



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2011/ 2012**

**BANCO SANTANDER:  
1991-2011 DE ESPAÑA AL MUNDO, DOS DECENIOS  
DE VERTIGINOSO CRECIMIENTO.**

**BANCO SANTANDER:  
1991-2011 FROM SPAIN TO THE WORLD, TWO  
DECADES OF GROWTH RACY.**

**Realizado por el Alumno D. José Luis Díaz García.**

**Tutelado por la Profesora D<sup>a</sup>.M<sup>a</sup> Pilar Sierra Fernández.**

**León, a cinco de junio de dos mil doce.**

<u>Índice</u>	Paginas
<b>1. Resumen del trabajo (Abstract)</b>	<b>5 - 6</b>
<b>2. Introducción.</b>	<b>6 - 12</b>
2.1.-Justificación de la elección de la empresa.	
2.2.- Descripción de los objetivos perseguidos y metodología.	
<b>3. La transformación del Banco Santander y el análisis de las Estrategias desarrolladas.</b>	<b>13 - 29</b>
3.1.-Breve descripción Histórica y nuevo entorno competitivo.	13 - 15
3.2.- Estrategias Desarrolladas en respuesta al nuevo contexto bancario:15 - 29	
3.2.1.-Diversificación.	
3.2.2.-Crecimiento Interno.	
3.2.3.-Crecimiento Externo: Expansión e Internacionalización.	
<b>4. La Internacionalización como estrategia óptima de desarrollo. 29 -50</b>	
4.1.- ¿Dónde y cómo se llevo a cabo?: Europa, Latinoamérica.	29 - 44
4.2.- Razones de la expansión y Etapas del desarrollo.	44 - 48
4.3.- Cuantía: Beneficios, Inversiones.	48 - 50
<b>5. Hitos y Magnitudes de la Entidad de 1991 a 2011(Internacionalización y Crecimiento en el Banco Santander: Evidencia empírica).</b>	<b>50 - 72</b>
5.1.-Hitos que han cimentado este crecimiento.	50 - 54
5.2.-Magnitudes que avalan esta evolución de 1991 a 2011.	54 - 68
5.2.1-Datos Financieros y económicos del año 1991, como punto de partida.	
5.2.2.-Evolucion de su Posición en el Ranking Nacional.	
5.2.3.-Evolucion de su Posición en el Ranking Mundial.	
5.2.4.-Evolucion de su Volumen.	
5.2.5.-Evolucion de su número de sucursales.	
5.2.6.-Evolucion de su número de clientes.	
5.2.7.-Evolucion de su Capitalización.	
5.2.8.-Evolucion de su número de accionistas.	
5.3.-Evolucion de la Distribución Geográfica del Beneficio.	69 - 72
<b>6. Conclusiones.</b>	<b>72 - 77</b>
<b>7. Bibliografía y anexos.</b>	<b>77 – 83</b>

<u>Índice de Tablas:</u>	<u>Paginas</u>
Tabla 3.1: Motivos de expansión internacional del B. Santander.....	26
Tabla 3.2: Resumen de la estrategia internacional del Banco Santander.....	27
Tabla 4.1: Principales compras y ventas de entidades financieras en América.....	35
Tabla 4.2: Principales compras y ventas de entidades financieras en Europa....	38
Tabla 4.3: Principales datos del Banco Santander del 1991 al 2011.....	48
Tabla 5.1 Situación de los principales bancos españoles en 1991.....	55
Tabla 5.2: Oficinas del Banco Santander en el año 1991.....	56
Tabla 5.3: Empleados del Banco Santander en el año 1991.....	56
Tabla 5.4: Datos Históricos del Banco Santander en el año 1991.....	57
Tabla 5.5: Los Diez mayores bancos mundiales por capitalización y región.....	60
Tabla 5.6: Principales marcas mundiales por valor en 2011.....	61
Tabla 5.7: Porcentajes de crecimiento de activos y fondos gestionados.....	63
Tabla 5.8: Evolución del número de sucursales.....	64
Tabla 5.9: Evolución del número de empleados.....	65
Tabla 5.10: Evolución del número de clientes.....	66
Tabla 5.11: Desglose de clientes del Banco Santander en 2011. ....	67
Tabla 5.12: Evolución de la capitalización del banco Santander 1991-2011.....	67
Tabla 5.13: Evolución del numero de accionistas del B. Santander 1991-2011...	68
Tabla 5.14: Evolución de la distribución geográfica del B° en 2001.....	69
Tabla 5.15: Distribución geográfica del beneficio en 2011 en América.....	71
Tabla 5.16: Distribución geográfica del beneficio en 2011 en Europa.....	72

Índice de Gráficos:

Grafico 4.1: B° de las principales entidades financieras españolas en 2011.....	50
Grafico 5.1: Capitalización de las principales entidades Españolas del 1991 a 2011.....	58
Grafico 5.2: Principales compañías bancarias mundiales en 2011.....	61
Grafico 5.3: Evolución del volumen de activos y fondos gestionados del 1991 a 2011.....	62

Grafico 5.4: Evolución de la distribución geográfica del beneficio en 1991 ..... 69  
Grafico 5.5: Evolución de la distribución geográfica del beneficio en 2011..... 70

<u>Índice de Tablas de los anexos:</u>	<u>Paginas</u>
Anexo 1: Capitalización de las principales Ent. Españolas de 1991-2011.....	81
Anexo 2: Distribución del Bº. por países y zonas geográficas en 2011.....	81
Anexo 3: Principales Entidades bancarias Mundiales en 2011 por capitalización..	82
Anexo.4: Evolución de los Activos y fondos Gestionados de 1991 a 2011.....	82
Anexo 5: Bº de las principales entidades financieras españolas en 2011.....	82

## **1. RESUMEN DEL TRABAJO (ABSTRACT)**

**Este trabajo intenta resaltar y poner en valor, como en un entorno económico y social como el Español, donde el sistema financiero ha vivido cambios de enorme calado desde los años ochenta y que ha estado generando muchas dudas en los últimos años, en torno a su desarrollo y futura composición, el Banco Santander gracias a su estrategia de Internacionalización, como pieza clave de su extraordinario desarrollo económico y empresarial, llevado a cabo en los últimos veinte años, ha logrado hasta la fecha, ser una de las pocas entidades financieras nacionales e internacionales que mejor ha sabido aprovechar las oportunidades de crecimiento desde entonces y mejor ha resistido los embates de la crisis actual.**

**Destaca, como en el citado periodo y con una elevada capacidad de adaptación, ha sabido adecuarse a los cambios de contexto, desarrollando varias estrategias, entre las que sobresale sobre las demás la internacionalización, lo que le ha permitido en este escaso intervalo de tiempo reforzar su posición nacional y en mayor medida la internacional.**

**Para su estudio he utilizado una metodología comparativa a la vez que descriptiva, buscando plasmar el estudio del caso del Banco Santander desde 1991 a 2011.**

This paper attempts to highlight and enhance the value, as in a social and economic environment Spanish, where the financial system has experienced changes of enormous depth from the eighties and has been generating a lot of doubts in recent years about its future development and composition, Banco Santander due to its strategy of internationalization, as a cornerstone of its extraordinary economic development and business conducted in the last twenty years has been to date one of the few financial institutions and national that has many international opportunities for growth since then and has best stood the test of the current crisis.

Notes, as in that period and with high adaptability, has managed to adapt to changes in context, developing several strategies, among which on the other internationalization, which has allowed in this short intervals of strengthening national position and further international.

For this study I have used a comparative methodology while descriptive, seeking to capture the case study of Banco Santander from 1991 to 2011.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1.- JUSTIFICACIÓN DE SU INTERES Y ACTUALIDAD EN LA ELECCION DE LA EMPRESA.**

¿Por qué estudio al sector bancario y a la estrategia de Internacionalización del Banco Santander en particular, en estos últimos veinte años?

Dada la resonancia mediática y social (al ser un sector fundamental del desarrollo económico de un país y de cuya estabilidad y crecimiento depende en gran medida la evolución económica y social) que siempre ha tenido la situación de las entidades financieras en España, y sobre manera en los últimos años, desde el afloramiento de la crisis en el verano de 2007, con grandes dudas de las instituciones y de la población entorno al saneamiento y estado real de las entidades, con muchas de las mismas absorbidas, fusionadas o nacionalizadas, sufriendo un enorme ajuste, después de unos años de excesos y abundancia, con escaso rigor en muchas de las políticas y decisiones tomadas, me decidí a estudiar el caso del banco Santander y su sorprendente evolución en los últimos veinte años principalmente.

Destaca en este estudio la diferente evolución de las entidades financieras españolas desde la entrada de nuestro país en la Unión Monetaria Europea, y de cómo con su estrategia de internacionalización, sobresaliendo entre otras, ha permitido, en estas dos últimas décadas, al Santander pasar de ser uno más de las cuatro o cinco principales entidades financieras españolas de la España de comienzos de los años noventa a veinte años después alcanzar el primer puesto en el ranking nacional y europeo por capitalización bursátil y beneficio, y encontrarse entre las diez mayores entidades por capitalización del mundo, y unas de las cien marcas comerciales más importantes en el mundo.

Ha sido por tanto la estrategia de internacionalización llevada a cabo por la entidad financiera en el citado periodo de tiempo, la más exitosa para sus intereses, llevándola a alcanzar niveles nunca soñados en los años noventa.

Sobresale en este análisis, como esta acertada estrategia de internacionalización le ha permitido esquivar por un lado y resaltar por otro, el escaso impacto que hasta el momento ha tenido la crisis mundial en su quehacer<sup>1</sup> y en sus políticas empresariales, más si cabe cuando desde estos últimos cinco años hemos visto infinidad de entidades financieras de diferente tamaño y solvencia, desaparecer de la escena ,ya sea siendo absorbidas, nacionalizadas o liquidadas de las principales economías mundiales.

Cabe por tanto preguntarse entonces, como una entidad de una economía en proceso de liberalización y salida pocos años antes de una dictadura, consiguió en tan poco tiempo (trasladando su modelo de trabajo tanto a mercados maduros (véase el ejemplo Británico), como a países en desarrollo o lo que ahora llamamos mercados emergentes, alcanzar los estándares y niveles europeos de las mejores entidades y pasar a ser la primera entidad de Latinoamérica, y una de las principales del mundo.

Por tanto me decanto a estudiar a esta entidad y no a otra, debido principalmente a como su impronta y su saber hacer, han conseguido convertir a una entidad de segundo orden a nivel mundial en una entidad financiera de primerísimo orden gracias a una política empresarial muy innovadora y basada principalmente en una estrategia de internacionalización e imagen de marca muy solida, que la ha colocado en un nivel de privilegio y ser objeto de estudio y referencia para otras empresas del sector, principalmente internacionales.

Le permitirá por otro lado pasar a ser un actor principal en los próximos años tanto en la remodelación, como en la modernización y desarrollo de la banca mundial en este siglo que acaba de comenzar, demostrando de este modo lo acertado de su

---

<sup>1</sup> Emilio Botín en 2011 en el 50 Aniversario de ICADE, “El Banco Santander es en la actualidad el tercer banco del mundo por beneficios, ya que en los últimos cuatro años ha conseguido 35.000 millones de euros de beneficio neto, solo por detrás de dos bancos chinos, Siguiendo unos principios muy claros que son los que nos han permitido destacarnos claramente como ganadores en la reciente crisis económica y financiera mundial”,



política de diversificación de inversiones y riesgos al repartir el monto de sus inversiones y desarrollos en distintos mercados, tanto maduros como emergentes.

Partíamos por tanto de una banca española que a mediados de los años ochenta comenzaba a recuperarse de la crisis que había azotado a casi 60 entidades y que había puesto en apuros al Banco Hispano Americano (Cuervo, 1988). El sistema financiero, la bolsa, el mercado de deuda pública y la política monetaria todavía se encontraban entonces en la edad de piedra en comparación con otros países europeos. En la actualidad, sin embargo, España cuenta con uno de los sistemas financieros, bancarios y bursátiles más eficientes, sólidos y desarrollados del mundo. Los bancos y cajas de ahorros españoles, liderados por el Santander, se han encaramado en los puestos más importantes de los rankings de tamaño, rentabilidad y eficiencia, no solamente en Europa sino en el mundo entero.

Gracias a la intensa diversificación geográfica de los últimos años, el Banco ha afianzado su posición de liderazgo y expandido una cultura que, como su propio director de Comunicación explica, “está basada en valores corporativos muy claros: liderazgo, innovación, fortaleza, ética profesional, orientación comercial y dinamismo”.

## **2.2.- DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS Y METODOLOGIA**

Por lo tanto, mi objetivo ha sido, en base a los datos aportados por la entidad, Banco de España, literatura especializada, otras fuentes y resto de información disponible a mi alcance, comparar los mismos, describir, probar, evidenciar y conocer como gracias a una estrategia en concreto de las varias que utilizo a lo largo del periodo estudiado, como fue la internacionalización, nos ayuda a explicar las razones de su crecimiento y consolidación, nacional e internacional, pasando a ser la primera entidad financiera española, europea y entre las diez principales del mundo por capitalización.

Busco con este trabajo poner en valor, y destacar como, en un entorno económico y social como el Español, donde el sistema financiero ha vivido cambios de enorme calado desde los años ochenta que le han llevado a modificar desde su modos de actuación, hasta el enfoque del negocio, pasando por la liberalización de los mercados y la competencia de otras entidades extranjeras ,una entidad financiera de tamaño medio, como el Santander gracias a su estrategia de Internacionalización, como pieza clave de su extraordinario desarrollo económico y empresarial llevado a cabo por en los últimos veinte años, ha logrado hasta la fecha, ser una de las pocas entidades financieras nacional e internacional que mejor ha sabido aprovechar las oportunidades de crecimiento desde entonces y mejor resistido los embates de la crisis actual, superando por el camino a competidores nacionales e internacionales.

Intento por tanto demostrar con los hechos y los datos que presento, como el crecimiento vertiginoso del Banco Santander en las dos últimas décadas, que lo ha llevado de ser un banco mediano español en 1991 de una economía en desarrollo como era la de nuestro país, a ser uno de los diez mayores bancos mundiales por capitalización se ha debido en su mayor parte a su estrategia de crecimiento<sup>2</sup> basada en la internacionalización.

Este desarrollo lo ha cimentado en trasladar a otros países y con mucho éxito su política de gestión comercial, su concepto de banca minorista, su desarrollada gestión de activos y su capacidad de innovación.

Supo administrar un cambio de gestión, subrayando el carácter universal del banco, sin renegar de sus orígenes, aprovechándose de la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a las circunstancias como factores claves.

Por tanto, busco trasladar con este trabajo, de la manera más clara y ágil posible, como el Banco Santander ha llegado a crecer exponencialmente en todas sus magnitudes y cuanto del citado crecimiento se debió a su política de crecimiento en el extranjero y en las estrategias utilizadas para su consecución.

---

<sup>2</sup> (Yannopoulos 1983). Los bancos grandes serán percibidos como los más seguros. Las entidades que se consideran “too big to fail”. Actualmente se llaman entidades sistémicas como las considera el BCE, entre las que se encuentra incluida el Santander.

Es por tanto, el marco de mi trabajo tratar de dilucidar las claves en las dos últimas décadas de cómo El Banco Santander como un banco pequeño, localizado en el norte de España y perteneciente a una economía en desarrollo y, con escasa presencia empresarial en el mundo globalizado, ha conseguido cumplir el sueño de generaciones de políticos, economistas y empresarios españoles como fue, el de tener una proyección destacada en la escena internacional.

Para la consecución de este deseo, y el mantenimiento del mismo, lo que ha hecho el banco y que es objeto de mi análisis, ha sido una política concienzuda y muy exitosa de expansión internacional, con dos vertientes destacadas hasta el momento sobre el resto, Europa y Latinoamérica motores del crecimiento en estos últimos 20 años y trampolines que le han permitido llegar a ser una de los 10 bancos mundiales por capitalización.

Busco por tanto que los datos aquí presentados nos ayuden a clarificar y dilucidar las principales claves del éxito en un periodo tan corto de tiempo y sobre todo de una entidad nacida de una economía con un retraso muy importante con respecto a otros países europeos y mundiales.<sup>3</sup>

## **METODOLOGIA**

En cuanto a la metodología aplicada en el mismo, la que utilizo en su mayor parte es una metodología comparativa y descriptiva, apoyada en el análisis de los datos económicos, aportados por la entidad y de otras fuentes, de su evolución en los veinte años analizados, donde busco ver las consecuencias de su política y estrategia de diversificación, y a donde la ha llevado, tanto en su crecimiento como en su comparación con los competidores nacionales.

Busco el estudio del caso Santander desde el análisis de los resultados en su evolución histórica reciente, de su estrategia de internacionalización y de cómo la

---

<sup>3</sup> (Martin Aceña 2007). El ascenso del Santander no es fruto de una fórmula mágica, sino del resultado de un cumulo de ingredientes (, responsabilidad, prudencia, vocación comercial, independencia, ideas, personas, talento) bien combinadas.

misma le permitió alcanzar su estructura actual, de su volumen, resultados, consolidación y perspectivas de futuro, envidiada y deseada por todos sus competidores la obtención del mayor número de datos sobre la empresa en el periodo analizado y desde el mayor número de fuentes posible.

Valoro los distintos estudios sobre la empresa y si estos se adecuan a mi trabajo y busco en las mismas pautas o datos que corroboren o me ayuden a realizar afirmaciones o conclusiones sólidas y argumentadas.

Veremos por tanto a lo largo del estudio, que presento a continuación como analizando la transformación del banco Santander y las distintas estrategias llevadas a cabo (con una pequeña reseña histórica sobre los comienzos, y siguiendo con los datos del año 1991 como punto de partida, para valorar y distinguir los hitos del periodo analizado), destacando sobre todas ellas la internacionalización, como motor del cambio y verdadero impulsor de su transformación en una entidad de tamaño y vocación mundial.

Seguiré posteriormente analizando las estrategias desarrolladas por la entidad, y destacare en mayor medida la internacionalización como estrategia óptima de desarrollo y la que ha permitido el desarrollo tan espectacular de la entidad, valorando donde y como se llevo a cabo (principalmente en Europa y Latinoamérica), las razones y etapas de la expansión y la cuantía de las mismas.

Para terminar paso a detallar las principales partidas de la citada expansión y como se han visto afectadas en estos veinte años.

Acabo el trabajo realizando un análisis de la citada evolución a través de las conclusiones e indico cuales pueden ser los retos a futuro de la entidad y los nuevos mercados donde puede seguir manteniendo su política exitosa hasta la fecha.

### **3.- LA TRANSFORMACION DEL BANCO SANTANDER Y EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DESARROLLADAS.**

### 3.1.-BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

Nos encontramos con un Banco que puede presumir de cumplir en 2012 sus cincuenta y cinco años en activo, pasando de ser una pequeña sociedad de crédito local y orientado al comercio a ser considerado uno de los mayores bancos de la economía mundial (en el año 2006 se situaba en el décimo puesto del ranking de la banca mundial por capitalización bursátil).

Al tener una vida tan dilatada y poco común tanto en el periodo histórico que ha vivido como en el sector económico en el que lo ha hecho, por fuerza el número de hechos relevantes en su historia han sido innumerables y muy extensos como para enumerarlos todos en este trabajo, pero si tendríamos que tener en cuenta los siguientes para entender su fulgurante expansión nacional y por ende internacional en estos últimos años.

1) En 1986, cuando Emilio Botín asumía la presidencia de Banco Santander gracias a su impulso y a su gestión el Banco dará los pasos suficientes y necesarios para llegar a la posición que actualmente ocupa en la Banca internacional.<sup>4</sup>

2) En 1991 tiene lugar uno de los movimientos corporativos más importantes en la historia de la concentración de la banca española moderna: La fusión entre Banco Central, guiado por Alfonso Escámez, y Banco Hispano Americano, cuyas riendas tenía José María Amusátegui. El recién nacido Banco Central Hispano, BCH, pasaba a liderar el ranking de la banca privada española de la época, superando a BBV, nacido a su vez de la unión entre Banco Bilbao y Banco Vizcaya.<sup>5</sup>

3) En 1994. En el mes de abril, cuatro meses después de que el Banco de España decretara la intervención de Banesto, poniendo al frente del banco a Alfredo Sáenz, el Banco Santander se adjudica en subasta la entidad. Botín confirmó a

---

<sup>4</sup> ( Guillen y Tschoegl 2007). A partir de 1989 fue la entidad Española que con más agresividad, tomo la iniciativa en este nuevo entorno competitivo Español, comenzando con el lanzamiento de la supercuenta.

<sup>5</sup> ( Guillen y Tschoegl 2007). Con la fusión del Central con el Hispano se busca la dilución de las dificultades financieras que arrastraba el Hispanoamericano desde principios de los años 80.

Sáenz como presidente, creando las bases de una relación sólida y duradera y que permitirá el siguiente salto en el crecimiento del banco.

4) En 1998 Santander lanza una OPA de 630.000 millones de pesetas (3.786 millones de euros), para hacerse con el 100% de Banesto.

5) 1999, Emilio Botín y José María Amusátegui anuncian la creación del mayor banco español, Banco Santander Central Hispano (BSCH). Siendo esta fusión una etapa básica del recorrido que estamos analizando. La entidad, con unos activos de casi 40 billones de pesetas, (240.404 millones de euros), se situó en el décimo puesto del ranking bancario europeo. A lo largo de esta fusión se vuelve a ver la prevalencia de la política de gestión operativa del banco Santander, que consigue ir desbancando de todos los puestos claves a sus contrapartes del Central Hispano. Es por tanto la historia de Santander una historia de éxitos.<sup>6</sup>

6) Crea en América Latina a través de compras y otro tipo de acuerdos, una de las mayores franquicias del subcontinente, enfrentándose de paso, a varias crisis, siempre superadas hasta la fecha.

7) En 2004 realiza la primera gran operación transfronteriza de la era euro: la compra del sexto banco británico por activos, *Abbey National*,

8) A final de 2005 y ya absorbida la adquisición del *Abbey*, la capitalización bursátil del Grupo Santander alcanzaba los 69.735 millones de euros. El banco se situaba así como la décima entidad financiera del mundo por su valor en bolsa, la cuarta de Europa y la primera de la zona euro.

9) Año 2011 cerca del 90% del beneficio atribuido de la entidad lo obtiene fuera de España.

---

<sup>6</sup> (Walter 2004). Al ser una fusión entre iguales, el periodo subsiguiente fue problemático y la guerra entre fracciones duro tres años, acabando con la salida de la mayoría de los antiguos consejeros del Central Hispano.

Se puede ver por tanto que el Banco Santander ha protagonizado en los últimos 25 años, gracias a una equilibrada mezcla entre el crecimiento orgánico y las operaciones corporativas, fusionándose en unas y comprando en otras, uno de las expansiones comerciales más impresionantes de la industria de los servicios a nivel mundial y a lo largo de la historia.<sup>7</sup>

Es por tanto un merito de los gestores de la entidad, como primero han podido superar a sus competidores de los primeros años 90 en el mercado nacional, haciéndose de formas muy diferentes con los activos de los mismos (véase la adquisición del Banesto, después de su intervención por el Banco de España, y la Fusión entre pares con el Central Hispano, que visto el paso del tiempo ha quedado totalmente diluido bajo la marca y la preponderancia de los gestores del Santander) y como una vez adquirido peso y volumen en España se han lanzado con enorme éxito a exportar su modelo de negocio a Europa e Hispanoamérica.

En este apartado nos encontramos analizando las actuaciones y estrategias desarrolladas en el periodo analizado, y vemos como el Banco Santander desde un primer momento, aunque de una manera más agresiva desde los primeros años del siglo XXI, se lanza a desarrollar políticas muy agresivas y constantes volcadas en crecer<sup>8</sup> tanto en los mercados nacionales como los internacionales (siendo en estos últimos donde más se ha visto reflejado su éxito desde entonces).

Para ello va a utilizar principalmente una serie de estrategias que desarrollo a continuación.

### **3.2.- ESTRATEGIAS DESARROLLADAS**

#### **3.2.1.-Diversificacion**

---

<sup>7</sup> ( Guillen y Tschogl 2007).Gracias a ello han crecido con mayor rapidez que sus competidores extranjeros.

<sup>8</sup> (García blandón 1998).En su trabajo” La Internacionalización Bancaria” ya deja claro que ciertas empresas han planteado la internacionalización como resultado de su estrategia de crecimiento.

Ha sido una de las estrategias clave en la actividad del Banco Santander en estas dos décadas, lo que le ha permitido un continuo crecimiento y el evitar riesgos económicos que pudieran afectar a la buena marcha de la empresa.

Al mantener una distribución geográfica en distintos continentes y mercados unos más maduros que otros, ha buscado salvaguardar el valor de su empresa para continuar con la creación de valor para sus accionistas, manteniendo así un elevado crecimiento del beneficio principalmente en los mercados emergentes y ganando cuota y rentabilidad en los mercados más maduros”.

Así, solo en 2011 y gracias a las buenas perspectivas de los principales mercados en los que el banco está presente, como es el caso de Brasil, consiguió que solamente este aportara el 28% del resultado del grupo en 2011.<sup>9</sup>

También por otro lado en el Reino Unido, invirtió en el negocio de empresas, con la integración de las oficinas adquiridas al Royal Bank of Scotland, y buscando reforzar la calidad de servicio a sus 27 millones de clientes. Además, y todo en los últimos años analizados desarrollo de una manera muy destacada su negocio en el mercado de Estados Unidos ( ya le aporta un 12% al beneficio del grupo), de Alemania (5% del beneficio del grupo) y de Polonia que, con las últimas adquisiciones y fusiones, que le permitieron posicionarse como tercer banco del país( con una cuota de mercado del 10%, pasa a convertirse en un país clave para el Banco Santander. Otra mención especial merece Portugal donde el Santander es el mejor banco del país con un beneficio de 174 millones en 2011.

Con su estrategia de diversificación geográfica, el Banco Santander no sólo consiguió a lo largo del periodo estudiado obtener beneficios de varias partes del mundo, sino también minimizar riesgos, aumentando sus potencialidades que de otra forma se hubieran visto muy mermadas en un mercado como el español, ya de si por sí muy competitivo y con poca capacidad de crecimiento. Y es que su

---

<sup>9</sup> Memoria del Santander de 2011. El beneficio neto atribuido del Santander en Brasil fue de 2.610 millones de €, en el mercado de la sexta economía mundial en términos de PIB.



intención pasó siempre porque cada una de sus filiales lograra ser autónoma en la gestión del capital y la liquidez con el fin de limitar la exposición del grupo.

Es por tanto uno de los aspectos más sobresalientes de la historia del Grupo Santander su expansión internacional diversificada.

Como dijo su presidente Emilio Botín en una entrevista concedida en 2011:

*“El Banco Santander está presente en diez mercados principales. Nuestra expansión internacional responde a una estrategia de diversificación: de mercados y de riesgos. Es cierto que Santander no sería lo que es sin esa apuesta internacional. Pero tampoco lo sería si no hubiera partido de una sólida base doméstica. Para ser fuertes fuera había que ser fuertes en el mercado de origen. No se trataba de crecer por crecer, sino de crecer siendo rentables, con un equilibrio estratégico muy claro entre crecimiento y creación de valor para los accionistas. Además, la estrategia de diversificación responde también al objetivo de buscar un equilibrio en nuestra exposición a mercados maduros y a mercados emergentes.*

*“Nuestra expansión en Latinoamérica se ha confirmado como un acierto estratégico clarísimo” “Actualmente, todo el mundo tiene claro que para ser global hay que tener una presencia relevante en los países emergentes” “Banco Santander se ha convertido en una de las columnas vertebrales del sistema financiero latinoamericano y vamos a seguir apoyando la bancarización de la región”.*

*Hay varias áreas donde el Santander se ha expandido pero claramente una zona preferente ha sido Iberoamérica, ¿qué supone la expansión en Latinoamérica?*

*Nuestra expansión en Latinoamérica se ha confirmado como un acierto estratégico clarísimo. En Latinoamérica hemos estado “a las duras y a las maduras”. No solo nos quedamos y apoyamos los países durante los años difíciles, sino que aprovechamos la circunstancia para reforzar nuestra presencia en la región. Hoy todo el mundo tiene claro que para ser global hay que tener una presencia relevante en los países emergentes. Banco Santander es hoy una de las columnas vertebrales del sistema financiero latinoamericano y vamos a seguir apoyando la bancarización de la región. Tenemos una franquicia irreplicable en Brasil, que es clave para nosotros, con un peso del 25% en el beneficio. Tenemos claro que quien no está en Brasil no está en Latinoamérica y ahora estamos recogiendo los frutos de nuestra apuesta.*

*La adquisición de Abbey en 2004 se me antoja otro salto cualitativo en la historia del Grupo. ¿Qué es lo que esta adquisición ha aportado al Grupo? ¿Qué significa Reino Unido para el Grupo?*

*La compra del Abbey National Bank representó la mayor operación transfronteriza realizada hasta esa fecha en Europa y fue la mejor operación internacional del año 2004. Fue la combinación perfecta. Por un lado nos aportó una excelente plataforma de acceso al mercado británico de banca minorista, uno de los más atractivos de Europa y, por otro, nos permitía seguir alcanzando nuestra estrategia de diversificación geográfica. Dábamos el paso definitivo para competir en la liga de las grandes Financieras europeas. Desde que adquirimos Abbey, en noviembre de 2004, hemos trabajado intensamente para adaptar el banco al modelo de negocio y los valores del Santander y los resultados son excelentes ya que hemos conseguido superar todos los objetivos que nos fijamos con la adquisición. Nuestra fortaleza en Reino Unido nos ha permitido seguir aumentando nuestra presencia con la adquisición de Alliance & Leicester, los depósitos y la red comercial de Bradford & Bingley y 318 sucursales de Royal Bank of Scotland.*

*Hoy somos el primer banco británico retail por beneficios. En 2004 la opinión pública británica nos recibió con escepticismo pero hoy somos líderes.*

Es por tanto esta estrategia la que refleja más a las claras una de las señas de identidad de la empresa: crecimiento y desarrollo sostenido, diverso y rentable.

### **3.2.2.-Crecimiento interno**

Para Parada y Planellas una empresa puede desarrollar sus iniciativas estratégicas por sí misma. Sin comprar ni fusionarse, ni estableciendo alianzas estratégicas (Parada y Planellas, 2007). Esta opción de desarrollo interno tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas destaca la compatibilidad con la cultura y entre las desventajas que requiere mucho tiempo, puesto que normalmente gran parte de las capacidades y recursos se desarrollan dentro de la compañía.

Cuando una empresa grande apuesta por perseguir oportunidades de desarrollo interno, el desafío que enfrenta es generar ideas y proyectos. La principal dificultad es lograr que una empresa grande se comporte como una pequeña. El principal problema en las grandes empresas es que muchas de las ideas que nacen alrededor de la organización mueren antes de tiempo, en el camino hacia los niveles de decisión. En los últimos 20 años la gestión de la innovación corporativa, ha progresado mucho, como se puede vislumbrar en el caso del Banco Santander.

¿Cómo creo valor el centro corporativo del Banco Santander?

A través principalmente de cuatro formas:

1. Una primera forma de aportar valor a las unidades de negocio fue ayudando a las unidades, según necesitasen colaboración de otras áreas del banco.
2. Una segunda consistió en la búsqueda de sinergias, en vincular las unidades de negocio en distintos aspectos de manera que se buscasen y lograsen sinergias (Planificando y coordinando la utilización de campañas de marketing en diferentes entidades potenciando el lanzamiento de nuevos productos en una coordinación de esfuerzos de todas las áreas de negocio).
3. La tercera fue agrupar funciones y servicios, concentrando servicios centrales para apoyar y soportar a las unidades de negocio. Por ejemplo, se crearon servicios centrales de apoyo a sus unidades de negocio en diferentes continentes. Estos servicios centrales incluían desde el soporte jurídico, especialmente necesarios con las distintas normativas de los países, hasta la seguridad.
4. La cuarta fue el desarrollo corporativo, que consistió en el desarrollo de nuevos negocios. En efecto, una manera de crear valor desde el centro corporativo fue redefiniendo adecuadamente el alcance o ámbito de competencia de la empresa. Esto llevo a expandir el ámbito de las actividades de la corporación, hacia nuevos negocios o mercados geográficos.

En cualquier caso, según (Parada y Planellas 2007) es posible identificar al menos 4 distintos estilos de *parenting* ejercido sobre las unidades de negocio. El primer estilo es el denominado de enfoque estratégico, el segundo de visión estratégica, el tercero apoyado en el alineamiento estratégico y el cuarto de estrategia con disciplina.

### *Enfoque estratégico*

Este enfoque se refiere a mantener la empresa enfocada en una estrategia determinada, en evitar distracciones.<sup>10</sup> Un ejemplo en el contexto español es el Banco Santander y el Bankinter.

Parece que su tarea principal es velar por que el enfoque estratégico que ha tenido el Santander tradicionalmente no se pierda.

### *Innovación Estratégica*

Este enfoque se refiere a la orientación del centro corporativo a innovar constantemente para romper las reglas de juego del sector. Un ejemplo claro es el Banco Santander ya que se encuentra en el primer grupo de bancos de Europa por capitalización bursátil, esto es, por su valor de mercado. Un banco español que se ha situado junto a bancos emblemáticos de otros países. ¿Cómo logra el banco español situarse en esa situación privilegiada?

Probablemente responderíamos diciendo que sus administradores y en mayor medida su Presidente, Emilio Botín, actúan rompiendo esquemas, con una gran innovación estratégica. Ejemplo lo tenemos cuando fue el primero que rompió el *status quo* en el sector bancario español cuando anunció que no asistiría a la siguiente reunión de los presidentes de los principales bancos de España. Más tarde revolucionó el sector bancario español al introducir la cuenta corriente remunerada.

Tuvo la visión de crear el Santander de Negocios para formar un equipo de directivos que años más tarde se convertiría en parte de la alta dirección. En aquel momento, cuando la banca internacional ingresaba en España, los bancos españoles tenían escasa experiencia en banca de empresas.

---

<sup>10</sup> (Martin Aceña 2007). La familia Botín crearon las bases de una cultura bancaria que ha sido una de las claves del éxito de la institución.

Ficharon a directivos de las filiales de banca de empresa extranjera de bancos como el Chase Manhattan o el Bank of América y los prepararon para desarrollar capacidades directivas para el banco.

La apuesta estratégica por abrir nuevos mercados y captar nuevos sectores de clientela, como fue la estratégica del banco de concentrarse en la clientela de hispanos residentes en Estados Unidos. Para el banco era el segmento con mayor potencial de crecimiento, puesto que eran inmigrantes que empezaban a acceder a préstamos, hipotecas y otros servicios. Para llevarlo a cabo el BS y el Bank of América establecían una alianza estratégica para explotar conjuntamente dicho mercado.

Otro hito destacado fue el de forjar una alianza estratégica con el Royal Bank of Scotland en 1988 con el objetivo de prepararse para la apertura de la banca en 1992. La estrategia les permitió crecer juntos de manera innovadora.

### *Alineamiento estratégico*

Este enfoque consiste en alinear las estrategias de las distintas unidades de negocio con la estrategia del centro corporativo, pretende armonizar estrategias diferentes que pueden cambiar.

El ejemplo del Santander, es que es una empresa que destaca por sus récords de crecimiento, rentabilidad e innovación. Lo sorprendente es que ha logrado alcanzar un crecimiento mediante adquisiciones, diversificación y globalización que a primera vista parecen muy difíciles de sostener.

Para su consecución, lo que hace la entidad es aplicar de manera rápida e integradora su cultura y sus sistemas, logrando el alineamiento estratégico muy rápidamente.

Su cultura se basada en la innovación permanente, tanto en productos como en conceptos de negocio. Esto se relacionaba con la práctica habitual de su “organización sin fronteras”, que mira permanentemente a otras empresas fuera de

la compañía y otras empresas dentro de la misma para encontrar nuevas ideas de negocio.

Por tanto, un rol fundamental del presidente parece ser mantener el alineamiento estratégico entre las operaciones en España y en el resto del mundo, de mantener el alineamiento con el centro corporativo, y mantener el alineamiento estratégico de las distintas unidades de negocio.

### **Disciplina Financiera**

Finalmente, este estilo de *parenting* se refiere a la concentración en los resultados financieros de la empresa,

El banco Santander pasa en 20 años de ser un banco centrado solamente en España a ser el primero de Europa y Latinoamérica y entre los 10 primeros del mundo siguiendo una estrategia de adquisiciones.

Su rol parece ser el de velar porque la disciplina financiera en la manera de tomar decisiones en general prevalezca sobre la inercia en la organización.

En resumen, la estrategia corporativa facilito el rápido crecimiento al gestionarse adecuadamente. La empresa pudo seguir cualquier opción de crecimiento mientras aprovecho sus ventajas y controlo sus desventajas.

Si la empresa decidió diversificar alcanzando un rápido crecimiento, tenía muy claro cuáles eran sus recursos y capacidades únicas y estratégicamente valiosas.

La expansión geográfica requirió el apalancamiento de los recursos y capacidades en nuevos mercados. Por tanto alcanzo una comprensión profunda de las fuentes de ventaja competitiva en el mercado de origen y evaluó su impacto en los nuevos mercados.

Las adquisiciones por otro lado le permitieron un rápido acceso a recursos y capacidades complementarias. Asimismo, neutralizo potenciales competidores y por tanto mejoro las perspectivas futuras.

Las alianzas estratégicas le proporcionaron acceso a recursos y capacidades complementarias de otras empresas de manera más o menos rápida.

Finalmente, el consejo de administración, al margen de sus responsabilidades de control y supervisión, juego un rol fundamental en el soporte estratégico. Además de apoyar al presidente y consejero delegado en las actividades anteriormente citadas, el consejo permitió a la empresa acceder a recursos que no controlaba y a que existiera un flujo de información constante desde los distintos *stakeholders* de la empresa en los distintos contextos en que opera.

Concluimos por tanto certificando que la búsqueda del rápido crecimiento es compleja, y más para una entidad como el Santander. Desde la perspectiva de la estrategia corporativa involucro toma de decisiones difíciles y de gran impacto en la empresa. Curiosamente, vista la experiencia de estos 20 años muestran que el desafío fue muy exitoso y productivo y no exento de riesgos.

### **3.2.3.-Crecimiento externo: Expansión e Internacionalización**

Es con esta estrategia donde el Santander encontrara su mayor y más rápido éxito.

En este punto podemos dilucidar que el crecimiento del Santander en el periodo que estudiamos vino principalmente de dos vías fundamentales:

*Las adquisiciones y fusiones*<sup>11</sup> que le dieron acceso rápido a recursos y capacidades complementarias. Neutralizaron competidores tanto de una manera ofensiva como defensiva (Ejemplo de acción ofensiva es por ejemplo la toma de posiciones del Santander en Italia, como la participación en el San Paolo-IMI orientada mas a participar en el proceso de consolidación del sector financiero italiano, cuando suceda, aprovechando la experiencia del mismo proceso del BSCH en España).

---

<sup>11</sup> (Martin Aceña 2007). Desde las primeras compras de entidades en los años cuarenta del siglo pasado, como la absorción del Banco Mercantil en 1946, hasta la reciente del Abbey, pasando con la fusión con el Banco Central Hispano Americano, el grupo Santander alberga en su seno más de un centenar de entidades.

En el caso que nos ocupa, como es el análisis de las políticas de desarrollo del Santander en el caso de las fusiones, destaca como momento clave en la historia reciente del mismo es cuando decide a finales de los años 80 primeros de los 90 no fusionarse con ninguna empresa, mientras sus competidores más directos iniciaron un proceso de fusiones, a saber el Central con el Hispano, el Banco Bilbao con el Banco Vizcaya, o varios bancos en lo que hoy es el Banco Popular. La estrategia del Santander era concentrarse en crecer y ganar cuota de mercado mientras los demás estaban más concentrados en los problemas internos propios de un proceso de fusión. Así el Banco Santander aprovechó esa ventana de oportunidad que le proporcionó el proceso de fusiones de sus competidores para fortalecerse en el mercado español.

Como voy a desarrollar en los apartados que vienen a continuación, la entidad analizada ha utilizado este método de crecimiento de una manera muy extensa en los años estudiados.

Se puede observar por tanto una estrategia muy definida de la empresa para crecer en el extranjero vía adquisiciones.

*Las alianzas estratégicas* le proporcionaron acceso a recursos y capacidades de otras empresas de manera más o menos rápida.

Existen diversos tipos para, los profesores del departamento de política de empresa de HEC en París identificando tres tipos de alianzas estratégicas que se pueden aplicar al Santander.

- 1) **Alianzas complementarias**, que son aquellas donde los socios acceden a recursos o capacidades que la propia empresa no tiene, por ejemplo, cuando el Banco Santander y el Royal Bank Of Scotland establecieron su alianza estratégica en 1988. El Banco Santander había desarrollado capacidades notables en banca a distancia.

Además, gran parte de su negocio estaba en banca personal. En contraposición el Royal Bank of Scotland era muy fuerte en banca para empresas. Por tanto cada



empresa contribuyo con capacidades que el otro socio tenía menos desarrolladas. Otro ejemplo de este tipo lo tenemos con la alianza que firmo con el Bank of América para explotar el mercado hispano en Estados Unidos. El Bank of América era uno de los tres grupos financieros más grandes de Estados Unidos, aportaba conocimiento y dominio del mercado americano, mientras que el BS contribuía con una mejor comprensión del cliente y la cultura hispana en general.

2) **Alianza de adición.** Por ejemplo, cuando el Banco Santander y el Royal Bank Of Scotland establecieron su alianza estratégica a fines de los años 80, cada una contribuye con parte de las redes de oficinas que tenía en su mercado de origen. Por tanto la red de oficinas disponible para atender a los clientes en el país de origen del socio se incrementaba de manera considerable.

3) **Desarrollo conjunto.** En esta iniciativa los socios contribuyen y desarrollan una iniciativa conjuntamente. Por ejemplo, en el caso del Banco Santander y el Royal Bank of Scotland desarrollaron el sistema conocido como IBOS, que permitía a los clientes de cada banco acceder a las oficinas del socio como si estuviera en su propio país.

Otra vertiente de esta alianza es el acuerdo para desarrollar conjuntamente negocios en terceros países, como Bélgica o Alemania. En este caso el socio con mejores capacidades o recursos para la gestión en el tercer país se haría cargo de la gestión aunque compartirían los asientos en el consejo de administración.

Por otra parte, cuando el Banco Santander decide comprar el Banespa de Sao Paulo, uno de los tres principales bancos brasileños, el Royal Bank of Scotland apoyo la operación con un aporte importante, mientras que cuando el Royal Bank of Scotland decide comprar el *Natwest* en el Reino Unido, el Banco Santander le correspondió de una manera muy similar apoyando la operación. lo que muestra el grado de compromiso y confianza alcanzado con estas alianzas y lo beneficioso que resultaban para ambas partes.

La experiencia ha demostrado que el Santander ha sabido hasta la fecha aprovechar con mayor rapidez que sus competidores las oportunidades que se le han presentado.

Donde el Santander entraba pisando fuerte como por ejemplo en Reino Unido el BBVA como competidor inicial en el mercado nacional se contenía.

Así, aunque en términos de banca pura el Santander y BBVA siempre han tenido bastante en común, centrándose en la banca comercial, el primero siempre se ha caracterizado por una política de crecimiento y de compras más agresiva.

El Santander parece haber sellado siempre los acuerdos que se ha propuesto.

**Tabla 3.1: Motivos de expansión internacional del Banco Santander**

<i>Teoría de base</i>	<i>Motivos de la Expansión</i>	<i>Estudios Teóricos</i>
Tª del comercio Internacional Modelo Oligopólico	Diferenciales de tipos de interés	Aliber(76,84)
	Defensa frente a competencia	Brimmer y don(75)
	Poseción de habilidades y recursos	Grube (77)
Tª de Internalización	Diversificación del Riesgo	Casson(90)
	Personal de contacto	Casson(90)
	Seguir al cliente nacional	Rugman(81), Casson(90)
Tª Ecléctica	Tamaño del banco	Yannopoulos(83),Canals(96)
	Seguir al cliente nacional	Gray y Gray (81)
	Experiencia multinacional	Yannopoulos(83)
	Distancia Geograf. Entre país origen y destino	Yannopoulos(83)
	Ventajas de localización en el país destino	Yannopoulos(83)
Modelo Secuencial	Distancia Psíquica /cultural	Uppsala

Fuente: Esther Sánchez Peinado (ICE 2001)

En consecuencia, la evidencia empírica en el caso de la banca española se adapta en mayor medida a la teoría ecléctica y al proceso secuencialista propuesto por la escuela de Uppsala.

Vemos por otro lado y como se describe en la tabla 4.1 referente a los motivos teóricos de la expansión internacional, que el Santander y a lo largo de sus años más expansionistas en su mayor medida, ha seguido los distintos caminos y motivos expansivos seguidos por las teorías de la expansión más reconocidas.

Utiliza inicialmente en sus primeros años según T<sup>a</sup> de Internalización y la T<sup>a</sup> Ecléctica el seguimiento del cliente nacional<sup>12</sup>, para darle un servicio más allá de sus fronteras y evitando que sean captados por otras entidades en el lugar de destino.

Posteriormente y ya consolidada esta primera fase el Santander en su caso utiliza más un Modelo Oligopólico de defensa frente a la competencia y como método de desarrollo de sus de habilidades y recursos, para ganar nuevos mercados y cuotas en los mismos.

**Tabla 3.2: Resumen de la estrategia internacional del banco Santander**

ACCIONES	Inicio Expansion-2001	2001-2011
Método de entrada para iniciar la expansión	Crecimiento Interno(apertura de sucursales) Oficinas de representación Constitución de filiales	Crecimiento Interno(apertura de sucursales), alianzas y adquisiciones
Proceso	Secuencial	Expansión rápida
Método de entrada para posterior expansión en Latinoamérica	Apertura de sucursales/Constitución de filiales Crecimiento Interno y Externo	Apertura de sucursales/ Crecimiento Interno y Externo. Alianzas y adquisiciones
Método de entrada para posterior expansión en Europa	Apertura de sucursales/Constitución de filiales Crecimiento Interno y Externo	Apertura de sucursales/ Crecimiento Interno y Externo. Alianzas y adquisiciones
Motivos del Inicio de la Expansión Internacional	Seguimiento del cliente nacional Ventajas de localización Ventajas de Internacionalización Ventajas de Propiedad Mercados cercanos	Ventajas de localización Distribución Geográfica Ventajas de Internacionalización Ventajas de Propiedad

Fuente: Elaboración propia y Esther Sánchez Peinado (ICE 2001)

<sup>12</sup> (Duran y Lamothe 1991). Fue el principal motivo de la multinacionalización de la banca Española hasta 1986

Se puede visualizar en la tabla arriba indicada (3.2) como el desarrollo de la estrategia de internacionalización del banco no se modificó de modo considerable en los dos periodos analizados en la misma.

Destaca por otro lado en el apartado del proceso utilizado por la entidad como en la primera fase la desarrolla de una manera secuencial y lenta, pasando a partir del año 2001 a ser un proceso expansivo rápido e intenso.

En los métodos de entrada si en la primera fase se realiza básicamente con la constitución de filiales y la apertura de oficinas de representación, en la segunda fase se utiliza más el recurso de las alianzas y las adquisiciones.

En cuanto a los métodos de entrada para su posterior expansión en Europa y en Latinoamérica destacan la apertura de sucursales y Constitución de filiales con Crecimiento Interno y Externo mientras que a partir del 2001 se utilizan las mismas herramientas unidas a la firma de alianzas y la adquisición de otras entidades.

En este contexto, el Grupo Santander Central Hispano ha apostado decididamente por una estrategia de expansión directa, al tiempo que mantiene relaciones con grupos financieros líderes a nivel europeo. Han sido por tanto en los últimos años la estrategia del Grupo Santander en Europa se ha centrado en la consolidación de su posición.

Como ejemplo de esta estrategias tenemos el ejemplo del CC-Bank, a través de las 52 sucursales abiertas al público, ha continuado aumentando su base de clientes y su expansión internacional del grupo (Hungría, Austria y República Checa).

Otro hecho destacable ocurrido durante el último decenio ha consistido en el acuerdo de cooperación alcanzado en Alemania entre Santander y el Grupo Werhahn, especializadas en crédito al consumo (CC-Group y AKB Group).

En resumen, después de las adquisiciones de nuevos bancos (Banespa, Serfin, Caracas, Meridional) y sociedades gestoras de fondos de pensiones (en Perú, Colombia y Argentina) llevadas a cabo a principio del siglo XXI el Grupo ha

concentrado su gestión en la consolidación de su franquicia en Iberoamérica, incrementando su penetración de negocio en los países donde el Grupo opera, con crecimientos de cuota y extendiendo su base de clientela, especialmente en Brasil y México,

Junto al tamaño de la franquicia, su alto grado de diversificación constituye también un rasgo clave, que el Grupo quiere preservar. La elevada presencia que el Grupo tiene en varios países a la vez (Brasil, México, Chile, Argentina), junto a la escasa correlación existente entre los ciclos económicos de tales países, representan no solo una mayor distribución de los riesgos sino, además, una más equilibrada distribución de la generación de resultados.

Además de en el mayor tamaño, profundidad y diversificación de sus negocios, la consolidación de la franquicia del Grupo en Iberoamérica se ha apoyado también en aspectos menos tangibles, relacionados con la construcción de un modelo de gestión uniforme, común a todos los países donde opera el Grupo, en aspectos tales

#### **4. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA ÓPTIMA DE DESARROLLO.**

##### **4.1.- ¿DÓNDE Y DE QUÉ MANERA SE LLEVO A CABO PRINCIPALMENTE?: EUROPA, LATINOAMÉRICA<sup>13</sup>,**

Ha sido quizás el enorme crecimiento internacional el cambio más significativo en el sector bancario español desde su nacimiento. Gracias a las fusiones y a las inversiones en el extranjero, los bancos españoles han crecido con mayor rapidez que sus competidores extranjeros.

Si a finales de 1985( seis meses antes del ingreso de España en la Unión Europea, solamente un banco español se encontraba entre los 100 mayores del mundo, el Central, ocupando precisamente el puesto número 100)<sup>14</sup>, Veinticinco años más

---

<sup>13</sup> (Sierra, P. 2007). Durante la década de los noventa, la gran banca española, ha mostrado interés por dos mercados fundamentales: Europa y Latinoamérica (ya que entre ambos concentraron el 73% de total de la inversión española en el exterior entre los años 1993 y 2000)

<sup>14</sup> ( Guillen y Tschoegl 2007)

tarde, el Santander se había convertido en el décimo banco del mundo, y en el primero de la zona euro.

El crecimiento internacional de la banca española ha seguido este camino de una manera muy predecible.

-Buscando establecerse en las principales plazas financieras internacionales al principio de una manera muy lenta y meditada con la apertura de oficinas de representación y siguiendo en un primer momento la estela de sus clientes en otros mercados y países.

- Continuaron su crecimiento a través de adquisiciones de bancos comerciales en América Latina primero, y Europa más adelante, determinado todo ello y de manera principal por la caída de los márgenes en España, la saturación del mercado...

En un primer momento los bancos españoles realizaron inversiones en algunos de los países más pequeños de América Latina, que fueron los pioneros a la hora de abrir sus sectores bancarios a la inversión extranjera: Chile, Uruguay, Puerto Rico. Ya en los años noventa se realizaron las primeras inversiones en México, Argentina, Venezuela, Perú y Brasil, entre otros.

#### ***4.1.1 Expansión en Latinoamérica:***

El banco Santander busco en la expansión en América Latina, aprovechar una serie de ventajas en un momento de tiempo muy determinado y con el paso del mismo se mostraron como muy acertadas, lo que llevo al cierre de 2011 a suponer el 67% del total de los beneficios de la entidad.

Es el grupo bancario español con mayor experiencia acumulada en América Latina, con más de sesenta y cinco años de presencia en la región, iniciándose en 1947 con el establecimiento de una oficina de representación en la Habana, y que iría ampliando a lo largo de la década de los sesenta y setenta con la apertura de otras oficinas de representación (Argentina, Brasil, Chile, Méjico, Venezuela y Puerto

Rico) junto con la inauguración de dos sucursales, una en Argentina en 1963 y otra en Panamá en 1967 el llamado Banco Santander y Panamá.

Antes de la fusión Santander-Central Hispano (1999), ambas entidades habían realizado inversiones en las principales economías latinoamericanas. El Santander había fusionado y adquirido bancos locales, que pasaría a gestionar aplicando un modelo de banca universal, especialmente a partir de 1995 (se desarrolla el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al tiempo que se da un nuevo impulso a negocios ya existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay)<sup>15</sup>.

Por otra parte, el antiguo Banco Central Hispanoamericano consolidaba su presencia en Latinoamérica, a diferencia del BBV y B. Santander, a través de la constitución de un gran holding inversor, la sociedad O'Higgins Central Hispano (OMCH), en colaboración con el grupo chileno Luksic, acuerdo que se rompió con la fusión y creación del BSCH. Esta estrategia, diferente de la del BBVA y Santander, intentaba aprovechar la red de oficinas existentes y la no intervención en la gestión.

Y al finalizar el año 2000, después sus adquisiciones en el mercado brasileño (Banespa y Grupo Meridional que le permitieron aumentar su cuota en dicho mercado en un 341,5%) y mexicano (con la adquisición de Banco Serfin), así como el Banco Santiago en Chile, el grupo BSCH se había convertido en un *líder en Latinoamérica*, siendo la primera franquicia regional de servicios financieros, que contaba con una sólida presencia en once países, *gestionando dieciséis bancos*.

Ahora bien, aunque su presencia abarca la mayor parte de los países iberoamericanos, su esfuerzo inversor se ha concentrado en México, Brasil, Chile y Puerto Rico que por tamaño, potencial de negocio, riesgo y capacidad de gestión podrían generar al banco mayores retornos.

---

<sup>15</sup> (Rodríguez Inciarte 2008). Fueron estas adquisiciones al otro lado del Atlántico, las que proporcionaron al Santander, la dimensión y estructura de banco internacional, que después le permitiría cumplir el sueño europeo, de posicionarse con la compra del Abbey en 2004, en el mercado más grande Europa

Aplica el Grupo Santander, una estrategia ofensiva y gradual que aprovecha la experiencia internacional que ha extraído desde la etapa anterior para inyectar un elevado volumen de recursos y comprometer notables riesgos en la zona dadas las favorables expectativas del mercado latinoamericano.

En base a un notable crecimiento externo que se sustenta en las tomas de participación mayoritarias y adquisiciones de bancos locales, tanto el BBVA como el Santander entran a operar y a liderar actividades de banca comercial en América del Sur. Al finalizar la década, y ya consolidadas posiciones líderes en los mercados más importantes de América Latina, las inversiones de la banca española comenzarán a especializarse. Esta discriminación tendrá carácter operativo y geográfico. Por una parte, aprovecharán el escaso desarrollo de los fondos de pensiones y de los fondos de inversión en el área, incorporando gestoras locales y también ofreciendo desde la red de oficinas instaladas productos de previsión financiera y de patrimonios colectivos, previamente diseñados en el mercado español.

Podemos por tanto destacar que las ventajas vislumbradas por la entidad fueron variadas y de amplio calado para el desarrollo de la entidad.

Dentro de las cuales podemos destacar las siguientes:

a).- La cultura y el idioma común<sup>16</sup>:

Si en otros mercados este activo era un elemento restrictivo para las empresas Españolas, en Latinoamérica supuso una de sus principales herramientas de penetración y consolidación.

Permitió que las transferencias de capital y de capacidades se gestionaran y organizaran de una manera más ágil y rápida.

b).- Por la tipología y estructura de los mercados:

Eran unos mercados con pequeña relevancia a nivel económico e inicialmente con escaso potencial de crecimiento, encontrándose baja dimensión actual y potencial

---

<sup>16</sup> (Rodríguez Inciarte, M. 2004). El Santander inicio su expansión en Iberoamérica vinculado al negocio comercial de ultramar, asentando su presencia, a través de oficinas de representación, sucursales y bancos filiales.



de crecimiento, encontrándose en este periodo analizado en un proceso constante de privatización, desregulación y liberalización.

c).- Escasa competencia y a precios asumibles

Aquí el Santander vio negocio y un nicho de mercado sin explotar y se lanzó a aprovecharlo, sin vislumbrar competencia más allá que el que le podía ofrecer la banca Estadounidense y de la que luego se demostró que no era rival para la tipología de negocio que ejercitaba el Santander.

d).- Su importancia estratégica:

La entidad busco consolidarse en la misma estableciendo alianzas, acuerdos, compras y cualquier otro tipo de acuerdo comercial que le permitiera afianzarse...

e).- Escaso grado de bancarización de la economía, para los estándares Occidentales<sup>17</sup>:

Como manejaban una media de 30/35% de penetración de los servicios bancarios, era esta un porcentaje muy limitado, y demostraba muy a las claras que se podía mejorar y rentabilizar a poco que se pudiera trabajar en condiciones favorables.

Se asemejaban estos clientes y su tipología a los españoles de finales de los años 70.

f).- La debilidad del negocio tradicional y la reducción de márgenes en España:

Esta situación llevo al banco Santander a buscar nuevas fuentes en Latinoamérica, ya que trabajaban con información según la cual en la América de aquella época los márgenes de intermediación eran como mínimo el doble que en Europa.

Por tanto el principal argumento para la inversión en América latina del Santander, fue el buscar un mercado más virgen del que gestionaba en España, con un alto grado de maduración, menores márgenes, elevada bancarización y cada vez mayor poder de negociación de los clientes, con nuevos hábitos de consumo y mayor cultura financiera.

---

<sup>17</sup> (Rodríguez Inciarte, M. 2004). La banca Española tiene acreditada experiencia en los procesos de bancarización progresiva de extensas capas de población.

Lo que se encontró por otro lado en Latinoamérica, fue por tanto, una baja bancarización, poca modernización del sistema financiero y escasa eficiencia, reciente liberalización, con elevadas oportunidades latentes y márgenes mucho más altos que los españoles.

Cabe destacar que para conseguir su posicionamiento el Santander se aprovechó de la proximidad cultural histórica y de lengua entre España y Latinoamérica, lo que permitió allanar el camino para una fructífera relación comercial.

Dentro de las tres formulas que según (Casilda Bejar 2002) utilizó la banca Española para su expansión en América, podemos afirmar que la principal utilizada por el Santander fue la de Adquirir mayoritariamente las participaciones de entidades locales ya asentadas, haciéndose con su gestión y control total.

Dentro de su política expansiva y más desarrollada en los últimos años podemos destacar lo que (Ingo Pies 2011) resalta como uno de los principales focos estratégicos de la actividad de la entidad, como es el Portal Universitario Universia. El citado portal conecta a unos 10 millones de universitarios de todo el mundo de habla Española y portuguesa.

Permite los intercambios científicos a la vez que divulga la cultura Española y Latinoamericana desde 1999.

Aunque esta faceta no está muy explicitada en la responsabilidad social corporativa de la entidad, su clara orientación empresarial queda a todas luces reflejada. Ya que al dirigirse a universitarios, que conforman en la actualidad una parte muy importante de los futuros profesionales nacionales e internacionales, lo que está haciendo la entidad es invirtiendo en clientes futuros y a unos costes muy asequibles.

Son por tanto parte de la sociedad del futuro con mayor potencial y que representan un público objetivo muy interesante para el banco.

Buscan estar presentes en las mentes de las futuras elites de los negocios y de la administración de los países de su interés.

Les permite tener una puerta de entrada clara en los países de habla hispana, creando a la vez compromisos duraderos y rentables, buscando financiar o promover proyectos locales en cada circunstancia social y económica del país en que se invierte.

Paso a continuación a reflejar a través de la tabla adjunta las principales operaciones de compra venta de entidades a través de sus participaciones accionariales desde 1991 a 2011 realizadas por el Banco Santander.

**Tabla 4.1: Principales compra y ventas de Entidades Financieras en América**

Operación	Año	Empresa	Participación
<b>Compra</b>	1991	First Fidelity Bancorporation	13,30%
<b>Venta</b>	1996	First Union Corp	1,30%
<b>Compra</b>	1999	O`Higgins Central Hispanoamericano	
<b>Compra</b>	2000	Grupo Meridional de Brasil	97%
<b>Compra</b>	2000	Grupo Financiero Serfin	98,6%
<b>Compra</b>	2000	Banco de Caracas	93,1%
<b>Compra</b>	2000	Banco Rio de la Plata	Hasta 79,2%
<b>Compra</b>	2001	Banespa	Hasta 97,1%
<b>Compra</b>	2002	Banco de Santiago	35,45%
<b>Compra</b>	2002	Banco Santander Colombia	24,9%
<b>Compra</b>	2002	Banco Rio de la Plata	15,54%
<b>Compra</b>	2002	Grupo Financiero Bital	25,4%
<b>Venta</b>	2002	Grupo Financiero Bital	25,4%
<b>Venta</b>	2003	Grupo Financiero Santander Serfin	24,9%
<b>Venta</b>	2005	Banco Santa Cruz	96,30%
<b>Compra</b>	2006	Interbanco	50,00%
<b>Compra</b>	2005-2006	Sovereing	24,8%
<b>Compra</b>	2010	Banco Santander Méjico	25%

Fuente: Elaboración propia, y del IESE sobre memorias del Banco Santander

Como podemos observar los movimientos fueron muy variados y principalmente intensos desde el año 2000 al 2006.

Es esta política expansiva y principalmente basada en adquisiciones, la que le permite estar tan bien posicionada en América y con unos resultados tan excelentes. El comienzo de las relaciones comerciales entre la provincia de Santander y Latinoamérica (especialmente el Caribe y las Antillas) crearon las condiciones iniciales que permitieron la creación y ulterior crecimiento del banco y que sellaron definitivamente la vocación iberoamericana del Santander.

Pero no es hasta mediados de la década de los años 90 cuando el Santander comenzó a diseñar y ejecutar una estrategia de inversiones y adquisiciones en esa zona.

En 1999 se creó la División América de la entidad y se le encargó la gestión de las inversiones realizadas hasta la fecha en tantos países de la región. Entre 1999 y 2003, es decir, durante los peores años del anterior ciclo económico del continente, el Santander continuo reforzando su franquicia latinoamericana invirtiendo en adquisiciones y en reestructuraciones.

Todo con un claro objetivo estratégico: convertirse y consolidarse como la primera y mejor franquicia de banca comercial latinoamericana.

Inicialmente, gran parte de trabajo estuvo concentrado en el redimensionamiento, modernización y fortalecimiento de los bancos que adquirió. Muy en particular, reforzando su base de capital y su franquicia comercial. Junto a estas labores fundamentales, se desarrollo la construcción de la plataforma tecnológica que hoy une a todos sus s bancos y unidades de negocio, y que les da tanto una inequívoca dimensión regional, como una fuerte base de ventajas competitivas.

En síntesis, el Santander ha crecido en Latinoamérica con viento a favor y en contra. Y lo ha hecho introduciendo competencia, aportando tecnología e innovación.

En el caso de Iberoamérica, los resultados son asimismo muy positivos.

Las reformas acometidas durante el último decenio han modificado profundamente las economías y el sistema financiero iberoamericano. En este terreno, el intenso proceso de privatizaciones ha conducido a la práctica desaparición de la banca pública en muchos casos y a una notable reducción en otros (en general, salvo en Brasil y Argentina, sólo se mantienen algunos bancos de desarrollo públicos), dando lugar a un cierto proceso de concentración y a una significativa presencia de la banca internacional. Dicha situación fue aprovechada intensamente por el Santander para posicionarse.

Hoy, sus principales economías cuentan con sistemas financieros sólidos, bien capitalizados y rentables, en especial en Brasil, Chile, México y Puerto Rico.

Iberoamérica se ha consolidado como un mercado financiero atractivo tanto por el tamaño y crecimiento de su negocio, como por su capacidad de generación de beneficios.

Al final de este proceso de expansión, el Santander se había convertido en el mayor banco de la región, gracias a sus propias inversiones y a las heredadas del Banco Central Hispano tras la fusión de ambas entidades en 1999. Durante los años noventa el BBVA (principal competidor nacional y única entidad Española que ha podido seguir la estela del Santander) y el Santander se lanzaron a adquirir entidades en los mismos mercados, aplicando las mismas estrategias replicando sus respectivos movimientos: Argentina, Colombia, México, Puerto Rico y Venezuela. Por el contrario desde los años noventa, ambas entidades han seguido caminos diferentes. El Santander ha crecido más en Chile y Brasil mientras que el BBVA se ha hecho fuerte en México.

Destaca por otro lado las distintas estrategias aplicadas por ambos en el mercado estadounidense.

El Santander ha tomado participaciones minoritarias en dos ocasiones: la primera en los años ochenta en el caso de *First Fidelity* y la segunda en 2005 con *Sovereign Bank*. También ha adquirido una financiera a la compra de automóviles. El BBVA en cambio ha perseguido obtener sinergias y economías de escala con su fuerte presencia en México, donde controla el segundo banco del país.

#### ***4.1.2 Expansión en Europa:***

Como bien indica (Rodríguez Inciarte M.) la expansión en Europa precedió, en la primera mitad de los 90, a la que en el quinquenio siguiente habría de concentrarse en Iberoamérica (el esfuerzo inicial tuvo como destinos principales Francia y sobre todo Portugal)<sup>18</sup>. De hecho, la inversión en Europa no recobra fuerza hasta 1999 (inicio del euro), con la incorporación de Alemania, Italia, Países Bajos y, posteriormente, Francia, al nuevo impulso que a partir de entonces recibe la expansión en Portugal.

En 2004, la compra del *Abbey National*<sup>19</sup> por el Grupo Santander hace que el Reino Unido pase al primer lugar de los países receptores de inversiones en el exterior de la banca española.

***Tabla 4.2: Principales compras y ventas de entidades financieras en Europa:***

<b>Operación</b>	<b>Año</b>	<b>Empresa</b>	<b>Participación</b>
<b>Venta</b>	1991	Banca Jover	96,87%
<b>Compra</b>	1993	Banca de Comercio e Industria de Portugal	74,87%

---

<sup>18</sup> (Rodríguez Inciarte, J. 2008). Con la adquisición en 1999 de la mayoría accionarial de los Bancos Totta y Crédito Predial, el banco Santander, elevaba su cuota en Portugal al 10%, siendo la primera vez que un banco europeo captaba el 10% del mercado minorista de otro país.

<sup>19</sup> (Rodríguez Inciarte, J. 2005). Fue hasta la fecha la mayor compra transfronteriza realizada en Europa. 13.000 millones de euros que el Santander pago en acciones propias.

BANCO SANTANDER: 1991-2011 DE ESPAÑA AL MUNDO, DOS DECADAS DE VERTIGINOSO  
CRECIMIENTO

<b>Compra</b>	1994	Banesto	73,45%
<b>Venta</b>	1994	Banesto	3,00%
<b>Venta</b>	1995	Banesto	1,40%
<b>Compra</b>	1997	Banesto	1,30%
<b>Compra</b>	1997	Banesto	2,10%
<b>Compra</b>	1998	Banesto	48,89%
<b>Compra</b>	1999	S Generale	0,49%
<b>Venta</b>	1999	Banco Comercial Portugués	13,78%
<b>Compra</b>	1999-2000	Royal Bank of Scotland	9,56%
<b>Compra</b>	2000	Banco Totta Acores SA	94,38%
<b>Venta</b>	2001	S Generale	0,65%
<b>Venta</b>	2001	Royal Bank of Scotland	0,57%
<b>Venta</b>	2002	Royal Bank of Scotland	3,00%
<b>Compra</b>	2002	Banco San Paolo Imi	0,98%
<b>Compra</b>	2002	AKB(Alemán)	24,9%
<b>Venta</b>	2002	S Generale	Total
<b>Compra</b>	2003	Banco Santander Portugal	12,74%
<b>Compra</b>	2003	Banco San Paolo Imi	3,4%
<b>Venta</b>	2003	Banco Vitalicio	13,22%
<b>Compra</b>	2003	Finconsumo banca Spa	20,00%
<b>Compra</b>	2004	Finconsumo banca Spa	30,00%
<b>Compra</b>	2004	Polskie Towarzystwo Finansowe	100%
<b>Compra</b>	2004	Royal Bank of Scotland	Ampliacion
<b>Compra</b>	2004	Elcon (financiación vehículos, Noruega)	100%
<b>Venta</b>	2004	Leasing y factoring Elcon	100%
<b>Venta</b>	2004	Royal Bank of Scotland	2,51%

BANCO SANTANDER: 1991-2011 DE ESPAÑA AL MUNDO, DOS DECADAS DE VERTIGINOSO  
CRECIMIENTO

<b>Compra</b>	2004	Abfin(Holanda)	100%
<b>Compra</b>	2004	Abbey National	100%
<b>Venta</b>	2005	Royal Bank of Scotland	2,57%
<b>Compra</b>	2005	Bankia (Banco noruego)	100%
<b>Venta</b>	2005	Commerzbank	3,38%
<b>Compra</b>	2005	Island Finance	100%
<b>Venta</b>	2006	Sanpaolo Imi	4,8%
<b>Venta</b>	2007	Sanpaolo Imi	1,79%
<b>Compra</b>	2007	ABN Amro	100%
<b>Venta</b>	2007	Banco Antonveneta	100%
<b>Compra</b>	2010	Bank Zachodni WBK	100%

Fuente: Elaboración propia, y del IESE sobre memorias del Banco Santander

Al final del año 2000, se posiciona entre los primeros bancos de la zona euro por recursos propios y activos. Esta privilegiada posición le había permitido formalizar y consolidar *cuatro alianzas estratégicas con fuertes grupos europeos* (Royal Bank of Scotland, Société Générale, San Paolo-IMI y Commerzbank), asentándose en cuatro mercados principales (Reino Unido, Francia, Italia, Alemania).

Por otra parte, en 1993 entra en Portugal de la mano del BCI, y consolida la misma con la adquisición del Banco Totta y Banco Predial, llegando a detentar, a finales del 2000, una cuota de más del 10% en banca comercial en el mercado portugués, próximo del sur de Europa, para ampliar su dimensión comunitaria. En Francia e Italia suscribió alianzas estratégicas con dos importantes grupos bancarios nacionales (Banca Nazionale del Lavoro, Crédit Lyonnais), mientras en Alemania abrió una oficina de representación.

Hasta finales de 1991, la dinámica de internacionalización llevada a cabo por Banco Santander había sido muy reducida y basada principalmente en la apertura de oficinas de representación y por alguna apertura de sucursales en el exterior.



Para (Sierra, P. 2007) esta dinámica operativa tenía mero carácter defensivo al haber seguido a sus clientes en Iberoamérica, y en menor medida en Europa, buscando posicionarse en plazas financieras principales.

Comprometía escasos activos y riesgos internacionalmente, ya que hasta ese momento carecía de recursos y tamaño para aspirar a operaciones de mayor volumen.

Ya en 1992 nos encontramos con el punto de inflexión para la internacionalización de la banca y principalmente del Santander. Nos encontramos con la entrada que se le plantea a España en la Europa Comunitaria, modificando los patrones y las conductas de crecimiento de la gran banca española. El valor del o tamaño adquiere una nueva connotación, aparece un nuevo mercado único de servicios financieros; y en consecuencia el grupo Santander, acomete diversas inversiones en la Europa de Unión Monetaria, pero de un modo recatado y oportunista, aprovechando situaciones que en otras épocas recientes parecerían impensables.

Aquí el Santander se encuentra con barreras de entrada, cimentadas en los elevados costes de entrada en ciertos mercados europeos así como la escasa rentabilidad del momento en los mismos, lo que le forzó a promover acciones y estrategias orientadas a crecer y a diversificarse en el exterior, buscando alianzas y acuerdos de cooperación con socios en los principales mercados comunitarios (Alemania, Reino Unido), así como en los más próximos (Francia, Italia). Solo el mercado portugués estaría al alcance, donde el grupo Santander adquirirá bancos locales.

Con el comienzo del nuevo siglo, aparecen nuevas variables en las dos áreas principales de actuación del banco: la Unión Europea y Latinoamérica. Se impulsa la Unión Monetaria, a la par que se reducen las expectativas y las posibilidades sobre Latinoamérica. Es entonces cuando el Banco Santander como abanderado de la banca Española vuelve mayoritariamente sus ojos hacia los países desarrollados. En ese momento ha adquirido una mayor dimensión y vocación internacional. En consecuencia, ya se encuentra en condiciones de acceder a los mercados bancarios más maduros situados en la Europa comunitaria y en Estados Unidos.

La Unión Europea se convierte en el gran objetivo del grupo Santander<sup>20</sup>. Dentro del área, aplica una estrategia ofensiva y gradual, basada en actuaciones de crecimiento externo que tiene por fin consolidar e incrementar el segmento de financiación al consumo en varios países de centro, sur y este de Europa, adquiriendo participaciones mayoritarias en empresas locales; pero, sobre todo, la operación más importante la pactó sobre el Reino Unido, donde el grupo se haría con la totalidad de las acciones del quinto banco británico *Abbey*. Pero tampoco se olvida de Latinoamérica, donde de forma muy selectiva, y en base a adquisiciones, reforzará su cuota de mercado en Brasil, con nuevas compras, además reforzará el negocio de financiación al consumo, además de generalizar el ofrecimiento de pensiones, fondos de inversión y seguros en toda el área Latinoamericana.

Ha sido por tanto la internacionalización una decisión estratégica y de primer orden, ofensiva y, siendo utilizada a su vez como una vía rápida y fundamental de crecimiento, en un mundo sin fronteras financieras, que añade crecientes beneficios y nuevas capacidades.

#### ***4.1.3 Expansión en otros mercados:***

En este apartado y viendo en la actualidad, como la economía esta pivotando hacia países emergentes y con elevadas posibilidades de desarrollo y crecimiento, El Banco Santander ha comenzado a valorar la posibilidad de acometer otra tercera fase de inversiones internacionales, pero esta vez en mercados hasta la fecha desconocidos o con un posicionamiento de la marca muy testimonial.

Aun teniendo como pendiente el despegue del continente Africano como potencia económica y el posicionamiento en Oriente próximo como mercado con elevado potencial pero con escasa relación cultural e histórica. El Santander ha comenzado

---

<sup>20</sup> (Sierra, P. 2007). Si la inversión Española bruta exterior de la banca en la UE25 fue en el periodo 1993-2000 de 8.466 millones de euros(suponía el 28,75% del total del periodo), en el subsiguiente periodo 2001-2006 paso a ser más del doble alcanzando los 18.181,91 millones de euros( el 57,29% del total de la inversión para el periodo)

a vislumbrar verdaderas oportunidades en el mercado Asiático, y concretamente en China (anteriormente solo conocía de una manera testimonial el mercado Japonés). Para ello la entidad planea expandir su presencia en el citado mercado y por dos motivos principales:

1.- Al ser una economía, la China que en los últimos años ha demostrado ser la que mas empuje y crecimiento demuestra en el panorama internacional, además de contar con la población más numerosa del planeta y con amplias necesidades financieras por cubrir, lo que por otra parte le podría servir a la entidad para crecer y conseguir nichos de mercado que le permitan alcanzar destacados resultados y mantenerla en el top ten mundial.

2.- Empieza a despuntar y a ser una variable muy a tener en cuenta, las relaciones económicas y los intercambios entre el gigante asiático y Latinoamérica.

Valora por tanto la entidad que para mantenerse y escalar entre los mejores bancos del mundo, sin el mercado chino es imposible.

Como ejemplo tenemos la constitución de una franquicia en China del Santander con el *China Construction Bank* (CCB), para lanzarse en el negocio bancario rural del gigante asiático. Siendo esta entidad la segunda prestamista del país, lo que busca el banco español es aplicar en China su experiencia técnica en gestionar finanzas Rurales como en España y Brasil.

Para rematar esta nueva e incipiente fase de posicionamiento y crecimiento en otros mercados y para reforzar su imagen en los ya consolidados y en los estratégicos, la entidad ha aprovechado el patrocinio de La Fórmula 1 como una pieza muy importante de la política general de marca única, y de mantenimiento de una reputación global, buscando una notoriedad internacional muy deseada. Con ello se busco ser conocidos a nivel mundial con un efecto multiplicador importantísimo, sobre todo en la comunidad inversora mundial sita en EEUU, en Inglaterra, en los fondos soberanos, en Asia, etc. Es por tanto esta inversión lo que ha ayudado a la entidad a alcanzar esa notoriedad internacional necesaria en su estrategia de internacionalización.

Por tanto el esfuerzo dedicado a entrar en nuevos mercados no ha caído en saco roto como demuestra el análisis de la prestigiosa agencia *Brand Finance*, que la ha situado como la tercera marca financiera del mundo y la que más ha aumentado de valor.

## **4.2.- RAZONES DE LA EXPANSIÓN Y ETAPAS DEL DESARROLLO**

### ***4.2.1. Las razones de la expansión exterior.***

Para que la actuación de la empresa a nivel internacional se pudiera materializar, y llevar al Santander a las cotas de volumen y crecimiento actuales, se debieron crear primero unas condiciones adecuadas, y que una serie de factores impulsaran de una manera decidida esta política expansiva.

El proceso expansivo exterior por tanto del Santander y por exterior del resto de la banca Española se cimento al menos en estos factores:

#### *1)-. La integración en la Unión Europea, y sus consecuencias de apertura del mercado Interior:*

Por un lado, la integración de España en la U.E. y con el creciente grado de integración de las economías, la creación del euro, y los avances hacia un mercado único financiero<sup>21</sup>, provocaron un claro proceso de liberalización y flexibilización e hicieron indispensable un mayor rigor económico y político.

Así, la Unión Económica y Monetaria:

a) Se desarrollan unas políticas de estabilidad macroeconómica que redujo las incertidumbres y favoreció la evolución del sector financiero.

---

<sup>21</sup> (Sierra, P. 2007). La búsqueda de una mayor dimensión, a través de las fusiones y adquisiciones bancarias, constituye una modificación fundamental, derivada de las reformas bancarias internas y de la necesaria adecuación a las nuevas condiciones financieras exigidas con la consecución del mercado único.

b) Supuso un cierto impulso de las reformas estructurales y se desarrolla de una manera más flexible políticas económicas que incidieron en una mayor competencia en amplios sectores económicos y en el bancario principalmente.

c) A su vez generó un considerable efecto dinamizador, reduciendo costes, mercados más atractivos para los inversores extranjeros y financiación más barata. Estos desafíos fueron rápidamente adaptados por la economía como se puede apreciar en la evolución de la economía española en los últimos 25 años.

Ha sido por tanto esta integración uno de los motores principales que ha hecho lo que económicamente era aconsejable y aún indispensable.

*2)-. La fuerte competencia y rápida maduración del mercado doméstico:*

La liberalización de los mercados, la fuerte competencia, la caída de tipos como consecuencia del proceso de convergencia nominal con la UE y la implantación del euro, propiciaron una reducción generalizada de los márgenes con los que operaban las entidades.

Esta situación impulsó una respuesta positiva de las principales entidades financieras, que entraron con rapidez en una dinámica no sólo de adaptación a los cambios que se iban introduciendo, sino incluso de anticipación a los que antes o después se iban a producir.

Por otro lado esta dinámica generó una reducción de los márgenes financieros a cotas desconocidas hasta el momento durante toda la década de los 90.

Todo ello unido llevó a un proceso de concentración sectorial, permitió a algunas entidades alcanzar un tamaño más eficaz cara al proceso de internacionalización de los mercados financieros. (Dicho proceso a su vez se llevó a cabo, tanto de decisiones de fusión entre partes competidoras como de adquisiciones.

*3)-. Las transformaciones en el marco político y económico de los mercados emergentes, en general, y especialmente de Latinoamérica.*

La mejora en las tecnologías y en los sistemas de gestión, incorporados en su mayor parte por la banca internacional presente en la zona, han contribuido a una reducción sensible de los elevados costes operativos de la banca iberoamericana.

Permite a su vez nuevas oportunidades de beneficio, gracias y la privatización de las empresas públicas, y a las reformas de los sistemas de pensiones.

Se empieza a trabajar con reglas de comportamiento más claras, mejorando por el camino la supervisión y regulación bancaria (adoptando un buen número de los principios armonizadores del BIS).

Iberoamérica por tanto constituye, para la banca española, un canal natural de expansión por afinidades históricas y culturales.

Facilita de esta manera la implantación de criterios gerenciales, la adaptación tecnológica y, desde luego, la gestión y transferencia de recursos humanos.

#### **4.2.2 Etapas de la internacionalización:**

Según (Parada y Planellas 2008) el Banco de Santander desarrollo una estrategia de crecimiento basada en la internacionalización mediante un proceso centrado en 3 etapas.

1ª) La entidad se concentro en el fortalecimiento de las capacidades centrales (su principal objetivo por tanto en esta primera fase, fue desarrollar capacidades distintivas y consolidar su presencia en el mercado Español concentrándose en gran medida en la banca comercial).

Vieron como una oportunidad de consolidar su Know-how en banca comercial, en la desregulación del sistema financiero y el consiguiente incremento de la competencia.

2ª) En esta segunda etapa, la entidad tanto en los mercados Latinoamericanos, como europeos, se concentro en lo que mejor sabia hacer (el

desarrollo de la banca comercial) lo que actualmente le viene suponiendo el 85%-90% de sus ingresos.

Para ello se implicó en un primer momento en la exploración cautelosa de los citados nuevos mercados, para introducirse en los mismos, considero que lo primordial y básico en su estrategia era adquirir conocimiento sobre los mismos.

Entre 1994-1998 adquirió pequeñas y medianas entidades en Venezuela, Méjico y Argentina, con el fin de conocer el mercado Latino. Así entraba de forma gradual y constante en nuevos mercados a la vez que minimizaba riesgos antes de lanzarse a realizar mayores inversiones.

De esta manera le permitieron estas inversiones, ganar tamaño y estructura de Banco Internacional.

En Europa siguió la misma estrategia y accedió a 12 países, entre los que estaban Alemania, Italia, Austria, Hungría, Republica Checa, etc.). Se concentró en crearse opciones rentables, combinando y obteniendo conocimientos, para poder entrar con éxito, en nuevos mercados en un futuro próximo.

Podemos ver por tanto en este apartado como el Banco Santander, había podido fortalecer sus capacidades en banca comercial, al mismo tiempo que adquiría conocimientos en los mercados internacionales.

3ª) En esta tercera etapa, el banco explotó sus capacidades centrales y sus conocimientos adquiridos, mediante el crecimiento y la consolidación en los mercados Latinos y Europeos en gran medida.

Entre 1999 y 2004 se fijó el ambicioso proyecto de su consolidación internacional y la adquisición de grandes bancos. Véase en Latinoamérica con la adquisición de Banespa (Brasil), Serfin (Méjico) y Banco Santiago (Chile), consiguiendo de esta manera convertirse en unos pocos años en franquicia para toda Latinoamérica como Banco comercial líder y entidad de referencia con presencia en 10 países y con más de 18 millones de clientes, solo en 2005.

Por otro lado y en su otro frente abierto adquirió el Banco Totta & Acores, el credit Residual, el Banco C.C de Alemania, el Finconsumo de Italia, a la vez que reforzó su posición en el consejo en el Royal Bank of Scotland (RBS).

Estas posiciones, y principalmente la del RBS le permitieron identificar la adquisición del *Abbey National Bank* como un objetivo fundamental (poseía ya en 2004 18 millones de clientes, 1.6 millones de accionistas y el 9% de los depósitos de Gran Bretaña).

Así con esta adquisición el banco se convirtió en el mayor banco de Europa y América Latina, siendo uno de los pocos con negocios en tres monedas (\$, € y libras)

#### 4.3.- CUANTÍA: BENEFICIOS, INVERSIONES.

*Tabla 4.3: Principales datos del Banco Santander desde 1991 a 2011*

Partidas (Mill. Euros)	1991	2001	2011
<b>Activos totales</b>	90.503,1	358.137,5	1.251.525
Créditos sobre clientes (neto)	48.973,6	173.822,0	750.100
Recursos de clientes gestionados	59.823,2	331.378,9	984.353
Recursos de clientes en balance	56.444,2	236.132,4	632.533
Fondos de inversión	3.095,9	68.535,0	
Fondos de pensiones	283,0	18.841,9	
Patrimonios administrados	0,0	7.869,6	
Patrimonio neto	5.287,9	19.128,4	80.629
Total fondos gestionados	93.882,1	453.384,0	1.382.980
<b>Resultados</b>			
Margen de intermediación	3.135,0	10.256,8	30.821
Margen básico	3.939,9	14.878,5	44.262
Margen de explotación	1.470,6	5.944,5	24.373
Beneficio antes de impuestos	1.213,9	4.237,3	7.939
Beneficio neto atribuido al Grupo	735,9	2.486,3	5.351
<b>Datos por acción</b>	<b>(Euro)</b>		
Dividendo	0,0992	0.2885	0.600



BANCO SANTANDER: 1991-2011 DE ESPAÑA AL MUNDO, DOS DECADAS DE VERTIGINOSO  
CRECIMIENTO

Cotización	1,66	9,41	5,87
Capitalización bursátil (millones)	6.947,7	43.844,6	50.290
<b>Total</b>			

Fuente: Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias Del Santander

Los datos arriba relacionados no dejan lugar a dudas del éxito de los últimos 20 años de la entidad, no hay magnitud a analizar que no muestre un desarrollo espectacular en estas dos últimas décadas.

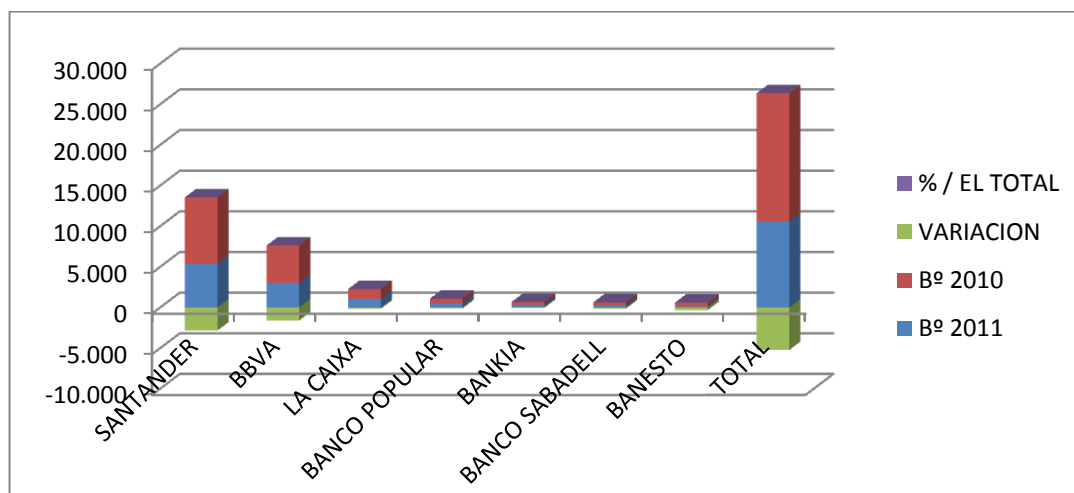
Si cualquier apartado analizado muestra ya de su por sí un desarrollo espectacular, destacaría entre los mismos en dato del Total fondos gestionados que solo en estas dos décadas logra pasar de los 93.882,1 millones de euros a los 1.382.980 millones de euros, es decir logra multiplicar por 13 los volúmenes gestionados con una expansión pocas veces conocida en el sector de la banca internacional y obtenida por una entidad como el Santander compitiendo con unas elevadas capacidades y sin perder en estos 20 años una dinámica de constante de crecimiento.

Otro de los datos que mas a las claras nos permiten visualizar la evolución y desarrollo en estos años del Santander, es el de la generación de beneficios y la evolución del mismo en el periodo estudiado.

Si terminaba el año 1991 con unos beneficios netos atribuidos al grupo de 735,9 millones de euros, nos encontramos, como bien podemos comprobar en la tabla 4.3 con unos 5.351 millones de euros al cierre de 2011. Es decir multiplico solo en ese tiempo por 7 sus beneficios (si nos hubiéramos detenido solo un año antes la multiplicación alcanzaría la decena, todo ello efecto de la crisis en sus cuentas).

Destaca por otro lado y siempre refiriéndonos a los mismos datos (abajo relacionados) como, son las dos principales entidades españolas con una política de internacionalización más acusada (Santander y BBVA), las que en la actualidad generan más del 79% del beneficio obtenido por la banca española.

**Grafico 4.1: Beneficios de las principales entidades financieras españolas en 2011**



Fuente: Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias de las entidades.

Si estos datos los valoramos junto con los de la tabla 5.1, veremos que aun partiendo de posiciones similares allá por el año 1991, solo la entidades indicadas anteriormente , que apostaron por la internacionalización, pudieron por un lado diversificar sus riesgos y por otro aumentar las opciones de generación de beneficios.

## 5.- HITOS Y MAGNITUDES DE LA ENTIDAD DE 1991 A 2011

### 5.1.-HITOS QUE HAN CIMENTADO ESTE CRECIMIENTO

La integración de España en Europa tuvo un fuerte impacto<sup>22</sup> y llevo a la apertura de los mercados lo que por ende obligo a plantearse el negocio bancario con otras

<sup>22</sup> (Sierra. P 2007). La creación del Mercado Único en 1992 se ha convertido en fundamental motor del proceso de internacionalización de nuestro Sistema Financiero. Ha enfrentado al sector a un nuevo entorno competitivo, determinado por una incipiente liberalización e innovación financiera, con modificaciones normativas que han acelerado su desregulación, provocando su modernización e internacionalización.

perspectivas: aumentando la competencia y desarrollándose un rápido proceso de desintermediación. A ello se unió que la globalización, la desregulación y el desarrollo de las tecnologías de la información que afectaron especialmente al sector Financiero<sup>23</sup>.

La banca española ha sido una de las grandes triunfadoras en estos años. De una dimensión muy modesta, eminentemente nacional o regional y una regulación muy intervencionista, se paso en estas décadas a contar con una de las bancas más eficientes, innovadoras y dinámicas del mundo.

Para (Emilio Botín presidente del Banco de Santander)" la estrategia que ha guiado el crecimiento de su entidad hasta situarla entre las primeras del mundo les ha permitido destacar como ganadores en la reciente crisis económica y financiera mundial".

Según el mismo, vemos que basa su éxito, en una estrategia muy bien definida y clara:

Ser fuertes en España para ser fuertes fuera, convertirse "en el primer banco de Iberoamérica", y "ser también el primer banco europeo".

Para su consecución, la entrada de España en la Unión Europea, fue un hecho de primera magnitud, ya que permitió a la entidad ser ambiciosos, siempre con la meta de llegar a ser el primer banco comercial del mundo",

Para cumplir con este objetivo introdujeron la competencia en la "médula" del sistema financiero, lo que permitió a la entidad doblar su cuota de mercado en unos pocos meses.

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

---

<sup>23</sup> ( Guillen y Tsoeogl 2007).La desregulación y liberalización bancarias indujo una verdadera revolución en la innovación bancaria, con lanzamiento de nuevos productos y servicios, estrategias de segmentación de mercados e inversiones en tecnologías de la información.

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

En cuanto a la política de crecimiento exterior y a su interés por desarrollar su negocio en los países más desarrollados del continente sudamericano, Chile, México y Brasil, país éste último que genera en la actualidad el 25 por ciento de los beneficios del grupo.

En otro momento decidió, sin embargo, desinvertir de forma ordenada de Venezuela y Bolivia, porque las condiciones institucionales eran perjudiciales con sus objetivos de banca comercial.

Por otro lado se ha de resaltar la operación de compra del banco Abbey, en Reino Unido, que aporta el 12 por ciento de los beneficios del grupo a finales de 2011, y el interés de la entidad en potenciar su presencia en otros países de la zona euro como Alemania y Polonia, con un 2% y 3% respectivamente en el último ejercicio. Es por tanto un sólido modelo de negocio basado desde sus orígenes en el principio de "prudencia en riesgo", para evitar la asunción de riesgos excesivos.

En cuanto a destacar los aspectos fundamentales en los que se cimienta este crecimiento, debemos de tener presente que una de las ventajas competitivas en el sector bancario y más concretamente en el caso del Santander viene de la estandarización rigurosa los sistemas informáticos y procedimientos en todo el mundo y sin descanso lucha por reducir los costos. Buscan por tanto mantener un modelo de negocio coherente en todas partes. Tienen los mismos sistemas en todas partes, lo que se manifiesta como una de sus principales premisas operativas.

Destaca por otro lado como, tanto el Banco Santander como el BBVA en menor medida han ampliado sus operaciones al por menor en el extranjero rápidamente en las últimas décadas, y han logrado hacerlo de manera rentable a pesar de que la

economía de su propio país ha pasado por momentos no muy boyantes durante las mismas.

Es por tanto llamativo que en unas pocas décadas un pequeño banco regional, haya conseguido expandirse por más de 40 países en el mundo y que el negocio exterior le aporte casi el 90% de sus beneficios. Si tomamos el dato del número de sucursales entre los dos bancos gestionan más de 20.000 sucursales bancarias, la mayoría de ellos fuera de España. Se puede ver por tanto como la exportación del negocio bancario Español se sustenta en buena medida en la gestión a través de las sucursales.

Debemos mencionar por otro lado como una vez e fueron liberados los bancos españoles de las rigideces del sistema financiero de la época anterior a la democracia fueron capaces de dejar atrás a sus rivales en mercados más desarrollados.<sup>24</sup>

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

Una muestra de este desarrollo y de cómo afecta a los negocios del Santander en el mundo es la manera de gestionar al cliente de banca minorista. De un vistazo se puede ver si el cliente es rentable, lo que de su personal es responsable de cuidar de él y qué otros servicios bancarios que pueda necesitar. Parece inconcebible que los bancos no pueden tener una visión completa del negocio que están haciendo con cada uno de sus clientes. Sin embargo, sólo un puñado de grandes bancos del mundo son capaces de ver inmediatamente lo que un cliente tiene y que se le puede ofrecer.

---

<sup>24</sup> (Rodríguez Inciarte 2007).” La década de los ochenta resultaría clave, para la necesaria reforma del sistema financiero. La adaptación al mercado fue progresiva, y la disciplina comenzó a ser un concepto determinante en la política de las entidades.

Es este modelo español lo que permite el uso de la tecnología para reducir los costes y aumentar la productividad de los empleados. También permite que las ramas muy pequeñas para ofrecer asesoramiento sofisticado y servicio al cliente.

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

Estamos por tanto vislumbrando como están cambiando las economías de escala que participan en el sector bancario, especialmente en lo que los bancos tratan de sacar provecho de la enorme cantidad de datos que recogen en sus clientes y el Banco Santander a la cabeza.

Han sido por tanto estos últimos años, donde se ha podido plasmar, de una manera más clara, el objetivo del Banco: Crecer

Esto ha sido posible gracias a una política ambiciosa y clara de adquisiciones, fusiones y absorciones, que ha conformado el día de hoy una entidad sólida y de reconocido prestigio mundial(amalgama de muchas otras), pero a la vez sin perder, y eso es lo más sorprendente, ni su identidad, ni su cultura empresarial.

## **5.2.-MAGNITUDES QUE AVALAN ESTA EVOLUCIÓN DE 1991 A 2011**

### **5.2.1.-Datos Financieros y económicos del año 1991, como punto de partida.**

En el cuadro abajo relacionado, podemos observar las posiciones del Banco Santander al finalizar 1991 en el ranking de la Banca en España.

Como se puede ver a simple vista en el año del comienzo de nuestro análisis, la entidad no era ni la más grande, ni la de mayor volumen, ni la que mejor y más rápido crecía en la España de aquel entonces.

Esto nos lleva a dilucidar que con esta información y en aquella época, nadie esperaba que la entidad se comportara como lo hizo en las décadas subsiguientes, llevándola a lo más alto del ranking nacional y a estar entre los 10 bancos más grandes del mundo por capitalización bursátil.

A simple vista la entidad era una de las principales del mapa bancario español, pero evolucionaba en sus magnitudes de una manera más lenta que sus principales competidores, siendo el dato de crecimiento de recursos totales en aquel año 1991 y en la posición 18 de la banca española, uno de los que nos permite corroborar esta afirmación.

**Tabla 5.1: Situación de los principales bancos españoles en 1991**

<i>Bancos</i>	<i>Por Recursos propios</i>	<i>Por Recursos ajenos</i>	<i>Por Recursos totales</i>	<i>Por Crecimiento de recursos Totales</i>	<i>Por B° Neto</i>	<i>Por N° de oficinas</i>	<i>Por N° de Empleados</i>
<b>Exterior</b>	4	5	5	1	6	6	5
<b>Banesto</b>	3	3	3	2	4	2	3
<b>Bilbao Vizcaya</b>	2	2	2	4	1	3	2
<b>Central Hispano</b>	1	1	1	3	2	1	1
<i>Santander</i>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Zaragozano</b>	17	15	15	11	18	9	11
<b>Popular</b>	6	6	6	10	5	5	6

Fuente: Anuario Estadístico de la banca privada en España 1991

Si los datos arriba indicados no son de si por si claros podemos, ver por otro lado que en este año de partida, el Santander, era un banco con vocación internacional, pero de escaso reconocimiento y tamaño, ya que casi el 99% de su negocio y beneficios los obtenía en el mercado nacional.

Un dato claro que lo ilustra son el número de oficinas que poseía a la fecha y su ubicación, como puede ver en el cuadro 2.2.

**Tabla 5.2: Oficinas del Santander en 1991**

<i>OFICINAS 1991</i>	<i>NUMERO</i>
España	1.299
Extranjero	13
Total	1.312

Fuente: Anuario Estadístico de la banca privada en España 1991

Es claro y revelador que en el año 1991, solo poseía 13 sucursales en el extranjero, lo que no suponía más de un 1% del total.

Por ende con los empleados ocurría una situación similar, siendo prácticamente la totalidad de la plantilla trabajadora en España de la Entidad a la fecha.

*Tabla 5.3: Empleados del Santander en 1991*

<i>Empleados 1991</i>	<i>NUMERO</i>
España	11.681
Extranjero	30
Total	11.711

Fuente: Anuario Estadístico de la banca privada en España 1991

Nos sirve esta información como punto de partida para visualizar a través de los datos que vamos a poner en claro, como la entidad paso de una estructura muy focalizada al mercado nacional a ser un gran banco internacional solo en 20 años y sin perder en el camino ni la identidad ni la gestión de la entidad.

Consiguió pasar de los 364.459 accionistas con los que acabo el año 1991 a los 3.293.537 que mantenía al cierre del 2011.

Como deja bien a las claras (Rodríguez Inciarte J) Director General del Grupo Santander en su análisis de los 25 años de transformación del sector financiero español, el punto de inflexión para la banca española y más concretamente para el



Santander, la encontramos en la incorporación de España en la Unión económica y monetaria, firmada el 12 de junio de 1985 y que supuso un antes y un después para todo el sistema.

Si en el año 1985 el Santander era el sexto banco de España y 152 del mundo con 750.000 clientes era debido a su política conservadora, localista y con una prioridad muy clara hasta ese momento, ser rentables y no ser grandes.

Como vemos en los datos a continuación expuestos pocos años después ya en 1991 la entidad comienza un vertiginoso despegue que la ha llevado a ser un referente mundial y ejemplo de las políticas expansivas exitosas de la banca desde entonces.

**Tabla 5.4: Datos Históricos del Santander en el año 1991**

<b>Datos Históricos año 1991</b>	<b>Mill. Euros</b>
Activos <b>totales</b>	90.503,1
Créditos sobre clientes (neto)	48.973,6
Recursos de clientes gestionados	59.823,2
Recursos de clientes en balance	56.444,2
Fondos de inversión	3.095,9
Fondos de pensiones	283,0
Patrimonios administrados	0,0
Patrimonio neto	5.287,9
Total fondos gestionados	93.882,1
<b>Resultados</b>	
Margen de intermediación	3.135,0
Margen básico	3.939,9
Margen de explotación	1.470,6
Beneficio antes de impuestos	1.213,9
Beneficio neto atribuido al Grupo	735,9
<b>Datos por acción</b>	<b>(Euro)</b>
Dividendo	0,0992
Cotización	1,66
Capitalización bursátil (millones)	6.947,7

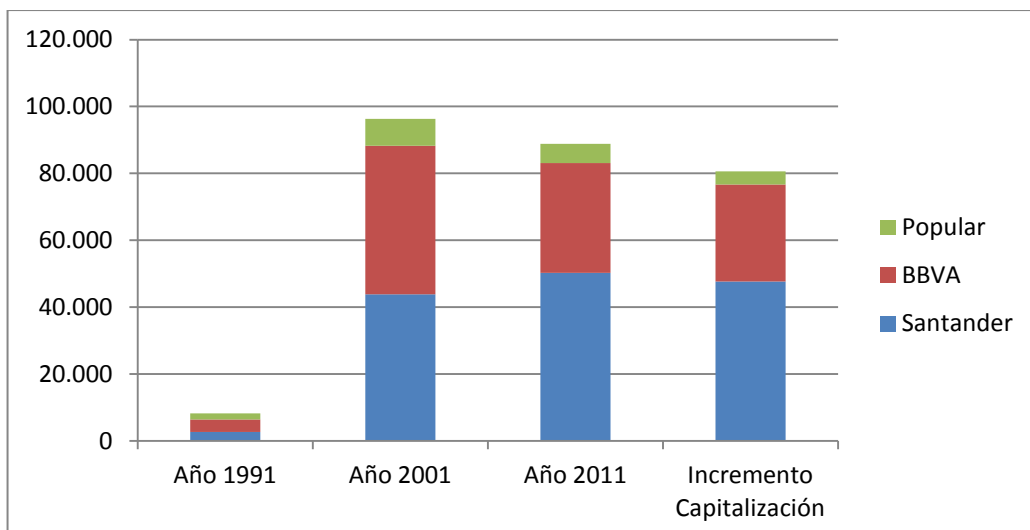
---

Fuente: Memorias del Banco Santander en 1991

### 5.2.2.-Evolucion de su Posición en el Ranking Nacional.

En este ámbito y como he hecho indicaciones en anteriores apartados en el periodo de tiempo que nos ocupa y a través de las distintas vicisitudes que la entidad ha atravesado, podemos ver como ha pasado de ser unos de los 5 primeros bancos en las principales magnitudes bancarias a encontrarse hoy en día en el máximo escalafón de la Banca nacional, por volumen, capitalización, resultados, expansión, etc...

***Grafico 5.1: Capitalización de las principales entidades Españolas desde 1991 a 2011.***



Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias. Datos en Millones de euros.

Podemos observar como el Santander a comienzos de los años 90 se encontraba por debajo en volumen de capitalización de su competidor y no muy lejos de los demás, una década después todavía mantenía el pulso con el BBVA, distanciándose sobremanera de los demás, pero al finalizar 2011 y aun con el efecto ya claro de la crisis, vemos que el desarrollo bursátil de la marca ha sido muy superior a sus competidores nacionales, alcanzando los 47.635 millones de € de incremento de capitalización solo en 20 años, superando en más de 18.000 millones de euros a su inmediato perseguidor.

### **5.2.3.-Evolucion de su Posición en el Ranking Mundial.**

Su posición en el Ranking ha evolucionado de una manera espectacular al pasar de ser el número 185 de los bancos por capitalización de mercado en el año 1985 a pasar a alcanzar el puesto número 8 en año 2007 y mantenerse dentro de los 10 primeros al cierre de 2011, aun sufriendo en su capitalización, las continuas pérdidas de valoración bursátiles acaecidas en el mundo desde el verano de 2007 con la quiebra de *Lehman Brothers*<sup>25</sup>.

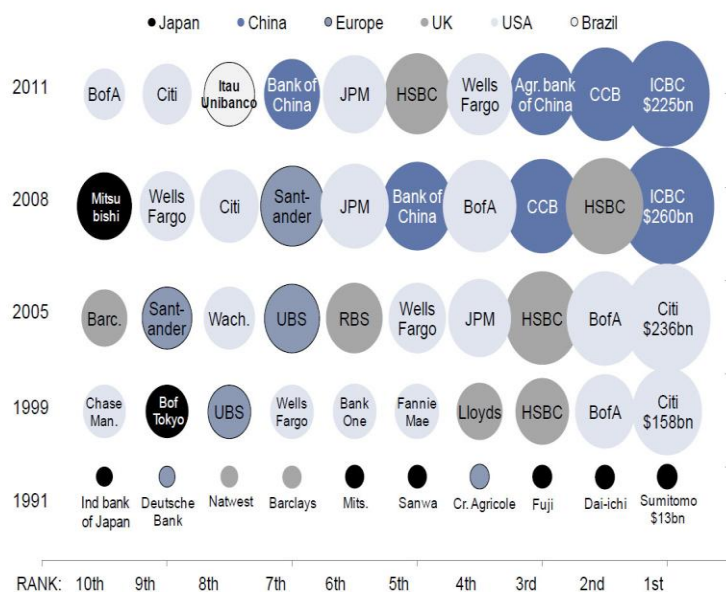
Por otro lado este desarrollo se puede ver plasmado en otras muchas estadísticas y ranking, como es el que destacamos a continuación:

#### ***Tabla 5.5: Los diez mayores bancos por capitalización bursátil y mercado***

---

<sup>25</sup> (Rodríguez Inciarte 2008).” La compra y posterior fusión con el Central hispano en el año 1999, catapulto a la entidad al liderazgo en España con el 20% de la cuota del mercado nacional y al decimocuarto puesto del ranking mundial.

Top-10 banks by market cap and region



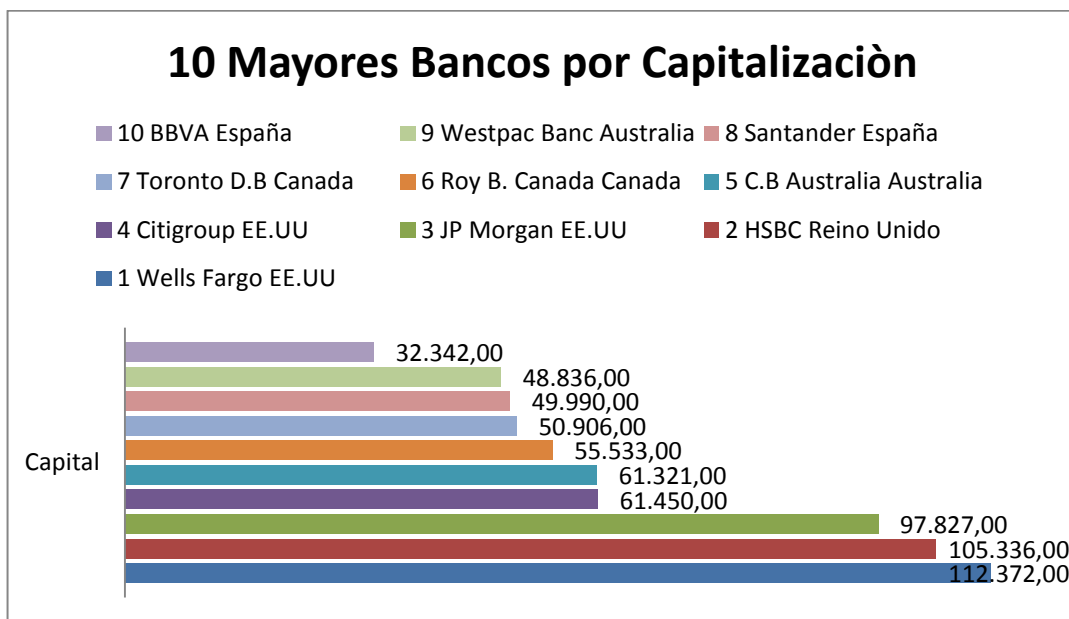
Source: Datastream.

Fuente: *Datastream* (2012) EE.UU.

En el mismo se puede ver en él los últimos 20 años el Santander ha logrado posicionarse como unos de los grandes en varios de los principales mercados bancarios mundiales como son el Europeo, y más concretamente en el Británico a partir del año 2004, en este caso en un mercado de primer orden. Por otro lado su desarrollo en Latinoamérica y su posición especial en Brasil, lo han catapultado como entidad de referencia en una economía emergente de primera magnitud y con una generación de resultados encomiable.

Solo ha encontrado la entidad en este periodo un freno a su expansión, al igual que el resto de sus competidores, como ha sido el efecto en sus resultados y en su volumen de activos y de capitalización, que ha tenido la crisis económica mundial originada en Estados Unidos por la quiebra de Lehman Brothers a partir del verano del año 2007.

**Grafico 5.2: Principales Entidades bancarias Mundiales en 2011 por capitalización**



Fuente: *Factset* (2011) Publicado en EE.UU.

Otro ranking muy destacado y que muestra bien a la clara la evolución e importancia del crecimiento del Santander y su reconocimiento a nivel mundial es el ranking que la empresa *Interbrand* elabora desde el año 2001.

En la misma y desde el año 2010 por primera vez podemos ver al Santander como una de las empresas mejor valoradas a nivel mundial alcanzando en la misma el puesto 68, el mismo que el año 2011 ha vuelto a conseguir.

**Tabla 5.6: Principales marcas mundiales por valor en 2010**

<b>GANADORES Y PERDEDORES</b>						
Principales marcas del mundo por valor						
	Posición		Marca	País	Valor (millones \$)	Variación (%)
	Actual	2009				
=	1	1	Coca-Cola	Estados Unidos	70.542	2
=	2	2	IBM	Estados Unidos	64.727	7
=	3	3	Microsoft	Estados Unidos	60.895	7
▲	4	7	Google	Estados Unidos	43.557	36
▼	5	4	GE	Estados Unidos	42.808	-10
=	6	6	McDonald's	Estados Unidos	33.578	4
▲	7	9	Intel	Estados Unidos	32.015	4
▼	8	5	Nokia	Finlandia	29.495	-15
▲	9	10	Disney	Estados Unidos	28.731	4
▲	10	11	Hewlett-Packard	Estados Unidos	26.867	12
▲	48	50	Zara	España	7.468	10
	68	N	Santander	España	4.846	Nueva

Fuente: *Interbrand*

Fuente: *Interbrand* (2010) Publicado en EE.UU

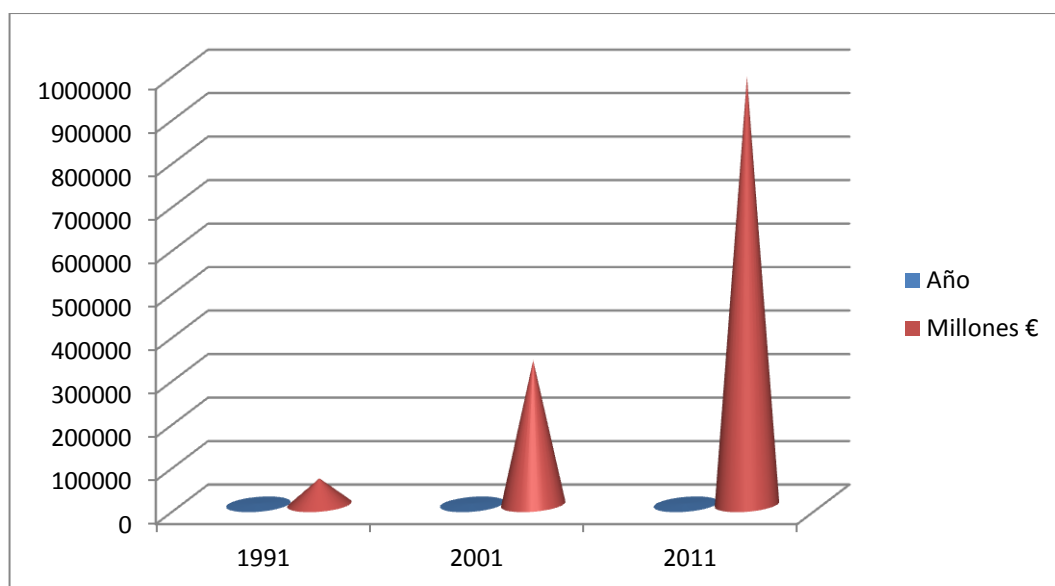
Se visualiza por tanto que la explosión y el crecimiento de la empresa en estos años ha germinado su fruto y está dejando huella en los sectores económicos mundiales, pasando a ser una empresa cada vez más reconocida y de dimensiones y espectro de actuación cada vez mayor.

Destaco por último el ranking elaborado por la revista '*Global Finance*', que en su edición de 2011 sitúa al Santander entre los 50 bancos más seguros a nivel mundial, según está encabezado por la entidad alemana KfW,

El Santander aparece en décima posición, cuatro por encima del año pasado, mientras que BBVA también mejora cuatro puestos y se sitúa en decimoséptimo lugar.

#### 5.2.4.-Evolucion de su Volumen.

**Grafico 5.3: Evolución de los Activos y fondos Gestionados de 1991 a 2011**



Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias Del Santander

Como podemos observar en el cuadro adjunto, la evolución tanto de los activos de la entidad como los fondos gestionados de sus clientes, sufrió un crecimiento constante y muy destacable.

En un primer vistazo podemos dilucidar que la década 2001-2011 (con un crecimiento en activos del 349,45% y de fondos gestionados del 305,03%) comparativamente hablando con respecto a la 1991-2001 (con un crecimiento en activos del 395,70% y de fondos gestionados del 482,93%), sufrió un descenso en la intensidad de su crecimiento, buena parte de la misma debida a la crisis sufrida en la economía mundial sufrida a partir del verano de 2007.

Si por otro lado observamos el crecimiento de las siguientes dos magnitudes:

**Tabla 5.7: Porcentaje de crecimiento de los Activos y fondos Gestionados de 1991 a 2011**

<i>Periodo</i>	<i>% de Crecimiento Activos Totales</i>	<i>% de Crecimiento Total Fondos Gestionados</i>
<b>1991/2011</b>	1382,85%	1473,10%

Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias Del Santander

Podemos concluir que el desarrollo de la entidad en estas dos décadas analizadas ha sido un éxito rotundo, con un crecimiento de activos en solo 20 años de casi un 1400%, lo que conllevaba una duplicación de su tamaño cada dos años, lo que nos da a entender el vertiginoso ritmo al que desarrollo su políticas y el éxito fulgurante de las mismas.

En cuanto a los fondos Gestionados llegamos a una conclusión similar, donde observamos un desarrollo simétrico tanto en los crecimientos entre décadas como en el global que nos presenta en solo dos décadas un 1473 % de crecimiento.

Son por tanto datos reveladores y muy clarificadores del éxito de una política de expansión internacional como pocas veces se han visto en la economía mundial y en un periodo tan corto en el tiempo.

### 5.2.5.-Evolucion de su número de sucursales y empleados.

*Tabla 5.8: Evolución del número de sucursales.*

AÑO	Total Oficinas	Oficinas en España	% sobre Total	Oficinas en el Extranjero	% sobre Total	Crecimiento 1991/2011
1991	1.312	1.299	99,00%	13	1,00%	
2001	9.817	4.707	47,95%	5.110	52,05%	
2011	14.756	4.629	31,37%	10.127	68,63%	1.124%

Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias Del Santander

Este es uno de los datos más elocuentes sobre el éxito y lo que ha supuesto para la organización de una entidad como el banco Santander, su expansión internacional y el éxito de la misma.

Podemos observar como solo en la primera década de nuestro análisis, el crecimiento en un 748% del número de oficinas es decir de las 8.505 nuevas oficinas abiertas en el periodo 1991-2001 ya un 60% de las mismas son abiertas en el exterior. Todavía en ese momento había en la entidad casi tantas oficinas en España como fuera de la misma, pero denotándose ya de paso una tendencia cada vez más pronunciada a volcarse en el exterior e ir reduciendo su presencia en el mercado nacional, como nos demuestran los datos una década después.

En la misma se puede ver una escasa reducción en el número de oficinas nacionales, pero se observa por otro lado un crecimiento e importancia cada vez mayor en la red internacional, pasando su peso total de casi un 50% en la década anterior a cerca de un 70% en la actual.



Es llamativo por tanto y demostrador de la capacidad de liderazgo y crecimiento de la entidad como en 20 años ha pasado de 13 oficina en el extranjero a más de 10.100.

Refleja bien a las claras como la estrategia de internacionalización, ha sido la llave que le ha conducido al éxito y a la expansión de su red allende los mares, como se solía decir antaño.

Parece cogiendo un símil histórico de nuestro país, como si la época de expansión del Reino de España, de hace 500 años se viera de nuevo reflejada en la política del Santander en estas dos décadas, llevando su estandarte por tierras de la América Española y Portuguesa y por la Europa que tantas glorias y desgracias le reportó a nuestro país desde 1492.

En otro orden de cosas y muy relacionado con la información anterior tenemos los datos de la evolución de los trabajadores de la entidad en el mismo periodo.

**Tabla 5.9: Evolución del número de empleados del Santander**

AÑO	Total Empleados	Empleados en España	% sobre Total	Empleados en el Extranjero	% sobre Total	Crecimiento 1991/2011
1991	11.711	11.671	99,00%	40	1,00%	
2001	114.927	40.741	35,45%	74.186	64,55%	
2011	193.349	28.252	14,62%	165.097	85,38%	1.651%

Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias Del Santander.

Aquí la información, todavía nos deja más a las claras el peso que de década en década ha cogido el apartado internacional de la empresa.

Si en 1991 el 99% de los empleados trabajaban en España, nos encontramos con que solo 10 años después, la empresa aumenta en más de 100.000 empleados su plantilla, de los que casi un 75% de los mismos lo hacen fuera de nuestras fronteras.

Por otro lado también se vislumbra un cambio en el peso claro de las redes siendo los empleados en el extranjero los que ya suponen el 65% del total de la plantilla.

Pero aun es mas clarividente esta evolución cuando otros 10 años después nos encontramos con que de los 193.400 empleados que aproximadamente tenía en banco a finales de 2011 (creciendo en otros 80.000 empleados mas en otros 10 años) vemos que el 85% de los mismos pertenecen a la red de expansión del banco, mientras que de manera totalmente sorprendente, los empleados en España se redujeron en 12.500 empleados.

Es por tanto muy revelador como en estos 20 años la entidad ha crecido en más de 180.000 empleados y la mayoría lo han hecho en redes internacionales, pero es más llamativo si cabe que en este periodo se haya pasado de un 99% del total de los empleados en España a solo el 15% aproximadamente.

#### 5.2.6.-Evolucion de su número de clientes.

**Tabla 5.10: Evolución de su número de clientes.**

AÑO	Clientes totales	Clientes en España	% sobre Total	Clientes en el Extranjero	% sobre Total	Crecimiento 2001/2011
1991	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	
2001	39	12	30,76%	27	69,24%	
2011	102,1	12	11,75%	90,1	88,25%	261,79%

Fuente: Elaboración propia, sobre los datos de las memorias Del Santander.

En este apartado podemos observar al igual que en las otras magnitudes analizadas, como gradualmente pero de una manera contundente, el peso del negocio bancario a través de los clientes se traslada

Si nos fijamos solamente en los datos del año pasado y como está estructurada la misma, vemos como esta expansión internacional de momento sigue sustentada en dos mercados fundamentales Reino Unido y Latinoamérica.

*Tabla 5.11: Distribución de los clientes del Banco Santander en 2011.*

<i>País</i>	<i>España</i>	<i>Europa</i>	<i>Reino Unido</i>	<i>Latinoamérica</i>	<i>EE.UU</i>	<i>Total</i>
<b>Cientes (Millones)</b>	12	20	26,7	41,7	1,7	102,1

Fuente: Elaboración propia, sobre memoria 2011 del Banco Santander.

Destacan por su importancia la base de clientes del mercado Latinoamericano, con un 40% del total de la entidad y con un potencial a desarrollar de primera magnitud. En otro punto geográfico se constata la importancia del mercado Británico y la importancia que para entidad supuso la adquisición en el 2004 del Abbey, verdadero impulsor del negocio del Banco en Europa.

### **5.2.7.-Evolucion de su Capitalización.**

*Tabla 5.12: Evolución de la capitalización del Santander desde 1991 a 2011*

<i>Año</i>	<i>1991</i>	<i>2001</i>	<i>2011</i>
<b>Capitalización Bursátil( Millones €)</b>	6.941,6	43.844,6	50.290

Fuente: Elaboración propia, sobre memorias del Banco Santander

En este apartado es donde podemos observar de una manera más clara y contundente, como le ha afectado a la entidad la evolución de la crisis en los últimos años.

Si en el periodo 1991/2001 el crecimiento de la capitalización fue de un 631,62% en el periodo subsiguiente 2001/2011 el mismo solo fue del 114,70%, más de cinco veces menor.

Aun con esta situación y habiendo situado en el 2009 su capitalización bursátil en más de 95.000 millones de euros, podemos observar con asombro como en estos 20 años la entidad ha conseguido multiplicar por 7 su capitalización, y todo gracias a su política expansiva pero rigurosa

### 5.2.8.-Evolucion de su número de accionistas.

*Tabla 5.13: Evolución de los accionistas del Santander desde 1991 a 2011*

<i>Año</i>	<i>1991</i>	<i>2001</i>	<i>2011</i>
<b>Numero de Accionistas</b>	364.459	981.408	3.293.537

Fuente: Elaboración propia, sobre memorias del Banco Santander

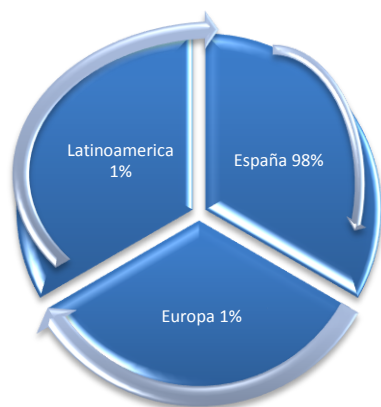
En este apartado y como en, anteriores datos analizados, no vemos nada más que la constatación del éxito de las políticas expansivas de la entidad y de cómo han contado en estos años con el respaldo y apoyo de sus accionistas, expandiendo el numero de los mismos de los 364.459 de 1991 hasta los 3.293.537 del 2011 con casi un crecimiento del 1000% en tan solo dos décadas.

Destaca en este apartado unido al de la capitalización, el desarrollo de la acción y el del número de accionistas que ha ido siempre unido.

Se plasma con estos datos a idea de que la internacionalización, hasta la fecha ha contado con un elevado respaldo en los países donde se han realizado inversiones y el apoyo a través de las distintas ampliaciones de capital que ha promovido la entidad en estos años tan vertiginosos.

### 5.3.-EVOLUCION DE LA DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL BENEFICIO

*Grafico 5.4: Distribución geográfica del beneficio en el año 1991*



Fuente: Elaboración propia

En la evolución de los resultados del año 1991 y con los escasos datos que aportaba la entidad en aquella época en relación a su negocio internacional en cuanto a beneficios obtenidos por su red, podemos denotar que la mayor parte del beneficio todavía se generaba en España.

*Tabla 5.14: Distribución geográfica del beneficio en el año 2001*

Zona Geográfica	España	Europa	Iberoamérica	Banca Mayorista Global	Gestión Activos Banca Privada	Grupo Industrial
<b>Porcentaje</b>	28%	5%	31%	9%	9%	18%

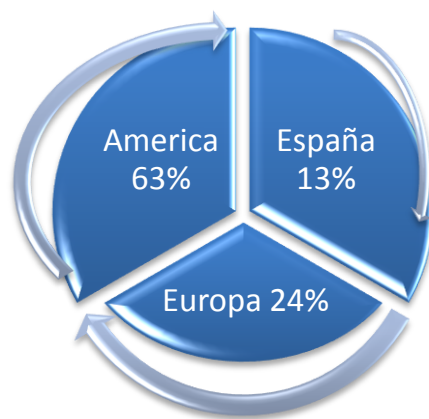
Fuente: Elaboración propia, sobre memorias del Banco Santander en 2001

En el transcurso de 10 años observamos que la generación del beneficio en su mayor parte se empieza a trasladar al extranjero, cogiendo mucho peso en el mismo

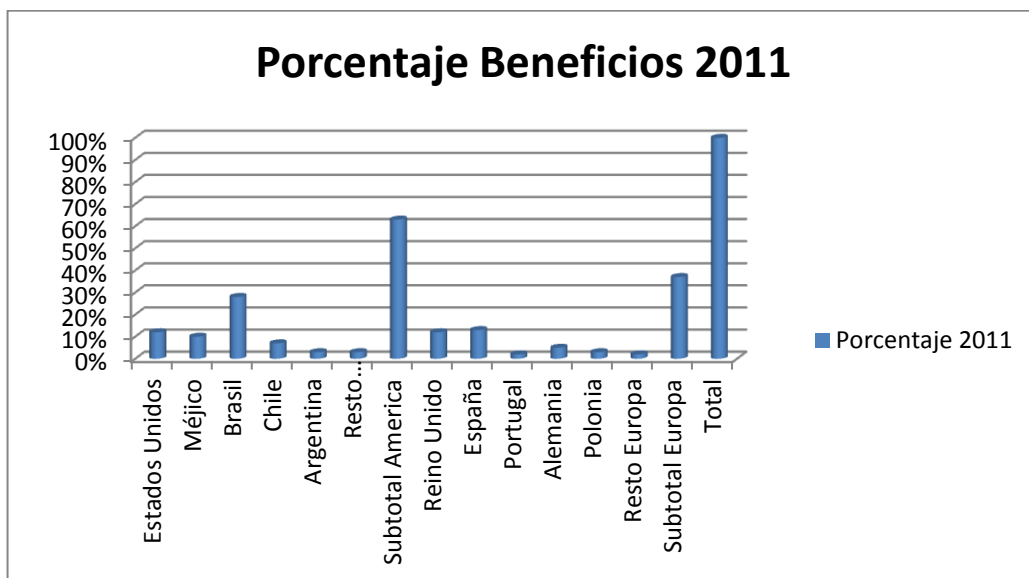
la zona de Iberoamérica, superando ya en ese momento a España, como generadora de beneficio.

En esta época Europa aporta solo un 5% y principalmente en el mercado portugués, todavía faltaban unos años para la adquisición del Abbey, lo que daría un gran empuje al crecimiento de los resultados en la década subsiguiente.

**Grafica 5.5: Distribución geográfica del beneficio en el año 2011**



Fuente: Elaboración propia



Fuente: elaboración propia sobre las memorias del Santander.

Si analizamos un poco más detenidamente y desglosamos los dos mercados fundamentales de la empresa nos encontramos con unos crecimientos muy importantes en los nuevos mercados emergentes, véase Brasil y Chile con un 28% y 7% respectivamente.

Se observa que el Santander cuenta con una distribución geográfica muy equilibrada entre mercados maduros y emergentes, los cuales le suponen el 46% y 54% respectivamente, en un ámbito cada vez más globalizado.

Si valoramos los datos abajo reflejados observamos que las políticas y estrategias expansivas del Santander en estos 20 años han modificado definitivamente su composición y estructura de negocio al volcar la obtención del beneficio de su actividad en los mercados externos, siendo de momento los más destacados los americanos, como es fácilmente observable.

Aun después de destacar el importante peso del mercado brasileño en la obtención de resultados, cabe la pena mencionar el crecimiento espectacular que ya en 2011 empieza a vislumbrar el mercado de los Estados Unidos gracias a las últimas operaciones realizadas en el mercado Americano.

***Tabla 5.15: Distribución Geográfica del Beneficio en América 2011***

<i>País</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Estados Unidos</b>	12%
<b>Méjico</b>	10%
<b>Brasil</b>	28%
<b>Chile</b>	7%
<b>Argentina</b>	3%
<b>Resto Latinoamérica</b>	3%
<b>Subtotal</b>	63%

Fuente: Elaboración propia, sobre memorias del Banco Santander en 2011

En cuanto al otro mercado de referencia, denotamos el importante peso que ha obtenido en los últimos tiempos y gracias a las adquisiciones en el mercado británico como fue la compra del *Abbey* la banca en el reino Unido, que se aproxima a los niveles, de los resultados en España.

Destaca por otro lado el desarrollo de Polonia como mercado a destacar y con una excelente proyección(es la España de Europa del siglo XXI), que se ha visto impulsada en mayor medida estos últimos años con los preparativos para la celebración de la Eurocopa de futbol del año 2012 compartida la misma con su vecina Ucrania

**Tabla 5.16: Distribución Geográfica del Beneficio en Europa 2011**

<i>País</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Reino Unido</b>	12%
<b>España</b>	13%
<b>Portugal</b>	2%
<b>Alemania</b>	5%
<b>Polonia</b>	3%
<b>Resto Europa</b>	2%
<b>Subtotal</b>	37%

Fuente: Elaboración propia, sobre memorias del Banco Santander en 2011

Es destacable por tanto como la entidad esta sabiendo buscar fuentes, generadoras de ingresos buscando sacarle mayor y mejor partido a los mercados emergentes, dándose cuenta de las dificultades que se va a encontrar para mantener sus resultados actuales en los mercados maduros.

## **6. CONCLUSIONES**



Una vez valorada la evolución de la entidad desde el año 1991 y vislumbrando por el camino las distintas fases de su desarrollo, no puedo menos que constatar, que los comienzos de la liberación comercial, económica y financiera española en los años 80 y la incorporación de España a la Unión Monetaria europea, fueron decisivos para la posterior evolución de la entidad, aprovechándose de la potente política comercial, competitiva y expansiva de su equipo directivo.

Visto a posteriori y con la perspectiva que da el paso de dos décadas transcurridas, y los datos analizar, puedo concretar diciendo que la estrategia de internacionalización, fue la clave que permitió al Santander alcanzar las posiciones que actualmente mantiene y que le ha llevado en estos momentos, a ser una de las pocas entidades financieras mundiales que han resistido sin ningún tipo de ayuda los envites de la crisis, que han estado afectando muy seriamente a los mercados nacionales e internacionales donde realiza sus actividades bancarias.

Desde la perspectiva de nuestra entidad financiera analizada (referente de un sector de la economía clave, y en constante evolución y cambio) la expansión internacional le supuso una exigencia ineludible para acelerar el crecimiento, diversificar el riesgo y en definitiva, mejorar la rentabilidad. El mercado nacional estaba madurando aceleradamente y se estaban, entonces, dando pasos rápidos en la vía de internacionalización de las entidades financieras. La vía hacia el exterior era una clara opción estratégica de maduración de mercados y de aumento de la competencia, de ahí que su estrategia de diversificación fuera una estrategia acertada y que diera tan rápidamente sus frutos (destaca un dato muy relevante y que en los últimos tiempos tan convulsos de la economía de nuestro país solemos olvidar o menospreciar. La banca Española y el Santander como punta de lanza son de los bancos comerciales más competitivos, rentables y dinámicos del mundo, como dijo el periódico británico (**The Economist**).

Las inversiones directas españolas y del Santander en concreto en el exterior comenzaron a expandirse tímidamente a comienzos de los noventa, momento donde comienza mi análisis y punto de partida de su exitosa evolución.

Podemos por tanto certificar con los datos reflejados en la grafica del anexo 1, como la evolución de la capitalización de las principales entidades financieras de este país ha pasado de rondar los 8.100 millones de euros de las tres entidades descritas a los aproximadamente 88.000 millones de euros en 2011. Siendo destacable como las dos entidades principales con una política expansiva y una estrategia de crecimiento en el exterior (BBVA y Santander) han conseguido multiplicar casi por 10 su capitalización, mientras que la otra entidad con posición similar en 1991 como es el Banco Popular, se ha quedado casi con el mismo volumen de capitalización al quedarse casi en exclusiva en el mercado nacional (realmente en el periodo consiguió triplicar su capitalización). De hecho, como se puede constatar con los datos reflejados en el anexo.2, el 88 % de los beneficios del Santander se debe a sus inversiones y negocios internacionales.

Su elevada penetración internacional la ha obligado a aplicar una agresiva estrategia de reducción de costes y aumento de productividad, que, de paso, la ha situado entre las primeras entidades del mundo. Destaca también las innovaciones que le permiten, gracias a los avances tecnológicos, centrarse en el cliente y ofrecer un asesoramiento de primer nivel y elevada atención al cliente.

Es destacable por tanto que con una estrategia bien fundamentada y experiencia, se puede ser competitivo a nivel mundial y en muchos casos liderar con menos recursos, pero con mejores estrategia.

Se puede decir que hoy, la presencia multinacional del Santander ya una realidad consolidada, y su crecimiento, diversificación y rentabilidad la ha entre las primeras del mundo dentro de su sector.

No tenemos sino que fijarnos en el anexo.3, donde escaladas y por volumen aparecen las diez mayores entidades por capitalización y dos de las cuales son bancos españoles. Tiene doble merito este desarrollo, sobre todo cuando se partía de una economía menos desarrollada y muy poco competitiva en los años 80.

Ha sabido hacer frente con éxito al reto de una fuerte competencia en el mercado español. Se ha abierto a nuevos mercados, esencialmente en Europa y Latinoamérica, donde ya ha encontrado alternativas de negocio alcanzando los equilibrios adecuados entre la rentabilidad y el riesgo.

Cabe decir que la expansión en Latinoamérica ha ayudado mucho como banco de prueba de la internacionalización. Pero la empresa no sólo se quedó allí. Dio el salto a Europa, con mucho éxito y está en camino de darlo al mercado Asiático.

Han supuesto por tanto estas dos décadas la consolidación de la banca española como una de las más competitivas del mundo y el Santander ha sido su mejor abanderado en las mismas, desarrollando unas capacidades organizativas, tecnológicas y de marketing, extendidas por Europa y las Américas y envidia de sus competidores.

Podemos comprobar este éxito, en el anexo.4, en la que podemos observar de una manera nítida y clarificadora como el Santander ha evolucionado en el campo de la banca comercial y como los recursos gestionados de sus clientes han crecido de una manera exponencial pasando de gestionar un volumen de 59.823 millones de euros a solo veinte años después pasar a manejar la friolera de 984.353 millones de euros, es decir unas quince veces más en tan corto periodo de tiempo.

Ha demostrado tener una gran capacidad de adaptación a los cambios políticos, económicos, regulatorios y tecnológicos, encaramándose a los primeros puestos bancarios y con la expectativa a futuro, de seguir manteniéndose en la cabeza de las entidades financieras mundiales, con el reto a futuro de establecer una presencia en Oriente Medio y Asia, y en explorar las posibilidades de negocio en otros segmentos como la banca de inversión.

Tendrá por tanto que afrontar dos retos en los próximos años de primera magnitud.

En primer lugar, aunque cuenta con una posición fuerte en algunos países europeos y en América Latina, y una incipiente presencia en los Estados Unidos, tiene una

presencia puramente testimonial en Oriente Próximo y Asia, es decir, las regiones del mundo que más crecen. Hasta ahora han realizado inversiones en las economías más similares a la española, sin aventurarse demasiado en áreas culturales y económicas más distantes. El segundo reto se refiere a la diversificación de sus líneas de actuación hacia actividades de mayor valor añadido tales como la banca de inversión. El futuro del banco vendrá marcado por su capacidad de enfrentarse a estos retos.

Es por tanto esta política de internacionalización un reto a futuro muy prometedor, que creó el banco podrá afrontar con garantías, al llevar grabado a fuego en su ADN corporativo la internacionalización y el desarrollo de nuevos mercados como su carta de presentación y característica más reconocida y representativa.

Tiene unos valores corporativos muy definidos (liderazgo, innovación, fortaleza, ética profesional, orientación comercial y dinamismo). Son valores que conocen todos los profesionales del banco y, con ellos, los equipos han demostrado su capacidad para conseguir muy buenos resultados, incluso en entornos difíciles para la banca.

La marca siempre está presente, aglutinando todas estas características. No es una cultura conformista es más bien competitiva. Siempre está mirando al mercado, buscando las mejoras continuas de productividad y eficiencia.

Es una entidad grande, pero enfocada en diez mercados, donde tienen un modelo de banca minorista muy similar, alrededor de 10% de cuota, una red de oficinas muy capilar y prudencia en los riesgos, con ese modelo, es muy sencillo ser buenos y trasladar las mejores prácticas. Aplica así la mejor tecnología que al aplicarla en varios mercados, permite mejorar la eficiencia. La tensión y la política de innovar y trasladar mejores prácticas y sinergias es una constante en el Banco.

El Grupo tiene una cultura corporativa muy fuerte y definida, y una marca con unos valores muy concretos que todos conocen. Cuando realiza una adquisición, trata de conseguir un *mix* entre la fuerte cultura corporativa de Santander, que es una cultura muy internacional, de aprecio a la diversidad y de valores universales y

la cultura corporativa local. Normalmente, el resultado final es algo mucho más enriquecido.

Es por tanto una entidad global, solida y que ha estado consolidado su posición sacándole todo el partido a su estrategia y gestiones, pero combinando esa capacidad global con la de ser banco local en los mercados donde está presente.

## 7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

### 7.1 BIBLIOGRAFÍA

Alonso, J.A. (1994) "*El proceso de internacionalización de la empresa*", Información Comercial Española, Enero 1994, nº 725, pp. 126-143.

Berges, A.; E. Ontiveros y F.J. Valero (1990) "*Internacionalización de la banca. El caso español*". Madrid: Espasa Calpe. Biblioteca de Economía.

Berges, Ángel. (2003). "*Bancos y cajas: Estrategias divergentes.*" Pp. 321-343 en 1987-2003: Integración económica y financiera de España, AFI. Madrid.

Carrasco Caballero, M.C. (2000) "*La banca española en Latinoamérica y la evolución reciente de los principales sistemas bancarios latinoamericanos*", ICE, nº 783, pp. 51-62.

Casilda Béjar, R (1997). "*La banca española: Análisis y evolución*". Madrid: Ed. Pirámide.

- (2002). "*La década dorada: economía e inversiones españolas en América latina*", Universidad de Alcalá de Henares.
- (2011). "*Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*" Editorial ESIC.

Fernández, P. y Bermejo, V (2008). "*Banco Santander: 1991-2007. Creación de valor y rentabilidad*" IESE Business School, Documento de investigación DI-735.

García Blandón J (1998). “*Internacionalización bancaria: paradigmas y teorías explicativas*” Universitat Pompeu Fabra. Barcelona.

Gil G. (2005). “*Internacionalización de la banca española*” Banco de España, Madrid.

González Expósito I (2003). “*La inversión directa de la banca española en el exterior: factores determinantes y estrategias*”. ICE, nº 817, pp. 103-114.

Guillén, Mauro F. (2005). “*The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*”. Cambridge: University.

- (2007). “*La internacionalización de la banca española*”. Especial 150 aniversario del banco Santander, Madrid, pp. 74-83.

Guillén, Mauro F. y Adrian E. Schoegl Press. Traducido al castellano, Marcial Pons, 2006 (2008). “*The transformation of banco Santander*” Princeton University Press.

Hernansanz. C y M. Sebastian (2011). “*Working papers. The Spanish banks’ strategy in Latin America*”. Madrid. Economic Research Department n.3 BBVA.

Liso, Josep M, Teresa Balaguer y Montserrat Soler (1999) “*El sector bancario europeo: panorama y tendencias*”. La Caixa. Barcelona.

Martín Aceña, P. (2007). “*Santander, de local a internacional: 150 años de historia, 1857-2007*”. *Universia Business Review*, Especial 150 aniversario del banco Santander, Madrid, pp. 10-29.

Naciones Unidas (2003). “*La inversión extranjera en América latina y Caribe. Informe*”.

Olle, M, Marcel Planelles y Diego Torres (2009). “*Estudio sobre factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España*” Esade, Barcelona.

Parada, P. y M. Planellas (2007). “¿Qué es estrategia Corporativa? Esade, Barcelona.

Pies I, y Peter Koslowski (2011). “Corporate citizenship and new governance: the political role of corporations”. Ed. Springer

Rodríguez Inciarte, M. (2004). *La expansión exterior de la banca española*” *Universia Business Review*, Tercer trimestre, Madrid, pp. 12-25

- (2005). *La expansión exterior de la banca española*” Colección mediterráneo económico, Tercer trimestre, Cajamar

Rodríguez Inciarte, R. (2005). *La Consolidación bancaria en Europa: el Caso Santander*” *Universia Business Review*, Tercer trimestre, Madrid pp.10-21

- (2008). “El sector financiero español. 25 años de transformación. Caso Santander” *Universia Business Review*, número especial, Madrid pp. 30-39.

Sánchez Peinado, E. (2001) “Internacionalización de la banca española: evolución y resultados en los años noventa” ICE, nº 794, pp. 137-162.

Santiso Guimaras J. (2007). “La internacionalización de las empresas españolas: Hitos y retos” ICE, nº 839, pp. 89-102

Sierra Fernández M.P (2007). “Estrategias de internacionalización de la gran banca española” Universidad de León. Pecunia, 5 pp. 229-272

Zorrilla Salgador J.P (2006). “El desarrollo y el expansionismo de la banca española en el mundo actual” Revista Entelequia numero 1 Tenerife.

#### **Documentación Online:**

“Somos claramente ganadores en esta crisis económica”. Consultado 1 de Junio, 2012. Documento disponible en <http://m.publico.es/369083> 31/03/2011.

“La banca española, la más competitiva del mundo para *“the economist”*”. Consultado 21 de Mayo, 2012. Documento disponible en <http://www.abc.es> 21/05/2012.

“La marca Santander entra en el Olimpo”. Consultado 1 de Junio, 2012. Documento disponible en <http://m.expansion.com/> 16/09/2010

“Top *Banks in world 2011*”. Consultado 1 de Junio, 2012. Documento disponible en <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets-2011>.

#### **Referencias:**

Memoria del banco Santander 1991

Memoria de la AEB 1991

Memoria del banco Santander 2001

Memoria del banco Santander 2011



## 7.2 ANEXOS:

### *Anexo 1. Capitalización de las principales entidades españolas de 1991-2011*

<i>Entidad</i>	<i>Año 1991</i>	<i>Año 2001</i>	<i>Año 2011</i>	<i>Incremento Capitalización</i>
<b>Santander</b>	2.665	43.844	<b>50.290</b>	<b>47.635</b>
<b>BBVA</b>	<b>3.749</b>	<b>44.422</b>	32.753	29.004
<b>Popular</b>	1.806	8.009	5.771	3.965

Fuente: elaboración propia sobre las memorias de los respectivos bancos.

### *Anexo 2. Distribución del beneficio por países y zonas geográficas en 2011*


<i>País</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Reino Unido</b>	12%
<b>España</b>	13%
<b>Portugal</b>	2%
<b>Alemania</b>	5%
<b>Polonia</b>	3%
<b>Resto Europa</b>	2%
<b>Subtotal</b>	37%

<i>País</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Brasil</b>	28 %
<b>Estados Unidos</b>	12 %
<b>Méjico</b>	10 %
<b>Chile</b>	7 %
<b>Argentina</b>	3 %
<b>Resto Latinoamérica</b>	3 %
<b>Subtotal</b>	63 %

Fuente: Elaboración propia sobre las memorias del Santander.

*Anexo 3. Principales Entidades bancarias Mundiales en 2011 por capitalización*

**Un sector en continuo cambio**  
Principales compañías del sector, ordenadas de mayor a menor capitalización



RANK.	COMPAÑÍA	PAÍS	CAPITAL (mill. €)	PRECIO POR ACCIÓN (euros)			CAMBIO EN EL AÑO (%)	PER* 2012 (veces)	PRECIO OBJET. (€)	REVISIONES DE LOS EXPERTOS (% sobre el total)			RENT./ DIV. 2012 (%)	
				MIN. ANUAL	ACTUAL	MAX. ANUAL				AL ALZA	SIN CAM.	A LA BAJA		REC.**
1.	Wells Fargo		112.372	15,92	<b>21,27</b>	25,16	-10,5	8,7	24,54	10,34	58,62	31,03		2,59
2.	HSBC		105.336	5,39	<b>5,88</b>	8,69	-24,7	7,7	7,77	18,75	21,88	59,38		5,81
3.	JPMorgan Ch.		97.827	21,26	<b>25,60</b>	35,47	-21,3	7,0	35,28	3,57	35,71	60,71		3,57
4.	Citigroup		61.450	17,41	<b>20,93</b>	38,89	-42,3	6,3	32,98	9,09	50,00	40,91		1,29
5.	C. B. Australia		61.321	30,93	<b>38,78</b>	41,03	-1,9	11,3	39,55	42,86	21,43	35,71		6,67
6.	Roy. B. Canada		55.533	31,24	<b>38,57</b>	45,03	-1,9	11,0	41,35	50,00	12,50	37,50		4,31
7.	Toronto-D. B.		50.906	49,08	<b>56,40</b>	63,11	1,0	10,4	65,41	17,65	35,29	47,06		3,80
8.	Santander		49.990	5,13	<b>5,81</b>	9,13	-25,2	6,6	6,96	27,27	12,12	60,61		10,28
9.	Westpac Ban.		48.836	13,58	<b>15,99</b>	18,79	-7,5	9,8	17,91	33,33	26,67	40,00		7,94
20.	BBVA		32.342	5,05	<b>6,59</b>	9,26	-11,3	7,3	7,10	11,76	11,76	76,47		6,37

Fuente: FactSet. (\*) Número de veces que el precio de la acción recoge el beneficio.  
(\*\*) Recomendación del consenso de mercado: Comprar Mantener Vender

Fuente: Elaboración propia sobre los datos de Facset 2011.

*Anexo.4. Evolución de los Activos y fondos Gestionados de 1991 a 2011*

AÑO	Activos Totales Mill. Euros	% de Crecimiento	Total Fondos Gestionados Mill. Euros	% de Crecimiento
1991	90.503,1	-	93.882	-
2001	358.137,5	395,70%	453.384	482,93%
2011	1.251.525	349,45%	1.382.980	305,03%

Fuente: Elaboración propia sobre los datos de las memorias del Santander

*Anexo 5: Beneficios de las principales entidades financieras españolas en 2011*

ENTIDAD	Bº 2011	Bº 2010	VARIACION	% / EL TOTAL
<b>SANTANDER</b>	5.351	8.181	-2.830	50,70 %
<b>BBVA</b>	3.004	4.606	-1.602	28,46 %
<b>LA CAIXA</b>	1.053	1.212	-159	9,97 %

BANCO SANTANDER: 1991-2011 DE ESPAÑA AL MUNDO, DOS DECADAS DE VERTIGINOSO  
CRECIMIENTO

---

<b>BANCO POPULAR</b>	480	590	-110	4,55 %
<b>BANKIA</b>	309	357	-48	2,93 %
<b>BANCO SABADELL</b>	232	380	-148	2,20 %
<b>BANESTO</b>	125	460	-335	1,19 %
<b>TOTAL</b>	10.554	15.786	-5.232	100 %

Fuente: Elaboración propia sobre los datos de las memorias del Santander y resto de entidades.