decíamos que la economía es el principal factor para el buen funcionamiento de los bancos, la tecnología será el arma que las entidades utilizaran para mejorar su posición actual y futura. Estamos posiblemente ante una de las revoluciones tecnológicas que puede modificar el funcionamiento de la banca tal y como es entidad hoy. (La revolución 4.0)³

³ Se conoce como Industria 4.0 o Revolución industrial etapa cuatro, a la cuarta etapa industrial importante que se ha verificado desde el inicio en el siglo XVIII de la Revolución industrial.

Los avances en los medios informáticos y digitales favorecen una realización de las operaciones de una forma más eficiente. El fenómeno BIG DATA permite conocer al cliente, ofreciendo productos específicos para sus necesidades. Muchos de estos bancos, el Santander entre ellos, han apostado por invertir en innovación como las plataformas virtuales, las aplicaciones de pago, sistemas de seguridad “blockchain” o app móviles. La caída de los costes por medio de estas innovaciones favorece una bajada en el nivel de gasto para las entidades bancarias. (Iglesias Fraga, 2017)

Para comprobar cuál es el pensamiento de la sociedad acerca de la digitalización de los bancos y el acceso a las operaciones bancarias por medio de Internet y las nuevas tecnologías, hemos realizado una pregunta acerca del medio favorito para la realización de operaciones.

Como podemos ver en la imagen siguiente, el porcentaje de personas que prefieren realizar sus operaciones y consultas sin necesidad de acudir a las oficinas o sucursales de estos bancos es mayor que aquellos que se trasladan a la entidad. (Debemos tener en cuenta que gran parte de las 104 contestaciones pertenecen a personas jóvenes, con un mejor manejo de las nuevas tecnologías.)

Ilustración 2: 6.2.4. Encuesta sobre la preferencia del canal de operaciones



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la tecnología puede ser utilizada como rival de estos intermediarios financieros, nuevos activos de inversión como las criptomonedas, con un alto

rendimiento, ponen en peligro los negocios, planes o fondos de inversión de algunas de estas entidades.(Mcmillan, 2018)

Las grandes compañías como Amazon, Apple, Google y Facebook se han posicionado como una posible amenaza a la supervivencia de los bancos tradicionales. Estas empresas denominadas “Bigtech” o GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple) combinan su cuota y posición privilegiada en el mercado con el almacenamiento y análisis de datos del usuario.(Banking, 2018) No sabemos si en el futuro puede existir un intercambio de información entre este modelo de empresa y los grandes bancos mundiales o si sus caminos irán por separado, lo que si podemos decir es que existe una creciente preocupación en el mundo de los altos cargos por el desembarco de estos gigantes de la información en negocios similares al de la banca. (BBVA, 2018) (IEB, 2017)

El banco Santander ha sido una de las primeras empresas en reaccionar a este cambio de ciclo y adaptación al entorno con la creación de: Facebook ChatBat, del método de pago Smart Watch Pay, Openbank 100% digital o Santander App.

El cierre de sucursales en nuestro país es un claro ejemplo de la importancia de la tecnología en las operaciones financieras.

Gráfico 2:6.2.4. Evolución del número de sucursales en España



Fuente: elaboración propia con datos de AEB (Asociación Española de Banca, 2016)

Visión del Grupo: “Ser la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros, ganando la confianza y fidelidad de nuestro empleados, clientes, accionistas y de la sociedad” (Banco Santander S.A, 2017a)

6.3.5. Ecología

Cada vez son más los usuarios demandantes de productos de origen ecológico. En nuestro sector, en principio, no debería de afectar estas tendencias pero sí que tiene una fuerte relevancia las buenas conductas con el medio ambiente que realizan las empresas y entidades de crédito. Ejemplos de esta sostenibilidad puede ser la reducción, el ahorro y el reciclaje de papel en las transacciones en cajeros, la promoción de espacios verdes.

Un ejemplo del compromiso con el medio que trata de ofrecer Santander es la creación de su sede corporativa en el año 2016 en Boadilla del Monte. Esta nueva sede cuenta con una zona de bosque con bosques autóctonos. (Mezcua, 2017)

6.3.6. Legal

Dentro de este plano aparece, como consecuencia de la crisis económica del 2007, la idea de la creación de la unión bancaria europea. Los objetivos de esta unión son: mejorar la supervisión, favorecer la integración de mercados, mejorar la confianza en los intermediarios financieros y despejar dudas de la sostenibilidad de la deuda pública. La creación del MUS⁴ en el año 2013 fue uno de los primeros pasos para la mejora del marco legal europeo, pero todavía quedan muchas medidas que tomar para conseguir esta unión, que puede ser beneficiosa para algunas pequeñas entidades y perjudicial para las grandes que perderán parte de su independencia. (Nasello Tealdi, 2017)(Valero, 2018)

Por otro lado, algunos gobiernos han apostado, para contribuir a la mejora económica del país, por el fomento de la financiación empresarial que ha servido como impulso a nuestro sector. En los últimos días el nuevo ejecutivo español estudia la opción de establecer impuestos para la banca y las empresas tecnológicas. (Europa Press, 2018b)

6.4.¿PERO QUE OCURRE EN LOS DOS PRINCIPALES MERCADOS?

La situación a nivel mundial es muy relevante para el futuro del Grupo Santander, ya que la banca es un sector muy vulnerable a los cambios de mercado. Pero en especial, una vez que conocemos cuales son actualmente los dos mercados más rentables para el grupo, los

⁴ MUS: En el año 2013 por medio de la aprobación del reglamento 1024/2013 se aprobó la creación de un Mecanismo Único de Supervisión, con el objetivo de mejorar la calidad de supervisión en la zona Euro.

cambios en los mercados brasileño y británico pueden ser desafíos para la marca española. ¿Cuál es la situación actual de estas economías? ¿Qué prevén los expertos para el futuro de estos mercados? ¿Seguirán siendo el principal atractivo para el banco Santander?

En las próximas líneas se analizarán las previsiones con las que trabaja la entidad y se estudiará las opciones de estos mercados para un futuro inmediato o cortoplacista.

6.4.1. Brasil y Reino Unido

- **Brasil:**

El mercado brasileño es actualmente el que más beneficio repercute al grupo Santander. Cerca de un tercio de los rendimientos provienen del país del continente americano. Brasil está considerada la novena economía mundial y tras unos años de ralentización y crisis económica, comienza de nuevo a crecer impulsada por el aumento de la inversión. La caída de los precios del petróleo y las materias primas han sido los factores que han provocado una grave crisis económica en los últimos años. Otro agravante es la inestabilidad política, derivada de múltiples casos de corrupción que han convertido al país en un escenario poco fiable y prestigioso para los inversores extranjeros.

La celebración de los Juegos Olímpicos en el año 2016 no fue capaz de impulsar la economía brasileña y ha dejado ver las carencias que posee el país a nivel estructural.

La economía se basa en los recursos naturales que posee el territorio, es uno de los mayores exportadores mundiales de materias y materiales como: café, soja, madera, hierro, aluminio, carbón o petróleo. El principal problema del país reside en el poco valor añadido que repercute este sector extractivo. El turismo es el sector que más valor reporta al PIB, con cerca de siete millones de visitantes al año.

Brasil es el quinto país más poblado del mundo, representa cerca del 50% de la población de Sudamérica, y a su vez uno de los países con mayor desigualdad económica en la sociedad. Según un informe elaborado por Oxfam, las seis personas más ricas del país poseen un patrimonio superior al de cien millones de personas, la mitad del país.

En los últimos años y con la instauración del plan “Brasil Maior” se pretende aumentar la competitividad en la exportación, apoyándose en sectores innovadores como son la aeronáutica y las telecomunicaciones. A pesar de estas consideraciones, los expertos pronostican un crecimiento paulatino del PIB del país en los próximos años mediante un endeudamiento muy alto por parte del Estado.(Export Entreprises S.A, 2018a)

Este endeudamiento puede favorecer caídas en el tipo de cambio y depreciaciones en la moneda nacional, el real. El sector bancario brasileño está formado principalmente por 5 bancos, entre los que destaca el grupo Santander y los bancos estatales Caixa Economica Federal y Banco do Brasil. La marca Santander mundial es una de las fortalezas con las que cuenta la entidad en el país, ya que los bancos estatales están muy condicionados por las políticas nacionales.(EFE, 2016)

- **Reino Unido:**

Es el Segundo Mercado que más beneficios repercute al grupo, donde este ha sabido fortalecer su marca por medio de adquisiciones y fusiones, consolidándose como uno de los mayores bancos de las islas. Tras los años de crisis mundial, el país ha conseguido un crecimiento mayor que los estados miembros de la Unión. Sin embargo, las decisiones políticas en referencia al BREXIT han causado una enorme incerteza en el país y en sus mercados. La salida de la alianza europea ha servido como detonante para la bajada de los tipos de cambio y cotizaciones de fuertes empresas instaladas en la “City londinense”. A pesar de la inminente salida prevista para el próximo año, son varias las multinacionales que han seguido apostando por el mercado británico. Los ejemplos más claros son la construcción de oficinas centrales de Google y Facebook. El aumento de la presencia de estos gigantes empresariales ha servido como termómetro regulador para una economía que continua en crecimiento pero a un ritmo más lento. En el último año el gobierno elaboró un plan de inversión en infraestructuras tratando de mejorar la productividad de la economía. (Guimón, 2017)

A pesar de ser un territorio con importantes recursos minerales y materias primas, su economía es fuertemente dependiente del sector servicios, el cual representa alrededor del 80% del PIB. La “City” de Londres sigue siendo el mercado financiero más grande de Europa y uno de los pilares fundamentales de la economía británica. Son cada vez las voces de expertos que alertan de un posible “pinchazo” de la burbuja inmobiliaria en Londres, ya que la construcción de oficinas ha disminuido de forma considerable en el último año. El BREXIT todavía no ha mostrado todos sus efectos, pero agencias como Bloomberg pronostican un auge de París en detrimento de Londres. El futuro es incierto

y las decisiones, que tomen las grandes empresas sobre si permanecer o abandonar el Reino Unido, serán las que condicionaran su economía. (Export Entreprises S.A, 2018b) El mercado bancario del Reino Unido ha sido siempre una de las firmes apuestas de Emilio Botín, consiguiendo alzarlo entre uno de los mayores protagonistas del sector por excelencia en las islas. La relevancia del sistema financiero de Reino Unido para el resto del mundo es innegable, contando con uno de los mercados líderes y más experimentados en el mercado de renta variable o de divisas. (Polo y Casado, 2017)

El amplio abanico de posibilidades que ofrece el sector hace de este un escenario muy competitivo, donde cada vez son menores los márgenes de intermediación con los que trabaja la filial del grupo cántabro. La enorme competitividad existente, con gigantes del mercado como HSBC, Lloyd's, Royal Bank of Scotland o Barclays han obligado al Santander ha reducir sus intereses para seguir creciendo en este complicado escenario. (EFE, 2018)

Tabla 1: 6.3.1.1 Comparativa de las previsiones de crecimiento

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.801,48	1.798,62	2.080,92e	2.199,72	2.299,23
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-3,8	-3,6	0,7e	1,5	2,0
PIB per cápita (USD)	8.811	8.727	10.020e	10.515	10.913
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-9,7	-7,5	-7,8e	-9,7	-10,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	72,5	78,3	83,4e	87,7	91,2
Tasa de inflación (%)	9,0	8,7	3,7e	4,0	4,1
Tasa de paro (% de la población activa)	8,3	11,3	13,1	11,8	11,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-59,43	-23,53	-28,99e	-39,15	-41,74
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,3	-1,3	-1,4e	-1,8	-1,8

Fuente: (Export Entreprises S.A, 2018b) (IMF World Economic Outlook Database 2017)

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	2.863,30	2.629,19	2.565,05e	2.661,23	2.730,69
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,2	1,8	1,7e	1,5	1,6
PIB per cápita (USD)	43.976	40.050	38.847e	40.026	40.800
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-4,1	-2,8	-2,8e	-2,2	-1,3
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	89,0	89,3	89,5e	89,7	88,9
Tasa de inflación (%)	0,0	0,7	2,6e	2,6	2,2
Tasa de paro (% de la población activa)	5,4	4,9	4,4	4,4	4,6
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-122,67	-114,55	-91,42e	-86,58	-80,38
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-4,3	-4,4	-3,6e	-3,3	-2,9

Fuente: (Export Entreprises S.A, 2018a) (IMF World Economic Outlook Database 2017)

Si nos detenemos en hacer una posible comparación con las cifras con las que trabaja el banco Santander para el próximo año, tanto en el mercado brasileño como en el mercado británico, podemos decir que las previsiones son buenas. Ya que a pesar de las dificultades políticas que afrontan, sobretodo en el Reino Unido y el BREXIT, las previsiones de crecimiento del PIB son esperanzadoras. El crecimiento del mercado brasileño, principalmente motivado por el endeudamiento del estado, y la bajada de la tasa de paro son noticias positivas para el futuro de la entidad en este mercado. Por otro lado y a pesar del crecimiento del PIB, el Reino Unido afronta un futuro incierto. En términos económicos el crecimiento se ha estancado y las sanciones desde Bruselas podrían golpear la economía británica, en especial en el momento de la desconexión. El aumento del paro podría ser un importante desafío para el gobierno de Theresa May junto con la negociación de convenios bilaterales para la circulación de personas, bienes y servicios.

En conclusión, podemos decir que el mercado británico es la principal preocupación para el grupo presidido por Ana Botín en el próximo año. En el pasado la actual presidenta del grupo fue la presidenta del área geográfica del banco en el Reino Unido, por lo que es conocedora del funcionamiento del sector financiero en esta área. En los últimos meses el crecimiento del grupo en esta zona se ha estancado y durante la caída de la libra esterlina se ha devaluado el valor bursátil de esta parcela. Es por ello por lo que el grupo une esfuerzos en mantener su posición y condición en este importante mercado.

6.5. ANÁLISIS INTERNO: DAFO

Una vez que hemos el análisis del entorno empresarial en el que nos encontramos haremos hincapié en el estudio de la viabilidad del banco Santander dentro de este panorama de cambios que afectaran en mayor o menor medida al sector. La entidad consciente de la

transformación actual, y futura, no se ha cruzado de brazos y trabaja en sobreponerse a las adversidades. Para realizar esta tarea nos ayudaremos de un análisis DAFO⁵.

Tabla 2: 6.4 Análisis DAFO

Factores Internos	Factores Externos
<p>DEBILIDADES</p> <p>Lenta recuperación de la recesión económica</p> <p>Mala reputación del sector</p> <p>Mayor regulación</p> <p>Caída de la rentabilidad</p> <p>Poco crecimiento del crédito</p> <p>Bajo nivel de intereses</p> <p>Depreciación activos (Viviendas)</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Gran competencia de entidades</p> <p>Nuevos intermediarios (Banca Ética)</p> <p>Desconfianza del consumidor</p> <p>Revolución digital (Bigtech) (Fintech) (Challenger Banks)</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Solidez bancaria</p> <p>Experiencia en el sector</p> <p>Flexibilidad de sus áreas</p> <p>Diversificación geográfica internacional</p> <p>Gran innovación en los productos</p> <p>Notable Incorporación de la tecnología</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Convenios con instituciones</p> <p>Patrocinio de eventos deportivos</p> <p>Fundación formativa</p> <p>Banca Online (Reducción costes)</p> <p>Cloud Computing</p> <p>Pequeña recuperación mercado vivienda</p>

Fuente: elaboración propia con datos extraídos del anuario IEB (IEB, 2017) (Banco de España, 2016)

⁵ DAFO: es un término utilizado para estudiar las variables internas y externas que pueden afectar o influir en la situación de una empresa. Se incluye el estudio de 4 variables: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es la traducción del inglés de la matriz SWOT.

6.5. ANÁLISIS INTERNO (TÉCNICA DE RATIOS)

Cuando tratamos de analizar la situación de una empresa, sea cual sea su actividad, debemos centrarnos en analizar sus rendimientos, sus rentabilidades o sus beneficios. En este caso y hablando de una entidad de crédito debemos diferenciar un poco su análisis. Para analizar la situación del Grupo Santander utilizaremos la técnica de ratios, apoyándonos en los valores e informaciones suministradas por sus estados financieros en los dos últimos años.

Previamente, se debe hacer referencia a la evolución que ha presentado la legislación bancaria en los últimos años en referencia a la solvencia. Tanto los estamentos europeos como los nacionales han tratado de endurecer la regulación para poder ofrecer respuestas en escenarios adversos, como fue la crisis economía del 2008. La UE por medio de los Acuerdos de Capitales de Basilea (1988) y sus posteriores modificaciones (2004) (2010) ha tratado de endurecer las condiciones de actuación de los bancos, obligando con medidas más severas a tener unos niveles de seguridad más altos. El Banco de España ha actuado de forma similar y tras la Circular de Solvencia (2008) obligó a las entidades crediticias a ampliar sus estados contables de 8 a 23. Ese mismo año con la creación del FROB se continuaba en el empeño de fortalecer el sistema financiero y evitar las entidades con problemas solvencia, como eran las cajas de ahorro. (Abad-González y Gutiérrez-López, 2016)

Para comprobar si estos acuerdos habían tenido una aplicación se introdujeron las pruebas de solvencia o resistencia por medio del EBA y posteriormente por algunos de los bancos centrales de los estados miembros. Algunas entidades como el Banco Pastor, hoy día propiedad del grupo al que estamos estudiando, fueron catalogadas como poco solventes o en riesgo. Estos análisis de la situación bancaria se han ido repetido periódicamente y han servido en ocasiones para predecir crisis o problemas estructurales de la banca de algunos países como en Italia 2014. Lo que está claro, es que han servido para comparar los escenarios y resultados dentro de los países o territorios europeos, dejando en evidencia la necesidad de los algunos países de reestructurar su tejido bancario. (Abad González y Gutiérrez López, 2014)

Adentrándonos ya en la técnica de ratios nos centraremos en el estudio de variables independientes que indicaran el grado de idoneidad de la situación económica y financiera. Se debe destacar que recientemente las entidades bancarias han tomado decisiones de cambio a la hora de presentar sus resultados. Los efectos de la crisis económica han favorecido la bajada de los tipos de interés y los márgenes de intermediación con los que estos trabajan, conceptos como la Rentabilidad económica han sufrido modificaciones en su cálculo para ajustarse a este cambio de tendencia de la banca. La firma de convenios de obligado cumplimiento y la inversión en tecnología han sido importantes participes en este reajuste, ya que han aumentado los costes para la banca. Lejos se encuentran los escenarios de rentabilidades bancarias muy altas anteriores al estallido de la crisis del 2008.

- Ratio de Rentabilidad: la capacidad de la empresa y del empresario para generar beneficios y sobrevivir.

Para estudiar la rentabilidad empresarial debemos hacer referencia a dos conceptos diferenciados. El primero de estos será la Rentabilidad económica o ROA que se medirá por la rentabilidad de los activos. Será por tanto la capacidad que tienen estos activos para generar beneficio. Cuanto más beneficio obtenga por medio de los activos, más rentable será en términos económicos.

$$\text{ROA} = \text{Beneficio atribuido al grupo (BAII)} / \text{Promedio de Activo}^6$$

Por otro lado debemos analizar la capacidad de generar beneficios por parte del empresario, la Rentabilidad Financiera o ROE es la rentabilidad sobre el patrimonio. Será la capacidad del patrimonio neto, los fondos aportados por los accionistas, de generar beneficios.

$$\text{ROE} = \text{Beneficio atribuido al grupo (BAII)} / \text{Promedio Patrimonio Neto}^7$$

⁶ Se promedian los datos de Balance al contrastarse con los de la Cuenta de Resultados para contar con datos dinámicos.

⁷ Se promedian los datos de Balance al contrastarse con los de la Cuenta de Resultados para contar con datos dinámicos.

En el nuevo escenario post-crisis los bancos han decidido comenzar a trabajar con el término ROTE. (Elourdy, 2016) Para ello se ha realizado una distinción entre el capital tangible y el intangible con el que trabajan, consiguiendo disminuir la cifra del denominador y conseguir un ratio mayor. Algunos analistas conciben este reajuste del cálculo como un “maquillaje de cifras” ya que el capital tangible también tiene un coste para el empresario. A pesar de estas posibles controversias sobre el cálculo de la rentabilidad de los accionistas del banco Santander se ha propuesto alcanzar el doble dígito como termómetro de buena salud empresarial. (CaixaBank, 2017)

$$\text{ROTE} = \frac{\text{Beneficio atribuido al grupo (BAII) / Capital tangible o Promedio PN} - \text{Act. Intangible}^8$$

Otra controversia existe a la hora de escoger el resultado con el cual trabajar, ya que algunas empresas o analistas recomiendan trabajar con el resultado antes de impuestos para evitar las deducciones y otras hacerlo después. En nuestro caso trabajaremos con el resultado previo a los impuestos (la cifra del A.3 de la cuenta de pérdidas y ganancias) para evitar cifras alejadas de la realidad por la intervención de ayudas o deducciones fiscales y gubernamentales.

- El ratio de Capitalización o de Autonomía financiera: estudiará la proporción existente entre las fuentes o recursos propios de financiación de la empresa y los ajenos. Se estudiará, por lo tanto, el grado de independencia de la entidad a la hora de financiarse, analizando si es necesaria la aportación de fondos, préstamos o ayudas de terceros.

$$\text{AF} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}^9$$

(Banco Santander S.A, 2017b)

En el sector mercantil su análogo es el ratio de Endeudamiento, que estudiará a la inversa la proporción de recursos ajenos maneja la empresa y cuál es su capacidad de

⁸ Se promedian los datos de Balance al contrastarse con los de la Cuenta de Resultados para contar con datos dinámicos.

⁹ Se promedian los datos de Balance al contrastarse con los de la Cuenta de Resultados para contar con datos dinámicos.

endeudamiento. Es difícil afirmar cuál es el equilibrio de fuerzas entre estos dos elementos de la financiación, ya que una buena gestión por parte del empresario favorece la capacidad de la misma de endeudarse.

- Ratio de morosidad: estudia la proporción de activos de dudoso cumplimiento sobre el total de las inversiones existentes. En los años de crisis fue un ratio de enorme crecimiento debido al gran número de familias que no pudieron hacer frente a sus obligaciones y en la actualidad se encuentra en descenso. Ciertamente, también, que los bancos han aumentado sus controles a la hora de prestar dinero a sus clientes.

$$\text{Ratio de morosidad} = \text{Crédito dudoso} / \text{Crédito total o riesgo total}$$

(Banco Santander S.A, 2017b)

- Ratio de cobertura: estudia el nivel de protección de las inversiones realizadas por un banco en comparación con los posibles casos de morosidad de los clientes. Se relaciona las provisiones para la cobertura de créditos vigentes con el total de los créditos dudosos, conociendo la proporción que estas garantías representan para la empresa. Está relacionado con el ratio de morosidad y las coberturas que posee la banca en estos casos. Cuanto mayor es el ratio de mora, mayor debe ser la cobertura que ofrece el banco.

$$\text{RC} = \frac{\text{Provisiones para la cobertura de pérdidas por deterioro del riesgo de los préstamos}}{\text{Saldo dudosos}}$$

(Banco Santander S.A, 2017b)

- Ratio de eficiencia bancaria: estudia lo que representa los gastos derivados de la actividad empresarial sobre el margen que obtiene de sus actividades. Como se ha señalado anteriormente al inicio del estudio de la técnica de ratios, los costes o los gastos en los que incurre la empresa se han visto acrecentados con inversiones en tecnología o cumplimientos legales pero se han reducido con el cierre de oficinas o sucursales bancarias.

EB= Gastos o costes de explotación/Margen de explotación

(Banco Santander S.A, 2017b)

- Ratio de Liquidez inmediata o de Disponibilidad: estudiará la solvencia de la empresa en el futuro inmediato, analizando la capacidad de cubrir, cancelar o de hacer frente a las obligaciones que esta tiene en el corto plazo en condiciones normales. Cuando nos referimos a condiciones normales nos referimos a escenarios previstos sin hechos excepcionales como pueden ser “corralitos”, políticas excepcionales de los bancos centrales o malas gestiones empresariales.

L=Tesorería (Caja y depósitos en Bancos centrales)/Recursos ajenos

El valor óptimo será aquel que proporcione una situación compensada entre los activos líquidos y los pasivos de la empresa en el corto plazo. (Activo Corriente/ Pasivo Corriente)

(Zamora, 2016)

- Coste de Crédito: estudiará la calidad crediticia de la entidad. Esto es, la cantidad de recursos destinados a la insolvencia en un periodo de tiempo.

CC=Dotación de insolvencia para la cobertura de pérdidas por deterioro en el riesgo/ Promedio de préstamos y anticipos a clientes

(Banco Santander S.A, 2017b)

Tabla 3: 6.5 Principales Ratios Bancarios

RATIO	2017	2016	Conclusión	
• ROE	$6619/92638=7,14$	$6204/88744=6,99$	Mejora la remuneración obtenida por los distintos accionistas (+0.15)	
• ROTE	$6619/63594=10,41$	$6204/59771=10,38$	Mejora la rentabilidad de los accionistas sobre el patrimonio tangible (+0.03)	
• ROA	$8205/1407681=0,58$	$7505/1337661=0,56$	Mejora la rentabilidad de los activos de la empresa, y con ello la eficiencia en la gestión.	
• Eficiencia	$22918/48392=47,4$	$21088/43853=48,1$	Disminuye la capacidad de la empresa para generar los ingresos de explotación.	Con la entrada del Banco Popular, ya que aumenta el margen pero aumentando en mayor proporción los costes de explotación.
• Morosidad	$28104/832655=3,38$	$33646/855510=3,93$	Disminuye el número de inversiones dudosas.	La morosidad aumenta con la entrada del Banco Popular (4,02)

• Cobertura	$19906/28104=70,8$	$24835/33643=73,8$	Disminuyen las provisiones para proteger la morosidad	Los datos disminuyen con la entrada del Banco Popular (65,2).
• Coste crédito	$8997/803488=1,12$	$9518/806595=1,18$	Disminuye el nivel de dotación por riesgo de crédito (Calidad del Crédito).	Los datos disminuyen con la entrada del Banco Popular (1,07).

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos del informe financiero anual (Banco Santander S.A, 2017b)

7. SANTANDER EN EL MUNDO

Como hemos visto anteriormente, desde sus inicios el Banco Santander se ha diferenciado de sus competidores por una política de diversificación. Por medio de diferentes aperturas, adquisiciones y fusiones ha conseguido convertirse en una de las entidades con mayor presencia a nivel internacional. Existen diferentes clasificaciones a nivel mundial en las que podemos encontrar al grupo, una de las más prestigiosas es la revista Forbes que incluye a Santander como una de las marcas valiosas del mundo. Actualmente ocupa el puesto 76 con una valoración de marca de 8.700 millones de dólares. Específicamente en el sector bancario encontramos nuestra entidad como el primer banco europeo por su capitalización bursátil, más de 88.000 millones de euros, seguido de BNP Paribas e ING Direct.

Ilustración 3: 7 Ranking bancos por capitalización bursátil



(Instituto Coordinadas de gobernanza y economía aplicada, 2018)

7.1.DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA

La diversificación geográfica es una de las estrategias que llevan a cabo las grandes empresas para tratar de mejorar resultados. Puede ser una opción para sobrevivir en el extranjero cuando el mercado local atraviesa momentos complicados, invertir beneficios en mercados en expansión o simplemente por diversificar el riesgo. Uno de los conceptos con los que se trabaja en el análisis empresarial es la resiliencia, la capacidad que tienen las empresas a resistir a los cambios económicos. La diversificación es uno de las claves para mantener unos beneficios estables cuando se producen cambios. En nuestro caso

podemos destacar la cifra de negocios prácticamente constante que maneja el grupo Santander a pesar de la crisis económica que afectó, en especial a los países de la zona euro, al haber diversificado su actividad en distintos países. (Expansión, 2018)

“El ejemplo más simple de diversificación lo vemos en el conocido dicho popular “no pongas todos tus huevos en la misma canasta”. Si se cae la canasta se romperán todos los huevos; en cambio, colocar cada huevo en una canasta diversificará el riesgo y, por ende, el beneficio de tener una mayoría de los huevos sin romper.” (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, 2015)

Sin embargo, en la economía española encontramos un ejemplo muy claro de las malas consecuencias que puede acarrear el depender únicamente de un solo mercado. La empresa Adolfo Domínguez, dedicada al sector textil, ha arrastrado pérdidas durante cinco ejercicios consecutivos. Esta empresa estaba centrada únicamente en el sector nacional y fue gravemente afectada por la crisis económica. (Huete, 2016)

7.2.INNOVACIÓN CONSTANTE

Además de por su estrategia de internacionalización, el Banco Santander destaca por sus procesos de innovación constante tanto en sus productos como en sus modelos de negocio. (M.Oster, 1999)

7.2.1. Productos innovadores

- En el mes de octubre de 1989 fue el lanzamiento de la *Supercuenta Santander*, con la que se remuneraba las cuentas corrientes de sus clientes. Fue una disrupción en el mundo de la banca que sirvió para aumentar su número de clientes y mejorar su posición a nivel nacional e internacional. (Arancibia, 1989) (El Mundo, 2014)
- En mayo del 2015 apostó de nuevo por un producto revolucionario, la *Cuenta 123*. El primer mercado donde apostó por este producto fue el Reino Unido, escenario que sirvió a la entidad para testear la reacción de sus clientes. Fue una vez más, un intento de captar nueva clientela procedente de la competencia y dar un mayor

protagonismo a los clientes de rentas medias y altas, favoreciéndose de los márgenes derivados de las comisiones en las operaciones de gran volumen. (Martínez, 2015) (Casillas, 2016)

A día de hoy el Banco posibilita ha diversificado el producto, dependiendo del perfil del cliente o contratante. Estas son las distintas modalidades que encontramos:

- Cuenta 123: remuneración y bonificación con una cuota mensual de mantenimiento.
- Cuenta 123 Smart: cuenta joven.
- Cuenta 123 Mini: dirigida a menores de edad.
- Cuenta 123 Profesional: para autónomos y profesionales, sin comisiones.
- Cuenta 123 Profesional Premium: para autónomos y profesionales ofreciendo bonificaciones a cambio de comisión mensual.
- Cuenta 123 Pymes: dirigido a pequeñas y medianas empresas, bonifica con una serie de devoluciones mes a mes si se cumplen unos parámetros establecidos (nivel ingresos).

(Banco Santander S.A, 2018e)

7.2.2. Modelo de negocio

Otros de los campos en los que nuestra entidad objeto de estudio han implementado cambios en los últimos años, es la tecnología. Se ha creado el término “Digilosofía” por medio del cual se promueve el uso de la tecnología en beneficio de las personas y las empresas.

“Si tú también piensas que primero están las personas y luego todo lo demás, y que ser digital no es un fin sino un medio, estamos conectados. Cuando quieras. Como quieras. Donde quieras.” (Banco Santander S.A, 2018)

Por medio de la creación de la “Cuenta Zero” se ofrece la posibilidad de realizar todos los trámites bancarios por medio de medios electrónicos e Internet. Debemos recordar el estudio DAFO realizado donde destacábamos las fortalezas que posee el Santander en el campo tecnológico, con la creación de nuevos métodos de pago o aplicaciones móviles.

(Banco Santander S.A, 2018d)

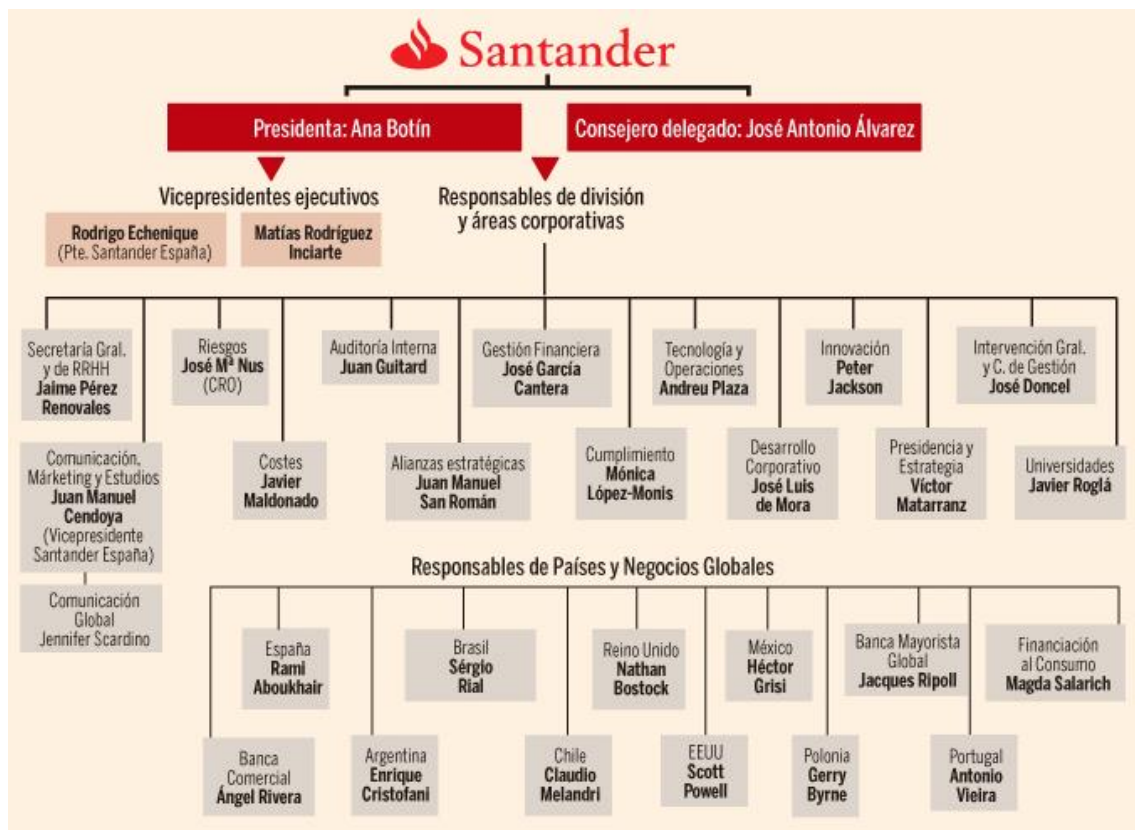
7.3.ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado nos detendremos en el estudio del área de recursos humanos de la entidad cántabra. Las personas que lo forman, las políticas y técnicas seguidas en materia de empleo o las divisiones estructurales.

Uno de los primeros aspectos que debemos destacar en el grupo es la división existente entre las responsabilidades según el campo de actuación. (M.Oster, 1999)

Por otro lado encontramos una segmentación dentro del grupo por zonas geográficas. El banco Santander está presente en diferentes y dispares partes del planeta, como hemos visto anteriormente, y aunque algunas decisiones sean de carácter global se necesitan adaptaciones en distintos mercados. Además, dentro de cada país existe una división entre dos áreas: el área natural de actuación por medio de lo denominado Global Corporate Bank y el área de gestión y asesoría de activos, Wealth Management.

Ilustración 4: 7.3 Organigrama



(Expansión, 2016)

En resumen, podemos ver como existe una organización mixta. La entidad hace una división entre los puestos de administración a nivel internacional y los específicos de cada área geográfica donde está presente. Ambas estructuras son verticales, estructuran la empresa de forma jerárquica, delegando mayores responsabilidades a los puestos superiores. (Banco Santander S.A, 2018c)

7.3.1. Políticas de éxito

Desde un punto de vista administrativo el Banco se ha convertido en un excelente ejemplo del desarrollo de las capacidades de sus empleados. Las empresas viven en un entorno constante de cambios que requiere de una adaptación y una respuesta rápida para no ser desplazadas del mercado. Nuestro caso de estudio ha conseguido crear una plantilla de expertos en las distintas áreas de negocio que le reporta amplios beneficios, ¿Pero cuáles son estas políticas?

- La felicidad en el trabajo: una persona feliz aumenta su motivación y rendimiento.
- Del liderazgo al Co-liderazgo: un buen líder debe ser capaz de trabajar en equipo y transferir entusiasmo a sus colaboradores.
- Una buena política de RRHH: invertir en políticas que fomenten la flexibilidad en el puesto de trabajo, descendiendo la tasa de absentismo y aumentando la motivación.
- La motivación en la empresa: es fundamental para el éxito.
- Innovación en la gestión de personas: involucrar o hacer trabajar a las personas con persiguiendo la misma visión y misión del grupo.
- Como motivar a los empleados: salarios en especie.
- Los 10 estilos de liderazgo: diferentes formas o estilo de liderar un grupo, ya sea desde un punto de vista democrático, carismático, orientado a la tarea...
- La inteligencia emocional en el liderazgo: saber manejar las emociones, comprender las preocupaciones del trabajador.
- El Management digital: el uso de la tecnología para mejorar la gestión de equipos.
- El poder de las personas: las personas son el activo más importante de las empresas.

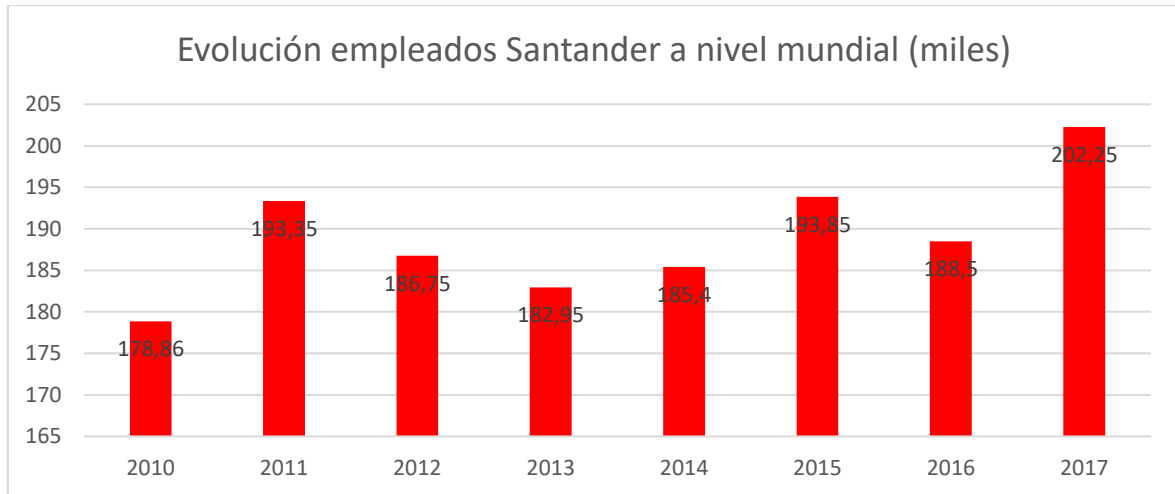
(Banco Santander S.A, 2018f)

7.3.2. Liderazgo

No debemos olvidar que detrás del éxito actual de nuestro Banco se encuentra la saga de los Botín que tras la llegada de Emilio I en 1904 han protagonizado un siglo de envidiable crecimiento. Emilio I siempre decía: “En los negocios hay que jugar siempre con ventaja, con un as en la manga”. Traspaso la presidencia del banco a su hijo, Emilio II, y este hizo lo mismo con Emilio III. En el 1986 con la llegada de “Emilín”, como era conocido en el ámbito familiar, el banco protagonizó el mayor crecimiento de su historia, desbancando a sus competidores y convirtiéndose en uno de los mayores bancos a nivel internacional por número de clientes o activos financieros. En el día de hoy las decisiones del banco son tomadas de común acuerdo en el consejo, el cual lo preside Ana Botín. Además, cuenta con el apoyo de José Antonio Álvarez, consejero delegado del grupo. (Bolsamanía, 2014) (Segovia, 2014)

7.3.3. Creador de empleo

A pesar de los cierres de sucursales, debido a la influencia de las nuevas tecnologías en los procedimientos bancarios, son cada vez los puestos relacionados con la informática, el marketing o las matemáticas demandados por las entidades de crédito. Estos puestos elevan el número de empleados de la banca, y más si se trata de bancos en continua expansión como el nuestro.

Gráfico 3: 7.3 Evolución número de empleados Banco Santander

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de STATISTA.

La banca podemos definirla como un negocio basado en la confianza, lo que hace todavía más importante el personal humano que forma estas entidades. Por eso, los bancos apuestan por inversiones en este capital humano como antes hemos visto. El banco Santander ha visto incrementada su plantilla en los últimos años de forma notoria a nivel internacional.

7.4.UNIVERSIDADES

Hace aproximadamente 20 años el Banco Santander ponía en marcha una iniciativa única en el mundo con un objetivo claro, invertir en la educación. Es verdad que muchas de estas imágenes pueden servir para mejorar la imagen de las entidades de crédito y depósito en la sociedad, por medio de la Responsabilidad Social, pero tras los años que lleva instaurada esta iniciativa se han apreciado importantes avances en el campo de la investigación y el desarrollo. Los convenios firmados con cerca de 1200 universidades en todo el mundo y los 1500 millones de euros en apoyos a la educación superior son demostraciones de este compromiso del banco con los más jóvenes.

En los últimos años, en referencia a la internacionalización anteriormente citada, la entidad española ha invertido en proyectos de desarrollo, programas de intercambio y becas de movilidad internacional. Uno de los mayores campos de inversión del grupo es en los denominados “premios de emprendimiento universitario” con el objetivo de promocionar ideas y oportunidades de negocio. (Banco Santander S.A, 2018b)

Como ejemplo de este emprendimiento universitario, destaca la creación en el 2012 del CISE gracias a la colaboración del Banco Santander con la Universidad de Cantabria y con el Gobierno cántabro. (Centro Internacional Emprendimiento Santander, 2018) Por medio de este centro se trata de dar impulso a las ideas de miles de jóvenes por medio de programas innovadores. El escenario de actuación es principalmente las universidades pero también plantea concursos e iniciativas destinadas al emprendimiento en institutos y centros de formación profesional. Uno de las iniciativas más destacadas de este centro es el programa YUZZ, que en el último año ha cambiado su denominación, y es conocido como “Santander X Explorer”.

Se ha pasado de ser un concurso a nivel nacional, destinado a jóvenes de entre 18 y 31 años con el que se conseguía un viaje a Silicon Valley y un premio monetario, a ser una plataforma destinada a apoyar y formar a jóvenes de forma continua. Colaborando con universidades, fomentando el comparto de idea y uniendo tres pilares fundamentales en la creación de negocios: talento, clientes y financiación. Este meta proyecto, como lo han denominado algunos de sus fundadores, sirve como área práctica complementaria al conocimiento teórico aprendido en la universidad. Actualmente el proyecto se desarrolla en España, Portugal y Argentina pero se estudia la posibilidad de ampliar el número de países.(Explorer, 2018)

Podemos destacar el proyecto de dos estudiantes de doctorado de la Universidad Carlos III. Con la creación de Nao, un robot interactivo y autónomo, pretenden ayudar a miles de niños en la rehabilitación motriz.(Libre Mercado, 2016)

8. INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

Uno de los desafíos para todos los bancos y sobre todo para aquellos con presencia internacional, como es el nuestro, es la ayuda en el asesoramiento a las empresas que quieren establecerse en nuevos mercados. Cada vez es mayor el papel que desempeñan estas entidades en el asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas que deciden abrir nuevos mercados en el extranjero. Conocer detalles claves en el país de recepción, como son las costumbres, son aspectos claves para emprender con éxito iniciativas y estrategias de expansión. Gran parte de los fallos en el establecimiento están causados por una mala estrategia, es aquí donde los bancos pueden tener un papel importante en el asesoramiento a sus clientes.(Álvarez, 2015)

8.1.EL SANTANDER COMO ASESOR

Aquí es donde aparece la figura de nuevo del Santander, con la creación de un área de internacionalización ha conseguido servir de agente para miles de empresas que desean dar su salto al panorama internacional. En particular cuenta con tres sub-áreas para fomentar la mejora en estas nuevas inversiones en el extranjero:

- Santander Trade: pone en contacto a los empresarios con potenciales clientes. Además proporciona una red de profesionales que asesoran durante todo momento las mejores condiciones y situaciones de mercado para el inversor.
- International Desk: por medio de las sucursales de la entidad en los que el banco está presente se ofrece la ayuda para el establecimiento de negocios en dichos países.

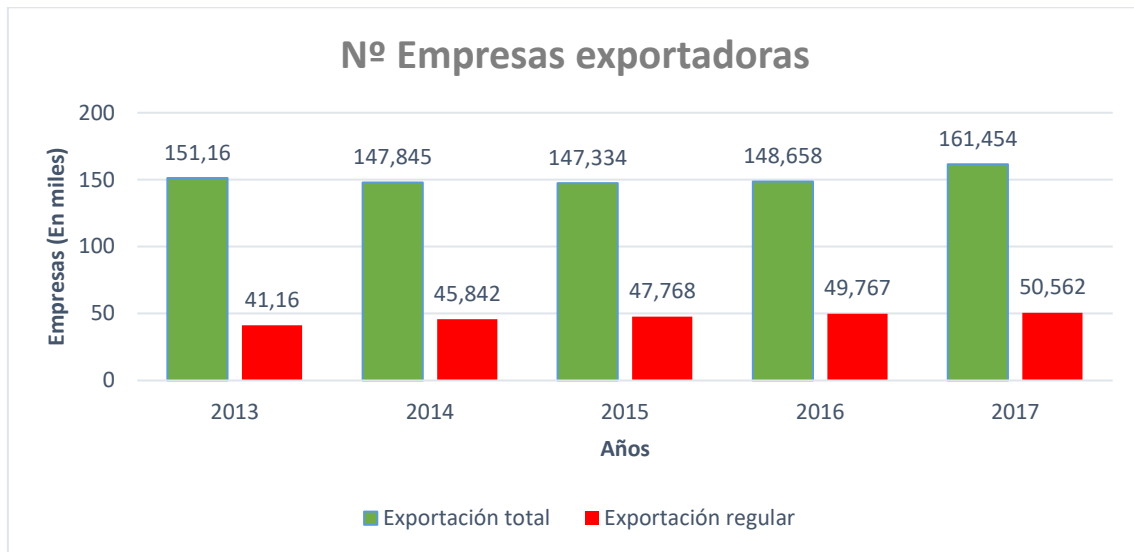
“No solo se trata de aumentar tus ventas, sino de conocer las claves de cada país para que tu empresa pueda triunfar en él. El salto internacional te obliga a tener en cuenta y manejar muchos detalles que a veces no coinciden con los que ya conoces. Para facilitarte el crecimiento y la internacionalización de tu empresa, te ofrecemos una serie de soluciones basadas en nuestra larga experiencia y presencia internacional”.(Banco Santander S.A, 2018a)

Puede ser este uno de los sectores donde los bancos puedan reinventarse y trabajar de la manera conjunta con las instituciones públicas para mejorar la presencia internacional de muchas de las PYMES que conforman el tejido empresarial español. Debemos recordar que el 95% de las empresas españolas son consideradas pequeñas empresas y tienen menos de diez trabajadores, esto dificulta en ocasiones la internacionalización. (Jaime, 2018)

Podemos decir que el país está basado en la microeconomía, al igual que ocurre en la mayor parte de los estados miembros que conforman la OCDE. Son cada vez más las empresas que deciden iniciar sus procesos de internacionalización en periodos de crisis, es obligación de los estados promover que estas iniciativas se desarrollen siempre sin estar motivadas por bajadas en las economías locales. Es por ello por lo que muchas de las entidades de crédito mantienen acuerdos con cámaras de comercio e instituciones de promoción e inversión.

8.2.PROBLEMAS EN LA EXPORTACIÓN NACIONAL

A continuación estudiaremos la evolución en el número de empresas españolas exportadoras, donde encontramos un crecimiento paulatino en los años posteriores a la crisis económica. Aumentan las empresas que exportan año tras año pero el problema reside en el número de empresas que exportan de forma regular, donde menos de un tercio del total lo hacen de forma continuada. (Entendemos de forma regular como la exportación durante cuatro periodos consecutivos). Se puede decir que la economía española necesita de un aumento de estas empresas que exporten, de forma constante y no solo de forma puntual. Es aquí donde tanto nuestra entidad objeto de estudio y las entidades u organizaciones públicas españolas deben actuar mejorando la presencia de los productos o servicios nacionales en el extranjero.(Instituto de Comercio Exterior, 2017a)

Gráfico 4: 8.2 Empresas nacionales exportadoras

Fuente: elaboración propia con datos extraídos del ICEX

Si estudiamos por separado las tasas de variación en las empresas que exportan de forma puntual o regular obtenemos datos que pueden parecer contradictorios. Los analizaremos brevemente:

- Vemos como desde finales de la crisis en el año 2014 ha habido un crecimiento significativo año tras año de la cantidad de empresas que salen a mercados internacionales (10.8%)

Gráfico 5: 8.2 Variación porcentual de las exportaciones totales

Fuente: elaboración propia con datos extraídos del ICEX

- Sin embargo, al estudiar la tasa de variación porcentual de los exportadores regulares, nos sorprende que en términos relativos el crecimiento es negativo. Ya que aunque las empresas exportadoras aumenten, aquellos que se dedican a la exportación regular crece de forma mucho más lenta (-9.76%). La mejora en la economía nacional ha podido motivar un efecto de conformismo en muchos de los empresarios que salen al exterior, ya que aprovechando épocas de mejores condiciones económicas se podría aprovechar para apostar o conocer nuevos mercados y no solo recurrir a ellos en fases de inestabilidad económica como alternativa.

Gráfico 6: 8.2 Variación porcentual de las exportaciones regulares



Fuente: elaboración propia con datos extraídos del ICEX

Es por estos datos por lo que cobra vital importancia las instituciones de crédito y las administraciones públicas que deben animar y ayudar a estos emprendedores a salir al mundo y convertir la exportación y el comercio internacional en una “obligación” para el desarrollo de la economía, sin ser solamente una opción o una alternativa cuando las cosas van mal.

8.3. ALIANZA ESTRATÉGICA

Es aquí donde el Grupo Santander refuerza su papel de colaboración con entidades públicas de carácter empresarial, debemos recordar la presencia física de filiales del grupo

en 16 mercados y los diferentes acuerdos de colaboración en más de cien países. El mejor ejemplo de colaboración a nivel España para la exportación es el ICEX.

El ICEX es una entidad pública de carácter empresarial que cuenta con tres funciones principales:

- Promover la internacionalización de las empresas españolas que buscan nuevos mercados.
- Atraer y promocionar las inversiones extranjeras en territorio nacional.
- Trabajar conjuntamente con las asociaciones de empresarios, organizaciones y cámaras de comercio para mejorar la competitividad.

La dirección de esta institución está compuesta de un Consejo de Orientación compuesto por 23 vocales expertos en materia empresarial. Este consejo es dependiente del Ministerio de Economía, por lo que muchas de las decisiones tomadas están vinculadas a la política dictaminada por el Gobierno.

En el pasado año el ICEX presentó un plan estratégico para los años 2017/2018. El objetivo de este Plan se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española con vigencia hasta el año 2027. Por medio de este plan se marcan las directrices para la consecución de una mejora en el sector internacional de la economía nacional. Algunas de las líneas de actuación son:

1. Promover la regularidad de la exportación
2. Reforzar la presencia en sectores claves
3. Fomentar la innovación y la digitalización de la empresa
4. Promover la inversión extranjera generadora de empleo
5. Captación de talento y formación humana

(Instituto de Comercio Exterior, 2017b)

Si estudiamos los mercados de mayor repercusión para los exportadores españoles nos encontraremos con la fuerte dependencia que tienen los países europeos. Francia, Alemania, Italia y Portugal son los territorios que más bienes reciben de nuestro mercado. La necesidad de buscar nuevos escenarios es de nuevo una de las posibilidades que fortalecen la idea de internacionalización por medio de estas entidades de comercio con

apoyo de las instituciones. Las similitudes existentes en términos culturales y sobre todo económicos entre países de la unión evitan una diversificación del riesgo. Los mercados emergentes, entre los que se encuentran Brasil y México, son una oportunidad de negocio para los empresarios españoles. Recientemente la agencia calificadora Moody's mejoró sus previsiones de crecimiento para estos países, augurando un futuro mejor al anteriormente previsto. La destacada presencia de la entidad cántabra en el mercado latinoamericano hace de este una oportunidad atractiva para los inversores y empresarios españoles. (El Nuevo Diario, 2018)

“Tanto si compras como si vendes en el extranjero o si estás pensando en poner un pie fuera de tu país y convertir tu negocio en una referencia a nivel internacional, te interesa conocer todo lo que desde Banco Santander podemos ofrecerte. Desde adelantarte dinero para tus proyectos o ayudarte con los cambios de moneda, hasta conectarte con una amplia red de profesionales. No estarás solo en tu salto al extranjero.” (Banco Santander S.A, 2018g)

El banco de Santander, como antiguamente era llamado, además del asesoramiento para procesos de internacionalización ofrece soluciones en otros tres campos relacionados con el comercio internacional:

- Cobros y pagos internacionales: sirve de ayuda para la realización de operaciones monetarias y métodos de pago fuera del país. Como pueden ser: el suministro de créditos documentarios, remesas, transferencias...Área de vital importancia ya que en muchas ocasiones no se conoce el mercado con el que se opera, sus regulaciones o funcionamiento.
- Financiación internacional: cuenta con mecanismos de anticipos para la exportación y con métodos de financiación para los pagos, despejando las dudas del empresario y reduciendo riesgos.
- Soluciones en divisas: el mercado de las divisas y los tipos de cambio pueden ser de vital importancia para el desempeño de una actividad por lo que es necesario estar en continuo conocimiento de la situación del mercado. Es aquí, donde el Santander gestiona la compra venta de divisas a plazos para reducir el riesgo del tipo de cambio.

Otra de las instituciones que continua trabajando en el campo del marketing para mejorar la imagen de España, tanto en el extranjero como en el interior del país, es la Marca España. Por medio de una serie de políticas de Estado se promueven los bienes y servicios españoles proyectando un concepto sólido y atractivo del territorio. Se trata de un proyecto inclusivo, de todos y para todos, que persigue el bienestar económico y social. Se puede decir, que la Marca España persigue una finalidad de marketing en lo que se refiere al prestigio de los productos españoles.(Marca España, 2017) En un primer momento la creación de la marca España sirvió para impulsar uno de los sectores por excelencia del país, el turismo, pero con el paso de los años y con la consecución de objetivos en el área del turismo se ha ido instaurando en otros sectores como son: la gastronomía o la tecnología. Desde el desarrollo de la campaña “I need Spain” en el 2011 se ha ido proyectando una imagen al exterior de España como un destino vacacional ideal. Esta promoción sumada a la recepción de nuevos turistas, que acostumbraban visitar los países del área mediterránea afectada por “La Primavera Árabe”, ha servido para convertir a España en el segundo país con mayor recepción de turistas en el año 2017. El país ha conseguido adelantar a Estados Unidos y se encuentra por detrás de Francia, principal receptor de turistas del mundo en el pasado año. (La Vanguardia, 2018)

Este crecimiento del turismo ha activado algunos sectores nacionales, como son: la gastronomía, el textil o el arte. Algunos empresarios, de los más atrevidos, se han lanzado a la distribución con terceros países aprovechando el éxito de algunos de estos países. Es aquí, cuando surge de nuevo la necesidad de estos empresarios por encontrar las estrategias a seguir y los pasos que dar en la internacionalización de la empresa, donde el banco Santander ofrece sus servicios de mediación e intermediación en mercados extranjeros.

Podemos nombrar algunos casos, en los cuales empresarios extranjeros han sido conscientes de este éxito de los productos españoles han tratado y tratar de comercializar productos españoles con denominaciones o marcas geográficas de sus propios países. Esto se debe en ocasiones a la buena relación existente entre la calidad y el precio de productos sobre todo del sector alimentario, favorecidos por el clima nacional.

Caso 1: El pasado año la industria italiana se hizo con cerca de la mitad de la exportación española. Las malas cosechas en el país condicionaron la compra de cerca 400.000

toneladas. La industria italiana se ve obligada a comprar fuera para hacer frente su demanda interior y exterior, es aquí donde en muchas ocasiones se vende aceite español, embotellado y etiquetado en Italia, como propiamente italiano. (Vidal Maté, 2015)

Caso 2: En el año 2014 según los datos facilitados por el Observatorio Español para el mercado del vino España se convirtió en el mayor exportador de vino del mundo aunque a nivel ingresos es el tercero, triplicado por Francia que es el primero. En ocasiones ocurre lo mismo con el aceite, se compra en España y se embotella y etiqueta en Francia. (Velasco y Onrubia, 2015)

Al igual que en estos productos destacados del mercado nacional existen otra serie de productos del campo como la trufa, con los que ocurre igualmente lo mismo. Estas ventas no siempre se realizan al margen de la ley, sino que existen vacíos legales que posibilitan estas prácticas. Aunque los ejemplos referidos no se tratan de mercados en los que opere el Banco Santander lo que se intenta transmitir es que queda patente el prestigio de los productos españoles poseen alrededor del mundo y por eso se debe hacer un esfuerzo en su promoción para poder hacer de las exportaciones una, todavía mayor, fuente de ingresos para el país y su tejido empresarial.

Recientemente, aprovechando el impulso que provoca el grupo Inditex, el sector textil ha crecido de forma notoria sus exportaciones al extranjero (7,3%). Son cada vez son más las pequeñas PYMES o diseñadores españoles que se lanzan a los mercados internacionales con el afán de crecer y conseguir una mayor cuota de mercado, ya que el mercado español no puede absorber la enorme competencia y al igual que ocurre con otros productos anteriormente citados, la calidad, el diseño y el precio son apreciados por los compradores extranjeros. (Instituto de Comercio Exterior, 2017b)

9. CONCLUSIONES

En los últimos años se ha reabierto el debate acerca de la conveniencia de la democracia representativa o de la instalación de un gobierno tecnócrata o de expertos. La principal causa de esta controversia se encuentra en el debilitamiento del poder y la falta de liderazgo en las instituciones. Algunos expertos han denominado esta etapa como una “crisis de la democracia liberal representativa”. (Wike, 2018) Por medio de este trabajo, no se pretende reabrir un debate sobre el sistema mejor o con más posibilidades para la economía. Lo que se pretende es mostrar por medio del caso práctico de estudio del Banco Santander, la capacidad que pueden tener algunas empresas españolas para influir y favorecer el crecimiento de la economía a partir de las Pymes.

La empresa usada de referencia es uno de los mejores ejemplos, pero empresas como Repsol SA, Mercadona SA, Endesa SA o Inditex son ejemplos de buen hacer empresarial según sus resultados en los últimos años. La utilización de casos prácticos de empresas de éxito como promotores de movimientos expansivos podría favorecer el éxito de la economía nacional, por medio del comercio internacional.

Quizás, en algunas ocasiones, se piense que las empresas no obtienen beneficios por medio de estas iniciativas, pero son cada vez las empresas que destinan partes de sus fondos a fomentar estas campañas. Incluso son empresas extranjeras las que ofertan puestos de trabajo a jóvenes recién titulados en sistema educativo español. Estas iniciativas generan un enorme desequilibrio entre el gasto en el que incide el gobierno en la formación de los jóvenes, desde los inicios en el colegio hasta la obtención de un grado o master universitario, y los ingresos que recibirá al no estar cotizando el trabajador en territorio español. Es por ello por lo que se extrae como conclusión principal del trabajo, la posibilidad que existe de hacer crecer la economía nacional con la cooperación entre el Gobierno, entidad pública, y las empresas de éxito, entidades privadas.

Como resumen, podemos extraer en conclusión:

- La capacidad de crecimiento que posee la economía española por medio de la cooperación entre entidades públicas y privadas.

- La importancia que tienen las empresas privadas, y en este caso la banca, para el fomento del negocio y la expansión internacional de las PYMES, motor de la economía española.
- Las posibilidades de desarrollo para el sistema educativo mediante planes de becas, concursos o iniciativas prácticas para complementar conocimientos teóricos adquiridos en la universidad por los estudiantes.

REFERENCIAS

- Abad-González, J., y Gutiérrez-López, C. (2016). Modelización de la solvencia bancaria en escenarios adversos: aplicación a los «pIIGS». *Revista de Contabilidad*, 19(2), 227-238. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2015.11.002>
- Abad González, J. I., y Gutiérrez López, C. (2014). Evaluación de la solvencia bancaria: un modelo basado en las pruebas de resistencia de la banca española. *Estudios de economía aplicada*, 32(2), 6-24.
- Álvarez, S. (2015, marzo 17). 6 factores que hacen fracasar a un negocio. *Expansión*. Recuperado a partir de <https://expansion.mx/emprendedores/2015/04/17/las-5-razones-del-fracaso-de-los-negocios>
- Arancibia, S. (1989, diciembre 16). La «supercuenta» del Banco Santander eleva sus depósitos en 150.000 millones de pesetas en dos meses. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/diario/1989/12/16/economia/629766012_850215.html
- Asociación Española de Banca. (2016). *Anuario Estadístico de la Banca en España 2016*. Madrid. Recuperado a partir de <https://aebadm.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/09/15-201701701.pdf>
- Banco de España. (2016). *Informe anual 2017*. Madrid. Recuperado a partir de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/17/Descargar/Fich/Inf2017.pdf>
- Banco Santander S.A. (2018). Digilosofía. La Filosofía Digital del Santander. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.bancosantander.es/es/particulares/banca-online/digilosofia>
- Banco Santander S.A. (2010). *Historia del Banco*. Recuperado a partir de https://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleImpresion_PT47
- Banco Santander S.A. (2012). Banco Santander integrará a Banesto y Banif y unifica sus marcas comerciales en España. En *Banco Santander S.A.* Madrid. Recuperado a partir de https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Banco-Santander-integrara-a-Banesto-y-Banif-y-unifica

- sus-marcas-comerciales-en-Espana-.html
- Banco Santander S.A. (2017a). *Informe Anual 2016*. Recuperado a partir de https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Informe_Anual_2016.pdf
- Banco Santander S.A. (2017b). *Informe Financiero Anual consolidado 2017*. Madrid. Recuperado a partir de <https://www.santander.com/CsAppsDLV/Informe/InformeFinancieroAnualconsolidado2017.pdf>
- Banco Santander S.A. (2018a). Ayuda para la internacionalización de Empresas. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.bancosantander.es/es/empresas/negocio-internacional/negocios-internacionales-conectado-al-mundo>
- Banco Santander S.A. (2018b). Banco Santander: comprometido con la educación superior. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sostenibilidad/Santander-Universidades/Banco-Santander-comprometido-con-la-educacion-superior.html
- Banco Santander S.A. (2018c). Consejo de administración. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Accionistas-e-Inversores/Gobierno-corporativo/Consejo-de-administracion.html
- Banco Santander S.A. (2018d). Cuenta Zero: Cuenta sin comisiones. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.bancosantander.es/es/particulares/cuentas-corrientes/cuenta-zero>
- Banco Santander S.A. (2018e). Cuentas y tarjetas. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.bancosantander.es/es/particulares/cuentas-y-tarjetas>
- Banco Santander S.A. (2018f). Equipos y talento. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de <https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/actualidad-y-pymestv/itinerarios/equipos-y-talento>
- Banco Santander S.A. (2018g). Negocio Internacional para Empresas. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.bancosantander.es/es/empresas/negocio-internacional>
- Banco Santander S.A. (2018h). Presencia Internacional. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.bancosantander.es/es/empresas/negocio->

- internacional/negocios-internacionales-conectado-al-mundo/presencia-internacional
- Banking, R. (2018). Gafa: La amenaza al sector bancario. Recuperado 24 de mayo de 2018, a partir de <https://www.revolutionbanking.es/gafa-amenaza-sector-bancario/>
- BBVA. (2018, marzo 23). Bancos y 'fintech', en busca de la simbiosis perfecta. Recuperado 24 de mayo de 2018, a partir de <https://www.bbva.com/es/bancos-fintech-busca-simbiosis-perfecta/>
- Bolsamanía. (2014, septiembre 15). Los sindicatos ensalzan la figura de Emilio Botín al frente de Banco Santander y destaca su legado. *Bolsamanía*. Recuperado a partir de <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/ccoo-ensalza-la-figura-de-emilio-botin-al-frente-de-banco-santander-y-destaca-su-legado--596024.html>
- CaixaBank. (2017). *ROTE (Return on tangible equity)*. Recuperado a partir de https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/aula/CB_Fichas-Aula_ROTE_100_ES.pdf
- Casillas, C. (2016, febrero 25). Cuenta 1 2 3: ¿qué ha ganado el Santander con ella? *Finanzas*. Recuperado a partir de <http://www.finanzas.com/noticias/mercados/depositos/20160225/cuenta-ganado-santander-ella-3355777.html>
- Centro Internacional Emprendimiento Santander. (2018). Socios fundadores. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <http://www.cise.es/socios-fundadores/>
- CincoDías. (2015, febrero 2). Santander compra el 50% de Société Financiere de Banque. *CincoDías*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/02/mercados/1422898852_668356.html
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (2015, marzo). Beneficios de no poner todos los huevos en la misma canasta. *Forbes México*. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com.mx/beneficios-de-no-poner-todos-los-huevos-en-la-misma-canasta/>
- De Barrón, I. (2017, junio 7). El Santander compra el Banco Popular por un euro ante su inviabilidad. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/economia/2017/06/07/actualidad/1496815101_806944.html
- de Haro, J. L. (2018, junio 27). El sector bancario de EEUU sufre la racha bajista más larga de su historia. *El Economista*. Recuperado a partir de <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9237924/06/18/El->

- sector-bancario-de-EEUU-sufre-la-racha-bajista-mas-larga-de-su-historia.html
- Economipedia. (2016). Consorcio bancario. Recuperado 4 de julio de 2018, a partir de <http://economipedia.com/definiciones/consorcio-bancario.html>
- EFE. (2016, noviembre 26). La banca pública de Brasil inicia su desmantelamiento. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/11/26/5839a829e5fdea8c758b45f4.html>
- EFE. (2018). El Banco de Inglaterra alerta de riesgo en el sector financiero por el brexit. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-banco-de-inglaterra-alerta-riesgos-en-sector-financiero-por-brexit/10003-3555153#>
- El Boletín. (2017, octubre 10). Banco Santander mejora su objetivo de rentabilidad para 2018. *El Boletín*. Recuperado a partir de <https://www.elboletin.com/noticia/154455/economia/banco-santander-mejora-su-objetivo-de-rentabilidad-para-2018.html>
- El Mundo. (2014, septiembre 10). Emilio Botín, el banquero que hizo global al Santander. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/opinion/2014/09/10/5410a27f22601dd71f8b4595.html>
- El Nuevo Diario. (2018). Moody's cambia la perspectiva de Brasil a estable por expectativas sobre reformas. *El Nuevo Diario*. Recuperado a partir de <https://www.elnuevodiario.com.ni/internacionales/460647-moodys-brasil-reformas/>
- Elourdy, J. (2016, enero 19). El ROTE es el reto de la banca en 2016. *Cinco Días*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/01/15/mercados/1452889297_999938.html
- Europa Press. (2018a, julio 1). Santander teme que sus resultados empeoren por la tensión política en Cataluña. *El Economista*. Recuperado a partir de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9245274/07/18/Santander-teme-que-sus-resultados-empeoren-por-la-tension-politica-en-Cataluna.html>
- Europa Press. (2018b, julio 5). El Gobierno creará impuestos a la banca y a las tecnológicas y pondrá un tipo mínimo en Sociedades. *El Economista*. Recuperado a partir de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9254120/07/18/El-Gobierno-creara-impuestos-a-la-banca-y-a-las-tecnologicas-y-pondra-un-tipo->

- minimo-en-Sociedades.html
- Expansión. (2016, diciembre 22). Juan Manuel Cendoya, nombrado vicepresidente de Santander España. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/12/21/585ac50be5fdeaaa688b458b.html>
- Expansión. (2018, junio 26). Santander presume de solidez con la diversificación geográfica. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/mercados/2018/06/26/5b30cd1b268e3ed5038b463f.html>
- Explorer. (2018). Explorer: Jóvenes con ideas. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <http://explorerbyx.org/>
- Export Entreprises S.A. (2018a). Política y economía Brasil. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>
- Export Entreprises S.A. (2018b). Política y economía Reino Unido. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/reino-unido/politica-y-economia>
- Guimón, P. (2017). Brexit: Reino Unido confirma que dejará la Unión Europea el 29 de marzo de 2019. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/internacional/2017/11/10/actualidad/1510297416_550221.html
- Huete, C. (2016, diciembre 18). El gran repliegue de Adolfo Domínguez. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/economia/2016/12/15/actualidad/1481814366_910548.html
- IEB. (2017). *Anuario IEB de Banca Digital y Fintech 2017*. Instituto De Estudios Bursátiles. Recuperado a partir de <https://www.ieb.es/anuario-ieb-banca-digital-fintech-2017/%0Ahttp://www.ieb.es/ww2017/wp-content/uploads/2017/06/ANUARIO-P.-SIMPLES-COMPLETO.pdf>
- Iglesias Fraga, A. (2017, mayo 30). Del individuo al contexto en la banca moderna. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/economia/innovadores/2017/05/22/5922a121e5fdeaa5408b4576.html>
- Instituto Coordinadas de gobernanza y economía aplicada. (2018). Ranking de bancos europeos por capitalización bursátil. Recuperado 18 de junio de 2018, a partir de <http://www.institutocoordenadas.com/ranking-de-bancos-europeos-por->

- capitalizacion-bursatil/
Instituto de Comercio Exterior. (2017a). *Índice Introducción Misión y Principios Motivación del Plan*. Recuperado a partir de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/encifras/index.html>
- Instituto de Comercio Exterior. (2017b). Plan Estratégico 2017-2018. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/plan-estrategico/index.html?utm_source=banner-interno&utm_medium=icex-es&utm_campaign=plan-estrategico-2017-2018&utm_term=banner-lateral-quienes-somos&utm_content=319-319
- Jaime, M. C. (2018, enero 26). El 95% de las empresas españolas tiene menos de 10 empleados. *Cinco Días*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/26/pyme/1516952092_487839.html
- La Vanguardia. (2018, enero 10). Récord de llegadas: Más de 82 millones de turistas internacionales han viajado a España en 2017. *La Vanguardia*. Recuperado a partir de <http://www.lavanguardia.com/economia/20180110/434208713049/datos-turismo-2017-record-llegadas-turistas-internacionales.html>
- Libre Mercado. (2016, noviembre 26). Nao, el robot terapeuta que ayuda a curarse a los más pequeños. *Libre Mercado*. Recuperado a partir de <https://www.libremercado.com/2016-11-27/nao-el-robot-terapeuta-que-ayuda-a-curarse-a-los-mas-pequenos-1276586662/>
- M.Oster, S. (1999). *Análisis moderno de la competitividad*. México: Oxford University Press.
- Marca España. (2017). Qué es Marca España. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://marcaespana.es/qué-es-marca-españa>
- Martín Aceña, P. (2007). *Banco Santander 150 años de historia (1857-2007)*. Madrid: Grupo Santander.
- Martínez, M. (2015, mayo 22). Por qué la cuenta «1,2,3» es rentable para Santander. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/05/22/555ee75646163f027c8b456d.html>
- Mcmillan, J. (2018). *El Fin de la Banca*. Barcelona: Taurus.
- Mezcua, J. (2017, noviembre 30). Bancos vs. medioambiente: ¿cómo es la banca ‘eco-friendly’? *Huffingtonpost*. Recuperado a partir de

- https://www.huffingtonpost.es/javier-mezcua/bancos-vs-medioambiente-como-es-la-banca-eco-friendly_a_23290137/
- Ministerio de Economía e Industria. (2018). *Cifras Pymes*. Madrid. Recuperado a partir de <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2018.pdf>
- Nasello Tealdi, A. (2017). El porqué y el cómo de la Unión Bancaria Europea. Recuperado 25 de mayo de 2018, a partir de <https://www.nerisglobal.com/es/empresa/noticias/165-el-porque-y-el-como-de-la-union-bancaria-europea>
- Pardo Torregrosa, I. (2016, mayo 8). La extrema derecha en Europa. *La Vanguardia*. Recuperado a partir de <http://www.lavanguardia.com/internacional/20160505/401589387195/extrema-derecha-europa.html>
- Polo, A., y Casado, R. (2017). Solo Brexit: los 5 riesgos del Brexit para la banca [Mensaje en un blog]. Recuperado 24 de mayo de 2018, a partir de <http://www.expansion.com/blogs/solo-brexit/2017/02/24/los-5-riesgos-del-brexit-para-la-banca.html>
- Sanchis Palacio, J. R. (2017). La banca y el compromiso social. *Alternativas Económicas*. Recuperado a partir de <https://alternativaseconomicas.coop/articulo/analisis/la-banca-y-el-compromiso-social>
- Segovia, E. (2014, septiembre 15). Noticias del Banco Santander: Emilio Botín el campechano: el banquero sin complejos que sabía reírse de sí mismo. *El Confidencial*. Recuperado a partir de https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-09-14/emilio-botin-el-campechano-el-lado-mas-divertido-del-banquero_191762/
- Valero, J. (2018, junio 28). La unión bancaria europea se atasca a pesar de la reducción de riesgos técnicos. *El Economista*. Recuperado a partir de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9238082/06/18/La-union-bancaria-europea-se-atasca-a-pesar-de-la-reduccion-de-riesgos-tecnicos.html>
- Velasco, L., y Onrubia, S. (2015, julio 6). El aceite español desmonta el mito del «made in Italy». *El País*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/directivos/2015/07/05/55996f5c46163fda098b4586.html>

Vidal Maté. (2015, abril 6). España lidera el comercio mundial del vino aunque reduce sus ingresos. *El País*. Recuperado a partir de

https://elpais.com/economia/2015/04/05/actualidad/1428257646_470200.html

Wike, R. (2018, enero). La opinión de la gente sobre si un gobierno de expertos es

bueno o malo está dividida. *Diario Clarín*. Recuperado a partir de

https://www.clarin.com/opinion/opinion-gente-gobierno-expertos-bueno-malo-dividida_0_B1AY4_9Bz.html

Zamora, E. (2016). Ratio de Liquidez: Fórmula e Interpretación. Recuperado 18 de junio de 2018, a partir de <https://www.contabilidae.com/ratio-liquidez/>

ANEXO 1

ENCUESTA PARA CONOCER EL CONOCER LAS PRÁCTICAS Y CONOCIMIENTOS DEL CONSUMIDOR ACERCA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.

- 1. ¿En cuál de las siguientes entidades bancarias posee una cuenta, sea cual sea el tipo de cuenta?**
 - BBVA
 - Santander
 - Caja Duero
 - Abanca
 - Sabadell
 - ING
 - Bankinter
 - Otra

- 2. ¿Cuál es el grado de satisfacción con su entidad bancaria? (De 0 a 5)**

- 3. ¿Valora la opción de cambiar de banco?**
 - Si
 - No

- 4. En caso afirmativo en la respuesta anterior, exponga de forma breve su motivo**

- 5. ¿Cree que existe algún producto o inversión que pueda sustituir las cuentas bancarias?**
 - No, las cuentas bancarias serán siempre uno de los métodos utilizados
 - No, pero las entidades bancarias deben reinventarse
 - Si, las criptomonedas
 - Si, materias primas como el oro
 - Si, activos inmobiliarios

6. Preferencia de gestión de operaciones bancarias

- Vía telefónica (Llamada)
- Vía App Móvil
- Vía presencial (En sucursal)
- Vía Internet

7. ¿Cuál cree que es principal mercado del Banco Santander?

- España
- Francia
- Reino Unido
- Colombia
- Portugal
- Brasil
- China
- Marruecos

https://docs.google.com/forms/d/1gFAFv7mN_L8l1z3gt01IzHXcBj3KIEm7VwwJn_QsMRg/edit