

CARTA DEL DIRECTOR

En este número de Universia Business Review analizamos el proceso de internacionalización de la banca española, haciendo especial mención al caso del Banco Santander. Este monográfico, que no rompe la periodicidad de nuestra revista, pretende estudiar el sector bancario español, a partir de modelo del Banco Santander, cuando se concluye la conmemoración del 150 aniversario de su creación. Queremos contribuir a que nuestros lectores -directivos, académicos y alumnos- conozcan la realidad y el papel que están jugando en un entorno global algunas de nuestras empresas que son consideradas como modelos de gestión en las escuelas de negocios y en las grandes universidades del mundo. En este Especial participan tanto académicos e investigadores de gran prestigio nacional e internacional así como directivos que han contribuido, en primera persona y día a día, a que el Santander sea uno de los 10 primeros bancos del mundo.

El cambio y dinamismo de la sociedad española en los últimos años se refleja en la aparición y desarrollo de nuestras multinacionales. La globalización y apertura de los mercados, así como la falta de flexibilidad en determinados mercados y el peso del intervencionismo en algunos sectores han incentivado a las empresas a innovar, externalizar actividades y globalizarse buscando ventajas competitivas, así como aprovechar sus experiencias en el mercado doméstico, para trasladarlo a otros mercados con éxito contrastable sus modelos de negocio.

Los trabajos presentados se agrupan en dos bloques; en el primero se recogen los estudios sobre el modelo Banco Santander desde diferentes perspectivas y en el segundo reflexiones sobre la internacionalización de la banca española tomando el Banco Santander como ejemplo.

El número se abre con el trabajo del profesor Pablo Martín Aceña, de la Universidad de Alcalá de Henares, que resume la trayectoria del Banco Santander desde su creación en 1857 hasta 2007, año en el que se cumple su 150 aniversario. Muestra cómo ha sido el proceso de transformación de la entidad y cómo se ha producido su ascenso a través de la escala geográfica: de sociedad de crédito local a banco regional y después a banco nacional hasta alcanzar su actual posición de líder en el sistema financiero mundial. El Santander ha crecido mediante la expansión de sus actividades en España, Europa y América y a través de la adquisición y fusión con otras entidades. Para el historiador, la explicación del éxito del Santander hay que buscarla en la calidad de sus recursos humanos, en la solidez de su estrategia financiera y en el liderazgo de sus directivos y más en particular del actual presidente.

El análisis del Banco por parte de sus directivos se realiza por Juan Rodríguez Inciarte y José Juan Ruiz. Juan Rodríguez Inciarte, Director General del Santander, no narra cómo la reciente adquisición de los activos de ABN en Brasil constituye la última apuesta de la expansión internacional del Santander. La carre-

ra internacional empieza en los años 50 en Latinoamérica; para continuar en Europa, reforzando las posiciones en Brasil, Méjico y Chile a finales de los 90, incorporando entidades de financiación al consumo en distintos países europeos, posteriormente el Abbey en Reino Unido y por último entrar en EEUU con una participación en Sovereign y la compra de Drive. Con Abbey, el grupo lograba una cobertura geográfica consiguiendo una diversificación de sus fuentes de ingresos con actividades en tres monedas (euros, dólares y libras), lo que supone un modelo de estrategia de crecimiento y creación de valor para el accionista.

José Juan Ruiz, de la División América del Santander, analiza el desarrollo del Banco en Latinoamérica. La introducción de competencia, la aportación de tecnología e innovación y la formación de capital humano y directivo se presenta como referencia del sistema bancario sobre el que se apoyará el crecimiento de América Latina. El Santander ha generado su ventaja competitiva sobre la base y la experiencia adquirida en Latinoamérica, su sólida base doméstica, forjada a partir de la eficiencia operativa, el control de costes y riesgos junto con la inversión en innovación y tecnología.

El profesor Jaime Bonache, de la Universidad Carlos III de Madrid, analiza la función de recursos humanos en el proceso de internacionalización del Grupo Santander, para lo que ha entrevistado a los máximos responsables de recursos humanos del Banco. El análisis se realiza desde el conocido marco de presiones antagónicas (estandarización e integración versus adaptación y diferenciación local) a que se enfrentan las multinacionales en la gestión de personas. Además de explicar e ilustrar cómo operan tales presiones en el Santander, el trabajo identifica el reto esencial que, en materia de recursos humanos, se habrá de enfrentar el grupo en el futuro.

Para el profesor Julio Cerviño, de la Universidad Carlos III de Madrid, la marca Banco Santander es un claro referente del creciente posicionamiento internacional de las marcas españolas en el mundo. Siguiendo los planteamientos teóricos más actuales en gestión de marcas, la marca ha pasado a ocupar un lugar destacado en la estrategia competitiva del grupo bancario. Además, y respondiendo a las tendencias y necesidades del sector, en estos últimos años se ha implementado una estrategia de arquitectura de marca global, que permite comunicar los mismos valores y capacidades del grupo en los 40 países donde está presente. En la actualidad, la marca Santander se sitúa ya entre las diez primeras marcas financieras del mundo, convirtiéndose además en un embajador relevante de la imagen de España en los mercados internacionales.

El segundo bloque de trabajos recoge cómo las últimas dos décadas han supuesto la consolidación de la banca española como una de las más competitivas del mundo. Para los profesores Mauro F. Guillén, Director del Lauder Institute de la Wharton School y Adrian E. Tschoegl, de la Wharton School, los grandes bancos -sobre todo el Santander- y las cajas de ahorros han escalado posiciones en los rankings internacionales tanto en términos de tamaño como de rentabilidad. Sobre la base de sus capacidades organizativas, tecnológicas y de marketing, los bancos españoles han extendido sus operaciones por Europa y las Américas. Los grandes retos para el futuro consisten en establecer una presencia en Oriente

medio y Asia y en explotar las posibilidades de negocio en otros segmentos como la banca de inversión.

José Manuel Campa, profesor del IESE Business School y Julio García Cobos, Director de PQ Asis Consultores, constatan que la evolución del sector de la banca comercial en Europa ha respondido más a un patrón de consolidación doméstica y expansión internacional que a un proceso de integración en el ámbito de la Unión Europea, especialmente si centramos nuestro análisis en la banca minorista y en la Zona Euro. Sin embargo, el incremento en las operaciones de consolidación intra-Europeas en los tres últimos años podría estar indicando un cambio cualitativo hacia un proceso de mayor consolidación y homogenización del sector de banca comercial dentro de la Unión Europea.

El trabajo del profesor Cuervo-Cazurra, del Sonoco International Business Department de la University of South Carolina, analiza el proceso de internacionalización de las empresas de servicios. El análisis de la internacionalización del Banco Santander ilustra tres argumentos. Primero, la idea de que la distancia entre el país de origen y el país de destino, que determina la decisión de selección de los países donde invertir, varía en función del tipo de distancia analizada (cultural, política, geográfica o económica). Segundo, la influencia de las distancias en el proceso de internacionalización de las empresas de servicios difiere de la influencia en las empresas industriales. Tercero, el impacto de las distancias en el proceso de internacionalización disminuye con la expansión de la empresa en varios países.

Tradicionalmente, la identificación del competidor y la caracterización de la rivalidad se han realizado a partir del concepto de industria y de la utilización de índices agregados que sintetizan su estructura. Sin embargo, la disponibilidad de información más detallada ha permitido el diseño de nuevas propuestas que captan con mayor precisión las interdependencias entre las diferentes empresas. Los profesores Lucio Fuentelsaz y Jaime Gómez, de la Universidad de Zaragoza, utilizan una de esas propuestas para describir la situación competitiva en el sector bancario español. En concreto, se utiliza el contacto multimercado, para determinar cuáles son los principales competidores de cada banco, caja o cooperativa que opera en nuestro país, prestando especial atención a la identificación de los rivales más relevantes para el Banco Santander.

Por último, con este número de UBR, queremos agradecer el trabajo de los autores y su colaboración desinteresada en este monográfico, con el que UBR quiere felicitar al Grupo Santander en su 150 aniversario, al tiempo que dejar constancia del esfuerzo realizado en ese siglo y medio.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Álvaro Cuervo García', with a stylized flourish above the first part of the name.

Álvaro Cuervo García
Director de Universia Business Review