



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2022/2023

**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DEL BANCO SANTANDER
Y EL BBVA: UN ESTUDIO DE CASOS EN LA BANCA
PRIVADA**

**CORPORATE STRATEGIES IN BANCO SANTANDER AND
BBVA: A CASE STUDY IN PRIVATE BANKING**

Realizado por la alumna Dña. Laura Méndez Pérez

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, julio 2023

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA: Tribunal Póster

1. ÍNDICE GENERAL

Resumen (Abstract)	i
1. Introducción.....	1
2. Metodología.....	4
3. El sector financiero español: concepto y principales características.	5
3.1. El Banco Santander: Historia, principales magnitudes y campo de actividad	10
3.2. El BBVA: Historia, principales magnitudes y campo de actividad	13
4. Estrategias corporativas.....	15
4.1. Direcciones de desarrollo	15
4.1.1. Estrategia de expansión	16
4.1.1.1. Banco Santander: Estrategia de expansión	18
4.1.1.2. BBVA: Estrategia de expansión.....	20
4.1.2. Internacionalización.....	23
4.1.2.1. Banco Santander: Internacionalización.....	25
4.1.2.2. BBVA: Internacionalización	27
4.1.3. Diversificación.....	29
4.1.3.1. Banco Santander: Diversificación.....	30
4.1.3.2. BBVA: Diversificación	30
4.1.4. Integración vertical	31
4.1.5. Reestructuración	31
4.1.5.1. Banco Santander: Reestructuración	33
4.1.5.2. BBVA: Reestructuración.....	33
4.2. Métodos de desarrollo	34
4.2.1. Crecimiento interno	34
4.2.2. Crecimiento externo.....	35
4.3. Métodos de desarrollo del Banco Santander.....	37
4.4. Métodos de desarrollo del BBVA	39
4.5. Breve comparativa de las estrategias de desarrollo del Banco Santander y el BBVA	41
5. Conclusiones.....	46
6. Bibliografía.....	51

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Funciones del sistema financiero	6
Figura 4.1. Direcciones básicas de desarrollo	16
Figura 4.2. Fases en el desarrollo de productos.....	18
Figura 4.3. Fases en la internacionalización.....	24
Figura 4.4. Razones de la diversificación empresarial	29
Figura 4.5. Ventajas y desventajas de la reestructuración empresarial.....	32
Figura 4.6. Principales métodos de desarrollo.....	34

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Resumen de las direcciones y métodos de desarrollo del Banco Santander	43
Cuadro 4.2. Resumen de las direcciones y métodos de desarrollo del BBVA	45

4. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Total de activos y activos en el exterior del Bancos Santander y BBVA	28
--	----

RESUMEN

Teniendo en cuenta que la definición de una buena estrategia a nivel corporativo es importante a la hora de abordar el crecimiento empresarial, el presente Trabajo Fin de Grado realiza un análisis de las estrategias de desarrollo que han llevado a cabo dos de las entidades más conocidas y relevantes dentro de la banca privada en nuestro país, el Banco Santander y el Banco BBVA. En concreto, tras una contextualización a nivel teórico de las diferentes direcciones y métodos de desarrollo se estudian las estrategias de cada banco y se realiza una comparativa para identificar similitudes y diferencias entre ambos.

Palabras clave: estrategias corporativas, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, Banco Santander, Banco BBVA.

ABSTRACT

Considering that the definition of good strategy at corporate level is important when addressing business growth, this Final Degree Project analyses the development strategies carried out by two of the most well-known and relevant entities within the private banking sector in our country, Banco Santander and Banco BBVA. Specifically, after a theoretical contextualisation of the different directions and methods of development, the strategies carried out by each bank are studied and a comparison is made to identify similarities and differences between the two.

Keywords: Corporate strategies, Development directions, Development methods, Banco Santander, Banco BBVA.

1. INTRODUCCIÓN

La estrategia a nivel corporativo delimita las acciones de una empresa para alcanzar una ventaja mediante la selección y administración de un grupo de negocios en distintas industrias/mercados y productos además de definir la orientación global de la compañía. Tener una estrategia corporativa bien definida permite a las compañías actuar de manera más segura a la hora de abordar su crecimiento empresarial. Es decir, les resultará más fácil hacer frente a los imprevistos o dificultades que puedan surgir y tomar decisiones más adecuadas desde un punto de vista global. Adquirir nuevas habilidades y conocimientos de manera constante resulta imprescindible si se quiere liderar con solvencia las organizaciones y gestionar de forma correcta su desarrollo, contribuyendo así a su éxito y crecimiento.

Por otro lado, el crecimiento económico de un país está estrechamente vinculado al correcto funcionamiento de la banca privada. La crisis financiera de 2008, que desencadenó una crisis económica a nivel mundial, puso de relieve la importancia del sector bancario para la economía, sobre todo en nuestro país. Este sector desempeña un papel fundamental al facilitar la conexión entre ahorradores e inversores, transformando los ahorros en inversiones y generando empleo, lo que a su vez contribuye al desarrollo económico. Según un informe elaborado por KPMG (2019), las actividades llevadas a cabo por las entidades bancarias contribuyen al crecimiento de otros sectores, como la industria y el sector inmobiliario. Además, en el año 2019 los bancos sustentaban 3,3 millones de puestos de trabajo en España, lo que equivale al 15% del empleo nacional (20minutos, s.f.).

En este contexto, el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es analizar las estrategias corporativas adoptadas por dos entidades bancarias, el Banco Santander y el Banco BBVA, identificando las direcciones y métodos de desarrollo empleados por cada una de ellas. Estos bancos objeto de estudio han sido elegidos, entre otras cosas, por su reconocimiento y estatus a nivel mundial, su elevado volumen de activos y rentabilidad, su importante historia y evolución a lo largo de los años y por la rivalidad que mantienen entre ellos.

En 2022, el Banco Santander logró unas ganancias de 9.605 millones de euros, alcanzando una cifra récord para la entidad. Este resultado se debe al sólido crecimiento

de su actividad comercial, la alta calidad de sus activos y la reducción de sus costes unitarios (Forbes, 2023). Los tres pilares en los que se basa el plan estratégico del Banco Santander son la tecnología, el tamaño y el talento, con el objetivo de impulsar su crecimiento y mejorar su rentabilidad. Además, el Banco Santander se convirtió en la primera empresa en recibir el reconocimiento de AENOR por su sostenibilidad empresarial y su relación con los inversores, también conocido como Investor Day (Banco Santander, 2019). Por su parte, el BBVA también alcanzó un récord el último año con unas ganancias de 6.420 millones de euros en 2022 (BBVA, 2023a). Este aumento se debe al crecimiento de los ingresos impulsado por un fuerte incremento en los créditos. Durante 2022, el BBVA avanzó significativamente en su estrategia, captando más de 11 millones de nuevos clientes y aumentando las ventas a través de canales digitales, que ya representan casi el 80% del total. Además, canalizó 50.000 millones de euros en negocios sostenibles (BBVA, 2023a).

Asimismo, son los bancos más conocidos y en los cuales tienen sus cuentas bancarias una parte importante de la población española. Estos bancos continúan fortaleciendo su dominio en el mercado. En 2020, el Banco Santander encabezaba una lista en base a la magnitud de sus activos y el BBVA en segundo lugar con aproximadamente 736.000 millones de euros en activos. Con un volumen de activos superior a los 1.500 millones de euros, el Banco Santander se situó como el cuarto banco más grande de Europa en términos de volumen de activos (Statista, 2022a). Tanto el BBVA como el Banco Santander se encuentran entre los diez principales bancos de todo el mundo -y entre los cinco europeos- en términos de financiación sostenible. Por lo tanto, ambos encabezan el sector bancario español en cuanto a rentabilidad y se posicionan como los dos bancos más beneficiosos del IBEX 35 (El País, 2022).

Se trata, por tanto, de una temática de estudio relevante en el ámbito de la dirección estratégica (el crecimiento empresarial) y el estudio de estas dos entidades bancarias puede servir de ejemplo a otras compañías a la hora de decidir cómo diseñar su estrategia a nivel global. En concreto, en este Trabajo Fin de Grado se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las funciones y elementos que componen el sistema financiero español? ¿Cuál es el peso del sector bancario en la economía española? ¿Cuáles son las empresas más destacadas dentro de la banca privada?

- ¿Qué estrategias de crecimiento han utilizado las compañías objeto de estudio (Banco Santander y BBVA)?
- ¿Son realmente bancos que adoptan estrategias de crecimiento similares? O, ¿existen algunas diferencias entre ellos en su estrategia a nivel corporativo?

Una vez desarrollado el objetivo principal, así como las cuestiones anteriormente planteadas, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

 **A nivel teórico:**

- Revisar el concepto de estrategia corporativa y sus principales características, así como los distintos tipos de estrategias en lo relativo tanto a las direcciones como a los métodos de desarrollo.

 **A nivel práctico:**

- Describir las principales características del sistema financiero español y estudiar su situación actual y cómo ha sido su crecimiento en los últimos años en términos de empleo y peso en la economía española, identificando a su vez cuáles son los integrantes del mismo, en especial, la banca privada.
- Contextualización general de dos de las principales entidades del sector bancario, concretamente, el Banco Santander y el BBVA, presentando su historia, su campo de actividad inicial, y sus principales magnitudes económicas.
- Analizar las estrategias de crecimiento llevadas a cabo por cada uno de los bancos objeto de estudio. Así, se podrá conocer qué estrategias de desarrollo les han permitido crecer en el sector bancario, tanto en lo relativo a las direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical, reestructuración empresarial) como a los métodos de desarrollo (crecimiento interno, crecimiento externo a través de fusiones, adquisiciones, o alianzas o cooperación).
- Asimismo, realizar una comparación entre ambos bancos para ver si son “similares” a la hora de diseñar sus estrategias a nivel corporativo o si las estrategias de desarrollo adoptadas por cada uno son diferentes. Ello puede servir de ejemplo a otras entidades que no hayan experimentado un crecimiento tan significativo en los últimos años.

Para la consecución de estos objetivos, el Trabajo Fin de Grado se estructura de la siguiente forma. A continuación, se detalla la metodología empleada. En el siguiente apartado, se describen las principales características del sistema financiero como elemento aglutinador del sistema bancario, así como el origen, campo de actividad y principales magnitudes de las dos entidades analizadas. Posteriormente, se revisarán desde un punto de vista teórico las distintas estrategias de desarrollo y se analizarán de forma práctica en el Banco Santander y el BBVA, realizando también una comparativa entre ambas. Por último, se detallan las principales conclusiones extraídas de este trabajo.

2. METODOLOGÍA

La metodología, al igual que la estructura del trabajo, se compone de dos partes diferenciadas. La primera parte hace referencia a la contextualización del sector objeto de estudio, la banca privada, como integrante del sistema financiero. Para ello se han utilizado fuentes de información secundarias (informes, artículos de revistas, páginas web especializadas en el sistema financiero). Se podría destacar, por ejemplo, la Ley 10/2014, de 26 de junio del Boletín Oficial del Estado, “Ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito”, McGraw Hill (s.f.) “El sistema financiero español”, o Maudos (2019) “La bancarización de la economía española en el contexto europeo”. Asimismo, esta primera parte presenta a los dos bancos analizados, en concreto, la historia, evolución y campo de actividad del Banco Santander y del BBVA. En este caso se han empleado fuentes de información propias de las páginas oficiales de dichas entidades bancarias, así como artículos oficiales o informes.

En el segundo de los bloques se presentan, en primer lugar, desde un punto de vista teórico las distintas estrategias de desarrollo (tanto las direcciones como los métodos de desarrollo), destacando el empleo de manuales tales como el de Guerras y Navas (2022) “La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones”. Seguidamente, para la aplicación práctica de los contenidos teóricos, se analizaron las dos compañías del sector bancario empleando fuentes de información secundarias de diversa naturaleza. Por ejemplo, información publicada en prensa, en páginas webs, en informes oficiales, en blogs y en las páginas web oficiales de cada una de las entidades objeto de estudio.

A partir de la información analizada se obtienen una serie de conclusiones mediante la respuesta a las preguntas planteadas al inicio. Cabe indicar que el formato utilizado para

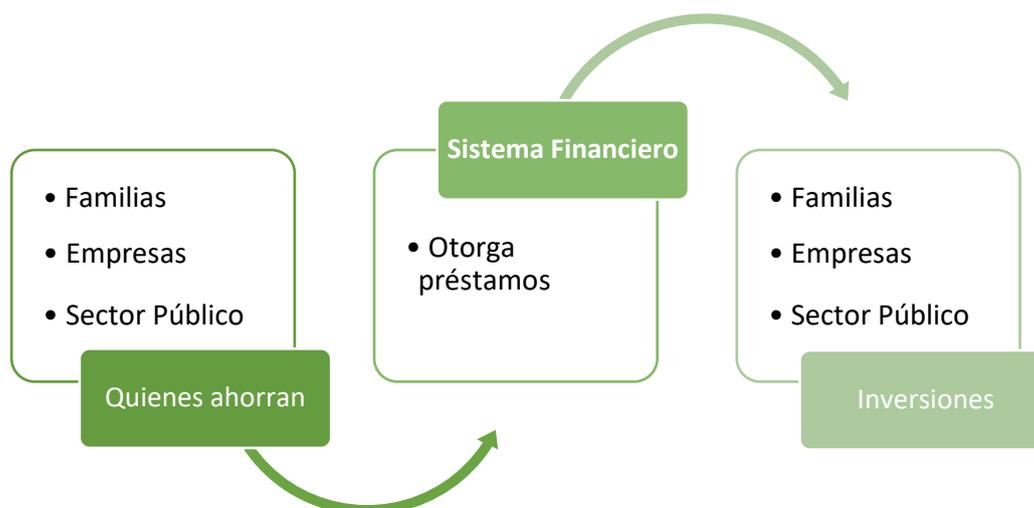
las referencias bibliográficas sigue la última edición actualizada del Manual de Publicaciones de la APA, versión 7, normas aprobadas en el año 2019.

En resumen, la metodología empleada de carácter descriptivo se sustenta en el uso de fuentes de información secundarias que permitieron la obtención de unos cimientos teóricos que facilitaron el análisis práctico desarrollado con posterioridad en este trabajo. Además, el marco conceptual me permitió obtener un conocimiento más sólido de este tema y tener la posibilidad de discernir las diferentes estrategias llevadas a cabo por cada entidad bancaria analizada.

3. EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL: CONCEPTO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

El sistema financiero se define como el conjunto de organizaciones, instrumentos y mercados cuyo objetivo principal es canalizar el ahorro de los agentes económicos con capacidad de financiación hacia aquellos que tienen necesidad de financiación. En otras palabras, enlaza a ahorradores e inversores teniendo en cuenta las preferencias y las necesidades de cada uno en cuanto a importe, plazo, rentabilidad y riesgo (Edufinet, 2005). El sector financiero, y, en especial, el bancario¹, desempeñan un papel económico vital, dado que actúan como canal de transformación del ahorro en financiación para familias, empresas y administraciones públicas (Ley 10/2014).

¹ Por su parte, el sistema bancario, también denominado banca, es una parte del sistema financiero, haciendo referencia al conjunto de instituciones encargado de enlazar el ahorro y la inversión en una economía mediante la captación de recursos como, por ejemplo, créditos e inversiones (BBVA, 2023b).

Figura 3.1. Funciones del sistema financiero

Fuente: Elaboración propia con información extraída de McGraw Hill (s.f.).

A parte de su finalidad principal (Figura 3.1), comentada anteriormente, los sistemas financieros tienen una serie de funciones específicas que delimitan su labor: promover la inversión y el ahorro, garantizar una asignación óptima de los recursos financieros, colaborar con el progreso y la estabilidad monetaria del país y operar con la flexibilidad requerida para permitir una adaptación rápida de los sistemas a los cambios necesarios para lograr los dos primeros propósitos (MytripleA, s.f.).

En lo que respecta a su estructura el sistema financiero cuenta con diferentes elementos. Los activos y pasivos financieros son instrumentos emitidos por los diferentes agentes económicos y pueden ser tanto dinero en efectivo, depósitos bancarios, préstamos y créditos, acciones, obligaciones y bonos, etc. Las instituciones financieras pueden actuar como mediadoras o intermediarias entre los distintos agentes económicos con el objetivo de satisfacer las necesidades que puedan tener. Los mercados financieros son los lugares donde se llevan a cabo los intercambios de productos financieros (activos y pasivos) entre los distintos agentes económicos (MytripleA, s.f.).

En lo que se refiere a su composición, está formado por una pluralidad de entidades públicas y privadas, tal y como se indica a continuación. El Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) es el organismo de la Unión Europea (UE) encargado de coordinar la política monetaria de todos los bancos centrales de los países miembros de la UE. El SEBC está compuesto por el Banco Central Europeo (BCE) y los bancos centrales de todos los países de la UE. El BCE es el encargado de definir la política monetaria europea

y de mantener la estabilidad económica de la eurozona. Tiene su sede en Frankfurt y toma sus decisiones con independencia de los Gobiernos y demás organismos comunitarios, en especial, las relativas a la fijación de los tipos de interés a los que la banca privada puede obtener dinero de los bancos centrales (McGraw Hill, s.f.). En el caso de España, se pueden distinguir tres instituciones supervisoras: el Banco de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP). A continuación, se describen brevemente cada uno de ellos.

Banco de España

El Banco de España, como banco central del Estado, forma parte del SEBC. Esta integración implica que el gobierno español ha cedido su autonomía monetaria a las instituciones europeas. El Banco de España tiene varias funciones destacadas, que incluyen la implementación de la política monetaria actuando según las directrices del BCE y del SEBC, supervisar las entidades y los establecimientos financieros de crédito, así como organizar y participar en los mercados monetarios y de divisas. Además, el Banco de España está compuesto por las siguientes instituciones (McGraw Hill, s.f.):

- *Instituto de crédito oficial (ICO)*: El ICO es una entidad pública empresarial que se considera tanto una entidad de crédito como una agencia financiera estatal según lo establecido por la ley. A diferencia de otras entidades, dicha entidad no opera a través de sucursales propias, si no que lleva a cabo su labor por medio de colaboración con bancos. Sus funciones más destacadas incluyen contribuir a mitigar los efectos generados por situaciones de crisis económicas graves, así como desastres naturales, además de actuar como un instrumento para implementar ciertas medidas de política económica.

- *La banca privada*: Está conformada por todas las empresas privadas que se dedican al negocio bancario. Dichas entidades actúan como intermediarias entre los individuos que desean ahorrar y aquellos que buscan invertir. Estas entidades de crédito persiguen obtener beneficios para sus accionistas, constituyéndose como sociedades anónimas especiales. La banca privada es la institución más crucial dentro del sistema financiero y es la que atrae mayor proporción de recursos ajenos en comparación con el total del sistema. Su característica principal radica en ser las únicas entidades financieras con capacidad para captar fondos del público a través de depósitos a la vista, como cuentas corrientes y de ahorro.

- *Cooperativas de crédito:* Las cajas rurales, también conocidas como entidades de crédito, adoptan una estructura cooperativa y se dedican al negocio bancario, centrándose en las necesidades financieras de sus cooperativistas. Su objetivo es similar al de la banca privada, y aunque también pueden aceptar depósitos, la diferencia radica en que sus operaciones activas quedan limitadas exclusivamente a los miembros de la cooperativa.

- *Establecimientos financieros de crédito:* Estas entidades no tienen la capacidad de ofrecer depósitos a la vista, de ahorro o a plazo, lo que limita sus fuentes de financiación principalmente al capital propio y, en gran medida, a la banca privada. Su función se complementa con la banca, ya que las personas que buscan financiación recurren a ellas solo cuando los bancos no acepten sus solicitudes. Sin embargo, estas entidades se están especializando en financiar bienes duraderos de consumo, como vehículos, entre otros.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)

La CNMV, como organismo regulatorio, tiene la responsabilidad de supervisar y fiscalizar el mercado de valores. Su objetivo principal es garantizar que los mercados sean transparentes, que los precios se formen de manera adecuada y proteger a los inversores. Además, dicha entidad desempeña diversas funciones, entre las que se incluyen: brindar asesoramiento al Gobierno a través del Ministerio de Economía; proponer medidas asociadas a los mercados de valores; difundir y fomentar información para lograr la transparencia en los mercados; controlar económica y financieramente a las entidades que operan en el mercado; ejercer la facultad sancionadora y publicar un informe anual que abarque su actuación y la situación del mercado de valores (McGraw Hill, s.f.).

La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP)

Es el organismo encargado de regular tanto las entidades aseguradoras como las gestoras de fondos de pensiones. Sus funciones principales, entre otras, incluyen: controlar el cumplimiento de los requisitos necesarios para acceder a la actividad aseguradora; supervisar e inspeccionar la actividad de las entidades aseguradoras y gestoras de fondos de pensiones; evaluar la solvencia de las compañías a través del análisis de la documentación que deben enviar a la DGSFP; atender las reclamaciones y quejas presentadas por los asegurados. Estas son algunas de las tareas más relevantes que dicha entidad lleva a cabo en su labor de regulación y supervisión en el ámbito de los seguros y fondos de pensiones (McGraw Hill, s.f.).

En el presente Trabajo Fin de Grado dentro del sistema financiero nos centraremos en el sistema bancario, y, más en concreto, en la banca privada, analizando las estrategias de crecimiento de dos de las principales entidades de referencia en el sector. Aunque el nivel de bancarización en España es inferior comparado con la eurozona, donde representa el 1,4 % y el 3% respectivamente, es importante destacar que los servicios proporcionados por el sector bancario contribuyen con el 2,7% del valor añadido bruto y el 1,1% del empleo en la economía española. Después de la crisis financiera de 2008, tanto en España como en la Eurozona, el peso de la banca en la economía ha disminuido, aunque la caída ha sido más pronunciada en España (Maudos, 2019). Desde una perspectiva global, la economía española está altamente bancarizada, considerando la fuerte dependencia de las empresas en la financiación bancaria y la gran cantidad de sucursales bancarias. Sin embargo, esa visión cambia si se utilizan otro tipo de indicadores, como la intervención del sector bancario en la economía a la hora de generar valor añadido y empleo. De hecho, el peso de España en relación con el valor añadido de las actividades bancarias en la eurozona (9,6%) es menor que su participación en el total de la economía (10,5%). España consta de un sistema financiero con un importante peso de la banca, pero su nivel de bancarización, medido por su contribución general al valor añadido y al empleo, es menor que la media de la eurozona. Aún así, el crédito bancario continúa siendo una de las fuentes de financiación más destacadas en España (Maudos, 2019).

A continuación, y tras esta panorámica general, se presentan dos de las principales entidades dentro de la banca privada española, el Banco Santander y el BBVA, así como su campo de actividad y las estrategias adoptadas a la hora de abordar su crecimiento a nivel empresarial.

3.1. EL BANCO SANTANDER: HISTORIA, PRINCIPALES MAGNITUDES Y CAMPO DE ACTIVIDAD

A continuación, en las siguientes páginas se presenta la historia del banco tal y como aparece en su propia página web (Banco Santander, 2023a). El Banco Santander tiene sus inicios el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza su establecimiento. Desde sus primeros días, el banco ha mantenido una perspectiva internacional, inicialmente relacionada con el comercio entre el Puerto de Santander, en el norte de España, y América Latina. En 1917, el Banco Santander ya mostraba una rentabilidad superior al promedio de las sociedades de crédito de España. Durante aquellos años, se crearon tres grandes bancos españoles que se fueron integrando en la entidad: el Banco Hispanoamericano (1900), el Banco Español de Crédito (1902) y el Banco Central (1919). En 1923, la sede social se trasladó al edificio del Paseo de Pereda en Santander. Además, se estableció el Banco de Torrelavega y se inauguraron una serie de sucursales en la provincia de Cantabria.

En aquel entonces, los miembros del Consejo de Administración se alternaban en la presidencia hasta que en 1920 se designó a Emilio Botín y López como el primer presidente ordinario. En 1946 se llevó a cabo la absorción del Banco Mercantil. Posteriormente, se adquirieron numerosos bancos, entre ellos el Banco Continental, el Banco Comercial Español y la Banca Jover. Con la llegada de Emilio Botín Sanz de Sautuola a la presidencia en 1950, se inició la expansión por toda España, continuando en la década de los 60 con la compra de diversos bancos locales. En 1947, se estableció la primera oficina de representación en América, ubicada en la Habana (Cuba), seguida por otras en Argentina, México y Venezuela, así como en Londres. En 1957, tras celebrar su centenario, el Banco Santander había conseguido posicionarse como la séptima entidad financiera de España. Durante la década de los 60, adquirió el Banco del Hogar Argentino, así como la primera filial en América Latina.

En 1976, el Banco Santander adquirió el First National Bank de Puerto Rico y en 1982 el Banco Español-Chile, convirtiéndose así en precursor de la banca comercial en Iberoamérica. En 1995, se estableció el Banco Santander de Negocios en España con el fin de desarrollar actividades de banca de inversiones y mercados mayoristas. A finales de la década de 1980, se fortaleció su presencia en Europa mediante la adquisición de la CC-Bank a Bank of America ubicado en Alemania. Además, se compró una participación

en el Banco de Comercio e Industria en Portugal y en 1988 se estableció una alianza estratégica con The Royal Bank of Scotland. En 1999, se emitió la “Supercuenta Santander”, uno de los productos financieros más innovadores en la historia de la banca española.

La compra del Banco Español de Crédito (Banesto) en 1994 marcó un hito histórico de gran importancia al posicionar al Banco Santander como líder en el mercado español. A partir de 1995, se inició un segundo periodo de fuerte expansión en Iberoamérica, lo que permitió ampliar el negocio en países como Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela. Además, se continuó fortaleciendo las operaciones existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay. En enero de 1999, se llevó a cabo la primera gran fusión bancaria en la Europa del euro al unirse con Banco Central Hispano (BCH), creando así la entidad financiera más grande de España y líder en Iberoamérica. A partir del año 2000, se unió al Grupo Banespa en Brasil, al Grupo Serfin en México y al Banco Santiago en Chile, lo que consolidó la posición del Banco Santander como la principal franquicia financiera en América Latina.

En 2003 se estableció Santander Consumer al integrar varias entidades, como CC-Bank en Alemania, Finconsumo en Italia, Hispamer en España y otras sociedades del Grupo. Esta franquicia de banca de consumo se encuentra presente en numerosos países, incluyendo Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Portugal, España, Dinamarca, Noruega, Polonia, Suecia, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá. En abril de 2004, se reubicaron los servicios centrales de Madrid hacia la nueva Sede Corporativa, la Ciudad Santander. En 2006, el banco logró un beneficio récord de 7.596 millones de euros, siendo el más alto entre todas las empresas españolas. Asimismo, se estimuló la inversión en la banca para clientes y se mejoró la calidad de los servicios mediante campañas como “Queremos ser tu banco”.

En 2007, el Banco Santander celebró su 150 aniversario y se posicionó como el duodécimo banco más grande del mundo en términos de capitalización bursátil, el séptimo en beneficios y la entidad con la mayor red operativa de distribución minorista en el mundo occidental, con 10.582 oficinas. Durante 2008, continuó realizando importantes adquisiciones en Reino Unido. En particular, se incorporaron Alliance & Leicester y Bradford & Bingley, lo que elevó el número total de oficinas en el país a 1.300 y convirtió al Banco Santander en el tercer banco más grande del país en términos de

depósitos. Con un beneficio de 8.876 millones de euros, se posicionó como el tercer banco más rentable del mundo.

En 2010, ingresó en el negocio de la banca comercial en Estados Unidos con la compra de Sovereign. En 2012, el banco llevó a cabo una oferta pública inicial del 25% de Santander México en la bolsa. En 2013, se consolidó la fusión por absorción de Banesto y Banif. En 2014, tras el fallecimiento de D. Emilio Botín el 9 de septiembre, el Consejo de Administración nombró por unanimidad a Dña. Ana Botín como nueva presidenta. En enero de 2015, se logró ampliar el capital a 7.500 millones de euros dirigida a inversores institucionales. A partir de diciembre de 2022, el Banco Santander empleaba a 206.462 personas, de las cuales el 54% eran mujeres. Desde el inicio de 2022, la entidad ha sumado cuatro millones de clientes a nivel global, alcanzando un total de 156,9 millones. Entre ellos, más de 26 millones son clientes vinculados, lo que significa que consideran al Santander como su entidad principal. Además, el número de clientes digitales también ha aumentado, con casi 50 millones utilizando los canales online del Santander (Estrategias de Inversión, 2022). Los clientes generan 1.019 millones de euros en créditos a clientes, con activos totales de 1.735 millones de euros y depósitos a clientes más fondos de inversión por valor de 1.146 millones de euros. Además, cuenta con un respaldo de 3.9 millones de accionistas (Banco Santander, 2023b). En términos de rentabilidad y valor para los accionistas, el Banco Santander ha experimentado un incremento del 18% en sus beneficios, alcanzando los 9.605 millones de euros, con un beneficio por acción del 23%. La escala, la diferenciación y el enfoque comercial de dicha entidad han contribuido a incrementar un 12% los ingresos, llegando a los 52.154 millones de euros. Estos resultados se alcanzaron gracias a una mayor cooperación internacional entre mercados y negocios. Además, la ratio de eficiencia prosperó hasta el 45,8% en 2023, a pesar del impacto de la inflación en los costes (Banco Santander, 2023c).

En lo que se refiere a su campo de actividad², desde sus inicios el banco ha estado estrechamente vinculado a la economía local y regional. Desde su fundación hasta la actualidad, ha sido el banco con mayor presencia y arraigo en la región de Cantabria, atendiendo a familias y empresas (Inclán et al., 2019). Tal y como se ha comentado,

² La definición de campo de actividad empresarial puede hacerse a partir del modelo de Abell y sus tres dimensiones (funciones, clientes y tecnologías). Según Abell, la empresa define su campo de actividad o conjunto de negocios definiendo el ámbito en el que quiere actuar y la diferenciación entre segmentos estratégicos (Capitalibre, 2014).

durante el siglo XIX estuvo asociado al comercio marítimo entre el puerto de Santander, en el norte de España, e Iberoamérica. Su principal función era la exportación de trigo y harina a través del puerto de Santander, aunque también realizaba inversiones en otros sectores, como el ferrocarril. Desde el principio, fue un banco dirigido por y para comerciantes, arraigado en la provincia (Hoyo, 2020). En el siglo XX, el Banco Santander se centró en la industria y los servicios (Inclán et al., 2019). Hasta 1874, el banco tenía la responsabilidad de emitir papel moneda, pero, a partir de ese momento, esa función pasó a manos del Banco de España. En consecuencia, se convirtió en una nueva sociedad anónima de crédito. A partir de entonces, su campo de actividad se centró en la provisión de servicios y productos bancarios tradicionales relacionados con la gestión de cuentas corrientes, con el crédito al consumo, préstamos hipotecarios, servicios de pago, o fondos de pensiones, entre otros. Geográficamente, el Banco Santander comenzó a operar, como su nombre indica, en Santander (Cantabria) (Banco Santander, 2023a).

3.2. EL BBVA: HISTORIA, PRINCIPALES MAGNITUDES Y CAMPO DE ACTIVIDAD

Al igual que en el apartado anterior, se comienza presentando la historia del BBVA, que se recoge en las siguientes páginas, a partir de la información proporcionada en su página web (BBVA, 2023c). Así, la historia del BBVA se remonta a 1857 en Bilbao, cuando la Junta de Comercio impulsa la creación del Banco de Bilbao como un banco dedicado a la emisión y descuento de valores. Esta iniciativa pionera surgió en un contexto de crecimiento económico regional. Durante casi toda la segunda mitad del siglo XIX, la entidad operó prácticamente de manera independiente. En aquel momento, el Banco de Bilbao desempeñó un papel fundamental en el financiamiento de importantes proyectos de infraestructura y desarrollo siderúrgico. En 1978, el banco perdió el derecho de emitir sus propios billetes y se reorganizó como un banco de préstamos y descuentos. Por otro lado, el Banco de Vizcaya se estableció en 1901 y comenzó operando en Bilbao, expandiéndose gradualmente por todo el país. En 1902, el Banco de Bilbao se fusionó con el Banco de Comercio, aunque ambas entidades mantuvieron su estructura jurídica independiente. En 1920, se creó el Banco de Crédito Industrial (BCI), como un consorcio conformado por banqueros e industriales, con el objetivo explícito de impulsar la instalación y consolidación industrial mediante la concesión de créditos a largo plazo. Tanto el Banco de Bilbao como el Banco de Vizcaya formaban parte de ese consorcio.

En la década de los años 60, el Banco de Bilbao comenzó a expandirse aumentando su tamaño mediante la integración de otros bancos, dando así origen a la formación de un grupo financiero. Al mismo tiempo, el Banco de Vizcaya continuaba su crecimiento y se consolidaba como un banco universal moderno, convirtiéndose en un destacado grupo financiero. Asimismo, la flexibilidad en las normas de apertura de oficinas, le permitió incrementar su red comercial. En la década de 1980, el Banco de Bilbao centró su estrategia en lograr una mayor dimensión que le permitiera acceder a las oportunidades financieras generadas por los avances tecnológicos, la desregulación y la interconexión de los mercados nacionales e internacionales. Por otro lado, el Banco de Vizcaya desempeñó un papel importante en la reactivación de bancos afectados por la crisis económica y adoptó una política sólida de crecimiento a través de adquisiciones, lo que le llevó a formar un gran grupo bancario. Una de las operaciones más destacadas fue la compra de Banca Catalana en 1984, adquiriendo también el Banco de Alicante en 1983.

En 1988, se firmó un acuerdo de fusión entre el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya para dar origen a BBV. Posteriormente, el 19 de octubre de 1999, BBV y Argentaria anunciaron su proyecto de fusión con el objetivo de continuar generando valor. El nuevo banco, denominado BBVA, nació con un tamaño significativo, una sólida solvencia patrimonial y estructura financiera, una correcta diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos, lo que acabó generando un mayor potencial de crecimiento en términos de beneficios. El proceso de integración avanzó rápidamente y en enero del año 2000 se adoptó la marca única de BBVA, lo que le permitió establecer rápidamente una identidad fuerte y diferenciada. Dicho proceso se llevó a cabo con rapidez y eficacia, finalizando en febrero de 2001. La integración de los negocios minoristas del Grupo en España, que incluía a BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante, permitió aprovechar el potencial de una amplia red de oficinas bajo la imagen de BBVA. En el año 2000, reconocidas publicaciones financieras, como Forbes y The Banker, eligieron a BBVA como el mejor banco del mundo y de España, respectivamente. En 2001, fue reconocido como el mejor banco de América Latina por Forbes y el mejor banco europeo por Lafferty.

En 2004, BBVA adquirió el 100% del capital del Bancomer e Hipotecaria Nacional en México. En 2005, compró la entidad hipotecaria más grande de Colombia, Granahorrar, y al año siguiente se apropió de la financiera Forum en Chile. Durante 2007, llevó a cabo

la compra de Compass, un banco estratégicamente ubicado en la región fronteriza entre Texas y México (Casilda Béjar, 2007). En 2010, BBVA firmó un acuerdo accionarial por el que pasaba a controlar el 24,9% del capital de Turkiye Garanti Bankasi AS, el segundo banco más grande de Turquía. En España, en 2016, BBVA se integró con CatalunyaCaixa, y un año después, duplicó su participación en el banco turco anteriormente mencionado (BBVA, 2018a).

El Banco BBVA se fundamenta en tres líneas de acción: financiar, integrar e involucrar. A lo largo del tiempo, la estrategia de BBVA ha evolucionado con el fin principal de acelerar y profundizar la transformación del Grupo, así como el logro de su propósito: tener acceso a todas las oportunidades de la nueva era. En cuanto a su campo de actividad inicial, el mercado en el que operaba en un principio era el País Vasco. Sus principales funciones consistían en la captación y prestación de dinero (BBVA, 2023c). En sus inicios, se estableció como un banco de emisión dirigido a comerciantes y artesanos de la Villa, conocido como “el banco de la villa”, centrado principalmente en realizar operaciones para los comerciantes de Bilbao. Durante los primeros veinticinco años, tuvo el monopolio de la circulación de papel moneda en Bizkaia, y, posteriormente, continuó como un banco de préstamos y descuentos (Inclán et al., 2019).

4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

4.1. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Antes de introducir propiamente las estrategias corporativas o de desarrollo, es importante distinguir entre el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Aunque ambos términos se refieren a la evolución de una compañía en la que se altera su tamaño o el campo de actividad en el que opera, no se pueden emplear como sinónimos (UOC, 2018).

El crecimiento de la empresa se refiere al aumento en variables como producción, ventas, activos, beneficios o personal empleado. Por otro lado, el desarrollo empresarial implica modificaciones tanto cuantitativas como cualitativas en las características internas de la empresa. Aunque en la mayoría de los casos el desarrollo va acompañado de crecimiento, no siempre es así (UOC, 2018).

La estrategia corporativa trata de analizar a las compañías en relación con su entorno, considerando en qué actividades desean participar y cuál es la combinación más adecuada

de las mismas. Por lo tanto, se enfoca en la toma de decisiones para poder establecerse en diferentes industrias, así como en las acciones utilizadas para gestionar sus negocios diversificados (Aulamarketing, 2020). Al elegir la estrategia de desarrollo, se plantean dos problemas fundamentales: la dirección y el método de desarrollo. La dirección de desarrollo se refiere al rumbo que la empresa debe seguir en la expansión de sus negocios, es decir, decidir si debe enfocarse o especializarse en las actividades que realiza en su día a día, o bien desarrollar nuevas actividades o reestructurar su conjunto de negocios. En otras palabras, escoger si se debe modificar el campo de actividad o no (UOC, 2018).

En la Figura 4.1 se muestra un resumen de las direcciones de desarrollo a partir de la matriz de Ansoff (1976), y que suponen un crecimiento a nivel empresarial.

Figura 4.1. Direcciones básicas de desarrollo

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	EXPANSIÓN: PENETRACIÓN EN EL MERCADO	EXPANSIÓN: DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	EXPANSIÓN: DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff (1976)

4.1.1. Estrategia de expansión

La estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la compañía bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez, lo que supone una estrecha relación con su actividad actual. Habitualmente emplea los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales (UOC, 2018). Se pueden diferenciar tres tipos de estrategias de expansión (Guerras y Navas, 2022; UOC, 2018):

- *Penetración en el mercado*: La empresa trata de incrementar sus ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus productos actuales. Dicha estrategia no supone una alteración del campo de actividad, pues la compañía continúa operando en sus negocios actuales -productos y mercados

tradicionales-, aunque el volumen de las ventas se verá incrementado. Se suele llevar a cabo a través de variables comerciales tales como campañas publicitarias, reducción de precios, promociones, etc., o bien a través de la explotación de fuentes de ventaja competitiva, ya sea de liderazgo en costes o por la diferenciación de producto. Esta estrategia permite reforzar la ventaja competitiva ya sea a través de economías de escala o favorecer el conocimiento de marca. La penetración en el mercado ocurre cuando una empresa adquiere una mayor cuota de mercado (Johnson et al., 2006).

- *Desarrollo de productos*: La compañía se mantiene en su mercado actual, pero desarrollando productos que tengan características nuevas y diferentes que permitan mejorar las prestaciones tradicionales a través de innovaciones tecnológicas o atender mejor a las diversas necesidades de los clientes ampliando la gama de productos ofrecidos. Con esta estrategia, la compañía ofrece al mercado una imagen de innovación que refuerza su reputación ante los clientes, así como la posibilidad de generar sinergias al compartir entre los distintos productos las mismas estructuras comerciales, de producción y de distribución. No obstante, el hecho de crear productos nuevos lleva consigo un alto coste que no se traduce necesariamente en éxito inmediato. Aunque los nuevos productos pueden ser cruciales para el futuro de una organización, el proceso de crear una amplia gama de productos es costoso, arriesgado y en ocasiones no rentable, ya que la mayoría de las ideas de nuevos productos nunca llegan al mercado y solo unas pocas tienen éxito (Johnson et al., 2006).

En la Figura 4.2 se observan los procesos que debe seguir una empresa a la hora de desarrollar nuevos productos.

Figura 4.2. Fases en el desarrollo de productos



Fuente: Elaboración propia con información extraída de Reis Digital (2022)

- *Desarrollo de mercados:* La empresa trata de introducir los productos tradicionales en nuevos mercados. Con ello, es capaz de aprovechar y utilizar la tecnología y las capacidades de producción ya existentes para vender sus productos en áreas geográficas distintas de las actuales. En todo caso, cuando se habla de nuevos mercados, debe entenderse en un triple sentido: *a)* Nuevos segmentos de la industria con elementos similares a los existentes para garantizar el éxito en los segmentos en los que anteriormente actuaba; *b)* Nuevas aplicaciones para los productos actuales, implementando nuevas funciones respecto de las que anteriormente poseía; *c)* Nuevas áreas geográficas en las que vender sus productos tradicionales, independientemente de si son locales, regionales, nacionales o internacionales. El desarrollo de mercados generalmente implica la necesidad de desarrollar productos, así como nuevas capacidades (Johnson et al., 2006).

4.1.1.1. Banco Santander: Estrategia de expansión

El Banco Santander trata de impulsar su crecimiento a través de la estrategia de expansión (penetración en el mercado), empleando, por ejemplo, campañas publicitarias para dar a conocer las novedades y ventajas de sus productos (Controlpublicidad, 2022). Asimismo, la entidad goza de una sólida imagen de marca gracias a su liquidez y solvencia. Durante

la crisis de 2008, fue el único banco que logró generar 10.000 millones de beneficios, lo que le otorgó una reputación de modelo único y resiliente con una sólida presencia internacional (Andbank, 2012). Tal y como apuntaba Alfredo Sáenz Abad, 2º vicepresidente del Banco Santander, “*la consecuencia de hacer banca tradicional y de estar muy diversificado fuera de España hace que nuestro nivel de riesgo sea medio-bajo*” (Actualidad Económica Banco Santander, 2012, p. 6). Además, la entidad realiza operaciones de patrocinio, como, por ejemplo, con la marca Ferrari en la Fórmula 1 (El País, 2021). Estas acciones no solo promueven la publicidad, sino que también fortalecen aún más su imagen de marca. Asimismo, el Banco Santander firmó un acuerdo contractual de larga duración con Correos, permitiéndole ampliar los puntos en los que poder entregar y retirar dinero en efectivo a través de esta compañía (Público, 2021). En consecuencia, ya sea mediante herramientas de comunicación o al reforzar su estrategia de diferenciación, el Banco Santander busca lograr una mayor penetración en el mercado, incrementando las ventas utilizando los mismos productos en el mercado actual.

Respecto a la expansión, desarrollo de productos, el banco ha experimentado avances en el ámbito de las tarjetas de crédito y de débito. Por ejemplo, ha introducido “las tarjetas contactless”, que cuentan con un chip de tecnología NFC que garantiza la seguridad y agiliza el proceso de pago (Banco Santander, 2022a). Esta mejora en el producto original (tarjetas) se ha llevado a cabo operando en el mercado existente. Asimismo, en los últimos años, el Banco Santander ha implementado la opción de realizar altas de forma completamente digital, sin necesidad de acudir a una sucursal. Este nuevo proceso de *on boarding digital* refuerza la apuesta estratégica de Santander España por las empresas (Banco Santander, 2022b).

El banco proporciona a sus clientes diversas herramientas, como Billin, un programa de facturación en línea para autónomos y pymes que permite crear, enviar, recibir y dar seguimiento de las facturas hasta su cobro (servicio gratuito el primer año)³ (Estrategias de Inversión, 2019). También dispone de aplicaciones como Confirming Santander, que permite a los proveedores que reciben pagos a través de dicha aplicación revisar, seleccionar y solicitar el anticipo online de sus facturas sin tener que esperar al vencimiento; o la aplicación Mi Comercio, que permite a los clientes que tengan

³ En un primer momento, como se comentará más adelante la empresa lleva a cabo una estrategia de expansión, desarrollo de mercados, focalizada al segmento de autónomos y pymes, y dentro de él realiza esta estrategia de desarrollo de productos a dichos clientes.

contratado un TPV con el banco la posibilidad de acceder a información agregada sobre los hábitos de compra de sus clientes (Estrategias de Inversión, 2018).

Del mismo modo, el Banco Santander ha implantado una estrategia de expansión y desarrollo de mercados. Aunque la entidad tiene sus raíces en Cantabria, ha logrado expandirse de forma gradual a lo largo de toda España desde el punto de vista geográfico. Tal y como se ha comentado anteriormente, la sede social del Banco Santander se halla en Cantabria, mientras que la sede financiera se sitúa en Madrid. A fecha de 31 de marzo de 2022, la entidad contaba con un total de 9.898 oficinas en toda España (Statista, 2022b). Además, se ha establecido un banco global de financiación al consumo nativo digital mediante la integración de Santander Consumer Finance (SCF) y la plataforma de banca en línea de Openbank (El País, 2020)⁴.

Además, la mayoría de sus productos se encuentran en constante evolución para adaptarse a diferentes segmentos del mercado. Por ejemplo, el Banco Santander ofrece la cuenta “123” para particulares, la cuenta “123 PYMES”, “Private Banking”, entre otros. También ofrece la opción de la cuenta “Mini”, dirigida a niños y jóvenes de 0 a 17 años, la cual no tiene comisiones de mantenimiento ni administración. Dicha cuenta incluye una tarjeta de prepago que se puede recargar de manera sencilla (Banco Santander, 2022c; Banco Santander, 2022d). Se trata, por tanto, de un desarrollo de mercados (nuevos segmentos), dado que partiendo del producto inicial (cuenta bancaria) éste se adapta a nuevos clientes según sus necesidades (pymes, autónomos, particulares, etc.).

4.1.1.2. BBVA: Estrategia de expansión

En relación con la estrategia de expansión, penetración en el mercado, en 2021, el banco BBVA destinó 106,3 millones de euros a programas e iniciativas sociales que le han reportado un beneficio a 44,2 millones de personas (Europapress, 2022). Durante el año 2022, la entidad realizó la campaña publicitaria “Juntos, creando oportunidades”, en la cual se entrevistaron a seis personas que se han visto beneficiadas de las iniciativas sociales de BBVA para transformar sus vidas y las de su entorno (Soziabile, 2022). Asimismo, el banco ha efectuado patrocinios deportivos de fútbol en países como

⁴ Las ventas digitales han crecido de manera considerable en los últimos años, representando el 44% de las ventas totales frente al 36% de 2019. Brasil y Reino Unido tienen las primeras posiciones en el ranking de usuarios online del Santander, con 15,2 y 6,2 millones, respectivamente. España se encuentra en la tercera posición, superando los 5,1 millones de clientes digitales (Innovaspain, 2020).

México, España, Argentina y Uruguay, además de ser patrocinador de la NBA en Estados Unidos (Puro Marketing, 2010). En 2019, anunció la unificación de su marca (BBVA) en todos los mercados en los que operaba, junto con el lanzamiento de un nuevo logotipo (Europapress, 2019). Estas acciones, como los programas sociales, el uso de herramientas de promoción, así como el cambio en su logo, han contribuido a fortalecer su imagen de marca y, en consecuencia, a aumentar su volumen de negocio y de beneficios sin modificar su producto ni mercado inicial. Asimismo, entre 2012 y 2014, BBVA adquirió Unnim Banc y Catalunya Banc, que destacaban por ser seis antiguas cajas de ahorros catalanas (Inclán et al., 2019). Esta operación le ha permitido intensificar también su cuota de mercado en Cataluña.

Antes del verano de 2022, el banco BBVA había establecido una división centrada en ESG (Medio Ambiente, Social y Buen Gobierno, por sus siglas en inglés), con el propósito de proporcionar asesoramiento sostenible durante las negociaciones. Su objetivo es convertirse en el asesor principal en este ámbito (BBVA, 2023d). Mediante esta iniciativa, el banco pretende contar con equipos altamente especializados en áreas de crecimiento, así como el fortalecimiento de su negocio sostenible. Asimismo, los avances tecnológicos recientes, tales como el análisis de grandes volúmenes de datos, la inteligencia artificial, el blockchain, cloud, biometría, procesamiento de datos, etc., han permitido mejorar la experiencia del cliente, automatizar el análisis de datos y algoritmos y brindar un acceso sencillo a los servicios (BBVA, 2017). Estas acciones, enfocadas en fortalecer las iniciativas de responsabilidad social y aprovechar los avances tecnológicos, buscan reforzar la posición competitiva de la empresa, así como su estrategia de diferenciación. Todo ello a su vez puede facilitar la penetración en el mercado y poder así incrementar el volumen de ventas sin modificar su campo de actividad.

En búsqueda del desarrollo sostenible, el Banco BBVA ha introducido las tarjetas ecológicas, fabricadas con materiales reciclados de plástico (BBVA, 2023e). Con esto, lleva a cabo una estrategia de expansión, desarrollo de productos. Asimismo, ha desarrollado un conjunto de productos transaccionales sostenibles que se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Ejemplos de nuevos productos ofrecidos en el mismo mercado son los préstamos digitales o también conocidos como D-Loans, las financiaciones multidivisa y los préstamos flexibles (BBVA, 2023e). El BBVA se ha comprometido a dedicar 300.000 millones de euros a la

financiación verde, a infraestructuras sociales, a la agroindustria sostenible, así como a tramitar los riesgos ambientales y sociales asociados a su actividad (BBVA, 2023e).

Como muestra de su desarrollo de productos, el BBVA ofrece también una variedad de cuentas para satisfacer las necesidades diarias de sus clientes. En primer lugar, está la Cuenta Online Sin Comisiones, que no tiene cargos asociados. Para nuevos clientes con nómina o ingresos regulares, se encuentra la Cuenta Va Contigo, que requiere un mínimo de 800 euros de nómina o una pensión superior a 300 euros. También está disponible la Cuenta Elección, que es la cuenta corriente clásica. Además, se encuentra la Cuenta Metas, una cuenta sin comisiones diseñada para canalizar el ahorro para diferentes fines personales. Para aquellos que deseen domiciliar su nómina, está la Cuenta Nómina (BBVA, 2023f; Ramos de Francisco, 2022).

En lo relativo a la estrategia de expansión, desarrollo de mercados, el banco BBVA ha logrado expandirse por toda España. La entidad ha llevado a cabo una expansión geográfica en diferentes regiones del país. Cuenta con oficinas propias en toda España, destacando su presencia en ciudades como Barcelona (295 oficinas), Madrid (249), Comunidad Valenciana (201), País Vasco (109) o Galicia (103) (BBVA, 2023g).

Por otro lado, BBVA también brinda opciones de cuentas específicas para diferentes segmentos. En el caso de los jóvenes, ofrece la Cuenta Online para Jóvenes y la Cuenta Va Contigo para Jóvenes. La diferencia entre ambas radica en los requisitos, ya que la Cuenta Va Contigo requiere la domiciliación de una nómina o ingresos. Asimismo, dicha entidad ofrece cuentas diseñadas para profesionales, con dos opciones disponibles: la Cuenta Negocios y la Cuenta Negocios Bienvenida. Ambas incluyen tarjetas de crédito y débito sin comisiones. No obstante, tienen sus diferencias, pues la Cuenta Negocios Bienvenida no exige ningún requisito durante los primeros 12 meses (Helpmycash, 2023). Estas estrategias permiten al BBVA expandirse y desarrollar nuevos mercados, dirigidos a segmentos específicos.

El Banco BBVA destaca también por su banca digital. En 2022, se llevaron a cabo más de 13,6 millones de transacciones a través de dispositivos móviles pertenecientes al Grupo BBVA (BBVA, 2022). Mediante el uso de metodologías ágiles y la explotación de componentes tecnológicos, BBVA trabaja en el desarrollo de productos y servicios de banca digital a nivel global, brindando una experiencia personalizada y unificada a sus

clientes en todo el mundo (BBVA, 2018b). Asimismo, su estrategia de mercado abierto implementada en los últimos cinco años ha dado resultados positivos, logrando un incremento de 3,5 millones de clientes adicionales. BBVA fue el banco que más clientes atrajo en España en 2021, destacando por su eficiencia, pues el 50% de los nuevos clientes llegaron a la entidad a través de canales digitales (Economía Digital, 2021). Por lo tanto, la banca online es otro ejemplo de expansión, desarrollo de mercados. Asimismo, el número de clientes digitales en el Grupo BBVA ha aumentado un 36% en los últimos dos años, alcanzando un total de 43,6 millones, lo que representa el 70% del total de los clientes en todo el mundo (BBVA, 2022).

4.1.2. Internacionalización

Esta dirección de desarrollo consiste en introducir productos ya existentes del negocio actual en mercados internacionales desconocidos. Los principales estímulos para internacionalizarse son la capacidad de aprovechar oportunidades comerciales en distintos países, explotar ventajas de localización en mercados no saturados, el hecho de reducir costes, la posibilidad de seguir compitiendo en un mundo altamente globalizado o la adaptación local (Peris-Ortiz et al., 2013). Una empresa, al internacionalizarse, se adentra en nuevos mercados, estimula el reconocimiento de su marca e incrementa su capacidad productiva. Asimismo, también tiene la posibilidad de utilizar los recursos de las regiones, lo que puede conllevar a un aumento del bienestar en esas localidades (Cerem, 2022). En la Figura 4.3 se muestran las fases que pueden llegar a seguir las compañías en su proceso de internacionalización.

Figura 4.3. Fases en la internacionalización



Fuente: Elaboración propia con información extraída de Econosublime (2019)

Para lograr una reducción de costes y/o una adaptación local, se pueden llevar cabo cualquiera de las siguientes estrategias a nivel internacional (Guerras y Navas, 2022):

- Estrategia global: Prima la reducción de costes. La propia empresa busca integrarse entre las distintas actividades de la cadena de valor en diferentes países y suelen emplearse productos y servicios estandarizados. Entre sus riesgos se pueden mencionar una mayor dificultad para acceder a los mercados locales, así como mayores obstáculos para adaptarse a las necesidades locales.

- Estrategia multipaís: Se hace un énfasis especial en distinguir la oferta de productos y servicios para adecuarlos a los mercados locales teniendo en cuenta las diferencias culturales, el nivel de ingresos, etc. Entre los riesgos destaca el aumento de los costes derivados de adaptarse a las necesidades locales. Dicha adaptación requiere periodos prolongados, pues el proceso de comprender los gustos y necesidades de otros mercados es lento. Asimismo, algunos clientes pueden preferir los productos originales en vez de las adaptaciones.

- Estrategia transnacional: Consiste en aprovechar las ventajas tanto de la estrategia global como de la estrategia multipaís. Una compañía que sigue esta estrategia persigue la eficiencia para alcanzar un nivel de competitividad global, teniendo en cuenta las necesidades locales. Asimismo, consiste en emplear los recursos y capacidades en aquellos lugares más beneficiosos para cada actividad. Para las empresas que siguen esta estrategia, es crucial que cada negocio individual piense a nivel global, pero que actúe a

nivel local. También las compañías están expuestas a los riesgos tanto de la estrategia global como la multipaís.

- Estrategia internacional: Las compañías no se ven coaccionadas para reducir sus costes ni para adaptarse localmente. Se caracterizan por tener un elevado grado de diferenciación de producto. Para ello, prestan especial atención a los conocimientos y capacidades en las que son más útiles en todo el mundo, y, por ende, se encuentran en una localización básicamente centralizada. Esta estrategia conlleva dos riesgos. Por un lado, debido a que los costes no son prioritarios, las empresas tienden a ser menos competentes. Por otro lado, al descuidar los aspectos locales, pueden enfrentarse a ciertas dificultades para adaptarse a los mercados locales.

4.1.2.1. Banco Santander: Internacionalización

A mediados del siglo XX, el Banco Santander tomó sus primeras decisiones de expansión internacional mediante la apertura de oficinas de representación en La Habana, Buenos Aires y México. Después de consolidarse en el mercado nacional a través de la compra de pequeñas entidades financieras, continuó su estrategia de adquisiciones en América Latina con la compra del Banco del Hogar Argentino en 1960 (EAE Bussines School, 2023). Un hito importante fue su ingreso al mercado alemán con la adquisición de CCBank en 1987. En 1988, estableció una alianza estratégica, esta vez bajo el modelo de joint-venture en Gibraltar con Royal Bank of Scotland, que permitió la entrada a mercados internacionales tales como Bélgica, Alemania y Portugal (Cuervo-Cazurra, 2008; EAE Bussines School, 2023). Posteriormente, adquirió el banco estadounidense Union Bank en 1997, y se llevó a cabo la fusión con el banco italiano IMI (El Mundo, 1999). También cabe mencionar la adquisición en Portugal del Banco Totta y del Banco Predial en 1999, así como la apertura de oficinas en países como Alemania, La Habana, Reino Unido, Brasil, México, Argentina, Estados Unidos, Chile, Uruguay y Polonia. También llevó a cabo acuerdos y alianzas estratégicas con importantes grupos bancarios de Francia e Italia (EAE Bussines School, 2023). En Francia, se estableció una alianza estratégica con intercambio de participaciones con Société Générale (SG). Además, se creó una joint-venture para adquirir administradoras de fondos de pensiones en países como Estados Unidos, donde tenía una presencia limitada, con el fin de formar una división conjunta de banca de inversión y gestión de activos (Cuervo-Cazurra, 2008). En Italia, en 1995, el Banco Santander firmó un acuerdo accionarial estratégico

(participación minoritaria) con el Banco italiano San Paolo di Torino con el objetivo de desarrollar proyectos en el ámbito de la banca comercial y de negocios (El Mundo, 1999). Durante los años 90, se evidencia la clara intención de expandirse en el mercado latinoamericano. En 1995, adquirió el Banco Mercantil y el Banco Interandino & Intervalores en Perú. En 1996, adquirió el Banco Osorno y la Unión en Chile. En ese mismo año, compra el Grupo Financiero Invermexico en México, el Banco Central Hispano Puerto Rico en Puerto Rico y el Banco Venezuela en Venezuela. En 1997, se hizo con el Banco Comercial Antioqueño en Colombia, el Banco Geral do Comercio, el Banco Noroeste en Brasil y el Banco Río de Plata en Argentina. En 1999, adquirió Bancosur y en el año 2000, compra Serfin en México, lo que le posicionó como el tercer banco más importante de México. Durante la década de 2000, la expansión en Europa toma impulso con la adquisición de la compañía alemana AKB. En ese mismo año, adquiere la empresa italiana Finconsumo. Posteriormente, en 2004, compró la Noruega Elcon Finans y en 2007, junto con Royal Bank of Scotland y Fortis de los Países Bajos, adquiere ABN Amro. Como resultado de esta adquisición, el Banco Santander obtuvo el Banco Real en Brasil y el Antonveneta en Italia (Cuervo-Cazurra, 2008). En 2008, continúa realizando adquisiciones en Reino Unido, obteniendo el control de Alliance & Leicester y Brandford & Bingley. En 2010, adquirió el banco de Sovereign en Estados Unidos. En 2011, compra el Bank Zachodni WBK en Polonia (Banco Santander, 2013a).

De esta manera, más allá del territorio nacional, el Banco Santander tiene presencia en 23 países de Europa y América. Aunque España es su país natal, los beneficios que obtiene en este país son inferiores a los que genera en otros países como Brasil, Reino Unido, México, o Estados Unidos. Mientras que en España los beneficios ascendieron a 730 millones de euros en 2021, en Brasil alcanzaron los 1.762 millones de euros, en Reino Unido fueron de 1.145 millones de euros, y en Norteamérica, que incluye México y Estados Unidos rondaron los 2.228 millones de euros (La Información, 2021). Esta presencia en diversos países le permite, entre otras cosas, mitigar riesgos. Por ejemplo, el impacto de la crisis española de 2008 fue mínimo a nivel global para el Grupo Santander. El proceso de internacionalización llevado a cabo desde 1947 lo ha convertido en el octavo banco más grande del mundo en términos de capitalización, con presencia en 40 países, 11 mil oficinas, 135 mil empleados y 69 millones de clientes (Cuervo-Cazurra, 2008).

En lo relativo a la estrategia a nivel internacional empleada, el Banco Santander se ha decantado por una estrategia global, es decir, por aplicar el mismo modelo de negocio y las mismas políticas de actuación en todos los países en los que está presente. En torno al 80% de los ingresos de la entidad proceden de la banca minorista. Con el fin de coordinar y fortalecer su política comercial en todos los países en los que opera, se estableció la División Global de Banca Comercial. Esta iniciativa busca aprovechar de manera más eficiente la posición internacional del banco al integrar su negocio de forma global (Fernández Suárez, 2013).

4.1.2.2. BBVA: Internacionalización

En 1902, el Banco de Bilbao abrió una sucursal en París, seguida de otra en Londres en 1918, lo que lo convirtió en el primer banco español en tener presencia en el extranjero. Durante la década de 1970, tanto el Banco Bilbao como el Banco de Vizcaya comenzaron a abrir oficinas operativas en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. En 1979, el Banco de Vizcaya adquirió el Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico. En 1995, se privatizó y adquirió el Banco Continental en Perú. En ese mismo año, se llevó a cabo la adquisición de Probursa en México. En 1996, ingresó al mercado colombiano con la compra de Banco Ganadero y en Argentina con la adquisición del Banco Francés del Río de la plata. En 1997, adquirió el Banco Provincial en Venezuela, mientras que, en 1998, compró el Banco BHIF y AFP Provida en Chile, así como el Banco Excel-Económico en Brasil. El BBVA consolidó definitivamente su presencia en América Latina con la adjudicación total del Bancomer en México en el año 2000. Después de las crisis financieras de los años 1998 y 2001 y el estallido de la burbuja tecnológica, se restableció la confianza en los mercados a partir del 2003, lo que impulsó la reanudación de las inversiones en la región. En 2004, el Banco BBVA adquirió el 100% del capital del Bancomer e Hipotecaria Nacional en México. En 2005, se hizo con la mayor entidad hipotecaria de Colombia, Granahorrar, y en 2006 se apropió de la financiera Forum en Chile. Durante 2007, se llevó a cabo la compra de Compass (Casilda Béjar, 2007). En 2010, se hace con el 24,9% del capital de Turkiye Garanti Bankasi AS, el segundo banco más grande de Turquía, y en 2017 duplicó su participación en dicho banco turco (BBVA, 2018a).

El BBVA ha implementado una estrategia internacional enfocada en la búsqueda de nuevas oportunidades en países desarrollados (BBVA, 2016). La estrategia adoptada para

controlar su presencia en el mercado de América Latina se centró en instaurar relaciones y acuerdos con importantes entidades locales con el objetivo de adquirir participaciones en ellas y ejercer control. El objetivo principal era establecer infraestructuras adecuadas que respaldaran la estrategia del BBVA desde España manteniendo su imagen de marca. En general, los principales mercados en los que opera el BBVA incluyen España, Argentina, Colombia, México, Perú, Venezuela, Uruguay y Turquía (Inclán et al., 2019).

A continuación, la Tabla 4.1 muestra en cifras el proceso de internacionalización de las dos entidades analizadas.

Tabla 4.1. Total de activos y activos en el exterior del Banco Santander y BBVA^[a]

Grupo Santander	1999	2006	2017
Activos en el exterior	76.734,9	520.007	1.093.507
Total de activos	256.438,5	844.873	1.444.305
% de activos en el exterior sobre el total de activos	29,92%	62,36%	75,71%
Grupo BBVA	1999	2006	2017
Activos en el exterior	50.076	107.688	305.527
Total de activos	238.166	411.916	417.352
% de activos en el exterior sobre el total de activos	21,03%	26,14%	73,21%

[a] Cifras expresadas en millones de euros

Fuente: Elaboración propia con información extraída para los años 1999 y 2006 de Sierra Fernández (2007) y para 2017 de Banco Santander (2018) y BBVA (2018c).

Se puede observar que el proceso de internacionalización del Banco Santander fue más intenso desde un primer momento que el del BBVA. Ambos han incrementado su volumen de activos en el periodo que transcurre de 1999 a 2017, aunque cabe destacar que las cifras en la actualidad siguen siendo más trascendentales en el caso del Banco Santander, aunque la diferencia entre ambas entidades ha disminuido a medida que han ido pasando los años.

4.1.3. Diversificación

La globalización y el incremento de la competencia en los mercados e industrias han generado una mayor rivalidad entre las empresas. En respuesta, las compañías han optado por expandir sus mercados mediante la diversificación (Aggrawal y Samwick, 2003; Bowen et al., 2015; Miller, 2006). La diversificación implica la incorporación de nuevas líneas de negocio, es decir, nuevos productos, así como la entrada en nuevos mercados a nivel nacional o internacional (Martínez Campillo y Fernández Gago, 2009). Este enfoque implica romper con la trayectoria pasada y aplicar nuevos conocimientos, habilidades o técnicas, lo que conlleva cambios tanto físicos como organizativos, así como en los sistemas de gestión. Por lo tanto, se trata de la estrategia de desarrollo más drástica y arriesgada (UOC, 2018).

La diversificación hace que los recursos y capacidades empleados tengan un papel crucial en el crecimiento de la empresa. Cuando una entidad se diversifica, sus recursos se expanden y sus capacidades se incrementan lo que le permite operar en entornos competitivos nuevos con recursos diferentes a los habituales. Además, esta estrategia amplía y hace que sea más diverso el campo de actividad (Arango et al., 2018). En la Figura 4.4 se muestran algunas de las principales razones que llevan a las compañías a diversificarse.

Figura 4.4. Razones de la diversificación empresarial



Fuente: Elaboración propia con información extraída de (Adherrer90, 2012).

Se suelen identificar dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. En el caso de la diversificación relacionada, la empresa se involucra en una nueva actividad que guarda cierta similitud con su cartera actual, con el objetivo de aprovechar la interdependencia entre las antiguas y nuevas actividades. Los fines que se pretenden alcanzar incluyen la generación de nuevas ventajas competitivas, la creación y explotación de sinergias, la utilización de habilidades y conocimientos existentes y la obtención de rentabilidad adicional (Guerras y Navas, 2022). Por otro lado, la diversificación no relacionada es el enfoque más radical de desarrollo, pero también el más puro, ya que no existe relación alguna entre la actividad tradicional de la compañía y los nuevos negocios en los que invierte. En este caso, la empresa se involucra en una nueva actividad que no guarda similitud con su cartera actual, y el objetivo principal no es generar sinergias, sino reducir el riesgo global (Guerras y Navas, 2022).

4.1.3.1. Banco Santander: Diversificación

Además de sus actividades en el ámbito bancario, como la banca comercial y los servicios financieros, en el caso de España, el Banco Santander llevó a cabo la compra de la empresa inmobiliaria Altamira Inmuebles en 2007, donde se proporciona financiación para la compra de inmuebles a través del propio banco (Banco Santander, 2023a). Con esta operación, la empresa empezó a ofrecer nuevos productos y servicios a un nuevo mercado (diversificación relacionada), pudiendo explotar ciertas sinergias entre su actividad inicial y la nueva actividad. Esas sinergias se refieren tanto a aspectos comerciales como financieros, pues la compañía Altamira se encarga de recuperar créditos morosos, así como de adquirir y comercializar inmuebles.

4.1.3.2. BBVA: Diversificación

Al igual que el Banco Santander, el BBVA también lleva a cabo un proceso de diversificación relacionada al introducirse en el sector de las telecomunicaciones y de los seguros, lo que le permite compartir su base de clientes para ofrecer nuevos servicios (BusinessInsider, 2022). Así, en 1995, el BBVA compró Probrusa, que posteriormente se fusionó con BBVA México S.A., formando el grupo financiero BBVA Bancomer, que opera en el sector bancario y en el de seguros (BBVA, 2023h).

4.1.4. Integración vertical

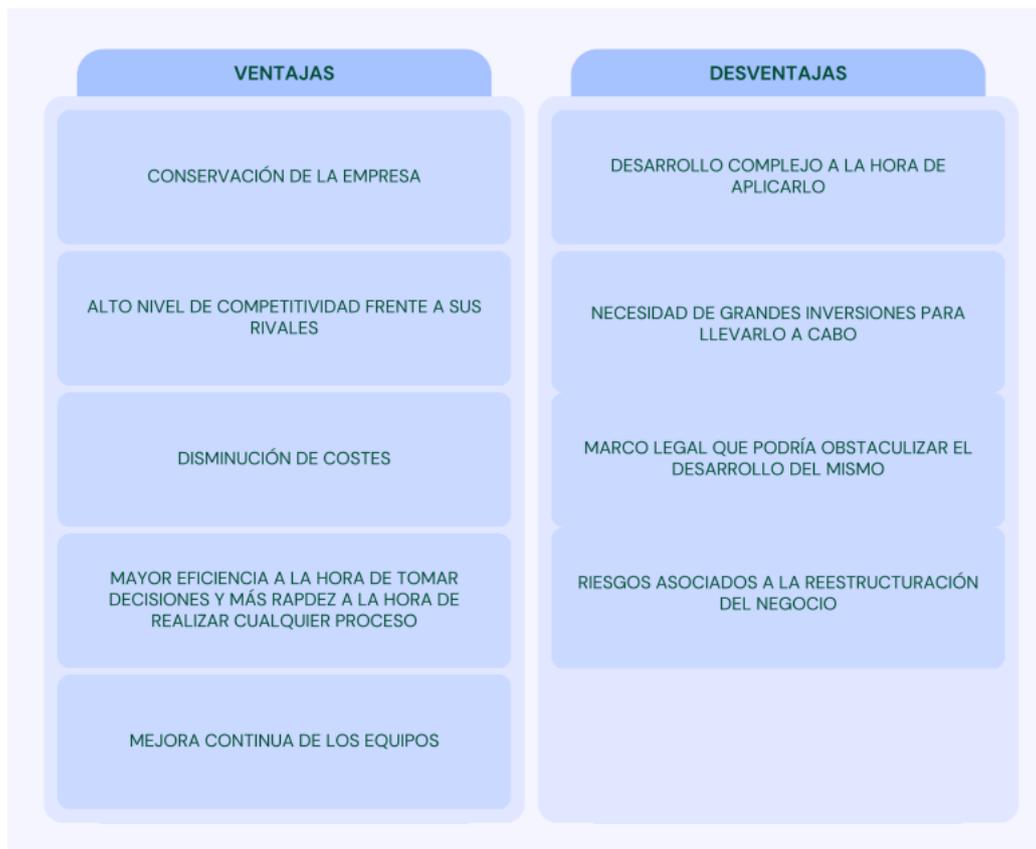
Se trata de un caso concreto de diversificación relacionada donde la empresa se involucra en actividades novedosas que guardan relación con el ciclo de producción completo de un producto o servicio. Es decir, una misma compañía se encarga de distintas actividades relacionadas verticalmente. Aunque los negocios puedan ser muy diferentes entre sí, mantienen una relación proveedor-cliente (Guerras y Navas, 2022). En este sentido, la propia empresa decide qué partes de la cadena de producción va a desarrollar para evitar la externalización de procesos. Cuanto más amplia sea la gama de procesos que la compañía desarrolle, mayor será su grado de integración vertical (Asesorías, 2020). Existen dos tipos de integración vertical (Asesorías, 2020; Guerras y Navas, 2022):

- La integración vertical hacia atrás implica que la compañía se convierte en su propio proveedor, asumiendo aquellos procesos previos a la fabricación del bien, como la adquisición de materias primas o el ensamblaje.
- La integración vertical hacia adelante convierte a la empresa en su propio cliente, realizando aquellos procesos posteriores a la elaboración del producto, como la logística, el transporte, las ventas o el marketing.

Es necesario mencionar que ni el Banco Santander ni el BBVA parecen haber utilizado esta dirección de desarrollo a la hora de haber abordado su crecimiento a nivel empresarial.

4.1.5. Reestructuración

Es la única estrategia corporativa que no implica necesariamente agrandar el campo de actividad; ahora bien, tampoco tiene por qué reducirse. Se modifica el campo de actividad mediante el abandono de al menos uno de los negocios con el objetivo de incrementar la rentabilidad a través de la creación de valor (Guerras y Navas, 2022). La Figura 4.5 muestra las ventajas y desventajas que se deben tener en cuenta a la hora de reestructurar el negocio.

Figura 4.5. Ventajas y desventajas de la reestructuración empresarial

Fuente: Elaboración propia con información extraída de (Inverbac, s.f.)

La reestructuración puede adoptar dos modelos (Guerras y Navas, 2022):

- **Saneamiento de un negocio:** Si uno de los negocios no cumple con las expectativas de rentabilidad, como puede ser la obtención de beneficios decrecientes o pérdidas, o existe un endeudamiento para conseguir recursos, se debe analizar si la causa es estructural o coyuntural. Las posibles soluciones incluyen el abandono del negocio en el caso de no poder ser saneado o carecer de interés, o el saneamiento del negocio, si la industria es atractiva y existe la posibilidad de corregir los errores.
- **Reestructuración de la cartera de negocios:** Cuando se obtienen resultados globales deficientes, es necesario volver a definir la cartera de negocios. En ocasiones no se obtienen los resultados esperados ya sea por la adopción de una estrategia inadecuada, la existencia de competidores fuertes, malas decisiones de inversión, etc. Ante esta situación, las soluciones posibles son la venta, cosecha o liquidación del negocio.

La estrategia de venta destaca por ser la solución más atractiva dado que permite amortizar de forma eficiente la inversión. Esta operación puede realizarse mediante la

venta de acciones en una oferta pública a inversores independientes, a otras empresas que encajen con el modelo de negocio o a los directivos de la propia empresa por medio de una compra apalancada o una segregación con un spin-off (Capitalibre, 2014). Por otro lado, la estrategia de cosecha consiste en dejar de desempeñar las operaciones e inversiones del propio negocio con el fin de maximizar los flujos financieros a corto plazo. Con el paso del tiempo, el negocio se liquidará (Capitalibre, 2014). Por último, la estrategia de liquidación es la solución menos atractiva pues conlleva la venta de aquellos activos que tengan valor en el mercado, así como el cese definitivo de las actividades propias del negocio. El objetivo principal es recabar el máximo volumen de beneficios. No obstante, suele acarrear problemas si la dirección de la propia compañía se opone a este proceso (Capitalibre, 2014).

4.1.5.1. Banco Santander: Reestructuración

En 2012, el Banco Santander llevó a cabo una reestructuración de su cartera de negocios al vender todos sus negocios en Colombia al grupo chileno CorpBanca por 1.229 millones de euros (Banco Santander, 2013b). Por otro lado, realizó un saneamiento del negocio en España con la venta de activos inmobiliarios a través de Altamira Inmobiliaria y del SAREB debido a incumplimientos en las devoluciones de hipotecas (Expansión, 2022). No obstante, en 2013 el banco decidió vender un 85% de la inmobiliaria Altamira Inmuebles al grupo italiano DoValue, aunque todavía mantiene el 15% del capital (Expansión, 2014).

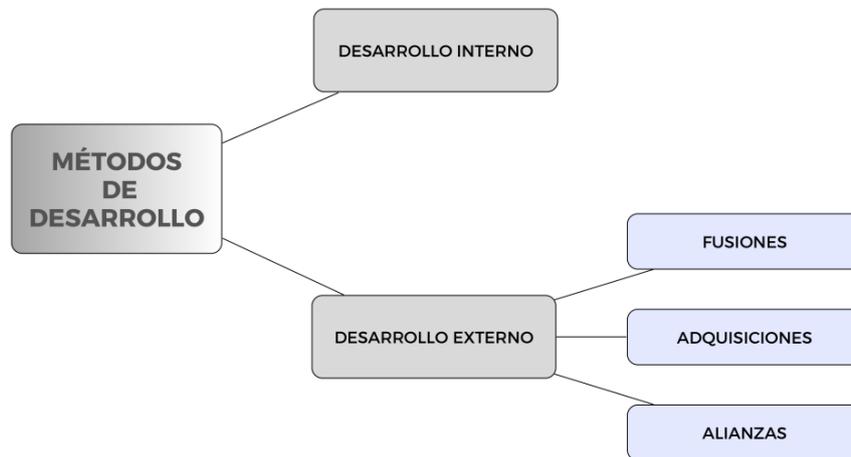
4.1.5.2. BBVA: Reestructuración

Con el fin de competir con los bancos de inversión estadounidenses, el BBVA ha optado por una reestructuración de su división BBVA Corporate & Investment Banking, creando equipos especializados en sectores clave (El País, 2022). Esta estrategia tiene como objetivo mejorar la posición competitiva de la entidad bancaria y lograr un mayor crecimiento en el mercado.

4.2. MÉTODOS DE DESARROLLO

En este apartado se presentarán los principales métodos de desarrollo que se puede emplear a la hora de abordar las distintas direcciones de desarrollo (Figura 4.6).

Figura 4.6. Principales métodos de desarrollo



Fuente: Guerras y Navas (2022)

4.2.1. Crecimiento interno

El crecimiento interno supone un aumento de tamaño o dimensión mediante nuevas inversiones, como la adquisición de instalaciones novedosas, la contratación de nuevos trabajadores o la compra de maquinaria. Este enfoque se basa en la adquisición e implantación de forma paulatina de nuevos factores, recursos y capacidades dentro de la propia empresa. El principal motivo por el que se aplica este método de desarrollo es reducir costes. No obstante, tiene otras ventajas e inconvenientes (Guerras y Navas, 2022).

Entre las ventajas se encuentra la posibilidad de utilizar tecnologías más innovadoras, así como la optimización en la localización industrial y distribución comercial (Guerras y Navas, 2022). Por otro lado, los inconvenientes incluyen un periodo de maduración más prolongado, lo que puede dificultar la capacidad de adaptación y de reacción de las empresas, así como obstáculos para la financiación, puesto que la inversión suele realizarse gradualmente en función de las capacidades y necesidades de la compañía (Guerras y Navas, 2022).

4.2.2. Crecimiento externo

Este tipo de crecimiento se produce mediante la adquisición, participación, asociación o control de empresas o activos ya existentes, sin la necesidad de utilizar nuevos factores productivos o crear capacidades de producción adicionales. De esta forma, simplemente se realiza un cambio de propiedad de la inversión previamente existente. El uso de este método de desarrollo es característico de los países avanzados (Carvajal Camperos, 2018; Guerras y Navas, 2022).

Entre las ventajas, destaca un crecimiento acelerado, puesto que es posible disponer de las nuevas inversiones de forma rápida y así evitar posibles riesgos. También se incrementa el poder de mercado al realizar fusiones o adquisiciones y ofrece una variedad de opciones para financiar el crecimiento, así como mayores beneficios fiscales (Carvajal Camperos, 2018; Guerras y Navas, 2022). En cuanto a los inconvenientes, se pueden presentar desafíos relacionados con la compra de activos, como la evaluación y valoración adecuada de los mismos. Además, puede haber elevados costes asociados a la reestructuración y problemas a la hora de integrar dos entidades diferentes, lo que puede requerir esfuerzos adicionales en términos de gestión y coordinación (Carvajal Camperos, 2018; Guerras y Navas, 2022).

Se pueden diferenciar distintos tipos de crecimiento externo, tal y como recogen Guerras y Navas (2022) en su libro:

- **Fusiones:** Se refiere a la integración de dos o más empresas, en la cual al menos una de ellas pierde su personalidad jurídica. Se puede diferenciar entre *a)* Fusión pura, unión de dos o más sociedades que integran patrimonio y recursos creando una nueva empresa y extinguiéndose las dos anteriores; *b)* Fusión por absorción, absorción de una o más sociedades por otra ya existente, la cual integra el patrimonio y los recursos de una o más organizaciones, desapareciendo éstas una vez absorbidas; y, *c)* Fusión con aportación parcial del activo, una empresa aporta una parte de sus activos a una sociedad ya existente, sin llegar a disolverse ninguna de las organizaciones (Lemontech, 2021).
- **Adquisiciones:** Se produce cuando una compañía compra al menos una parte del capital social de otra, con la intención de dominarla total o parcialmente, pudiendo ser por medio de una compraventa tradicional, con apalancamiento financiero o por oferta pública de acciones. La primera de las modalidades supone que una de las partes adquiere

el total o una parte de otra empresa, a cambio del pago de un precio establecido. La compra mediante apalancamiento financiero es una compraventa en la que la compañía interesada adquiere una sociedad o una participación mayoritaria de ella, financiando dicha compra mediante el uso de deuda, con el fin de amortizar dicha operación a través de los beneficios y flujos de caja esperados por la propia entidad (Serrano Acitores, 2014). Por su parte, una oferta pública de adquisición (OPA) es una oferta de compra realizada por una sociedad a los accionistas de una organización cotizada, ofreciendo adquirir sus acciones a cambio de un determinado precio (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2016).

- Cooperación entre empresas: Conocida como alianza, implica que dos o más compañías deciden implantar una serie de vínculos y relaciones colaborativas, ya sea a través de acuerdos explícitos o mediante acuerdos informales, pero sin pérdida de personalidad jurídica. A continuación, se indican los tipos de acuerdos de cooperación.

Los acuerdos contractuales, que se fundamentan en diferentes tipos de contratos entre empresas. Se pueden clasificar en seis modalidades (Carvajal Camperos, 2020): *a)* Contratos de larga duración sobre actividades concretas: contrato a largo plazo mediante el cual dos empresas realizan actividades específicas de forma bilateral estableciendo una relación continuada entre ambas partes; *b)* Franquicia: Contrato por el cual una compañía, la franquiciadora, cede a otra, la franquiciada, la facultad de comercializar determinados productos o servicios en un ámbito geográfico específico, bajo unas condiciones previamente especificadas a cambio de una contraprestación económica; *c)* Licencia: Contrato en el que una empresa, le concede a otra, la posibilidad de emplear sus derechos de propiedad intelectual mediante una compensación. Dichos derechos abarcan patentes, derechos de autor, know-how, marcas comerciales, etc.; *d)* Subcontratación: En este contrato, una compañía, la contratista, le delega a otra, la subcontratista, la ejecución de ciertas actividades o servicios bajo determinadas condiciones previamente establecidas teniendo la contratista la responsabilidad económica final; *e)* Spin-off: La propia empresa incentiva y respalda a sus propios trabajadores para que la abandonen y establezcan su propia compañía. La empresa matriz suele apoyar económicamente dicho proyecto y generalmente se establecen subcontratas de colaboración estrecha entre ambas partes, estableciéndose relaciones verticales entre estas; *f)* Consorcios: Contrato entre varias empresas en el que implantan una alianza estableciendo una relación a largo plazo entre

ellas. El fin primordial es elaborar un proyecto único e indivisible incapaz de desarrollarse de forma individual por las empresas. Existen unos consorcios especiales, como las Uniones Temporales de Empresas y las Agrupaciones de Interés Económico.

Los acuerdos accionariales, que son diferentes tipos de contratos de colaboración entre empresas basados en alguna forma de participación accionarial con el fin de instituir una nueva compañía, o una empresa conjunta o favorecer la interrelación entre empresas asociadas a través del intercambio o permuta de acciones. Se pueden clasificar en dos tipos (Inmac, 2013): *a) Empresa conjunta o joint venture*: acuerdo por el que dos o más empresas independientes fundan una nueva con el objetivo de realizar una actividad basada en la colaboración. Se caracteriza por ser una de las formas de cooperación más habituales y por tener personalidad jurídica propia; *b) Participaciones minoritarias*: la alianza se lleva a cabo mediante la toma de participación minoritaria de una empresa por parte de otra o bien a través del intercambio o permuta de acciones entre ambos.

Las redes interorganizativas, una forma de cooperación destacada por la presencia de múltiples acuerdos entre numerosos socios. Estos acuerdos de colaboración se emplean para conectar y unir las redes, considerando claves tanto la multiplicidad de acuerdos como la complejidad de las relaciones involucradas (Guerras y Navas, 2022).

4.3. Métodos de desarrollo del Banco Santander

La entidad bancaria recurre al crecimiento interno, es decir, crecer o evolucionar a partir de su propia capacidad y recursos propios (Ideasconsultora, 2021), como forma de abordar su estrategia de *expansión, penetración en el mercado*, en todas sus distintas modalidades salvo en el caso de una cooperación de naturaleza contractual (contrato a largo plazo) con Correos. De igual forma, el método de desarrollo elegido por el Banco Santander para realizar las distintas estrategias asociadas al *desarrollo de productos* es el crecimiento interno, es decir, utiliza sus propios recursos o hace las mejoras o innovaciones tecnológicas necesarias para mejorar sus productos iniciales hacia los mismos clientes. A su vez, el *desarrollo de mercados a nivel geográfico* lo consigue abriendo sus propias sucursales o filiales, por lo que el método empleado es también el crecimiento interno. Así, el Banco Santander consigue expandirse, captar más clientes y tener más volumen de negocio (Inclán et al., 2019). De manera similar, en el desarrollo de mercados vía online y nuevos segmentos emplea crecimiento interno.

Para materializar su activa *presencia a nivel internacional*, la compañía ha utilizado diversos métodos de desarrollo. Así, a la hora de consolidarse en Latinoamérica ha recurrido, por ejemplo, al crecimiento externo mediante adquisición (compraventa tradicional) con la compra del Banco del Hogar Argentino en 1960 y del First National Bank en Puerto Rico en 1977 (EAE Bussines School, 2023). Asimismo, en 1978 adquiere el Banco Crédito y Ahorro Ponceño en Puerto Rico. Otras adquisiciones, por mencionar otros ejemplos, en el contexto de América Latina fueron en 1995 la del Banco Mercantil y el Banco Interandino & Intervalores en Perú, del Banco Osorno y la Unión en Chile, así como del Grupo Financiero Invermexico en México, del Banco Central Hispano Puerto Rico en Puerto Rico y del Banco Venezuela en Venezuela (1996). En 1997 se adueña del Banco Comercial Antioqueño en Colombia, del Banco Geral do Comercio y el Banco Noroeste en Brasil y del Banco Río de Plata en Argentina. De manera similar, en el mercado europeo, en concreto, en Alemania ha recurrido al crecimiento externo mediante adquisición con la compra de CCBank en 1987 o de AKB en 2000, en Portugal mediante la adquisición, por ejemplo, del Banco Totta en el año 1999, en Italia de Finconsumo, o en Noruega de Elcon Finans. En el mercado americano también utilizó este método con la compra del 3% de Kemper Corp en 1989, del 13,3% de First Fidelity Bancorp en 1991, del banco Union Bank en 1997 o del 19,8% de Sovereign Bank en 2005. Esta adquisición implica que el Banco Santander se convertiría en accionista adquiriendo derechos y control sobre una parte importante de Sovereign Bank (Cuervo-Cazurra, 2008).

La estrategia del Banco Santander se fundamentó principalmente en incrementar las participaciones en distintas entidades e ir haciéndose con el control de éstas con el paso del tiempo (Sánchez Peinado, 2001). De igual forma, ha recurrido al crecimiento externo mediante cooperación (acuerdos accionariales, empresa conjunta). En 1988, estableció una alianza estratégica con Royal Bank of Scotland, lo que le permitió ingresar a los mercados internacionales de Bélgica, Alemania, Portugal y Estados Unidos (Cuervo-Cazurra, 2008; EAE Bussines School, 2023). Ese mismo año, firmó otro acuerdo accionarial, empresa conjunta, con la banca de inversión en Estados Unidos. También ha establecido alianzas en Italia, con el intercambio de participaciones con el Instituto Bancario Italiano para participar en Banca Jover en 1988. De manera similar, ha establecido una alianza estratégica con Société Générale en Francia con intercambio de participaciones y en Italia firma un acuerdo de colaboración accionarial con el Banco italiano San Paolo di Torino, a través de la toma de una participación del 2%. Finalmente,

también recurre al crecimiento interno abriendo sus propias sucursales, por ejemplo, en Alemania, La Habana, Reino Unido, Brasil, México, Argentina, Estados Unidos, Chile, Uruguay, Polonia, entre otros.

Por su parte, a la hora de abordar el proceso de *diversificación relacionada*, la compañía emplea el crecimiento externo, adquisición, compraventa tradicional, con la compra de Altamira Inmuebles. Finalmente, para llevar a cabo sus procesos de *reestructuración*, tales como la venta de CorpBanca o la venta de parte de su participación en la inmobiliaria Altamira, la compañía ha llevado a cabo procesos de desinversión.

4.4. Métodos de desarrollo del BBVA

A la hora de materializar algunas de sus estrategias de *expansión, penetración en el mercado* (programas e iniciativas sociales, campañas publicitarias, patrocinios deportivos, diseño de un nuevo logo) la empresa ha optado por el método del crecimiento interno al utilizar sus propios recursos. Este ha sido el método también utilizado para la creación de la división ESG y para realizar los desarrollos tecnológicos (big data, inteligencia artificial, blockchain, cloud, procesamiento de datos, biometría, etc.). Por otro lado, también ha conseguido una mayor penetración en el mercado, gracias a la adquisición (método crecimiento externo) de los grupos financieros nacionalizados por el Gobierno de España (Unnim Banc y Catalunya Banc), seis antiguas cajas de ahorros catalanas (Inclán et al., 2019).

El crecimiento interno ha sido el método utilizado en algunas de sus acciones asociadas a la *expansión, desarrollo de productos* (tarjetas ecológicas, préstamos digitales o flexibles, o las distintas cuentas para las gestiones diarias, entre otros), pues a partir de los recursos de los que dispone, introduce opciones más sostenibles e innovadoras con el objetivo de atraer clientela y obtener mayores beneficios.

De manera similar, en su estrategia de *expansión de desarrollo de mercados*, tanto a nivel geográfico en toda España como en segmentos específicos tales como la cuenta joven o las cuentas para profesionales, la entidad utiliza como método el crecimiento interno al emplear sus recursos propios para ofrecer estas nuevas modalidades de cuentas. También recurre a este método a la hora de desarrollar un nuevo canal de venta (online) que le permite evolucionar en la banca digital.

El BBVA se caracteriza por las fusiones y adquisiciones como estrategias de crecimiento externo para abordar su *proceso de internacionalización* en Latinoamérica. Ha adquirido empresas locales de gestión de pensiones en Argentina, México y Chile. Además, llevó a cabo también la adquisición en 1979 el Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico, y en 1995 del Banco Continental en Perú y de Probursa en México. En 1996, compró el Banco Ganadero de Colombia y el Banco Francés del Río de la Plata (Argentina). En 1997 adquiere el Banco Provincial en Venezuela, y en 1998 el Banco BHIF y AFP Provida en Chile y el Banco Excel-Económico en Brasil. En 2004 y 2005, BBVA efectuó dos compras estratégicas: el Valley Bank en California y el Laredo National Bank en Texas. Dos años más tarde, adquirió los bancos Texas State Bank y State National Bank. En 2005, compró también la mayor entidad hipotecaria de Colombia, Granahorrar, en 2006 se apropió de la financiera Forum en Chile y durante 2007 llevó a cabo la compra de Compass (Casilda Béjar, 2007). Destaca también la adquisición de Crédit Lyonnais en Francia en 1999, así como la compra de la red de oficinas de banca minorista que disponía la entidad francesa en Portugal. Además, es necesario mencionar que la inversión más relevante del BBVA desde los noventa en América Latina fue la realizada en México, destacando la fusión por absorción de BBV Probursa (principal accionista de BBV-México) y el grupo financiero Bancomer (Cuevas et al., 2020). En principio el BBVA compró el 51% de las acciones de Bancomer, aunque posteriormente, en 2004, ya poseía el 99% de las acciones de la compañía (Investing, 2023). Posteriormente, Bancomer absorbió todos los activos y pasivos de BBV Probursa para formar el grupo financiero BBVA Bancomer. No hubo una aportación parcial de activos por parte de BBV Probursa, sino que fue completamente absorbida por Bancomer (BBVA Bancomer, 2012). Del mismo modo, ha recurrido al crecimiento externo mediante cooperación (acuerdos accionariales, participación minoritaria). En 2010, firmó un acuerdo accionarial con el que se hizo con una participación del 24,9% del capital de Turkiye Garanti Bankasi AS, duplicando esa participación minoritaria en 2017 (BBVA, 2018a). En 2022, BBVA mantiene la titularidad del 85,97% del capital social total de la filial turca Garanti (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2023). A su vez, recurre al crecimiento interno a la hora de abrir oficinas en Europa, América y Asia.

En su proceso de *diversificación relacionada* (presencia en el sector de telecomunicaciones y de los seguros) lleva también a cabo procesos de crecimiento externo, adquisición, contrato de compraventa tradicional. Por ejemplo, con la compra de

Probursa en 1995, la cual posteriormente se fusionó con BBVA México S.A, una institución de banca múltiple. Asimismo, dentro del sector de las telecomunicaciones o de seguros, BBVA se involucra con otras entidades locales y, mediante la colaboración, son capaces de ofrecer servicios más amplios de forma más eficiente. BBVA y Telefónica han firmado un acuerdo accionarial, mediante el cual Telefónica se convierte en un socio del Banco BBVA a través de participaciones minoritarias. El BBVA cuenta con más del 6% del capital de Telefónica mientras que esta dispone del 0,7% del capital del BBVA (Telefónica, 2017). Esta operadora se encargará de las telecomunicaciones del banco y de sus empleados en España. Esta alianza permitirá mejorar los sistemas de comunicaciones, ampliar la capacidad de su red tecnológica, adoptar tecnologías innovadoras, digitalizar el negocio y aprovechar al máximo las evoluciones tecnológicas (Telefónica, 2019). Finalmente, en sus procesos de *reestructuración* asociados a los cambios estratégicos en la división BBVA Corporate & Investment Banking con el fin de crear equipos especializados en sectores clave para competir con los bancos de inversión estadounidenses la empresa utiliza sus propios recursos para materializar dichos cambios.

4.5. BREVE COMPARATIVA DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL BANCO SANTANDER Y EL BBVA

En cuanto a las direcciones de desarrollo, tanto el Banco Santander como el BBVA utilizan la expansión (penetración en el mercado), a través de campañas publicitarias o patrocinios en distintos sectores, para reforzar su estrategia competitiva y su imagen de marca. Una diferencia es que parece que el Banco BBVA está más centrado en reforzar el desarrollo sostenible de sus productos y servicios. Respecto al desarrollo de productos, ambos bancos han desarrollado, por ejemplo, nuevas tarjetas, aunque el BBVA parece ser más activo en esta estrategia de expansión.

En relación con la expansión, desarrollo de mercados, los dos destacan por tener una gran variedad de oficinas por toda España (desarrollo desde el punto de vista geográfico), por utilizar la banca online y por ofrecer productos específicos a determinados segmentos. Cabe mencionar que el BBVA ha tenido más éxito aplicando esta estrategia puesto que ha conseguido captar más clientes a través de canales digitales que el Santander. En cuanto al proceso de internacionalización, los dos bancos tienen presencia en más de 15 países, aunque sí que es cierto que el Banco Santander parece haber desarrollado una internacionalización más extensa, centrada en Latinoamérica. Tanto el Banco Santander

como el BBVA optaron fundamentalmente por una estrategia de entrada por medio de adquisiciones en lugar de emprender nuevas operaciones desde cero. Ambas entidades compran acciones de otras compañías y las van incrementando con el paso del tiempo, para así ejercer un mayor control sobre las mismas. Los dos bancos compran acciones de otras compañías y las van incrementando con el paso del tiempo, para así ejercer un mayor control sobre las mismas (Guillén y Tschoegl, 2000).

Ambos han recurrido también a la diversificación relacionada, mientras que el Banco Santander se ha centrado en adquirir y vender inmuebles a través de la Inmobiliaria Altamira Inmuebles, el Banco BBVA se ha apoyado en el sector de las telecomunicaciones y los seguros a través de Probursa. Otra similitud es que ninguno ha recurrido a la integración vertical. En cuanto a la reestructuración del negocio, se encuentran algunas diferencias. Por un lado, el Banco Santander ha llevado a cabo ventas de empresas a otras compañías o venta de una gran parte de Altamira Inmuebles. Por otro lado, el Banco BBVA se ha centrado en la reestructuración de su división BBVA Corporate & Investment Banking para mejorar su posición competitiva frente a sus rivales estadounidenses. Asimismo, el proceso de reestructuración parece ser más amplio en el caso del Banco Santander que en el BBVA.

Respecto a los métodos de desarrollo empleados, ambos presentan prácticamente los mismos. En las tres modalidades de expansión (penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados) utilizan el crecimiento interno para llevarlas a cabo. Además, el BBVA ha llevado a cabo una penetración en el mercado empleando el crecimiento externo, a través de adquisiciones de antiguas cajas de ahorro catalanas, y en el caso del Banco Santander mediante cooperación de naturaleza contractual. En el proceso de internacionalización, tal y como se ha comentado, los dos destacan por utilizar tanto el crecimiento externo, a través de la compraventa tradicional, así como el crecimiento interno. En su proceso de internacionalización, el Banco Santander recurre a todas las modalidades de la cooperación accionarial (empresa conjunta, permuta de acciones y participación minoritaria). En el caso del BBVA recurre en menor medida a la cooperación, solamente en ocasiones puntuales (participación minoritaria en un banco turco, que ha ido aumentando con el paso del tiempo). Los dos bancos desarrollan la diversificación relacionada a través del crecimiento externo por medio de la compraventa

tradicional. Cabe mencionar que ambas entidades utilizan acuerdos accionariales, pero el Banco Santander también aplica acuerdos contractuales, como en el caso de Correos.

En el Cuadro 4.1 y Cuadro 4.2 aparecen un resumen de las direcciones y métodos de los bancos analizados.

Cuadro 4.1. Resumen de las direcciones y métodos de desarrollo del Banco Santander

Dirección	Métodos
Expansión: penetración mercado <ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias • Patrocinio en la Fórmula 1 con la marca Ferrari • Reforzar imagen de marca • Ingreso y retirada de efectivo en las oficinas de Correos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento interno • Crecimiento externo: Cooperación, acuerdo contractual con Correos
Expansión: desarrollo productos <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas contactless • On boarding digital • Programa de facturación online Billin • Confirming Santander, Mi comercio 	Crecimiento interno
Expansión: desarrollo mercados <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas propias por toda España (geográfico) • Banca online • Cuenta 123 particulares, 123 pymes, Private Banking, cuenta mini (segmentos) 	Crecimiento interno

Cuadro 4.1. Resumen de las direcciones y métodos de desarrollo del Banco Santander (continuación)

Dirección	Métodos
<p>Internacionalización</p> <p>Presente en múltiples países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Alemania, México, Perú, Polonia, Portugal, España, Uruguay, Estados Unidos, Reino Unido, China, Marruecos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento externo, compraventa tradicional del Banco del Hogar Argentino en Argentina, del CCBank en Alemania, del Union Bank en Estados Unidos, del Banco Totta y del Banco Predial en Portugal, del Banco Mercantil y el Banco Interandino & Intervalores en Perú, del Banco Osorno y la Unión en Chile, del Grupo Financiero Invermexico en México, del Banco Central Hispano Puerto Rico, del Banco Venezuela, del Banco Comercial Antioqueño en Colombia, del Banco Geral do Comercio y del Banco Noroeste en Brasil y del Banco Río de Plata en Argentina, de Bancosur, de Serfin en México, de AKB en Alemania, de Finconsumo en Italia, de la Noruega Elcon Finans, de ABN Amro, del Banco Real en Brasil y el Antonveneta en Italia, de Alliance & Leicester y Brandford & Bingley en Reino Unido, de Sovereign en Estados Unidos y del Bank Zachodni WBK en Polonia. • Crecimiento externo, cooperación, acuerdo accionarial, empresa conjunta con Royal Bank of Scotland y con la banca de inversión en Estados Unidos. • Crecimiento externo, cooperación, acuerdo accionarial, permuta de acciones con Sociéte Générale en Francia y con Banca Jover. • Crecimiento externo, cooperación, acuerdo accionarial, participación minoritaria, con el banco italiano San Paolo di Torino. • Crecimiento interno: Apertura de oficinas en Alemania, La Habana, Reino Unido, Brasil, México, Argentina, Estados Unidos, Chile, Uruguay, Polonia, entre otros.
<p>Diversificación relacionada: Adquirir y comercializar inmuebles (Inmobiliaria Altamira Inmuebles)</p>	<p>Crecimiento externo, adquisición, contrato de compraventa tradicional</p>
<p>Reestructuración de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de sus negocios en Colombia al grupo chileno CorpBanca • Venta de activos inmobiliarios a través de Altamira Inmobiliaria y del SAREB en España • Venta de un 85% de la inmobiliaria Altamira Inmuebles al grupo italiano DoValue 	<p>Desinversiones</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.2. Resumen de las direcciones y métodos de desarrollo del Banco BBVA

Dirección	Métodos
<p>Expansión: penetración mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas e iniciativas sociales • Campaña publicitaria “Juntos, creando oportunidades” • Patrocinios deportivos de fútbol y de la NBA en Estados Unidos • Cambio de logo (diferenciación) • Incremento cuota mercado, adquisición competidores • División de ESG (Medio Ambiente, Social y Buen Gobierno) • Nuevos desarrollos tecnológicos (big data, inteligencia artificial, blockchain, cloud, biometría, procesamiento de datos, etc.) (estrategia de diferenciación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento interno • Crecimiento externo, adquisición de Unnim Banc y Catalunya Banc
<p>Expansión: desarrollo productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas ecológicas • Préstamos digitales o D-Loans, las financiaciones multividua, y los préstamos flexibles • Cuenta Online Sin Comisiones, Cuenta Va Contigo, Cuenta Elección, Cuenta Metas, Cuenta Nómina 	<p>Crecimiento interno</p>
<p>Expansión: desarrollo mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas propias por toda España (geográfico) • Cuenta Online para Jóvenes, Cuenta Va Contigo para Jóvenes, Cuenta Negocios, Cuenta Negocios Bienvenida (segmentos) • Banca online 	<p>Crecimiento interno</p>
<p>Internacionalización</p> <p>Presente en múltiples países: Perú, México, Colombia, Argentina, Venezuela, Puerto Rico, Brasil, Chile, Estados Unidos, China, España, Turquía, Uruguay, Panamá, Latinoamérica, Finlandia, Reino Unido, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento interno: Apertura de oficinas en Europa, América y Asia. • Crecimiento externo, compraventa tradicional del Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico, del Banco Continental en Perú, de Probursa en México, del Banco Ganadero en Colombia y del Banco Francés del Río de la Plata en Argentina, del Banco Provincial en Venezuela, del Banco BHIF y AFP Provida en Chile, del Banco Excel-Económico en Brasil, de Bancomer e Hipotecaria Nacional en México, de Granahorrar en Colombia, de la financiera Forum en Chile, de Compass en Estados Unidos. • Crecimiento externo, fusión por absorción de BBV Probursa y Bancomer. • Crecimiento externo, cooperación, acuerdo accionarial, participación minoritaria en Turkiye Garanti Bankasi AS.
<p>Diversificación relacionada: Seguros (Probursa) y Telefonía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento externo, adquisición, contrato de compraventa tradicional. • Acuerdo de cooperación accionarial con participaciones minoritarias con Telefónica.
<p>Reestructuración de su división BBVA Corporate & Investment Banking</p>	<p>Actuaciones propias para abordar los cambios estratégicos.</p>

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este Trabajo Fin de Grado se han examinado las diversas estrategias corporativas implementadas por el Banco Santander y el BBVA. El estudio se ha centrado tanto en las direcciones como en los métodos de desarrollo adoptados por ambas empresas. En primer lugar, se ha establecido un marco teórico como punto de referencia, seguido de un análisis práctico. A nivel teórico, se ha tratado de exponer y analizar una serie de aspectos conceptuales necesarios para obtener una mejor comprensión de las estrategias corporativas seguidas por las dos entidades bancarias objeto de estudio. Se han abordado cuestiones como el concepto de estrategia corporativa, así como sus características fundamentales. Asimismo, se han definido las direcciones y métodos de desarrollo que puede seguir cualquier empresa. A nivel práctico, se comienza analizando las características fundamentales del sistema financiero en España, así como su situación actual y su evolución en los últimos años, centrándose especialmente en la banca privada. Por otro lado, se ofrece un contexto general sobre dos de las principales instituciones en el sector bancario, el Banco Santander y el BBVA, abordando su historia, área de actividad inicial y sus principales indicadores económicos.

En relación al primer bloque de preguntas planteadas en el apartado introductorio y tras la realización del presente Trabajo Fin de Grado, se puede apreciar que el sector financiero desempeña un papel importante en la economía española. España cuenta con un sistema financiero sólido y diversificado que incluye bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, compañías de seguros y fondos de inversión, entre otros. El sector financiero en España ha experimentado importantes cambios y reformas en los últimos años, especialmente después de la crisis financiera de 2008. Durante ese periodo, se llevaron a cabo reestructuraciones, fusiones y adquisiciones en el sector bancario para fortalecer la estabilidad y la solvencia de las entidades financieras. La banca privada juega un papel significativo en la economía española. En términos generales, el sistema bancario en nuestro país está compuesto tanto por bancos privados como públicos. Sin embargo, la mayoría de las entidades financieras en España son de carácter privado. Los bancos privados en España desempeñan un papel crucial en la intermediación financiera, facilitando la canalización de fondos hacia los agentes económicos y proporcionando servicios financieros a individuos, empresas y otros agentes en la economía. A pesar de que el sector bancario español ha experimentado cambios y consolidaciones en los

últimos años, los bancos privados siguen representando una parte integral del sistema financiero, siendo algunos de los más importantes el Banco Santander, BBVA, Caixabank, Bankia, entre otros.

En concreto, el Banco Santander y el BBVA destacan dentro de la banca privada por las siguientes razones. En primer lugar, por su presencia internacional. Ambas compañías operan en múltiples países y tienen una amplia red de sucursales y oficinas en todo el mundo. Esta presencia global les permite ofrecer servicios de banca privada a clientes internacionales y brindar asesoramiento financiero en diferentes lugares. En segundo lugar, por su experiencia y trayectoria. Ambas tienen una larga trayectoria en el sector financiero y una extensa experiencia en la gestión de fondos. Asimismo, han demostrado su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y han establecido una reputación sólida en la industria de la banca privada. En tercer lugar, por su innovación tecnológica. Tal y como se ha comentado anteriormente, los dos bancos han desarrollado plataformas digitales y herramientas de gestión que permiten a los clientes acceder a sus cuentas, realizar transacciones y recibir asesoramiento financiero de manera ágil y segura. En cuarto lugar, por la amplia gama de servicios ofrecida. Esta diversidad de servicios permite a los clientes acceder a soluciones integrales para la gestión de los fondos. En quinto lugar, por el reconocimiento a nivel mundial. Tanto el Banco Santander como el BBVA cuentan con una sólida imagen de marca y reputación. Este reconocimiento respalda su posición como compañías destacadas en la banca privada y refuerza la confianza de los clientes en sus servicios.

Para dar respuesta a la segunda pregunta planteada en la introducción, se han analizado las estrategias de crecimiento desarrolladas por cada uno de los bancos, con el fin de comprender qué estrategias les han permitido expandirse en el sector bancario. En lo relativo a las direcciones de desarrollo, se observa que tanto el Banco Santander como el BBVA han utilizado en sus estrategias de expansión, penetración en el mercado, iniciativas sociales, campañas publicitarias o patrocinios con el objetivo de reforzar su imagen de marca. No obstante, cabe mencionar que el Banco BBVA lleva a cabo una penetración en el mercado más extensa, destacando los nuevos desarrollos tecnológicos o su continua preocupación por el desarrollo sostenible. En el caso de la expansión, desarrollo de productos, ambas compañías han realizado abundantes inversiones en innovación, destacando los nuevos procesos de digitalización. También han dedicado

esfuerzos significativos en renovar sus productos con el fin primordial de adaptarse a todo tipo de clientes y necesidades existentes. Por otra parte, para la expansión, desarrollo de mercados, tanto el Banco Santander como el BBVA se han caracterizado por abrir sucursales por toda España, así como por desarrollar la banca online y ampliar sus productos para todo tipo de segmentos.

En cuanto a la estrategia de internacionalización, ambas compañías se centraron inicialmente en un mercado geográfico limitado, reducido prácticamente a su ciudad de origen. Sin embargo, a lo largo de los años han ido adquiriendo otras entidades bancarias más allá del contexto español. Como resultado, en la actualidad, tienen presencia en más de 15 países. Respecto a la diversificación, tanto el Banco Santander como el BBVA han desarrollado una diversificación relacionada, aprovechando las ventajas que conlleva, como la generación de sinergias o la transferencia de ventajas competitivas. Ninguna de las dos lleva a cabo una diversificación no relacionada. Por otro lado, no se han encontrado ejemplos en ninguna de las dos compañías de integración vertical. En cuanto a la reestructuración del negocio, el Banco Santander se caracteriza por vender determinadas empresas a otras compañías, mientras que el BBVA se ha centrado en dividir su planta con el objetivo de hacer cambios estratégicos.

En relación con los métodos de desarrollo, particularmente en lo que respecta al crecimiento interno, ambas entidades han realizado una considerable inversión para aumentar su penetración en el mercado, mejorar sus productos, en el desarrollo tecnológico de los mismos y en la apertura de nuevas oficinas. Sobre el crecimiento externo, se observa que ambas empresas han llevado a cabo numerosas adquisiciones en su proceso de internacionalización. En menor medida, también han desarrollado distintos acuerdos de cooperación accionarial, en especial, el Banco Santander.

En relación con la tercera pregunta a la que dar respuesta y a raíz del análisis anterior, se puede concluir que las dos entidades parecen ser muy similares entre sí. Ambas han utilizado las mismas formas de crecimiento para posicionarse entre los mejores bancos del mundo, en constante cambio y renovación de sus productos y recursos para reforzar su imagen de marca y su cuota de mercado. También se puede destacar que ambas han mostrado un creciente interés en la sostenibilidad y en el medio ambiente. No obstante, el BBVA tiene el objetivo de convertirse en el principal asesor en sostenibilidad con la creación de la División ESG teniendo en cuenta consideraciones ambientales, sociales y

de gobernanza durante las negociaciones. Asimismo, estas compañías tienen presencia en multitud de países y se han internacionalizado utilizando los mismos métodos, destacando las adquisiciones de otras entidades bancarias y, en menor medida, cooperando con otras empresas estableciendo acuerdos accionariales. Asimismo, también se han internacionalizado empleando el crecimiento interno, abriendo sus propias oficinas en otros países. Ambos bancos han llevado a cabo una diversificación relacionada de sus servicios, aunque el Banco Santander se centra en el sector de los inmuebles mientras que el BBVA se dirige al sector de los seguros y las telecomunicaciones. Entre las pocas diferencias que se encuentran, se puede mencionar que el desarrollo de productos del BBVA es más extenso que el del Banco Santander, así como la forma en la que han abordado sus procesos de reestructuración.

Tras analizar las estrategias corporativas del Banco Santander y BBVA, pueden surgir dos implicaciones que son importantes a tener en cuenta: a) Las estrategias corporativas de grandes bancos como el Santander y el BBVA suelen ser complejas y abarcar múltiples áreas geográficas. Esto implica que el análisis de estas estrategias puede requerir un enfoque holístico y comprensión profunda de los diferentes componentes que las integran; b) Las estrategias corporativas implican la toma de decisiones que conllevan riesgos, que pueden ser financieros, regulatorios, reputacionales y operativos, entre otros.

A su vez, tras el análisis de las estrategias de crecimiento adoptadas por el Banco Santander y el BBVA, se puede explicar el por qué estas entidades se posicionan como líderes dentro de la banca privada. No obstante, a continuación, vamos a detallar una serie de recomendaciones que deberían seguir ambos bancos para continuar manteniendo esa posición:

- Aunque se ha observado que ambas compañías se han ido expandiendo a lo largo de los años por multitud de países, pueden considerar expandir su presencia en mercados internacionales, especialmente en países emergentes con un potencial de crecimiento económico, tales como India, Sudáfrica o Indonesia. Expandirse a estos mercados les brindaría la oportunidad de capturar nuevas fuentes de ingresos y llegar a nuevos segmentos de clientes que pueden tener necesidades financieras diferentes y no estén atendidos adecuadamente, permitiéndoles diversificar su base de clientes y ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades locales.

- También se ha observado como el Banco Santander y el BBVA se esfuerzan por satisfacer las necesidades de distintos segmentos, pero podrían enfocarse en identificar y atender a pequeñas y medianas empresas, compañías de nueva creación o clientes que ostenten grandes cantidades de patrimonio. Adaptar sus productos y servicios para satisfacer las necesidades particulares de estos segmentos puede ayudarles a capturar nuevas oportunidades de negocio y construir relaciones sólidas con los clientes.

- Sería aconsejable que explotasen alianzas estratégicas con Fintech, empresas de nueva creación y otras instituciones financieras lo que les brindaría a ambos bancos acceso a tecnologías innovadoras, nuevos modelos de negocio y canales de distribución alternativos. Estas asociaciones pueden ayudarles a acelerar su transformación digital y a ampliar su oferta de servicios. Además, ambas entidades se han esforzado por invertir en nuevos desarrollos tecnológicos. No obstante, para seguir siendo competitivos, el Banco Santander y el BBVA deben seguir invirtiendo en tecnologías emergentes para evitar la obsolescencia, como pueden ser el aprendizaje automático o el análisis de datos. Estas tecnologías pueden ayudarles a ofrecer soluciones financieras más eficientes, personalizadas y seguras, lo que a su vez mejorará la experiencia del cliente, y favorecer así su penetración en el mercado.

- Aunque las dos compañías se esfuerzan por llevar a cabo una estrategia de expansión, desarrollo de productos extensa, es importante para atraer y retener clientes, que el Banco Santander y el BBVA consideren la posibilidad de ampliar su oferta de productos y servicios, como, por ejemplo, el lanzamiento de soluciones financieras especializadas, como productos de inversión temáticos, seguros personalizados o servicios de asesoramiento financiero digital.

Las limitaciones que he encontrado a la hora de realizar el presente Trabajo Fin de Grado son las siguientes: 1) Representatividad. Al haber considerado solo dos empresas españolas de la banca privada, los resultados obtenidos pueden ser específicos de ellas y no necesariamente generalizables a la industria bancaria española en su conjunto ni permite analizar la influencia del contexto institucional a la hora de adoptar decisiones estratégicas de desarrollo. Las conclusiones y hallazgos pueden tener un alcance limitado y no reflejar todas las dinámicas y variaciones existentes en el sector. 2) Utilización de fuentes de información secundarias y estudio de carácter descriptivo. No he tenido acceso a información interna o confidencial de las entidades, como discusiones internas, planes

estratégicos detallados o decisiones en curso, o cualquier otro tipo de información primaria directamente de las compañías. 3) Sesgo de información. Dependiendo de las fuentes de datos utilizadas, existe la posibilidad de que la información disponible se encuentre sesgada o no sea completamente objetiva, lo que puede afectar la precisión y la imparcialidad de los resultados y conclusiones obtenidas.

Para concluir, la realización del presente Trabajo Fin de Grado centrado en el análisis de las estrategias corporativas del Banco Santander y del BBVA revela la complejidad y la adaptabilidad de ambos bancos en un entorno empresarial en constante cambio. Ambas compañías se han centrado en la innovación tecnológica, la diversificación geográfica y la mejora en la experiencia del cliente. Sin embargo, para mantener su éxito a largo plazo deben continuar evaluando los riesgos asociados a sus estrategias y asegurarse de cumplir con las expectativas de los clientes y accionistas. Además, deben seguir monitoreando y respondiendo a las condiciones del mercado y las tendencias emergentes para adaptar sus estrategias y aprovechar nuevas oportunidades. En general, el Banco Santander y el BBVA están posicionados para mantener su relevancia y éxito a medida que evolucionan y se adaptan en un entorno financiero dinámico y competitivo, y parecen ser un ejemplo a seguir a la hora de diseñar sus estrategias a nivel corporativo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Actualidad Económica Banco Santander (2012). *Por qué Santander es el más fuerte*. https://www.slideshare.net/jesusgonzalez311/inversiones-extranjeras-en-mexico?next_slideshow=61166788

Adherra90 (2012, 17 de junio). Actividades para llevar adelante la estrategia de diversificación relacionada. *Blog de Adherra90*. <http://adherra90.blogspot.com/2012/06/>

Aggrawal, R.K. y Samwick, A.A. (2003). Why do managers diversify their firms? Agency reconsidered. *The Journal of Finance*, 58(1), 71-118.

Andbank (2012). *Banco Santander*. <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/tag/banco-santander/>

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.

Arango, E., Briseño, A. y Delgado, J.G. (2018). Diversificación como estrategia de expansión: Efectos en el rendimiento operativo de empresas mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 83, 579-592.

Asesorías (2020). *Integración vertical. Definición, tipos y ejemplos*. <https://asesorias.com/empresas/normativas/mercantil/integracion-vertical/>

Aulamarketing (2020). *Niveles de estrategia: Definición y competencias*. <https://aulamarketing.net/niveles-de-la-estrategia-definicion-y-competencias>

Banco Santander (2013a). *Informe anual 2013*. <https://ddd.uab.cat/pub/infanu/11406/iaSANTANDERa2013ispa.pdf>

Banco Santander (2013b). *Informe con relevancia prudencial, 2012*. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-con-relevancia-prudencial/2012/IRP-2012-Ejercicio%202012-es.pdf>

Banco Santander (2018). *Informe económico y financiero, 2017*. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2018/IA-2018-Informe%20Econ%C3%B3mico-Financiero-100-es.pdf>

Banco Santander (2019, 4 de abril). *Santander, primera empresa que certifica con AENOR la sostenibilidad de su Investor Day* [Nota de prensa] <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/santander-primera-empresa-que-certifica-con-aenor-la-sostenibilidad-de-su-investor-day>

Banco Santander (2022a). *Nuestro compromiso con tu seguridad*. <https://www.bancosantander.es/particulares/banca-online/seguridad-online/nuestro-compromiso>

Banco Santander (2022b). *Onboarding digital para mejorar la experiencia de nuestros clientes*. <https://www.santander.com/es/stories/onboarding-digital-para-mejorar-la-experiencia-de-nuestros-clientes>

Banco Santander (2022c). *Tarjeta Prepago Mini*. <https://www.bancosantander.es/particulares/cuentas-tarjetas/tarjetas/debito/tarjeta-mini-prepago>

Banco Santander (2022d). *Cuenta Mini*. <https://www.bancosantander.es/particulares/cuentas-tarjetas/cuentas-corrientes/cuenta-mini>

Banco Santander (2023a). *Nuestra historia*. <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/nuestra-historia#hitos-2022-2017->

Banco Santander (2023b). *Cómo contribuimos al progreso de las personas y de las empresas*. <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/principales-datos>

Banco Santander (2023c, 2 de febrero). *Santander aumenta el beneficio atribuido un 18%, hasta 9.605 millones de euros, y el beneficio por acción un 23%* [Nota de prensa]. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informacion-privilegiada/2023/02/hr-2023-02-02-resultados-obtenidos-durante-el-ejercicio-2022-nota-de-prensa-es.pdf>

BBVA (2016). *Transformación*. <https://www.bbva.com/es/innovacion/>

BBVA (2017). *Estrategia y modelo de negocio*. <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2017/informe-de-gestion/estrategia-y-modelo-de-negocio/index.html>

BBVA (2018a). *España y América Latina: De la mano en la internacionalización bancaria*. <https://www.bbva.com/es/espana-y-latinoamerica-van-de-la-mano-en-la-internacionalizacion-bancaria/>

BBVA (2018b). *El despliegue de productos globales de BBVA ya es una realidad*. <https://www.bbva.com/es/el-despliegue-de-productos-globales-de-bbva-ya-es-una-realidad/>

BBVA (2018c). *Informe anual, 2018*. https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/05/BBVA_BANCOMER-IA2018_17042019-VF.pdf

BBVA (2022). *BBVA realiza más de 13 millones de transacciones por la App en un mes*. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-realiza-mas-de-13-millones-de-transacciones-por-la-app-en-un-mes/>

BBVA (2023a). *En 2022 BBVA canalizó 50.000 millones de euros en negocio sostenible, un 41% más*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/en-2022-bbva-canalizo-50-000-millones-de-euros-en-negocio-sostenible-un-41-mas/>

BBVA (2023b). *Sistema bancario*. https://www.bbva.mx/educacion-financiera/s/sistema_bancario.html

BBVA (2023c). *Información corporativa*. <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#historia-de-bbva>

BBVA (2023d). *Cómo funcionan los fondos de inversión ESG o socialmente responsables*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-funcionan-los-fondos-de-inversion-esg-o-socialmente-responsables/>

BBVA (2023e). *BBVA lanza en España la primera tarjeta de plástico reciclado*. <https://www.bbva.com/es/es/bbva-lanza-en-espana-la-primera-tarjeta-de-plastico-reciclado/>

BBVA (2023f). *Tipos de cuentas bancarias: ¿Cuáles son y cómo funcionan?* <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/cuentas/tipos-cuentas-bancarias.html>

BBVA (2023g). *Nuestra historia*. <https://www.bbva.com/es/especiales/historia-de-bbva/>

BBVA (2023h). *BBVA México*. <https://investors.bbva.mx/es/historia/>

BBVA Bancomer (2012). *BBVA Bancomer, S.A., institución de banca múltiple, grupo financiero BBVA Bancomer* https://investors.bbva.mx/wp-content/uploads/2017/08/2012_reportesanuales_cnbv.pdf

Bowen, H., Baker, K. y Powell, G. (2015). Globalization and diversification strategy: A managerial perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 25-39.

BusinessInsider (2022). BBVA. <https://www.businessinsider.es/fondo-leadwind-obtiene-140-millones-telefonica-ico-bbva-1047175>

Capitalibre (2014). *La reestructuración de la cartera de negocios*. <https://capitalibre.com/2014/04/la-reestructuracion-de-la-cartera-de-negocios>

Carvajal Camperos, M. (2018). *Métodos de desarrollo: Interno y externo*. Westfield Business School.

Carvajal Camperos, M. (2020). *Tipos de acuerdos de cooperación entre empresas*. Westfield Business School.

Casilda Béjar, R. (2007). Internacionalización y la banca española en América Latina. El caso BBVA. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 66, 294-317.

Cerem (2022, 22 de diciembre). La internacionalización de la empresa. *Blog de Cerem Global Business School*. <https://www.cerem.es/blog/la-internacionalizacion-en-la-empresa>

Comisión Nacional del Mercado de Valores (España) (2016). *Folleto OPA sobre qué son las opas y su actuación: 2009*. Madrid: CNMV. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/FOLLETO_OPA.PDF

Comisión Nacional del Mercado de Valores (España) (2023). *Informe con relevancia prudencial, pilar 3: 2022*. Madrid: CNMV. <https://www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7Beee53bc1-d2d3-49da-aadb-7f1350efb956%7D>

Controlpublicidad (2022). *Banco Santander lanza la campaña “Si te da”*. <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/banco-santander-lanza-la-campana-si-te-da/>

Cuervo-Cazurra, A. (2008). Las distancias en el proceso de internacionalización: El caso del Banco Santander. *Universia Business Review*, número Extra 17, 96-111.

Cuevas, J., Martín-Aceña, P. y Pons, M.A. (2020). Origen y estrategias de internacionalización de los bancos españoles. *Anuario IEHS*, 35(2), 221-247.

EAE Business School (2023). Ejemplo de internacionalización: El Banco Santander. *Blog de EAE Business School*. <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/ejemplo-de-internacionalizacion-el-banco-santander>

Economía Digital (2021). BBVA desafía al mercado español: Quiere duplicar clientes y captar otro 11% del mercado. *Economía digital*. <https://www.economiadigital.es/empresas/bbva-desafia-al-mercado-espanol-quiere-duplicar-clientes-y-captar-el-11-del-mercado.html>

Econosublime (2019). *Internacionalización y sus fases*. <http://www.econosublime.com/2019/03/internacionalizacion-y-sus-fases.html>

Edufinet (2005). *¿Qué se entiende por sistema financiero?*
<https://edufinet.com/inicio/sistema-financiero/concepto/que-se-entiende-por-sistema-financiero>

El Mundo (1999). Nueva economía. *El Mundo*.
<https://www.elmundo.es/nuevaeconomia/99/NE010/NE010-05.html>

El País (2020). Santander Consumer y Openbank inician su fusión para crear el mayor banco digital mundial en consumo. *El País*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/04/companias/1604519882_785457.html

El País (2021). Santander vuelve a patrocinar a Ferrari en la Fórmula 1. *El País*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/21/companias/1640085256_577698.html

El País (2022). BBVA reestructura su banca de inversión para pelear con los grandes de Wall Street. *El País*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/02/companias/1670011817_169004.html

Estrategias de Inversión (2018). *Santander, el banco que acompaña a las pymes en la digitalización y proyección internacional*.
<https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/santander-el-banco-que-acompana-a-las-pymes-en-n-415451>

Estrategias de Inversión (2019). *Santander, el banco de referencia de las pequeñas y medianas empresas*.
<https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/santander-el-banco-de-referencia-de-las-pequenas-n-420611>

Estrategias de Inversión (2022). *Banco Santander suma en España 400.000 clientes en el primer semestre y roza los 14 millones*.
<https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/banco-santander-suma-en-espana-400000-clientes-n-554083>

Europapress (2019). BBVA unifica su marca en todo el mundo y presenta un nuevo logo. *Europapress*.
<https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-bbva-unifica-marca-todo-mundo-presenta-nuevo-logo-20190424172218.html>

Europapress (2022). BBVA destinó 106,3 millones de euros a programas e iniciativas sociales que ayudaron a 44,2 millones de personas en 2021. *Europapress*.
<https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-bbva-destino-1063-millones-euros-programas-iniciativas-sociales-ayudaron-442-millones-personas-2021-20220228125739.html>

Expansión (2014). Santander cierra la venta del 85% de Altamira por 664 millones. *Expansión*.
<https://www.expansion.com/2014/01/03/empresas/banca/1388768666.html>

Expansión (2022). Santander ultima la venta de su gestora inmobiliaria Diglo a Altamira. *Expansión*.
<https://www.expansion.com/empresas/banca/2022/12/28/63ab782fe5fdea3b6e8b460d.html>

Fernández Suárez, N. (2013). Estrategia global: El caso del Banco Santander. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Oviedo].

Forbes (2023). *Santander logra beneficio récord de 9.605 millones en 2022, un 18% más*. <https://forbes.es/ultima-hora/227344/santander-logra-beneficio-record-de-9-605-millones-en-2022-un-18-mas/>

Guerras, L.A. y Navas, J.E (2022). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas, 6ª edición.

Guillén, M. y Tschoegl, A.E. (2000). The internationalization of retail banking: The case of the Spanish banks in Latin America. *Transnational Corporations*, 9(3), 63-97.

HelpMyCash (2023). *Cuentas BBVA*. <https://www.helpmycash.com/cuentas/bbva/>

Hoyo, A. (2020). *El Banco de Santander, 1857-1934: Las particularidades de un banco local*. <https://revistas.um.es/areas/article/download/420041/298211/1578891>

Ideasconsultora (2021, 16 enero). *Crecimiento empresarial, ¿qué es y cómo lograrlo?* <https://ideasconsultora.es/2021/01/16/crecimiento-empresarial/#:~:text=El%20crecimiento%20interno%20es%20aquel,y%20comercializa%20de%20la%20empresa.>

Inclán Sánchez, M., de Serrano García, E. y Calleja Fernández, A. (2019). *Guía de archivos históricos de la banca en España*. Banco de España.

Inmac (2013). *Acuerdos de cooperación entre empresas según su naturaleza*. <http://www.inmac.es/2013/04/acuerdos-de-cooperacion-entre-empresas-segun-su-naturaleza/>

Innovaspain (2020, 10 noviembre). *Banco Santander acelera su transformación tecnológica*. <https://www.innovaspain.com/banco-santander-transformacion-tecnologica/>

Inverbac (s.f.). *¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial?* <https://www.inverbac.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial-ventajas-de-la-reestructuracion-empresarial-etapas-de-una-reestructuracion/>

Investing (2023). *¿Cómo llegó BBVA a México y cuando compró a Bancomer?* <https://mx.investing.com/news/stock-market-news/como-llego-bbva-a-mexico-y-cuando-compro-a-bancomer-2483440>

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Prentice hall.

KPMG (2019). *Informe sobre la Banca. Tendencias, 2019*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/02/claves-banca-2019/>

La Información (2021). Banco Santander presenta resultados: Así quedan sus beneficios por países. *La Información*. <https://www.lainformacion.com/empresas/banco-santander-resultados-octubre2021-beneficios-paises/2852105/>

Lemontech (2021, 20 septiembre). *Fusión de empresas: Ejemplos, tipos e importancia*. *Blog de Lemontech*. <https://blog.lemontech.com/fusion-de-empresas/>

Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. *Boletín Oficial del Estado*, 156, de 27 de junio de 2014
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-6726>

Martínez Campillo, A. y Fernández Gago, R. (2009). ¿Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 4-8.

Maudos, J. (2019). La bancarización de la economía española en el contexto europeo. *Cuadernos de Información Económica*, 271, 27-35.

McGraw Hill (s.f.). *El sistema financiero español*.
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448616170.pdf>

Miller, D.J. (2006). Technological diversity, related diversification and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(7), 601-619.

MyTripleA (s.f.). Sistema bancario. En Diccionario financiero.
<https://mytriplea.com/diccionario-financiero/sistema-bancario/>

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C. y Benito Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Universidad Politécnica de Valencia.

Público (2021). *Banco Santander: Innovación al servicio de la inclusión financiera*.
<https://www.publico.es/economia/banco-santander-innovacion-servicio-inclusion-financiera.html>

Puro Marketing (2010). *Marketing deportivo: BBVA nuevo patrocinador oficial de la NBA*.
<https://www.puromarketing.com/39/7937/deportivo-bbva-nuevo-patrocinador-oficial>

Ramos de Francisco, C. (2022). *Cuenta BBVA: Abrir cuenta, ventajas y cómo acceder*.
<https://selectra.es/finanzas/bancos/bbva/cuentas-bancarias-bbva>

Reis Digital (2022). *El proceso de desarrollo de nuevos productos en una empresa*.
<https://reisdigital.es/sobre-productos-y-servicios/proceso-de-desarrollo-de-nuevos-productos/>

Sánchez Peinado, E. (2001). Internacionalización de la banca española: Evolución y resultados en los años noventa. *Boletín Económico del ICE*, 794, 137-162.

Serrano Acitores, A (2014). Análisis financiero-económico de los leveraged buyouts. *RCyT. CEF*, 377, 159-196.

Sierra Fernández, M. del P. (2007). Estrategias de internacionalización de la gran banca española. *Pecunia, Revista de la Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad De León*, 5, 229-272.

Soziable (2022). *BBVA lanza la plataforma 'Juntos, creando oportunidades' para dar voz a los protagonistas de sus programas sociales*.
<https://www.soziable.es/bbva-plataforma-juntos-creando-oportunidades>

Statista (2022a). *Principales bancos españoles por volumen de activos totales en 2020*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/567267/bancos-operativos-en-espana-por-volumen-de-activos-totales/>

Statista (2022b). *Número de oficinas del Banco Santander a nivel global 2010-2020*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/551404/numero-de-oficinas-del-banco-santander-a-nivel-global/#:~:text=Durante%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o%20analizado,oficinas%20ascendi%C3%B3%20a%20aproximadamente%2011.200.>

Telefónica (2017). *BBVA y SEAT: Nuevos partners tecnológicos de Telefónica*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/bbva-y-seat-nuevos-partners-tecnologicos-de-telefonica/>

Telefónica (2019). *BBVA elige a Telefónica como socio para sus servicios de telecomunicaciones en España*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/bbva-elige-a-telefonica-como-socio-para-sus-servicios-de-telecomunicaciones-en-espana/>

UOC (2018). *Formulación de las estrategias*. http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_4.html

20minutos (s.f.). *Los 10 motivos por los que los bancos son necesarios*. <https://www.20minutos.es/noticia/4577862/0/los-10-motivos-por-los-que-los-bancos-son-necesarios/>