



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2013 / 2014

**LA INTERNACIONALIZACION DEL BANCO SANTANDER**

**THE INTERNATIONALIZATION OF BANCO SANTANDER**



Realizado por el alumno D. Javier Pérez de la Riva.

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

León, Julio de 2014



## VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

La Profesora Doña Pilar Sierra Fernández , en su calidad de Tutora del Trabajo Fin de Grado titulado” **La Internacionalización del Banco Santander**” realizado por D. Javier Pérez de la Riva en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 3 de Julio de 2014

Vº Bº

Fdo.: D<sup>a</sup>. Pilar Sierra Fernández



### ENTREGA DE COPIA DIGITAL DEL TRABAJO FIN DE GRADO\*

1.	Datos del alumno/a y del trabajo	
Apellidos y Nombre: <b>PEREZ DE LA RIVA, JAVIER</b>		
NIF <b>9.782.587C</b>		
E-Mail: <b>javydelariva@gmail.com</b>		Tfno.: <b>666473750</b>
Grado: <b>GRADO DE ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS</b>		
Título del Trabajo: <b>LA INTERNACIONALIZACION DEL BANCO SANTANDER</b>		
Fecha de entrega: <b>08/07/2014</b>		
Director/Tutor (es): <b>PILAR SIERRA FERNANDEZ</b>		
2.	El alumno/a firmante ha realizado la entrega de una copia digital de su trabajo para su depósito en la Biblioteca Universitaria, <b>AUTORIZANDO a:</b>	
Su difusión en acceso libre (Marcar con una X lo que corresponda).		<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>NO</b> <input type="checkbox"/>

Fdo.: **Javier Pérez de la Riva.**

**INDICE DE CONTENIDOS**

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>0.-INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>1.- OBJETIVOS</b> .....	9
<b>2.- METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS</b> .....	10
<b>3.-DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	13
<b>3.1.- Primera Etapa: Origen y Fundación</b> .....	14
<b>3.2.- Segunda Etapa: Periodo de autarquía de principios de siglo XX- 1978</b> .....	16
<b>3.3.- Tercera Etapa: Liberalización del mercado año 1978-1986</b> .....	20
<b>3.4.- Cuarta Etapa: Nuevo contexto, cambio de estrategia años 1986-2007</b> .....	23
<b>3.4.1. Ruptura del encasillamiento</b> .....	24
<b>3.4.2. Cambio en situación económica</b> .....	26
<b>3.4.3. Globalización e internacionalización</b> .....	30
<b>3.4.4. Diversificación geográfica</b> .....	32
• <i>Latinoamérica: objetivo desde su origen</i> .....	32
• <i>Europa: localización próxima, distancia cultural enorme</i> .....	41
• <i>Portugal: desarrollo por adquisición de Banesto</i> .....	43
• <i>Reino Unido: la gran conquista del mercado financiero mundial</i> .....	44
• <i>Santander Consumer: nuevas incursiones en mercados complejo</i> .....	46
• <i>USA: el gran capitalista financiero abre las puertas</i> .....	47
<b>3.5.- Quinta Etapa: Año 2007- Actualidad, “gracias internacionalización”</b> .....	49
<b>4.-GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRATEGIA BÁSICA</b> .....	53
• <i>ABM Amro y Pilares básicos</i> .....	53
<b>CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	60
<b>ANEXOS</b> .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

### INDICE DE TABLAS

<i>3.1 Evolución Margen Explotación y Margen Intermediación.....</i>	<i>28</i>
<i>3.2 Inversiones de la Banca Española en la UE-25.....</i>	<i>42</i>
<i>4.1 Resultados del Grupo Santander por Zonas Geográficas.....</i>	<i>57</i>

### INDICE DE CUADROS

<i>2.1 Estrategias defensivas/Ofensivas.....</i>	<i>11</i>
<i>3.1 Primera Etapa del Banco Santander: Origen y Fundación (1857-1900).....</i>	<i>15</i>
<i>3.2 Segunda Etapa del Banco Santander: Un periodo de autarquía (1900-1978).....</i>	<i>19</i>
<i>3.3 Tercera Etapa del Banco Santander: Liberalización del mercado (1978-1986).....</i>	<i>22</i>
<i>3.4 Cuarta Etapa del Banco Santander: Nuevo contexto, explosión de crecimiento (1986-2007)...</i>	<i>48</i>
<i>3.5 Resumen de la Crisis.....</i>	<i>50</i>
<i>3.6 Quinta Etapa del Banco Santander: “Gracias Internacionalización” (2007-actualidad).....</i>	<i>52</i>

### INDICE DE GRÁFICOS

<i>3.1 Desarrollo de la Ventaja Competitiva .....</i>	<i>33</i>
<i>3.2 Franquicias y Adquisiciones.....</i>	<i>38</i>
<i>3.3 Pilares Básicos.....</i>	<i>56</i>

## **RESUMEN**

El trabajo analiza el proceso de internacionalización del Santander. Un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la Banca Comercial, que satisface de modo integral las necesidades financieras de sus clientes y proporciona un alto valor a sus accionistas. Para conseguirlo, cuenta con una presencia relevante en diez mercados, donde opera con un modelo de multinacional con filiales autónomas en capital y liquidez, a las que facilita políticas de negocio globales y capacidades corporativas de organización y tecnología con autonomía de gestión comercial. Se buscará, como se describe en este trabajo, el análisis de datos del sector bancario. Con la timidez con la que comenzaron a internacionalizarse, con la aplicación de políticas estratégicas defensivas y con reducidos volúmenes de recursos y riesgos, en un proceso de globalización iniciado por cambios legislativos así como regulatorios para la Banca. El trabajo concluye destacando el alto nivel de competencia del Santander. La evolución y el desarrollo de sus Pilares Básicos son la pieza fundamental de su estrategia de internacionalización, con la que consigue superar a sus competidores a nivel mundial y afrontar la crisis en la que nos encontramos inmersos en la actualidad.

**PALABRAS CLAVES:** Banco Santander, Internacionalización, Banca Comercial, evolución y desarrollo de sus Pilares Básicos, Estrategia, Crisis.

**ABSTRACT**

The paper analyzes the process of internationalization of Santander Group as a major international financial banking corporation whose core business is retail banking. The Group main goals are to provide a high value for its shareholders by meeting the needs of a retail market. To achieve this goal, it has developed a significant presence in thirty two countries with relevant market share in ten relevant markets during last decades. Santander Group operates in a multinational scheme with financial autonomy and management autonomy. The subsidiaries share technology and marketing resources and are involved in the global business policy. This paper includes the analysis of the banking sector, starting with the timidity which Santander began to internationalize in a context of defensive strategic policies and reduced resources. The risk diversification, the globalization process initiated by legislative changes and banking have also been external factors that have driven the need to seek new markets for the bank. The paper concludes by highlighting the high level of competence of Santander, the evolution and development of its Core Pillars are an essential part of its internationalization strategy, with getting beat their competitors worldwide and address the crisis in which we find ourselves nowadays.

**KEYWORDS:** Banco Santander, Internationalization, Commercial Banking, Core Pillars Strategy, Financial Crisis.

## **0.-INTRODUCCION**

Los últimos veinticinco años han sido cruciales para el desarrollo del sistema bancario español. A mediados de los años ochenta, la banca española comenzaba a recuperarse de la crisis que azotó a innumerables entidades bancarias. El Banco Santander, a finales de los años ochenta del pasado siglo, no ocupaba en el ranking mundial una posición privilegiada. Desde entonces ha experimentado una profunda transformación consiguiendo situarse entre los grandes bancos nacionales, no sin olvidarnos que eran tiempos donde había un mundo menos globalizado y donde España empezaba a aperturar sus fronteras.

La necesidad de crecimiento bancario dentro de las entidades financieras hicieron que el Santander, aprovechando una nueva apertura económico y social, caracterizada por una mayor complejidad, incertidumbre y búsqueda de flexibilidad, intensificara sus relaciones transfronterizas con actuaciones de internacionalización.

Desde la perspectiva de una entidad financiera, la expansión internacional que hemos comentado es primordial e ineludible, ya que para conseguir sinergias y unos ratios de rentabilidad óptimos se debe diversificar el riesgo, y en consecuencia, mejorar el abanico de mercados.

Nos apoyaremos en la teoría que plantea dicha estrategia de internacionalización, teoría propuesta por la escuela de Uppsala.

La búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad son motivos que hacen que una empresa sea dinámica, con vida propia, y que no se encasille en unos estereotipos que hagan que no pueda ver un futuro más allá de lo que siempre ha venido haciendo.

En esta búsqueda, tenemos que introducir una variable que no se puede obviar, tenemos que situarnos en la época en que surgen estas decisiones, los años ochenta. Donde la apertura de España al exterior es el pistoletazo de salida y donde el Santander no ocupa posiciones en el ranking de liderazgo. Podemos decir que, de los bancos nacionales con cuotas de mercado relevantes que existían, entorno a diez, todos pudieron ocupar un puesto excelente para desarrollar su internacionalización.

Surge en la apertura de mercados tres grandes conceptos que serán analizados:

- Globalización
- Integración económica
- Liberalización de capitales.

Una vez analizado en conjunto todos los factores que integran el entorno competitivo, así como de ir desarrollando las diferentes estrategias que el banco fue aplicando en su actividad, obtendremos el objetivo perseguido.

Veremos el desarrollo etapa a etapa, la multitud de fusiones, absorciones y compras que realizó la entidad para ir posicionándose, en una situación preferente, en los países donde fue instalando su crecimiento. La utilización en cada caso de recursos propios ó ajenos, en base al mercado al que se enfrentaba en cada momento. Sin olvidarnos de un crecimiento orgánico, que es fundamento de la entidad en cuanto a la aplicación de políticas comerciales muy agresivas. Claros ejemplos: la Supercuenta y la Superhipoteca.

Dicho análisis nos dará como resultado final un posicionamiento de la entidad, coincidiendo con su **150º aniversario** y el comienzo de la crisis financiera 2008. Considerada dicha crisis como la más dañina para el sector bancario de todas las que en la etapa de la economía moderna ha habido.

Analizaremos el caso concreto de la adquisición del ABN Amro, en plena crisis del 2008, donde se justifica su estrategia y el afianzamiento de los pilares básicos.

En el presente trabajo se ha buscado modelizar el proceso de internacionalización que ha desarrollado el Grupo Santander, convirtiéndole en uno de los más grandes a nivel mundial. Se estudiará usando datos de sus memorias anuales, así como de diversos artículos e informes que sobre el tema se han publicado.

## 1.-OBJETIVOS

¿Cómo un banco local surgido de una reunión entre empresarios de una ciudad portuaria, que buscaban el resurgir de sus actividades, así como de las actividades marítimas relacionadas con la ciudad de Santander, ha conseguido en la actualidad ser considerado uno de los mejores bancos mundiales tanto en beneficio como en gestión de sus activos?

Surge nuestro objetivo que es analizar todo el proceso de la internacionalización del Banco Santander. Un largo recorrido desde ese banco local que fue creciendo, con mucho esfuerzo pero manteniendo firme sus principales **pilares básicos**, los cuáles vamos a analizar y desarrollar.

Analizaremos los principios básicos que comentamos de las empresas, basándonos en un modelo ya específico, de una empresa del sector Banca, donde su mayor preocupación no es sino otra, que crear sosteniblemente valor al accionista. Lo hará a partir del crecimiento de sus activos, consiguiendo así su propio sostenimiento y la recurrencia de sus ingresos. Para lo cual utilizará tanto compras como absorciones, y en otras circunstancias, dependiendo del mercado donde quiera dirigir sus actividades, podrá optar por buscar socios conjuntamente.

Como un objetivo Secundario nos preguntamos, ¿Cómo ha influido en el Banco Santander la internacionalización realizada años atrás y su modelo de negocio, a la hora de afrontar la crisis iniciada en el 2.008?

Hablar de Banca en estos tiempos actuales y no hacer mención a la situación que actualmente estamos viviendo, no sería ni justo ni aportaría valor al proceso de internacionalización del Banco Santander. ¿Para qué le ha servido su estrategia?

Daremos sentido a la afirmación del Presidente Don Emilio Botín en la Memoria Anual del 2013.

*“El Banco está preparado para comenzar un nuevo ciclo de rentabilidad y de mejora de la cuenta de Resultados “.*

## **2.-METODOLOGIA Y ESTRATEGIAS DE LA INTERNACIONALIZACION EN LA BANCA**

La tipificación de la investigación se ha realizado en el fenómeno de la internacionalización suscitando un creciente interés a innumerables investigadores.

La complejidad de poder analizar la actividad bancaria internacional según Aliber (1984) queda de manifiesto al aplicar dos tipos de teorías:

- A. La primera podemos considerarla como aquella relativa a operativas bancarias dentro del ámbito de la organización industrial. Siendo importante en esta teoría, los diferenciales de tipo de interés entre los países como ventaja en el sector bancario, siendo estos sistemas más eficientes, con lo que podrían desarrollar las consiguientes filiales en el exterior.
  
- B. Una segunda teoría quedaría determinada por aquellas entidades multinacionales y sus flujos internacionales de capitales. En un ámbito siempre de comercio internacional, se produciría el desplazamiento de fondos a entidades que ofrezcan mayores retribuciones tanto en el pasivo como en el posible activo ó que ofrezcan endeudamiento a tipos más bajos.

Aplicando la teoría de Grubel (1977) tenemos tres tipos de actividades justificadas en diferentes teorías: *retail banking*, *service banking* y *wholesale banking*.

La primera de ellas, *retail banking*, consistente en operaciones realizadas por la entidad bancaria con oficinas en el exterior y con clientes locales en competencia directa con bancos domésticos. En cuanto a la teoría *service banking*, referida al establecimiento de oficinas bancarias en el exterior con expansión multinacional de los clientes, se podría asociar a una estrategia defensiva para proteger los negocios en el exterior con clientes ya del banco. *Wholesale banking* ó actividad bancaria en los euromercados, se justifica por las imperfecciones en la regulación de las transacciones.

Considerando en este punto las diferentes teorías, podríamos buscar un símil a la hora de analizar las dos primeras propuestas de Grubel, *retail banking* y *service bankig*, ambas podrían incluirse en actividades dentro de un ámbito de la organización industrial, como decía Aliber. La multinacional *wholesale banking* estaría en el siguiente grupo, es decir, con la función de bancos con movimientos internacionales de capitales.

En este punto de la aplicación tanto metodológica como de las posibles teorías que pueden explicar el fenómeno de la creación de una empresa multinacional, nos ocupamos en encontrar la teoría que más se ajuste a la internacionalización del Banco Santander. Encontramos dentro de la multitud de modelos, el modelo dinámico de Uppsala (explica el comportamiento, no el fenómeno de creación), basando sus estudios en los de Johansson y Valhne (1977 y 1990) y Johansson y Wiedersheim-Paul (1975). Desde esta teoría se nos proponen unas fases donde la empresa progresa en su desarrollo en la medida que va adquiriendo experiencia, y así puede ir comprometiendo mayores recursos, y en consecuencia, formular organizaciones más complejas.

El conocimiento y el compromiso que la empresa estaría dispuesta a asumir para penetrar en mercados extranjeros, se vería condicionado por las oportunidades y el riesgo percibido por la empresa en su secuencia de aprendizaje en los mercados extranjeros. Riesgo que se reduciría cuando la distancia física y psicológica fuese aminorando.

Es por tanto, como indica Durán Herrera, que las empresas en su internacionalización productiva pueden adoptar estrategias defensivas y ofensivas. (Tabla 2.1)

2.1 Cuadro de diferentes estrategias

<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS/OFENSIVAS</b>	
Defensivas	Supervivencia de la empresa (proceso de aprendizaje para mantener cuota en el mercado doméstico frente a la competencia extranjera y para permitir que la empresa siga existiendo)
Ofensivas	Expansión (búsqueda de nuevas oportunidades de producción y comercialización en mercados externos para aprovechar los recursos y capacidades inherentes a la empresa que se decide a internalizar o transnacionalizar).

Fuente: Duran Herrera 1995.

.- Las *defensivas*, planteadas para la supervivencia de la empresa, se establecen para ganar competitividad y así hacer frente a la competencia extranjera que arrecia en el mercado doméstico, pudiendo canalizarse a través de acuerdos de cooperación y de inversión directa extranjera (Durán Herrera, 1995).

.- Mientras que las *ofensivas* se relacionan con la estrategia de internacionalización que no priman el sentido de supervivencia inherente en la anterior, sino la de expansión, a través de la inversión directa para internalizar transnacionalmente su ventaja competitiva y para aprovechar mercados que ofrezcan oportunidades (Durán Herrera, 1995).

### **3.- DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DEL BANCO SANTANDER**

A la hora de poder desarrollar ó comprender como una empresa ha llegado a un nivel de internacionalización, es importante conocer cómo surge el nacimiento, así como qué características mantiene para haber conseguido lo que es en la actualidad.

Consideramos diferentes etapas:

- 1.- Origen y fundación del banco, comprendería desde 1857 año de fundación del Banco hasta principios de siglo XX.
- 2.- Un periodo de autarquía desde principios de siglo hasta el año 1978
- 3.- Liberalización del mercado nacional año 1978 hasta 1986
- 4.- Nuevo contexto, cambio de estrategia años 1986 hasta 2007.
- 5.- Actualidad económica, crisis financiera 2008 hasta la actualidad

### **3.1.- PRIMERA ETAPA: Origen y Fundación.**

Mucho se ha escrito sobre los orígenes del banco, pero es Martín Aceña en su libro “150 años del Banco Santander”, donde mejor retrata como fueron esos orígenes. Recoge como surge una entidad de crédito local y evoluciona a sociedad regional y luego sigue escalando con mucho esfuerzo hasta conseguir una dimensión nacional. Es esta situación la que propició su consolidación, así como permitió dar el salto de empresa multinacional a nivel europeo y mundial.

Al ser tan complejo hallar esta respuesta tenemos obligatoriamente que repasar su historia. El Banco Santander se creó por una Real Orden de 15 de mayo de 1857. Fundado por setenta y dos hombres de negocios de la ciudad de Santander con un capital de cinco millones de reales. Se constituyó para atender la demanda de crédito y medios de pago del comercio de la ciudad y del tráfico con colonias españolas en América. Facultado para emitir billetes, descontar letras, conceder préstamos y admitir depósitos en efectivo. Muy pronto se especializó en Banca Comercial motivado por la necesidad de atender una economía regional en pleno proceso de expansión, estimulada por la construcción del ferrocarril, así como el tráfico de exportación con el puerto de Santander. El Banco sobrevivió a diferentes crisis financieras, en especial la de 1866, y empezó a consolidarse como banco local, **destacamos el año 1868 como nacimiento de la peseta.**

Aunque su constitución fue con la humildad y el criterio de los industriales de la zona se perfila ya desde el inicio el “**carácter comercial**” del Banco con sus pilares básicos que se irán desarrollando en este recorrido que comenzamos: responsabilidad, prudencia, vocación comercial, independencia, ideas, personas y talento.

Pronto surge en sus inicios, por el año 1.875, una de las primeras grandes decisiones que este Banco local tiene que tomar. En esos años el Santander pierde la facultad de emitir billetes y se le ofrece la posibilidad de integrarse en la entidad precursora del Banco de España ó transformarse en una sociedad de crédito, y continuar su vida como entidad independiente. Optó como no, por la independencia de sus actuaciones.

Claro tenemos que saber, que la entidad “**Banco de España**”, era la más poderosa del momento y su oferta era muy atractiva, se prefirió seguir con la independencia que fue origen de su Fundación. La decisión fue fundamental ya que hoy se podría comprobar que hubiese significado su liquidación y su absoluto anonimato.

Primera decisión crucial entre ser y no ser, entre formar parte la historia financiera española e Internacional o no haber podido sobrevivir más años del siglo de su constitución.

Sobrepasado la primera decisión, nunca podemos olvidarnos que aunque los tiempos no son los mismos, la competencia siempre ha existido. Se funda en 1899 el Banco Mercantil, mucho más poderoso que la pequeña entidad cántabra, ofreciéndole su fusión. Esta no llegó a buen puerto, la oferta se rechazó.

Cuadro 3.1.1: Primera Etapa del Banco Santander: Origen y Fundación (1857-1900)	
<b>Periodo de estudio</b>	1857-1900
<b>Características Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución</li> <li>• 1875 primera decisión independencia. Banco España</li> <li>• Primeros Pilares Básicos(Independencia )</li> </ul>
<b>Actividad</b>	Local y regional
<b>Estrategia</b>	Defensiva y oportunista
<b>Internacionalización</b>	Comercio portuario América
<b>Zona geográfica</b>	Santander ciudad
<b>Nº empleados</b>	21
<b>Volumen</b>	17,4 millones de pesetas

Elaboración propia

### 3.2. SEGUNDA ETAPA: Un periodo de autarquía desde principios de siglo XX hasta el año 1978.

Iniciamos el siglo XX con un crecimiento sostenido, doblando su balance en los primeros años e incluso colocando sus rentabilidades por encima de sus rivales más directos.

Tenemos que hacer dos reflexiones llegado este punto:

- La primera es que ya después de 50 años desde su fundación el Banco de Santander tiene todavía un carácter local, sin doblegar su independencia y con un carácter comercial diferenciador. Con lo que pudo aprovechar las oportunidades generadas por la demanda de crédito para financiar el crecimiento de las nuevas fábricas instaladas en la región, consiguiendo un crecimiento mayor que la competencia.
- En la segunda reflexión hay que citar la primera incursión de la familia Botín en el Banco. Es en el año 1895 cuando D. Rafael Botín Aguirre, fue nombrado director – gerente del Banco, siguiendo la familia hasta nuestros días, siendo en todo momento los buques insignias de las decisiones del Banco.

Seguimos nuestro camino en una etapa complicada en nuestra nación coincidiendo con la Guerra Civil, donde la situación en general para la **Banca** fue difícil ya que el conjunto de dificultades y el clima económico cambiante, y no favorable, hizo que algunas entidades incluso desaparecieran.

Incluso en esta etapa tan convulsa políticamente y compleja a nivel económico y financiero, el Banco tuvo el segundo despegue en su historia, se convierte en Banco Regional con la apertura en Torrelavega .

A pesar de la época que estamos analizando el Banco Santander ascendió varios puestos en el ranking nacional hasta un puesto 21 de un total de 190 entidades. Tenemos en este punto que señalar uno de los pilares básicos del banco, su decidida “**vocación comercial**”.

La Institución superó graves épocas en la postguerra, gracias a su cautela y sin arriesgar en diferentes opciones de negocio. Con un control férreo en la concesión de préstamos, se posicionó en los años treinta con una liquidez envidiable. Acrecentó su prudencia en la nueva apertura de sucursales y reforzó su cartera de fondos públicos.

La guerra civil sin duda es una etapa traumática tanto para el país como la entidad, donde el banco se tenía que enfrentar no solo a los problemas básicos del conflicto sino también a la descentralización que sufría estando en Santander y no en Madrid, momento donde da el salto y ya se convierte en banco nacional. El banco sufre un deterioro claro sobre sus clientes, donde tiene que recurrir a evacuar fondos hacia Francia.

Terminada la guerra se preparan las entidades a sufrir un profundo letargo. Se impone desde el Ministerio de Hacienda un estricto “**statu quo**” frenando todas las actividades de la banca.

Superada con éxito la época, el Banco acomete unas de las compras que no tanto por su magnitud sino por el momento, y sobre quien se realiza, se puede determinar como el primer antes y después. No fué sino más que la compra de su viejo rival Banco Mercantil en el año 1946. La compra arranca la trayectoria ascendente del banco Santander. Con cautela hizo sus primeras incursiones fuera de las provincias vecinas, bajo el paraguas de prudencia en la gestión de riesgos, alta capitalización y ambición contenida.

Surge un rasgo nuevo dentro del seno de la entidad que no tiene nada que ver con el balance ni la rentabilidad de sus activos en ese momento, es el compromiso y la estabilidad del Consejo de Administración y de la alta dirección, reflejándose estas cualidades en una figura D. Emilio Botín. Supo adaptar la situación generada por el

“statu quo” al desarrollismo de los años sesenta , setenta y después, a la democracia y la apertura económica. Él con sus colaboradores más cercanos, siendo el actual presidente su hijo D. Emilio Botín y su otro hijo D. Jaime Botín, fueron los que crearon las bases de una cultura bancaria que ha sido una de las claves del éxito de la Institución: amplios recursos propios, dinamismo comercial, prudencia en riesgos, dedicación y disciplina de los equipos humanos y unidad en el seno. No hay secretos ocultos para explicar la escalada del banco salvo una gestión ortodoxa, perseverante y eficaz, buscando el gran objetivo de una entidad financiera que es el crecimiento tanto del balance como de la rentabilidad, revertiendo en los accionistas.

El Banco continuó su andadura tras la compra del Mercantil y su expansión en los años 50 utilizando dos vías simultaneas, repetida por todo el sistema financiero imperante en aquella época que fueron: la apertura de sucursales dentro de las limitaciones del “statu Quo” de postguerra y la compra de pequeñas entidades locales que le facilitaron el acceso a nuevos mercados regionales para la captación de clientes y depósitos.

Encontramos la primera incursión comercial del banco en los estudios realizados por Alejandra Kindelan en el año 2008, donde nos menciona cuales fueron las primeras decisiones de expansión del Banco y su papel clave en Latinoamérica (por un arrastre de la emigración española). Es en esta época, año 1947 cuando se abren las primeras oficinas de representación captando dinero de los emigrantes. Podemos decir, que es el primer síntoma: el gigante despierta convirtiéndose en una futura multinacional. Se abre la oficina de representación en América, la primera en la Habana siguiendo otras en Argentina, México y Venezuela y de un pequeño despacho en Londres en Lombard Street. En 1957, cien años después de su fundación, ocupa la séptima posición como entidad financiera del país.

En la etapa que nos lleva ya hasta los años ochenta, podemos decir que, tanto en España como Europa hay una bonanza económica aprovechada por el Banco para consolidar su posición nacional, diversificar sus actividades y operaciones, conquistar nuevos mercados y ascender puestos en el ranking. No menos importante fue su apuesta por extender su radio de acción más allá de los límites geográficos de la península comprando bancos en América Latina.

Tras la muerte de Franco y la apertura de un breve pero intenso proceso de transición política hizo que el Banco Santander tuviese que adaptarse a las nuevas circunstancias político sociales y económicas. Se podría resumir que, la evolución de estos 40 años, la estructuró en base a su incesante ampliación en territorio nacional, por compras o adquisiciones, apertura de oficinas en ciudades y pueblos repartidos, una política comercial ágil y flexible, un conocimiento cercano de la clientela y una apuesta tecnológica atrevida, una prudencia en su cartera de valores, unos riesgos mercantiles rigurosos y acertados, unas dotaciones y una capitalización excelente.

Como podemos comprobar “**los pilares básicos**” se mantienen y se denota el carácter innovador que tiene el Banco, y que tiene una correcta adaptación a las circunstancias que le rodean.

Cuadro 3.2 Segunda Etapa del Banco Santander: <i>Un periodo de autarquía</i> (1900-1978)	
<b>Periodo de estudio</b>	1900- 1978
<b>Características Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posguerra, estrategia defensiva. Fortaleza balance</li> <li>• Primeras adquisiciones</li> <li>• Maduración mercado nacional incluso con “statu quo”</li> </ul>
<b>Actividad</b>	Local ,regional y nacional
<b>Estrategia</b>	Economía domestica “statu quo” Defensiva y oportunista
<b>Internacionalización</b>	Baja. Iniciándose
<b>Zona geográfica</b>	España-oficinas representación en Latinoamérica
<b>Nº empleados</b>	10.047
<b>Volumen</b>	Activo 493.014- pasivo 48.168 Millones de pesetas

Elaboración propia

### **3.3. TERCERA ETAPA: Liberalización del mercado año 1978 hasta 1986.**

Este periodo podemos remarcarlo como quizá el periodo del cambio estructural e inicio del despegue hacia una empresa multinacional y global.

La liberalización del mercado, el fin del “statu quo” así como, el ajuste doméstico en la Banca Española, podrían ser las grandes ideas que se desarrollan en esta etapa.

Recogemos de Martín Aceña la idea que en este periodo se sufre en España quizá más que en ningún otro país europeo, un cambio de coyuntura conviviendo con una crisis internacional. La muerte de Franco en 1975 apertura un periodo de transición política.

Hasta los años ochenta la banca había sido delegada en nuestro país. Alejandra Kindelan nos habla que existe en este periodo una necesidad de impulsar y modernizar nuestra economía y las propias exigencias derivadas de la integración en la Comunidad Económica Europea obligando a acometer una profunda liberalización.

La desregulación que entre otras muchas medidas permitía fijar libremente los tipos de interés, dio lugar a un cambio en el modelo de negocio de la banca: los beneficios dejaban de estar asegurados.

El Banco Santander supo adaptarse a la nueva circunstancia política, social y económica y colaboró con otras sociedades de crédito a la resolución de la crisis.

Encontró oportunidades para crecer y mejorar su eficiencia. Hasta este momento el Santander había puesto énfasis en la rentabilidad y en la innovación, no tanto en el tamaño. Eso hizo que su posición fuese perfecta para aprovechar el nuevo entorno y ganar dimensión para sus nuevos negocios e inversiones.

La expansión exterior de la banca española, analizada por Matías Rodríguez Inciarte, nos insiste en la idea que en este periodo de los años ochenta la Banca ha transformado radicalmente su política económica. La disciplina fiscal y monetaria, la reducción del papel del Estado y la apertura del comercio internacional, y el fortalecimiento de los

sistemas financieros, han sido los ejes principales del nuevo contexto de la política económica.

Las bases sobre las que descansó la expansión del banco en este periodo fueron varias: incesante ampliación territorial (merced a la compra de entidades pequeñas y medianas), apertura de oficinas en ciudades pequeñas y pueblos repartidos por toda la geografía nacional, política comercial ágil y flexible, conocimiento cercano de su clientela, y una apuesta por algo innovador hasta ahora que era la naciente tecnología informática, gestión de la cartera de valores y una rigurosa acertada evaluación de riesgos mercantiles, políticas conservadoras de reservas y dotaciones, una más que buena capitalización.

Una vez más en esta nueva etapa **se replican los pilares básicos de la entidad**, siendo en su fundamento los mismos que en su origen, con la consiguiente evolución a los tiempos que corren.

Conociendo el entorno en el que nos estábamos moviendo, así como la estrategia que el Banco Santander decidió en esta época, es momento de saber qué resultados obtuvo en este periodo. No tenemos duda que la época vivida era de ajustes domésticos a nivel nacional y con una competencia que no podía fijarse en el exterior, ó lo que es lo mismo, un bajo crecimiento internacional.

Es sobre este punto donde el banco mantiene su crecimiento en establecimientos de oficinas de representación. Cuervo-Cazurra recoge dicha expansión, iniciada en 1977 con la compra de First National Bank en Puerto Rico, seguida del establecimiento de oficina de representación en Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, República Dominicana y Uruguay y un Banco en Panamá.

El Banco accede a depósitos en dólares gracias a la compra del Banco de Crédito y Ahorro Ponceño (Puerto Rico) en 1978, cuando los bancos españoles tenían restricciones, generándole esta adquisición poder entrar en Estados Unidos, ya que la entidad en cuestión tenía una oficina aperturada en Nueva York.

La expansión Latinoamérica no estuvo exenta de dificultades. Se nacionalizaron las operaciones en Cuba y en Argentina en los años 70.

El Banco que tenía en República Dominicana lo vendió en 1985 a un inversor local, por los problemas que tenían las economías caribeñas, y en 1986 vende la operación de Ecuador. Sin embargo en los años ochenta, a pesar de la crisis de la deuda que afectó a Latinoamérica, el Banco continuó su expansión con la compra del Banco Español – Chile y en 1982 apertura oficina en Brasil.

Esta etapa podríamos considerarla finalmente como la base de lo que ya se podía vislumbrar que iba a ocurrir en la década de los noventa.

Sólo nos queda comentar un hecho muy relevante que coincide con el fin de esta etapa, que aunque podría ser considerado como carente de importancia, no lo es en absoluto y no es si no, que el nombramiento en noviembre de 1986 de D. Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos como presidente del Banco, haciéndose cargo de la institución hasta nuestros días. No habiendo un solo año donde no se haya demostrado su capacidad de liderazgo y buque insignia de la entidad allí donde lo represente.

Cuadro 3.3 Tercera Etapa del Banco Santander: <i>Liberalización del mercado</i> (1978-1986)	
<b>Periodo de estudio</b>	1978-1986
<b>Características Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio estructural ruptura. fin de “statu quo”</li> <li>• Banco accede en su balance a otra moneda.</li> <li>• Etapa base de su expansión.</li> <li>• Nombramiento de D. Emilio Botín como presidente.</li> </ul>
<b>Actividad</b>	Internacional
<b>Estrategia</b>	ofensiva
<b>Internacionalización</b>	Media
<b>Zona geográfica</b>	España, Latinoamérica y Usa
<b>Nº empleados</b>	14.012
<b>Volumen</b>	2.048 miles de millones de pesetas

Elaboración propia

### **3.4. CUARTA ETAPA; Nuevo contexto, cambio de estrategia de 1986 hasta 2007**

Con el nombramiento de D. Emilio Botín se inicia la etapa más floreciente, así como la etapa donde la internacionalización del Banco ha sido la estrategia básica del grupo para poder ser lo que es en estos días.

Tenemos que considerar esta etapa como la explosión definitiva del Banco, donde siendo el periodo de tiempo más pequeño de su historia ha conseguido resultados más fructíferos. Para lo cual analizaremos diferentes estrategias, así como actuaciones realizadas por el Banco para su desarrollo.

Serían las siguientes.

3.4.1.- Ruptura de su encasillamiento en posiciones no competitivas a nivel nacional

3.4.2.- Cambio en la situación económica social y el porqué de la internacionalización de una Empresa de servicios.

3.4.3.- Globalización e internacionalización.

3.4.4.- Diversificación geográfica

3.4.4.1. Latinoamérica.

3.4.4.2. Europa

3.4.4.3. Portugal

3.4.4.4. Reino Unido

3.4.4.5. Usa

3.4.4.6. Santander Consumer

### **3.4.1.- Ruptura de su encasillamiento en posiciones no competitivas a nivel nacional (Ruptura del Oligopolio bancario español)**

Como hemos comentado tras el nombramiento del nuevo consejo de administración del banco, empieza un verdadero cambio en su estrategia de expansión. Es en este momento el Banco el sexto en la posición de España por activos. Rodríguez Inciarte así como Alejandra Kindelan coinciden en sus estudios en que es en esta época donde el principal objetivo del Banco no era ser grande sino ser rentable. D. Emilio Botín fue el ejecutivo que introdujo en España el concepto de **“Valor para el accionista”**. Una serie de cambios regulatorios que posteriormente acometeremos, surgidos en el panorama doméstico, como la liberalización de tipos de interés, desarrollo de nuevos productos como la publicación de la ley de planes de pensiones y la reforma del mercado de valores entre otros, ofrecieron una oportunidad al Santander de reconducir su estrategia e incrementar su tamaño.

Dos grandes circunstancias van ligadas a ese cambio de terreno y a esa elección de estrategia que hace que el Banco, que estaba en el puesto sexto a nivel nacional, alcance el primer puesto; y del puesto 152 a nivel mundial pase al 52 (Año 1994).

a.-El **lanzamiento de la “Supercuenta** “en 1.989: el proceso de desregulación del sistema financiero español y en particular, la liberalización de los tipos de interés, permitió romper el “statu quo” bancario y sentó las bases de la competencia en el sector. La “supercuenta”, una cuenta corriente que ofrecía una remuneración del 11 %, permitió elevar la cuota de mercado del Santander en cuentas corrientes del 8 % al 14 % en menos de dos años. La iniciativa, que fue seguida de movimientos semejantes en otros productos, permitió al Banco ganar tamaño, requisito clave para emprender con garantías una expansión internacional relevante.

b.-Como segunda circunstancia tenemos una adquisición, no buscada en principio como estrategia del Banco, pero si aprovechada por su capacidad de solvencia.

En 1994 **adquiere Banesto**, uno de los mayores bancos del país a comienzos de los noventa. La insuficiente adaptación al nuevo entorno, unido a otras circunstancias, le llevó a ser intervenido por el Banco España y más tarde subastado. El Banco se

adjudicó la compra de Banesto en subasta pública en 1994 con una atrevida puja, donde el Banco demostró lo importante que era para él la adquisición del mismo. Se convirtió en la mayor institución financiera española con una cuota del 25 % del sistema. Se dotó de una base doméstica y una proyección exterior, en concreto en Latinoamérica.

Básicamente el banco rompió el sistema que hasta ahora la **Banca** venía ejerciendo en el país. Se cierra en esta etapa las bases finales para iniciar el proceso de internacionalización. No podemos obviar otra vez los pilares básicos del banco, siendo en este caso: la actividad comercial, innovación y el cambio.

### **3.4.2. Cambio en situación económica social y el porqué de la internacionalización de una empresa de servicios.**

Sentadas las bases estratégicas e históricas del Banco, no podemos olvidarnos que todo proceso de internacionalización, en principio, puede responder a un determinado modelo. Cuervo Cazurra analiza que el proceso no suele presentar predicción con respecto a la selección de países donde debe la empresa centrarse primero. En su lugar, discuten las dimensiones a considerar en la selección, que dependerá de cada empresa, y de sus propias decisiones al respecto.

La excepción a esta norma es el modelo secuencial a veces conocido como modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson &Widersheim-Paul (1975) y Johanson & Vahlne (1977). Este modelo argumenta que las empresas tienen dificultades para internacionalizarse por la falta de conocimientos sobre los países extranjeros. Como los directivos de las empresas son adversos al riesgo, seleccionan aquellos países donde la falta de conocimiento es menor para invertir primero. Una vez que la empresa ha entrado en un país, los directivos aprenden como operar en el extranjero, como competir en otro país y cómo manejar una empresa multinacional.

Este aprendizaje facilita que la empresa continúe su internacionalización hacia países más distantes en base al aprendizaje adquirido en secuencias previas. Esta carencia de conocimientos se conceptúa con el termino psíquica que Johanson & Vahlne (1977) definen como “*el conjunto de factores que limitan el flujo de información de y al mercado*”.

Tomamos como válido este modelo teórico de la internacionalización como el que más se ajusta a nuestro estudio del Banco Santander. Pero un estudio teórico no tiene por qué coincidir con las razones por las que una empresa se convierte en multinacional. En este sentido, encauzamos con los estudios realizados por Rodríguez Inciarte, donde las razones que llevaron al Banco para su expansión en el exterior no fueron por suerte ni por azar. Tenemos que partir de la base que en la época que nos estamos moviendo, inicios de los años noventa, se estaba adelantando un escenario en la actuación internacional, donde para materializar hubo primero que crear unas bases adecuadas para que una serie de factores actuasen como impulsores.

La expansión del Banco se puede explicar bajo dos factores:

3.4.2.1. La integración en la Unión Europea, y sus consecuencias de apertura del mercado interior.

3.4.2.2. La fuerte competencia y rápida maduración del mercado domestico

#### **3.4.2.1. La integración en la Unión Europea, y sus consecuencias de apertura del mercado interior.**

En cuanto al primero de los factores, Rodríguez Inciarte nos explica que la integración de España en la UE, y los sucesivos desafíos que supone el proceso de integración europea, con el creciente grado de integración de las economías, la creación del euro y los avances hacia un mercado único financiero, provocaron un claro proceso de liberalización y flexibilización. Lo que hizo indispensable un mayor rigor económico y sobre todo, es obligado un cambio de mentalidad en las empresas, situación donde el Banco Santander como banco innovador no tuvo problemas.

En concreto la Unión Europea Monetaria (UEM) fijó un marco de estabilidad macroeconómica que redujo incertidumbres y favoreció al sector financiero. La política presupuestaria quedó sujeta al Pacto de Estabilidad. El B.C.E fue el regulador independiente de la Política Monetaria.

Se fija y se impulsan las reformas estructurales donde a mayor competitividad se requiere mayor flexibilidad económica.

Se dinamiza la economía vía transparencia de precios, reducción de costes, desaparición del riesgo intra –zona, avanza el mercado de capitales hacia la liquidez y profundidad, así como la atracción de inversores extranjeros.

Las reglas del juego están descritas en el marco general de la política económica. Ahora el reto lo tiene la economía en un ámbito microeconómico. La adaptación al medio genera una reacción positiva, donde a las empresas españolas les permite actuar.

### 3.4.2.2. La fuerte competencia y rápida maduración del mercado doméstico

Como segundo factor en la expansión, es claro que la Banca, ante una dosis de crecimiento en la liberalización, internacionalización y supervisión eficaz, y en un marco de progresiva estabilidad macroeconómica, impulsó una respuesta positiva de los principales actores, que entraron con rapidez en una dinámica, no solo de adaptación sino de anticipación. Clave es la función del Banco de España como moderador y revisor de lo más delicado que es el sistema de pagos.

La liberalización de la competencia, la caída tan brutal de tipos de interés por la convergencia de la UE y la implantación del Euro, propiciaron que el margen de intermediación de la banca se redujese pasando en menos de una década de niveles del 4% al 0,89%. Como resultado obliga a la búsqueda de mercados más rentables. Comprobamos en la tabla nº4.4.1 cuál fue la evolución de los tipos de interés en el periodo de estudio, observando la fuerte caída tanto del Margen de Explotación como el Margen Financiero.

Tabla 3.1 Evolución Margen Explotación y Margen Intermediación.

Bancos residentes (negocios en España): Margenes de Intermediación y de Explotación. **Porcentaje.**



José Manuel Campa y Julio García Cobos mantienen que la banca ante tal espectro tiene que recurrir a la búsqueda de nuevos productos con renta variable así como diferentes ofertas públicas.

De mano de Matías Rodríguez Inciarte seguimos en la idea que los cambios en las estrategias a seguir por el Banco desencadenan una creación de productos (fondos de inversión, superhipotecas, supercuentas) para adelantarse a las necesidades de los clientes, con la consiguiente fidelización del mismo y con una agresividad comercial innata en los equipos directivos (Proactividad comercio).

Estrategia básica en estos momentos es la optimización de los recursos y la productividad. Se extrema la atención en la eficiencia, mediante el control de gastos y costes y la utilización de canales alternativos más baratos, que mejoren la atención de los clientes. Cambio en la forma de hacer banca, se realiza un gran esfuerzo en la tecnología, en su desarrollo, como en la implantación de sistemas más globales de apoyo y control, así como la formación de sus empleados.

Surgen las primeras especializaciones con el asesoramiento financiero hacia sus clientes, utilizándolo como palanca y ventaja competitiva. La banca transaccional se iba trasladando hacia una banca de relación. La búsqueda del margen de intermediación hizo que la evolución en los productos fuese necesaria. Salir de los plazos fijos hacia la industria de los planes y fondos de inversión era inmediata. La Banca ya estaba preparada para poder buscar ese necesitado margen de intermediación (Productos más rentables).

Como consecuencia de la búsqueda de la competitividad, de la agresividad comercial y la necesidad de crecimiento del Banco, surge en el mercado doméstico una concentración sectorial. Permitted alcanzar un tamaño eficaz de cara al proceso de internacionalización. Alejandra Kindelan, apoya la teoría que el Banco Santander ha sido pionero en la integración tanto de su mercado nacional como los mercados europeos sin renunciar a la banca minorista.

### **3.4.3. Globalización e internacionalización**

¿Por qué? Tenemos que preguntarnos en este punto cuál ó cuales son los motivos que llevan al Banco a su globalización total.

En esta parte nos apoyaremos en los estudios de Mauro. F. Guillen, Adrian E.Tschoegl. José Manuel Campa, Julio García Cobos y Matías Rodríguez Inciarte.

Las consecuencias de un mercado nacional maduro y la búsqueda de crecimiento en otros mercados impulsan a la expansión internacional, donde los principales factores son:

1.- La necesidad de tomar posiciones en el proceso, “inevitable” integración del mercado Europeo. Insistencia de D. Emilio Botín en estar presente en mercados que marcan tendencia como UK, EEUU y Alemania.

2.- La posibilidad de aprovechar oportunidades de especialización en dicho mercado.

3.- La maduración del negocio financiero, tanto en lo que se refiere al mercado en sí mismo, como a las técnicas de gestión.

4.- La necesidad de diversificación de riesgos que acompañan siempre al crecimiento del negocio bancario.

En el tratado de Alejandra Kindelan se comenta que, a finales de la pasada década, el contexto económico experimentó fuertes cambios.

La globalización era ya una realidad evidente. La apertura comercial y financiera de las principales economías desarrolladas y emergentes, y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, cambian el escenario de juego para las grandes compañías y crean nuevas oportunidades de negocio.

En la Eurozona, las medidas dirigidas a crear un espacio financiero único, y muy especialmente el nacimiento del euro, supusieron también un cambio drástico del escenario. El mercado local aumenta su tamaño.

La internacionalización, según los estudios propios de la entidad, se tiene que entender como una vocación, no es una moda ó un impulso de supervivencia. Exige un cambio cultural en la organización donde la vertebración debe ser desde la cúspide hasta el último de sus miembros. No es un proceso rápido, todo lleva su tiempo, exige una planificación tanto estratégica como operativa. Como no, para acelerar los procesos es necesario buscar un buen socio local, es crucial su elección para obtener el éxito ó el fracaso.

### **3.4.4. Diversificación geográfica**

#### **3.4.4.1 LATINOAMERICA: objetivo desde su origen**

La creación del Banco Santander tiene una proyección internacional desde sus orígenes. Reseñamos que su vocación nace con su fundamental objetivo de aquella época, que no era otro que dar servicio a los comerciantes del Puerto de Santander y financiar sobre todo los flujos comerciales entre España y América. El inicio de la expansión internacional del Banco Santander se concentra fundamentalmente en Latinoamérica.

No podemos considerar que el Banco Santander ha sido la única empresa que ha tenido éxito en el mercado latinoamericano, ya que la existencia de otras multinacionales españolas, con resultados muy parecidos, nos obliga a tener que analizar el tipo de mercado al que se enfrentó el Banco para poder descender a una empresa de servicios y en concreto, a la Banca y más en profundidad al desarrollo propio del Banco Santander.

Es pues donde con la ayuda de los estudios de Pablo Toral Cuertos y de Pilar Sierra Fernández, analizaremos el entorno competitivo donde se desarrolla dicho crecimiento.

La necesidad imperiosa de crecimiento de las entidades en la época de los años noventa, y considerando sus mercados muy maduros hizo necesaria la búsqueda de nuevos horizontes. Los gerentes interpretaron que conocían muy bien los mercados latinoamericanos, que sus empresas tenían y podían proveer de los servicios que allí se precisaban. No podemos olvidar que es en concreto, es este periodo, donde el sistema financiero sufre una desregulación y una liberalización.

Continuando con los factores que generaron la expansión hacia Latinoamérica tenemos entre otros: una Cultura compartida, el idioma común, la religión muy parecida en España y en América latina, sistemas educativos y valores parecidos que generan mentalidades parecidas. Son razones que aparentemente pudieran facilitar la integración más rápido y con éxito. La similitud en la lengua y en la cultura facilitaría la interacción con los empleados y sus filiales, siendo posible la movilización de empleados en un sentido vertical.

Estos factores aunque en principio parezcan insignificantes tienen un alto valor ya que las empresas que quieren desarrollarse internacionalmente, en un nuevo mercado, tienen que ser conscientes que no es lo mismo si el mercado es emergente con una cultura diferente donde los costes tanto de personal como las posibles herramientas de marketing son mayores. Momento de hacer una reflexión, el Banco Santander remarca en su andadura un pilar básico, el del capital humano. Lo podemos encontrar indirectamente en los comentarios de Pablo Toral Cuetos donde nos dice *“la similitud lingüística y cultural y las interacciones con los empleados harían que las transacciones serían más fáciles y menos onerosas y que el contexto en el que debían operar sería más agradable. Esta es una tesis muy importante, ya que enfatiza un aspecto humano a veces excluido en muchas disciplinas, como es el hecho de que los negocios los hacen personas”*.

Recogemos en el siguiente cuadro como afecta en los consumidores finales la cultura compartida y las experiencias institucionales. (Gráfico 3.1)

Gráfico 3.1 Desarrollo de la Ventaja Competitiva

## DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Cultura compartida



Fuente: Pablo Toral Cuetos 2004 historia empresarial nº812

Una vez analizado el factor humano necesitamos conocer que reglas de juego estaban establecidas en Latinoamérica, las experiencias institucionales compartidas en España y Latinoamérica eran muy parecidas. Podemos diferenciar las siguientes experiencias institucionales compartidas:

- 1.-Privatizaciones.
- 2.-Liberalización
- 3.-Tecnología
- 4.-Experiencia gerencial
- 5.-Globalización
- 6.-Fuerte regulación y frecuentes interacciones con el Gobierno.

### **1.- Privatizaciones:**

Reformas estructurales aplicadas en América Latina. Una vez superadas las crisis bancarias y financieras, como consecuencia de la deuda externa, iba a hacer que muchas empresas, incluidas entre ellas bancos nacionales, iban a ser privatizadas, aperturando las fronteras a innumerables empresas, facilitando su inserción en los diferentes países.

### **2.-Liberalización**

La liberalización del mercado era evidente con la apertura de las empresas hacia capitales extranjeros. El fin del monopolio de las empresas dominantes era cuestión de tiempo, así como la libre circulación de capitales, ya que las propias autoridades alentaron la entrada de los mismos. Se produjo como indican Ruesca y Bichara (1998) una eliminación de controles para la repatriación de los beneficios y dividendos.

### **3.-Tecnología**

La nueva forma en la búsqueda de los beneficios así como, las expectativas de crecimiento tan grande, hicieron que mejorase y se modernizasen los servicios y las tecnologías. Se acometieron grandes inversiones para poder cubrir las necesidades. En esta época destaca el atraso tecnológico en todo el área, incidiendo directamente en altos costes operativos y una menor eficiencia.

### **4.-Experiencia Gerencial**

El contexto que se describe obliga a los gerentes a usar diferentes métodos para conseguir la eficiencia. Dicho aprendizaje fue relevante en situaciones futuras ya que podían ser consideradas en otros mercados.

### **5.-Globalización**

Las empresas en esa época sintieron lo que los cambios regulatorios y la liberalización podían suponer para ellas, no desde el punto de vista de una oportunidad sino como una gran amenaza en sus mercados nacionales muy maduros. Es cuando la Unión Europea rompe con las restricciones y liberaliza todo el mercado. La interpretación de las empresas fue que, igual que ellos se asentaban podían asentarse competidores. La presencia en varios mercados podría evitar la pérdida de negocio, que podría ocurrir en sus mercados locales, así como incluso poder ser absorbidas por compañías extranjeras. Podían también aprovechar las sinergias derivadas de la Imagen de Marca.

### **6.-Fuerte Regulación y frecuentes Interacciones con el Gobierno**

Los gobiernos aunque apoyaron la ruptura de los monopolios, nunca fue así, ya que las regulaciones generadas desde los diferentes gobiernos hacia una competencia legal hacía que produjesen situaciones de oligopolio y competencia desleal.

Estas son la reglas del juego imperante en los años noventa. Descendemos a nuestro tema y en concreto a cómo estaba la Banca en Latinoamérica. Se puede definir que el grado de bancarización era bajo en su conjunto. Pilar Sierra recoge que si en España el 99% de las personas mayores de 18 años tienen relaciones bancarias, en Latinoamérica,

el ratio no superaba el 40 % de media. Los productos bancarios entre la población era muy limitada y la estrechez de ahorro limitaba las necesidades de financiación.

Otra carencia existente en estos mercados era el escaso desarrollo de los sistemas de previsión financiera de la gestión de patrimonios. Se ha aprovechado por la Banca asentada en esos mercados a través de su red de oficinas, promocionando gestoras propias de fondos de pensiones y de fondos de inversión, es decir productos de Valor añadido.

Finalmente, antes de ver la evolución y la estrategia del Banco Santander, refundimos las ideas analizadas anteriormente, con las razones que nos propone José Juan Ruiz en su estudio sobre el Banco Santander en su vocación e identidad, siendo:

- 1.-El crecimiento recurrente favorece el Ahorro y el crédito.
- 2.-La estabilidad macroeconómica propicia el ahorro y crédito a largo plazo.
- 3.-La reducción de las necesidades de financiación en el S. Público devuelve protagonismo al S. Privado
- 4.-Crecimiento más equilibrado y aumento sostenido de la Renta per cápita reduce pobreza y amplía clases medias
- 5.-Sistemas Bancarios de Primera Categoría
- 6.-Los principales Bancos tienen músculo para empujar la Bancarización.
- 7.-Baja Bancarización en relación al nivel de renta.
- 8.-En 2010, la Región Brasil y México todavía estarían por debajo de los niveles máximos de bancarización de los 80s/90s
- 9.-Compromiso de los Gobiernos con Bancarización.
- 10.-Compromiso de los Bancos Bancarización.

La vocación del Banco Santander sobre Latinoamérica descansa sobre la idea de su fundación. Hemos analizado en las etapas anteriores que siempre ha estado presente en este mercado, desde la primera apertura de su oficina de representación en 1947 en la Habana hasta su expansión definitiva en los años noventa.

José Juan Ruiz analiza que aunque la relación del Banco con Latinoamérica ha tenido sus altibajos, hacia mediados de los años noventa el Santander comenzó a diseñar y ejecutar una estrategia de inversiones en los sistemas de América Latina que cambiaría la presencia en el continente. Las cifras pueden ser impresionantes, pero no pueden captar hasta qué punto fue la transformación y mejora de la franquicia que se llevó a cabo en tanto tiempo. La focalización del trabajo en el redimensionamiento, modernización y fortalecimiento de los bancos que se fueron adquiriendo fue crucial. Importante el reforzamiento de su base capital y su franquicia comercial, no sin olvidarnos de toda la innovación y construcción de la plataforma tecnológica, consiguiendo una ventaja competitiva sobre el resto.

Podemos definir **dos etapas** en la expansión en Latinoamérica.

1.-La primera podemos definirla como la más primaria e incipiente que va desde su fundación hasta el año 1999, donde se recogen todas las franquicias, así como las adquisiciones de pequeños bancos que van generando un crecimiento a la Entidad pero sin llegar a ocupar puestos referentes en cada país donde tiene representación.

La separación de las etapas surge con un hecho importante, que fue la fusión del Banco con el Central Hispano, ya que surge la misma con un objetivo claro de aumentar gradualmente la aportación de la actividad internacional que ambas entidades ya estaban ejerciendo. Es en esta época donde la aportación al beneficio del grupo es del 32 %.

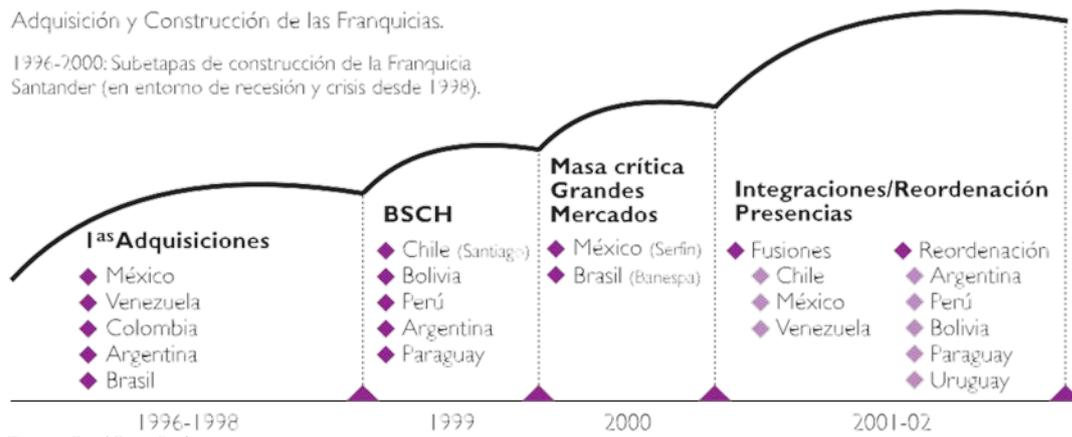
2.-La segunda fase surge con el nacimiento de la División América, cuya finalidad era la integración de los negocios con una visión comercial. En el año 2000 y 2001 ya es el grupo Santander primer grupo financiero. Cabe destacar de este periodo las compras de Grupo Serfin (2000) México y Banespa en Brasil, considerada la mayor compra del Banco hasta esos momentos. Decisión complicada pero estratégica donde en la siguiente década dará sus grandes resultados, ayudando en la fase tan complicada que estaba a punto de suceder en el año 2008.

El Santander mantiene su presencia relevante en Argentina y Venezuela, pero su estrategia y su visión ante posibles cambios en las políticas de algunos otros países Latinoamericanos, hizo que se centrara en tres regiones que fueron Brasil, México y Chile.

Los países seleccionados responden a unos rating de inversión elevados y a una evolución política necesaria para generar un clima propicio de confianza al Banco. El caso de Brasil por ejemplo, el cual se consideraba en aquella época un país emergente que tenía que jugar su papel a nivel mundial, y así lo ha demostrado, su capacidad de generación de riqueza era enorme.

En el siguiente esquema temporal proporcionado por José Juan Ruiz observamos de forma gráfica el proceso que hasta este momento se ha explicado de la internacionalización del Banco Santander, el Banco utiliza tanto el proceso inicial de franquicias como el de las adquisiciones. (Gráfico3.2)

Tabla 3.2 Franquicias y Adquisiciones



Podríamos considerar por tanto en esta expansión Latinoamericana que el Banco ha demostrado tener una capacidad de adaptación y mimetización con su entorno, y con un comportamiento empresarial alineado con cada país y sus circunstancias económicas personales. Principio comercial que exige adaptación de ideas que seguimos recogiendo de los estudios de Ruiz (2007) y Cuervo-Cazurra (2007). El primero de ellos más concretamente entiende que, no solo el Banco ha actuado desde un punto de vista empresarial y de negocio, aprovechando las oportunidades de negocio, sino que también ha habido una preocupación por entender la cultura e investigar y desarrollar la obligación corporativa de la empresa, la inversión en responsabilidad Social, en concreto, en los programas estelares de Universia y el Programa de Universidades.

Podemos concluir esta andadura de la expansión de Latinoamérica con el comentario que el Banco ha crecido con ritmos pausados pero, aportando siempre valor tanto humano como tecnológico, y con su deseada independencia, no sin olvidarnos de su carácter comercial (pilares Básicos).

No hay mejor reflejo para demostrar el éxito de la estrategia seguida por el Santander que recoger de la Memoria del 2013 las cifras conseguidas, presencia, contribución, capital humano y posicionamiento respecto a la competencia. Latinoamérica aporta el 51% del resultado total del Grupo y es una de las principales apuestas de crecimiento del Santander. El Grupo cuenta con posiciones de liderazgo en las economías más dinámicas y sólidas del continente y opera en Brasil, México, Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Puerto Rico. Su red suma más de 6.000 oficinas donde cerca de 91.000 empleados atienden a más de 44 millones de clientes.

- **Brasil:** La economía de Brasil, sexta del mundo y con expectativas de altos crecimientos, es un mercado estratégico para el Grupo Santander-Brasil. Está presente en las principales regiones, es el tercer banco privado y el primer grupo extranjero, con 3.800 oficinas y puntos de atención bancaria, 17.800 cajeros automáticos y 27,3 millones de clientes. Cuenta con una estructura difícilmente replicable por sus competidores internacionales, con una tecnología de última generación, buen posicionamiento de marca y capacidad suficiente para garantizar la atención al cliente en todo el país.
- **México:** El tercer grupo financiero del país con 10 millones de clientes, 1.170 oficinas y 13.054 empleados. La evolución económica del país es muy estable, lo que ha aprovechado el banco para potenciar la vinculación transaccional de los clientes y profundizarla en los segmentos de rentas altas y pymes. De hecho, es el banco número 1 en pymes. Se ha anunciado la expansión en otras 200 oficinas en tres años.
- **Chile:** Santander es el primer grupo financiero chileno por activos y resultados, con 504 sucursales y 3,5 millones de clientes, Santander es el primer banco chileno en activos y resultados. Sus cuotas son el 19,2% en créditos y 17,4% en depósitos.

- **Argentina:** Santander Río es el primer banco privado por volumen de activos y resultados, con cuotas del 8,6% en crédito y 9,3% en ahorro bancario. Su red tiene 370 oficinas, 2,5 millones de clientes particulares, 125.000 clientes pymes y empresas, y su mayor presencia está en las regiones de altos ingresos y crecimiento, con fuertes vínculos comerciales con Brasil. Su estrategia se basa en captar y vincular a los clientes a través de la multicanalidad.
- **Uruguay:** Principal banco privado del país por beneficio y negocio y su red de 84 oficinas es la mayor, donde reciben servicio 266.000 clientes. Tiene también la financiera de consumo Creditel, con 39 sucursales, distinguida por la excelencia de sus servicios.
- **Puerto Rico:** Una de las principales instituciones financieras, con 118 oficinas y 526.000 clientes. Tras seis años de recesión, la economía puertorriqueña empieza a recuperarse, de modo que Santander Puerto Rico tuvo un comportamiento muy positivo en 2012. La financiera de consumo Island Finance también fortaleció su posición de mercado.
- **Perú:** La actividad de la única oficina de Grupo Santander en el país está orientada a banca comercial de empresas y clientes globales del Grupo. A finales de 2012, junto a un socio internacional, Santander Perú creó una nueva empresa de financiación de automóviles.

### **3.4.4.2. EUROPA CONTINENTAL: localización próxima, distancia cultural enorme.**

Mantenemos la estructura que proponemos al analizar la internacionalización del Banco Santander, partiendo de la evolución temporal y continuando con las diferentes estrategias que en cada momento han tenido que ser tomadas.

Para poder comprender que es lo que ha pasado en la evolución de la Banca, en lo que podemos denominar nuestro territorio por circunscripción de país, tenemos que ver qué características hay, que hicieron que la Banca se consolidase en Europa. No podemos olvidar que aunque la distancia de localización es mínima, la distancia cultural puede ser enorme.

Podríamos determinar apoyándonos en los estudios realizados por José Manuel Campa y Julio García Cobos, que existen tres razonamientos básicos para comprender el porqué de las fusiones y concentraciones en Europa.

- 1.- Como primera característica se determina que todas las adquisiciones se han realizado a nivel doméstico o bien fuera del ámbito europeo.
- 2.- La mayoría de las transacciones relevantes en la Unión Europea se han producido entre bancos pertenecientes al mismo país. Es esta característica, donde tenemos que hacer mención especial, en cuanto nos atañe en la adquisición del Abbey por el Banco Santander que más adelante desarrollaremos.
- 3.- Como última característica del proceso de consolidación del sector es que todavía refleja una estructura de intermediación bancaria muy heterogénea entre los estados miembros de la U.E. La estructura de los beneficios que genera la banca por producto en Europa difiere sustancialmente. La contribución a la cuenta de resultados difiere mucho, ya que encontramos países como Alemania donde el 50% es vía recursos vista, siendo en países anglosajones un escaso 20%. Genera una dificultad importante a la hora de desarrollar la integración.

Sierra Fernández (2007) nos aporta que la Euroestrategia de la Banca Española ha tenido un carácter selectivo y defensivo. Selectivo, en el sentido que se han escogido mercados físicamente próximos y plazas financieras fundamentales de Europa

Occidental (Reino Unido, Alemania). Y por otra parte, se ha aplicado una estrategia defensiva, puesto que se ha tratado no sólo de evitar posibles compras ó combinaciones de empresas no deseadas, sino también de afianzar la gran banca en el mercado español.

En todo el periodo el banco situado en zona euro en situación privilegiada le permitió formalizar y consolidar cuatro alianzas estratégicas con fuertes grupos europeos (Royal Bank of Scotland, Societe Generale, San Paolo-IMI y Commerzbank) con el consiguiente asentamiento en sus mercados correspondientes Reino Unido, Francia, Italia y Alemania.

En la siguiente tabla observamos la inversión que la Banca Española realizó tanto en las adquisiciones como en las alianzas que hubo en la Europa Continental.

Tabla 3.2 Inversiones de la Banca Española en la UE-25

Inversión de la banca española en la UE-25			
Países	1993-2000	2001-2006	1993-2006
	millones euros	millones euros	millones euros
ALEMANIA	1.161,65	2.032,43	3.194,08
BELGICA	77,87	900,00	977,87
FRANCIA	454,30	303,62	757,92
IRLANDA	194,64	0,10	194,74
ITALIA	546,48	380,63	927,11
LUXEMBURGO	171,79	331,41	503,20
PAISES BAJOS	1.236,34	409,69	1.646,02
PORTUGAL	4.435,89	720,50	5.156,39
REINO UNIDO	186,91	12.942,53	13.129,44
SUECIA	0,40	2,44	2,84
POLONIA	0,00	158,56	158,56
<b>TOTAL</b>	<b>8.466,27</b>	<b>18.181,91</b>	<b>26.648,18</b>

Pilar Sierra Fernández en base a los datos Dirección General de Comercio e Inversiones Exteriores (2007)

Sentadas las bases sobre cómo son las posibles estrategias así como los motivos que llevaron al Banco en su expansión, es momento de analizar cómo han sido las posibles circunstancias que en cada territorio se encontró y que adquisiciones o alianzas realizó.

### **3.4.4.3 PORTUGAL: desarrollo por adquisición de Banesto.**

Comenzamos esta andadura con el país vecino. Inicia el Banco su etapa portuguesa indirectamente con la adquisición de Banesto en 1.998, ya que recibe en la misma Totta y Azores, siendo a su vez la primera operación europea.

Tuvo difícil la inserción en el país, ya que las autoridades impusieron requisitos muy fuertes, que una vez superados, harían que se convirtiese en el tercer grupo financiero. La estrategia de crecimiento y reestructuración dió sus resultados situando al Banco en el más eficiente y rentable.

El modelo comercial aplicado en este país es muy parecido al nuestro, dándole mucha importancia a los productos tradicionales como pueden ser: fondos, hipoteca, tarjetas de créditos y seguros de vida.

Las estrategias dieron rápido su fruto y la cuota de mercado rápido ascendió a niveles actuales de 10 % de cuota de mercado. Recogemos de la Memoria del año 2.013 que Santander Totta, con dos millones de clientes, 667 oficinas y 6000 empleados, es el primer banco por beneficios y el mejor del país según reconocieron en 2012 tanto Banker, como Euromoney, Global Finance y la revista Exame.

#### **3.4.4.4 REINO UNIDO: la gran conquista del mercado financiero mundial.**

La consideración de que una distancia geográfica cercana no es síntoma de facilidad a la hora de poder insertarse en la cultura imperante, se manifiesta en esta cultura anglosajona. Comienza el Banco, al considerar la posible dificultad, con una estrategia de alianza y no de adquisición. Es por lo que en 1.999, con la colaboración y alianza con Royal Bank of Scotland adquieren el NatWest, convirtiendo al Royal Bank Of Scotland en el segundo en tamaño del Reino Unido.

El fenómeno de la expansión del Reino Unido ha sido siempre recogido por multitud de escritos y tratados, al considerarse uno de los mercados financieros más importantes a nivel mundial, bien por su presencia como por sus volúmenes. Es cierto decir, que todos coinciden en que la inserción del Banco Santander ha sido admirable, en cuanto es un mercado muy diferente al resto de Europa. Rodríguez Inciarte, Cuervo-Cazurra, Mauro F.Guillen y Alejandra Kindelan, señalan que la adquisición del Abbey por el Banco Santander catapultó al Banco al Top Ten de la banca mundial.

Pero nos tenemos que preguntar si la adquisición se hizo como una estrategia de propiedad ó como una alianza con su socio el Royal Bank of Scotland. El Banco entiende que tiene ya la madurez de mercado suficiente y opta por una estrategia de propiedad, aprovechando la situación que presentaba el Abbey. Dicha situación ha sido analizada por Alejandra Kindelan y nos dice que el Abbey era en su momento un banco innovador y de éxito pero que, a comienzos de la década actual, al diversificar su actividad en banca mayorista, entro en pérdidas. La similitud que presenta con el Banco Santander era muy grande ya que, pese a sus problemas, conservaba todavía la banca tradicional bajo un modelo comercial.

La compra reunía unas características que no podían ser desaprovechadas por el Banco. En primer lugar, la oportunidad de introducir en el balance una moneda fuerte como era la libra.

En segundo lugar, era una oportunidad de romper una alianza con un banco del país, ya que desde 1988, al ocupar un puesto en el Consejo de Administración del Royal Bank Of Scotland, observaba la evolución del mercado británico y le permitió conocerlo de

primera mano. Tal fue la seguridad que el Banco encontró en esta adquisición, que vendió la parte que mantenía en el Royal para iniciar su andadura en solitario.

Como última característica, hay que decir que el Abbey tenía un enorme potencial ya que permitía la entrada a un mercado que, como ya he comentado anteriormente, tenía un atractivo mundial muy grande. Es momento de ligar esta adquisición con unos de los “**pilares básicos**” del banco, en este caso el modelo comercial. Tenía el Abbey 700 sucursales y 16 millones de clientes con una banca tradicional abandonada. Lo que le proporcionaba al Santander, con su ideología de banca minorista, obtener las suficientes sinergias de negocio aplicando la tecnología básica para su desarrollo.

El Abbey era un banco hipotecario semi-público, y su transformación a la banca comercial fue gracias al esfuerzo de potenciar comercialmente sus sucursales, sin olvidar los canales de distribución alternativos que implanta la cultura corporativa del Banco.

El resultado de todas estas sinergias y esta estrategia de propiedad se recoge en la Memoria del Banco del 2.013, donde el Santander en Reino Unido cuenta con 1.189 oficinas y 26.000 empleados en las que atiende a 26 millones de clientes. Es el tercer banco británico por depósitos comerciales e hipotecas. Reconocido por The Banker, por tercer año consecutivo, como mejor banco del país, en 2012 reforzó su balance y estabilidad, en términos de: capital, riesgo de crédito, financiación y liquidez. El objetivo es convertir a Santander UK en un banco comercial pleno, diversificado y enfocado al cliente; una entidad que sea también referencia de las pymes, líder en eficiencia, satisfacción y calidad de servicio.

### **3.4.4.5 ALEMANIA, POLONIA SANTANDER CONSUMER FINANCE: nuevas incursiones en mercados complejos**

Consideramos estos mercados como en los que el Banco está iniciando su andadura más recientemente, es en la década del 2.000 donde comienza su presencia. No es aquí donde el Banco elige una estrategia, como en otras zonas, no recurre a un modelo tradicional comercial básico, sino que opta por una incursión de grupo financiero dirigido al consumo, bajo su financiera en concreto Santander Consumer Finance (negocio especializado que requiere un menor grado de adaptación al mercado), siendo sus núcleos Alemania ,Italia, Noruega y Polonia.

El resultado de esta estrategia nos lleva a la Memoria del Banco del 2013 donde recogemos que en Alemania el grupo cuenta con 296 oficinas y 6.5 millones de clientes. Es líder en el mercado de financiación al consumo y es donde solo desarrolla negocios de banca comercial. Polonia tras diferentes fusiones cuenta con 800 oficinas. Bank Zachodni WBK es ya el tercer banco del país por ingresos y beneficios. Santander Consumer Finance desarrolla su actividad en 13 países europeos, destacando Alemania. Su modelo de negocio se basa en ofrecer soluciones financieras a través de 129.000 prescriptores, en cualquiera de las ramas solicitadas: automóviles, préstamos personales y tarjetas de crédito.

#### **3.4.4.6 ESTADOS UNIDOS: el gran capitalista financiero abre las puertas después de 150 años de historia del banco.**

Mercado nuevo y con la más reciente expansión. Podemos decir que la participación ha sido minoritaria, siendo la primera de ellas en la década de los años ochenta, con la compra del First Fidelity, para su posterior venta para el bien común de la entidad en el fortalecimiento de sus cuentas. Tenemos que esperar hasta el 2005 para adquirir el Sovereign Bank, decimoctavo banco de Estados Unidos.

Recogemos de la Memoria del Banco del 2013 que, tras el cambio de marca de Sovereign a Santander, atiende a 1.7 millones de clientes de banca minorista y comercial en 718 sucursales. Además, los negocios de Santander en Estados Unidos incluyen: la unidad de financiación al consumo Santander Consumer USA, la oficina de banca mayorista global en Nueva York, el negocio de banca privada de Santander Private Banking con sede en Miami y Santander Puerto Rico.

Cuadro 3.4. Cuarta Etapa del Banco Santander: <i>Nuevo contexto, cambio de estrategia</i> (1986-2007)	
<b>Periodo de estudio</b>	1986-2007
<b>Características Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máxima expansión</li> <li>• Incorporación CEE</li> <li>• Globalización Mundial</li> <li>• Diversidad territorial</li> </ul> <p>Latinoamérica: objetivo desde su origen  Europa Continental: localización próxima, distancia cultural enorme  Portugal: desarrollo por adquisición de Banesto.  Reino Unido: la gran conquista del mercado financiero mundial.  Alemania, Polonia, Santander Consumer Finance: nuevas incursiones en mercados complejos.  Estados Unidos: el gran capitalista abre las puertas después de 150 años de historia del Banco</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilares Básicos.</li> </ul>
<b>Actividad</b>	Internacional
<b>Estrategia</b>	ofensiva
<b>Internacionalización</b>	máxima
<b>Zona geográfica</b>	Globalización total
<b>Nº empleados</b>	131.819
<b>Volumen</b>	Activo 912.915 millones euros

Elaboración propia

### **3.5 QUINTA ETAPA: Año 2007 - Actualidad, “Gracias Internacionalización”**

Podemos analizar este periodo como un periodo histórico donde ni las teorías económicas, ni los grandes analistas podían imaginar la profundidad con que serían golpeados todos los sistemas tanto económicos como sociales. Podemos decir que fueron las hipotecas *subprime*, la llama que encendió la etapa.

Hemos recogido de Perseo Rosales Reyes (Tabla 5.1) el esquema básico de cómo ocurre esta crisis del 2007. Inicialmente encontramos entre sus razonamientos que el detonante fueron las hipotecas subprime. Es decir, hipotecas de alto riesgo que se utilizaron para comercializar préstamos, con dudosa capacidad de pago, lo que hacía que las carteras de riesgos tuviesen índices altos de posibles impagos. No sin olvidarnos que, al ser de dudoso cobro, los tipos de interés así como las comisiones fueron elevados. El siguiente paso fue la titularización de esas hipotecas en bonos, que sirvieron a gestoras de fondos y planes de pensiones a conseguir mantener sus flujos de efectivo.

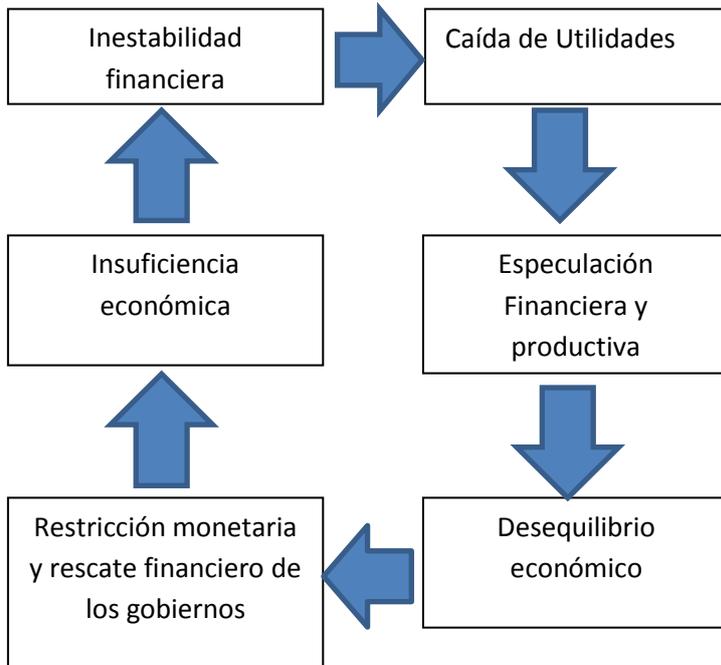
Como no pudo ser de otra forma el incumplimiento de pagos llegó, generando los primeros problemas. Cuando las carteras iban venciendo y se supo que grandes bancos y gestoras tenían sus activos comprometidos en las participaciones de los fondos en cuestión, generó la desconfianza de los bancos y la consiguiente restricción del crédito.

Los bancos pronto no pudieron pagar los vencimientos que iban teniendo, con lo que tuvieron que ser rescatados por los diferentes gobiernos (problemas de solvencia).

Todos los inversionistas incurrían en pánico intentando recuperar sus posiciones, con lo que se propaga hacia otros sectores. Cae la financiación en estos sectores, con lo que las empresas empiezan a caer en bolsa y tienen que empezar a pensar en ajustar sus balances de situación. Al reducir costes incrementa el paro, con lo que la demanda de productos por parte de los consumidores se reduce.

Se genera en consecuencia un círculo vicioso, determinante en esta etapa

Cuadro 3.5. Resumen de la Crisis



Fuente: Perseo Rosales Reyes

Con este pequeño resumen de la crisis, sin entrar en profundidad, queremos representar cuales son las reglas del juego donde las entidades financieras, tanto españolas como mundiales, tienen que enfrentarse.

Situados ya en un entorno tan complejo, es momento de analizar qué es lo que hizo y está haciendo el Santander. Como no podía ser de otra forma utiliza una estrategia ofensiva para combatir la crisis actual. Es cuando sus **pilares básicos** toman más relevancia, la solvencia del balance, diversificación geográfica, eficiencia y modelo comercial hacen que sea uno de los grandes ganadores del sistema.

Se recoge este éxito del Banco en su página web corporativa mediante las adquisiciones, no aplicando una estrategia defensiva para consolidar todos sus mercados, sino que utiliza una estrategia ofensiva, consiguiendo con ello una situación de adquisición de grandes bancos que harán que fortalezca su posición. El primer caso sería la **Incorporación del Banco Real en Brasil**. Santander lleva a cabo en consorcio con Royal Bank of Scotland y Fortis la operación de compra de ABN Amro, con la que se adjudica Banco Real en Brasil, doblando así su presencia en ese país.

**Incorporación de Alliance & Leicester y Bradford & Bingley en el Reino Unido:** En 2008, Santander siguió creciendo haciendo importantes adquisiciones en un mercado estratégico para el Banco como es Reino Unido. Así se incorporaron Alliance & Leicester y Bradford & Bingley, con lo que Santander se convirtió en el tercer banco de Reino Unido por depósitos. **Adquisición de Sovereign en Estados Unidos:** En 2010, Santander entra en el negocio de la banca comercial en EEUU con la adquisición de Sovereign. En octubre de 2013 se produce el cambio de marca de Sovereign a Santander. **Entrada en Polonia y salto adelante en Alemania:** En 2011 se incorpora el negocio de banca comercial del grupo escandinavo SEB en Alemania, a través de Santander Consumer AG, y se adquiere el banco polaco Bank Zachodni WBK. A comienzos de 2013, la filial polaca del Santander se fusiona con Kredyt Bank y Zachodni se convierte en el tercer banco polaco por oficinas, depósitos y créditos.

Vemos que el banco continúa su andadura en la expansión internacional, incluso en periodos donde para muchos otros, su única preocupación es la supervivencia propia.

Insistimos que los “**pilares básicos**” del banco, aplicados desde el principio y evolucionando a medida que las circunstancias del entorno han ido cambiando, son y serán los que al Banco Santander le han hecho ocupar actualmente el sexto puesto.

Cuadro 3.6  
Quinta Etapa del Banco Santander: “*Gracias Internacionalización*”  
(2007-actualidad)

<b>Periodo de estudio</b>	2007-actualidad
<b>Características Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis Financiera</li> <li>• Plena crisis estrategia ofensiva.</li> <li>• Consorcio ABN Amro.</li> </ul>
<b>Actividad</b>	Internacional
<b>Estrategia</b>	ofensiva
<b>Internacionalización</b>	Total
<b>Zona geográfica</b>	Globalización total
<b>Nº empleados</b>	182.958
<b>Volumen</b>	Activo total 1.115.637 millones de euros

Elaboración propia

#### **4. GRADO DE INTERNACIONALIZACION Y ESTRATEGIA BASICA DEL BANCO SANTANDER.**

Básicamente en este punto del trabajo tenemos desarrollado el grado de internacionalización que, a lo largo de la historia, ha conseguido el Banco Santander. Es momento por tanto de reflexionar si ha habido en cada una de sus adquisiciones ó alianzas un símil en su estrategia, así como en qué medida le ha afectado.

Podemos preguntarnos ya en estos momentos:

- ¿Para qué le ha servido la internacionalización al Santander?
- ¿Qué estrategia va a seguir a partir de ahora y con qué medios cuenta para ello?

Para dar respuesta a la primera pregunta analizaremos la adquisición del ABN Amro.

La operación es importante y relevante no solo por su importe sino porque fué un consorcio entre Santander, Royal Bank of Scotland y el Fortis. El importe de la operación, 70.000 millones de euros, estratégicamente encajaba en los tres Bancos que conocían los mercados donde el banco holandés ejercía su actividad. En nuestro caso concreto del Banco Santander, la operación del ABN Amro supuso la adquisición de sus filiales, el Banco Real en Brasil y en Italia del Antonveneta. Señalar que a escasos seis meses de la adquisición, decide vender este último. El Banco observó que la disposición del mismo, como la inversión que le supondría la implantación de un modelo comercial tradicional, le iba a suponer un incremento de costes muy elevados.

Tenemos que recoger como pudo hacer frente a la adquisición del ABN Amro. El año 2008 financieramente hablando es un antes y un después para el Banco, ya que pudo realizar esta operación en consorcio gracias al tamaño, así como a la solvencia del balance. Para poder abonar la parte que le correspondía utilizó financiación propia, mediante un balance saneado y acudió a su modelo comercial instaurado para la comercialización de los Valores Santander.

La estrategia ofensiva y la mentalidad de adquisición permitió que se consolidase su situación en mercados donde su presencia era ya madura. Es claro comprobar que la diversificación geográfica ha sido la gran estrategia del Santander, ya que en el periodo

2008 – 2013 es gracias a esa situación privilegiada en mercados semi-emergentes lo que le ha permitido conseguir más del 60 % de su margen, pudiendo hacer frente a las grandes provisiones que ha tenido que ir haciendo en el mercado español.

Hemos recogido de Alejandra Kindelan la siguiente reflexión *“la operación de ABN ha puesto de manifiesto que el tamaño ha de estar al servicio de la rentabilidad y la eficiencia, que en un gran grupo el conjunto debe ser más que la suma de las partes. Por eso las operaciones de adquisición del Santander han de tener un claro encaje estratégico y financiero”*

La operación es por tanto fiel reflejo de la mentalidad del banco en cuanto se encuadra en su modelo de banca minorista, apoyándose en su plataforma tecnológica y gestión comercial.

Tenemos en este momento todas las operaciones que el banco ha realizado en su historia, pero es momento de dar respuesta a la segunda pregunta que nos hacíamos en este apartado, ¿Qué estrategia va a seguir a partir de ahora y con qué medios cuenta para ello?. Así como ¿qué fue de aquellos pilares básicos que tenía por el año 1857? ¿Han evolucionado? ¿Serán los mismos?

Sin titubeos tenemos que decir al respecto que **“Si”**, existen y son en esencia los mismos que en un principio, aunque han tenido que irse modificando por las necesidades y los mercados en los que la entidad ha elegido su crecimiento. Al final el Banco ha centrado su actividad bajo sus pilares básicos, siendo éstos fundamento de su estrategia:

**1.-Orientación Comercial:** las relaciones duraderas y de mayor valor añadido con clientes se generan y mantienen en las oficinas, al realizar un banca tradicional minorista.

**2.-Disciplina de capital y fortaleza financiera:** el balance debe ser fuerte y saneado, el cumplimiento de los criterios de Basilea II, así como su *core capital* esta saneado y con un exceso de unos 25.000 millones de euros.

**3.-Prudencia en riesgos:** característica básica desde la fundación del banco, toda la organización está implicada en la gestión del riesgo, mantiene además la independencia necesaria del negocio.

**4.-Diversificación geográfica y modelo de filiales:** la diversidad geográfica de estar en 10 mercados principales le da al Santander un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes. La expansión internacional mediante filiales jurídicamente independientes y autónomas en capital y liquidez, da ventajas para financiarse y en situaciones de crisis, limita las posibilidades de contagio entre unidades del grupo reduciendo así el riesgo sistémico.

**5.-Marca Santander:** marca única en todo el mundo, reconocida como la cuarta más valiosa del mundo entre las financieras.

**6.-Eficiencia:** Banco internacional más eficiente, con un ratio de costes sobre ingresos del 46.1%. Las claves son el crecimiento recurrente de ingresos, la cultura de control de costes y una alta productividad en las oficinas Santander, apoyadas por una plataforma tecnológica global de operaciones y mejora de sus procesos.

Figura nº 3.3 Pilares Básicos



Fuente memoria 2013

El resultado de la internacionalización del Banco Santander, así como su descripción en cuanto a cuál es la elección independientemente de su modelo comercial ó su forma de integración en cada país podríamos determinarla, como así estudia Cuervo-Cazurra, en base a que la distancia psíquica es la única que de inicio explica la selección de países. Podríamos caer en la simplicidad que primero el banco recurre a Latinoamérica por un tema cultural, y que continúa más tarde invirtiendo en países europeos, donde la distancia cultural es mayor, para terminar en países más complejos tanto en cultura como en sistema. El Banco Santander no sigue la lógica de la internacionalización. Existe una elevada variación en la distancia de los países donde se ha invertido, las primeras inversiones no se centran en países próximos y las inversiones posteriores no se realizan en países lejanos.

La explicación se debe a que el comportamiento de los clientes en términos de los patrones de ahorro y consumo, reflejado en la distancia cultural, y el comportamiento del gobierno en términos de las regulaciones, reflejado en la distancia política, parece ser los determinantes de la selección de países.

Como mejor reflejo del Grado de Internacionalización y aportación de su Pilares Básicos en todo el proceso podemos obtener de la Memoria del año 2013 la siguiente Tabla nº 4.1, donde observamos los resultados del Grupo en el 2013 zona por zona geográfica.

Tabla 4.1 Resultados del Grupo Santander por Zonas Geográficas

Resultados del Grupo Santander	Aportación al Grupo	Oficinas	Clientes (millones)	Créditos*	Depósitos*	Beneficio Atribuido*
<b>GRUPO SANTANDER</b>	<b>100%</b>	<b>13.927</b>	<b>106,6</b>	<b>668.836</b>	<b>607.836</b>	<b>4.370 (+90,5%)</b>
ESPAÑA	7%	4.067	14,1	159.752	181.117	478 (-44,6%)
POLONIA	6%	830	4,2	16.214	18.503	334 (+3,9%)
PORTUGAL	2%	640	2	24.482	24.191	114 (-6,3%)
SANTANDER CONSUMER FINANCE	12%	613	12,1	56.024	30.878	794 (+9,6%)
REINO UNIDO	17%	1.157	25,5	231.046	187.467	1.149 (+16,4%)
BRASIL	23%	3.566	29,5	66.466	61.490	1.577 (-17,8%)
MEXICO	10%	1.258	10,5	22.269	24.663	713 (-12,2%)
CHILE	6%	493	3,5	28.733	20.988	435 (-6,6%)
AGENTINA	5%	377	2,5	5.095	5.873	333 (+26,3%)
ESTADOS UNIDOS	10%	706	1,7	37.682	35.537	724 (-7,1%)

\* Millones de Euros

Elaboración Propia

## **CONCLUSIONES**

El grado de internacionalización que el Banco Santander posee en la actualidad lo ha conseguido a lo largo del tiempo. Su origen surge del tráfico comercial con Latinoamérica, para continuar su expansión en los años cuarenta y finalmente, su ruptura internacional total en los años noventa.

El recorrido que se ha realizado desde los orígenes, desde la fundación del Banco Santander en el año 1857, marca una trayectoria. Si se quiere comprender la internacionalización bajo una tipificación teórica, estamos en condiciones de decir que **“en absoluto”**, en nuestro caso, corresponde con algo que se pueda tipificar. Si estuviésemos obligados a describir una corriente tendría que ser desde luego la de la escuela de Uppsala, como aquella que puede reunir más características básicas.

En todo este proceso sacamos una idea clara, la forma en que la expansión se ha realizado **“no ha sido aplicando una lógica de territorialidad”**, es decir, sobre mercados cercanos y considerados como “fáciles”, siendo estos los que sirvan de catapulta hacia mercados más complejos y distantes. Es claro determinar ahora que la elección fue por un ahorro de costes, la búsqueda de alianzas y adquisiciones para el abaratamiento de costes, sin tener en cuenta su territorialidad.

Muchas de las alianzas no eran en un principio el fin de la expansión, sino que eran el medio para poder alcanzar otros territorios. No se nos puede olvidar que la distancia geográfica no lo marca la sede social, sino donde está situada su actividad comercial.

A la hora de poder determinar cómo ha conseguido situarse en el ranking mundial tal alto y poder responder a la crisis actual, hemos comprobado que existe una **“Identidad Santander”**. No es ni más ni menos que la mimetización con el entorno que en cada momento le ha tocado estar, apoyada bajo unos fuertes pilares inmovibles, que hemos analizado y comprobado que son la pieza fundamental de la Internacionalización.

En cada momento, se ha utilizado la estrategia que se ha necesitado en el entorno que le ha tocado, para conseguir sus claros objetivos de crecimiento, tanto en la defensa de sus intereses, como por la maduración de sus mercados y la búsqueda de sus crecimientos en el exterior.

La globalización del Banco ha permitido que el Grupo esté presente en 10 países principales con una cuota de mercado muy relevante, y siga en la búsqueda de nuevos horizontes en Asia y Países Árabes.

La cumbre de su internacionalización fue el consorcio realizado para la adquisición del ABN Amro, determinante para encontrar la respuesta a la pregunta que nos hacíamos en cuanto para qué le ha servido todo el proceso de su internacionalización. Nunca un Banco Español había tenido capacidad de optar a una operación de tal envergadura, conseguir una situación estratégica en los mercados más importantes, y con ello, sobrevivir en posición privilegiada a la crisis. Es por tanto el claro ganador.

Como conclusión final y para terminar este trabajo, remarcar que el Banco Santander ha conseguido todo lo que se ha propuesto gracias al grupo de profesionales que forman la mejor palanca de gestión y a su buque insignia D. Emilio Botín que en su mensaje central de la Memoria del año 2013 dice:

*“La posición estratégica del Banco es mucho mejor ahora que al inicio de la crisis financiera internacional, tanto en términos de diversificación geográfica como de fortaleza del balance...el Banco está preparado para comenzar un nuevo ciclo de rentabilidad y de mejora de resultados”.*

## **BIBLIOGRAFIA**

Campa J.M. y García Cobos J.(2007) .”La internacionalización del sector Bancario Europeo”. *Universia Business Review*. Núm. Esp, 2008. pp. 84-95,

Cuervo-Cazurra, A. (2007). ”Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander”. *Universia Business Review*. especial 150 aniversario Banco Santander

Durán Herrera, 1995: “El proceso de multinacionalización de la banca española” en *Información Comercial Española*,

García Blandón J. (1998) ”Internacionalización bancaria: Paradigmas teóricos y teorías explicativas” *e-repositori.upf. documento de trabajo*

Gray, J.M. y Gray, H.P(1981): ”The Multinational Bank: a financial MNC?”, *Journal of Banking and Finance*, 5, págs. 33-66-3.

Guillen M. – Adrián E. Tschoegl (2007). ”La internacionalización de la banca española”. *Universia Business Review* Especial 150 aniversario del banco Santander 01/2008

Kindelán, A. (2008) “La globalización del Banco Santander”. Vol. 2, 2008, ISBN 978-84-612-3072-3, págs. 71-80

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.

Memoria del Banco Santander 2013.

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

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

Ruiz J.J (2007). "Vocación e Identidad iberoamericana: el caso del Santander". *Universia Business Review*. Especial 150 aniversario del banco Santander 01/2008

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

Toral Cuetos, P. (2004). "Las ventajas de las compañías españolas en América Latina 1990-2000". *Historia empresarial* enero 2004 n 812.

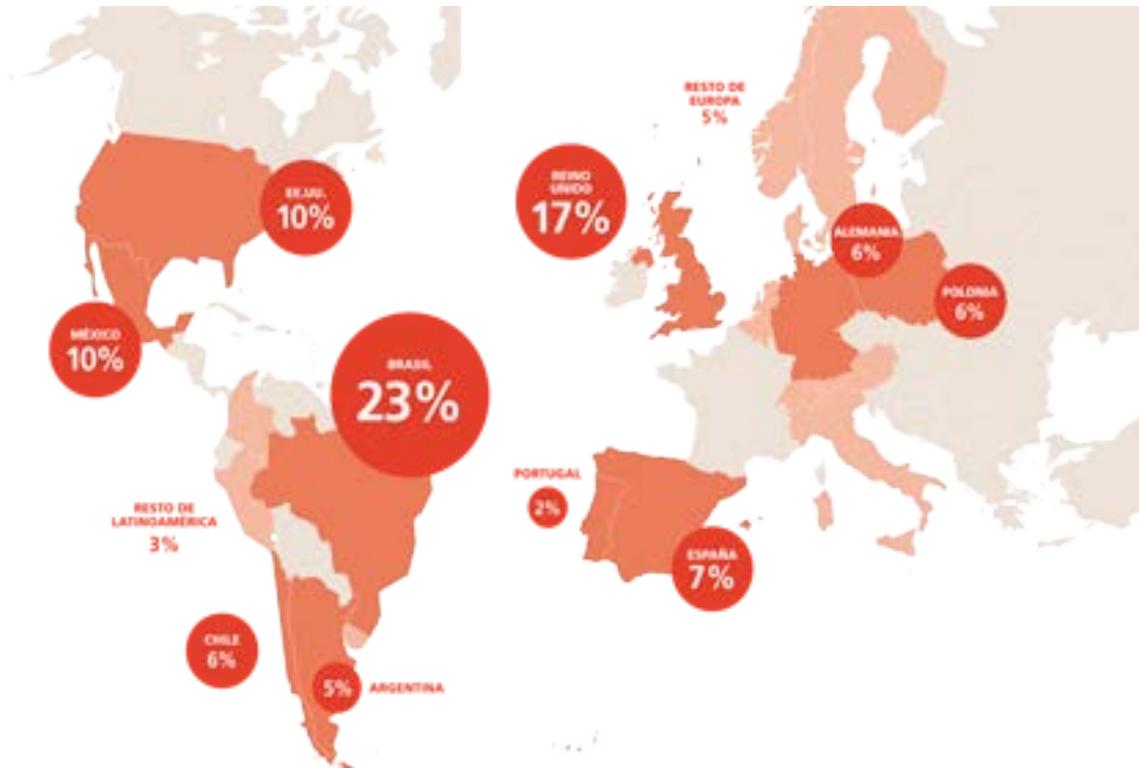
Perseo Rosales Reyes. (2010). "La crisis Económica de 2008". Universidad de tecnológico de la mixteca. Mayo 18 de 2010

WEB.Infomercados.com

Yannopoulos G.N. 1983. "The growth of transnational banking" en *M.Casson (ed): The growth of international Business* George Allen and Unwin.

**ANEXOS**

***Distribución del beneficio atribuido por segmentos geográficos operativos. 2013***



***Bancos y sociedad de crédito absorbidos y comprados por el Santander***

<b>ESPAÑA</b>	
<b>1939 y 1985</b>	1984 Banco de Murcia
1942 Banco de Torrelavega	Banco Comercial de Cataluña
Banco de Ávila	
Banco Herrero Riva	<b>1985-2005</b>
1946 Banco Mercantil	<b>1994 Banco Español de Crédito</b>
1952 Hijos de Vázquez López	<b>Procedentes de Banesto:</b>
1953 Banco Agrario Balear	1927 Banco Comercial Español
1956 Banco Soler y Torra	1928 Banco de Burgos
1958 Banco Najó Hermanos	1929 Banco de Oviedo
Banco Alfonso Mon Pascual	1930 Banco de Roma
1967 Banco Cid (Orense)	1932 Banco Mercantil de las Américas
1968 Fomento de Gerona	Banco Gijónés de Crédito
Banco de Mataró	Banco Comercial de Gironelle
Banco Jaúdenes y Bårceña (Vigo)	1942 Antonio Clara Turon
1969 Banco Industrial de Cataluña	Eusebio de Azcarreta
1970 Banco Continental	Banco Comarcal de Crédito
1978 Banco Comercial Español (Soria)	Narciso Obauza
Banca Jover	Banco del Penedés
	Arnus Garí

Banco Fornesa	1921 Banco de Albacete
M. Bruguera Sabater	1934 Banco Internacional de Industria y Comercio
Viuda de Marcelino Enriquez	Hijos de José Pérez Lozano
Banco de la Puebla	1944 Pablo Lesmes García
Blandy Brothers	1945 Viuda de Clemente Elvira
Banco de Felanitx	1946 Hijos de Manuel Rodríguez Acosta
1945 Anglo South American Banker	1947 Banca Arnús
José Anquera Mir	Banco de Crédito de Zaragoza
Miguel Sagartal Homs	1948 Banco de Badalona
1947 Buenaventura Rebés	1950 Banco Hispano Colonial
1948 Juan Cabrera Martín	Banco de Reus
1950 Sucesores de A. Barreiro y Cía.	Banco de Granollers
1952 Banco Menorquin de Crédito (antes N. Goñalans)	Banco Comercial de Barcelona
Crédito Mercantil de Manresa	Banca Marsans
Banco Mercantil de Menorca	José Nogués Maciá
1956 Banco de Manacor	José Manuel Puig Comas
1957 Jubert y Presas	1951 Fernández Villa Hermanos
1958 Hijos de Simeón García y Cía. (Villagarcía de Arosa)	Banco de Menorca
Hijos de Simeón García y Cía. (Santiago de Compostela)	1952 Antonio de la Cámara Dávila
Hijos de Simeón García y Cía. (Orense)	Bernabé y Antonio Padilla
1978 Banco Coca @ Viuda e Hijos de Toribio Lázaro Antón	Banco de Tortosa (sucursales)
Banca Garriga Nogués	Banca Pecho
2003 Bando Desarrollo Económico Español	Banca Pérez López
2004 Banco de Vitoria	1956 Hijos de Domínguez
<b>1999 Banco Hispano Americano. Resultado de la fusión con el Grupo BCH</b>	Viuda de Nicolás González
<b>Procedentes del Hispano Americano:</b>	1959 Hijos de A. Núñez
1920 Antonio Pie y Lacanz	1963 Banco de Elda
1934 Lazard Brothers	1968 Banco Agrícola de Aragón
1935 Raimundo Pérez y Pérez	1969 Banco de Tolosa
Banca Llorens	1970 Crédito y Docks
1942 International Banking Corporation	Banco de Aragón
Banco Sainz	1971 Banca Nogueira
Zacarías de la Hera	Banco de Canarias
Hijos de Francisco Trigo Marcos	1972 Crédito Navarro
Estanislao de la Hera Marcos	1975 Caja Ibérica de Crédito Corporativo
1943 Banco de Soller	1978 Banco Ibérico
Viuda de Matías Valdecantos	
Viuda de Marcelino Enriquez	
1944 Banco Urquijo Vascongado	
Banco Urquijo Catalán	
Banco del Oeste de España	
1950 Timoner, Castell, Poins y Cía	
1975 Banco de San Sebastián	
1977 Banco de Gijón	
Banco Mercantil e Industrial	
Banco Aragonés de Crédito	
Banco de Burqos	
1983 Banco Urquijo	
Banco Minero Industrial de Asturias	
Banco Urquijo de Guipúzcoa	
<b>1999 Banco Central. Resultado de la fusión con el Grupo BCH</b>	
<b>Procedentes del Banco Central:</b>	
	<b>PORTUGAL</b>
	1990 Banco de Comércio e Industria (BCI)
	1998 Banco Madasant
	1999 Banco Comercial Portugués
	Banco Totta y Açores
	Crédito Predial
	<b>EUROPA CONTINENTAL: SANTANDER CONSUMER FINANCE</b>
	1987 Adquisición del 100% de CC-Bank (Alemania)
	1997 Adquisición del 50% de Ficonsumo (Italia)
	1998 Creación de CCB-Credit (Hungria)
	1999 Hispamer (España) se integra en el Grupo Santander
	CC-Bank abre sucursal en Austria
	Creación de CCB-Credit (República Checa)
	2002 Adquisición del 100% de AKB Bank
	Integración del negocio en SantanderConsumer Finance
	2003 Compra de la ficha bancaria de BoA en Polonia y creación de CC-Bank Poland
	Adquisición del 100% de Ficonsumo (Italia)

Fuente: Martín aceña y elaboración propia

