



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRANSFERENCIA DE VALOR ENTRE LA MARCA PERSONAL DEL FUNDADOR Y LA MARCA CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN: EMILIO BOTÍN Y EL BANCO SANTANDER

Autor: Cristina Escobar de la Peña

Director: Marta Herrera González

Madrid
Junio 2018

Cristina
Escobar
de la Peña

**TRANSFERENCIA DE VALOR ENTRE LA MARCA PERSONAL DEL FUNDADOR Y LA MARCA
CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN: EMILIO BOTÍN Y EL BANCO SANTANDER**



Contenido

1. Introducción.....	1
1.1. Objetivos.....	1
1.2. Metodología.....	2
1.3. Estado de la cuestión	3
1.4. Partes principales.....	4
2. Marco Teórico	5
2.1 Concepto de marca	5
2.2 La marca corporativa	8
2.2.1 Concepto y relación con la marca producto	8
2.2.2 Construcción de la marca corporativa	10
2.3 La marca personal.....	12
2.4. Importancia de la marca personal de los directivos y fundadores.....	14
2.5. La Marca en el Sector Bancario	17
3. Banco Santander.....	20
3.1. Marca corporativa.....	20
3.2. Políticas de diversificación: estrategia internacional.....	22
3.3. El fundador	24
3.3.1. Marca personal de Emilio Botín e influencia sobre la marca corporativa....	24
3.4. Benchmarking con empresas del sector	27
3.5. Cambios en la dirección del banco	29
4. Conclusiones.....	33
5. Bibliografía.....	37

Resumen

El presente trabajo estudia la influencia de la marca personal del fundador de una organización en la marca corporativa de la misma, esencialmente en los casos en los que dicho fundador ejerce en su empresa un cargo de alta dirección. El objetivo principal que se pretende alcanzar a través de este estudio, es demostrar la posible relación entre la cultura del fundador y la de su empresa; así como el impacto de la imagen del primero sobre la percepción que los consumidores tienen de la segunda.

Para ello, en primer lugar, se ha procedido al análisis en profundidad de los conceptos de marca personal y marca corporativa, para así poder alcanzar la comprensión de la conexión existente entre las mismas.

En segundo lugar, el objeto principal descrito se lleva a cabo a través del análisis del caso concreto del Banco Santander, que constituye un ejemplo claro en el que el fundador ha sido capaz de proyectar su fuerte marca personal sobre la marca de la compañía, y de aprovecharla como activo estratégico para el bien de la organización.

Para poder comprender aún mejor este fenómeno, se ha comparado la situación descrita en la empresa mencionada, con otra del mismo sector en la que la personalidad del fundador no se encuentra presente en la organización como alto directivo.

Palabras clave

Marca personal, marca corporativa, marca producto, marca en el sector bancario, Banco Santander.

Abstract

This paper examines the influence of the personal brand of the founder of an organization on the corporate brand of such organization, essentially in cases where the founder holds a senior management position. The main objective to be achieved is to demonstrate the possible relationship between the culture of the founder and that of his company, as well as the impact of the image of the former on the perception that consumers have of the latter.

To this end, first of all, the concepts of personal and corporate brand have been studied in order to understand the relationship between them.

Secondly, the main objective is carried out through the analysis of the specific case of Banco Santander, which is a clear example in which the founder has been able to project his strong personal brand over the company's corporate brand, and to take advantage of it as a strategic asset for the good of the organization.

In order to gain a better understanding of this phenomenon, the situation of this company has been compared with that of another company in the same sector in which the personality of the founder is not present in the organization in any executive position.

Key words

Personal brand, corporate brand, product brand, brands in the banking industry, Banco Santander.

1. Introducción

1.1. Objetivos

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar el grado de influencia que ejerce la marca personal del fundador de una compañía sobre la marca corporativa de la misma. Concretamente, a través del estudio del caso de Emilio Botín en el Banco Santander y su comparación con su principal rival del sector, se pretende averiguar el peso que puede llegar a tener sobre la percepción que los consumidores tienen de una organización, la imagen que tienen de su fundador.

Por lo tanto, uno de los fines del trabajo radica en el estudio en profundidad del concepto de marca personal, así como la importancia que este fenómeno tiene en la actualidad. Más aún, se pretende indagar sobre la relevancia que la construcción efectiva de la marca personal tiene para los fundadores de las empresas que ejercen en ellas funciones directivas, dado que su imagen va a proyectarse sobre la de las organizaciones de las que forman parte.

Dicho estudio se pretende hacer desde una doble perspectiva, analizando por un lado la influencia de dicha marca personal del fundador sobre la marca de la compañía, y por otro lo que esta conexión puede suponer para el propio directivo y su carrera profesional, mostrando así ambas caras de la misma moneda.

Por otro lado, se plantea la cuestión sobre un cambio en la dirección en aquellos casos en los que la imagen del fundador está innegablemente unida a la de la empresa, y sobre cómo este cambio puede llegar a afectar a la misma. De igual manera, se plantea qué tipo de consecuencias se podrán dar para el nuevo directivo debido a la condición de su predecesor.

En esta línea de argumentación, se busca realizar una distinción entre aquellas empresas en las que el fundador está públicamente ligado a la organización y otras en las que éste ha decidido mantenerse al margen y por tanto su imagen y la de la compañía no se ven ligadas de una manera tan evidente.

Como se ha mencionado, todo este análisis se llevará a cabo a través del estudio del caso concreto del Banco Santander, en el que el fenómeno de marca personal queda muy claramente marcado en la figura de Emilio Botín.

1.2. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo, el enfoque que se ha decidido utilizar ha sido de tipo inductivo, partiendo del análisis de un caso específico para extraer ciertas hipótesis y comprobar su aplicación de una manera más generalizada. Esto se llevará a cabo realizando en primer lugar una recolección de datos, para posteriormente analizarlos y concluir con una teoría acerca de la información recopilada.

La metodología empleada para dicho estudio ha sido predominantemente cualitativa, al tratarse de averiguar cómo puede afectar la condición de fundador a un directivo y a su propia empresa, desde el punto de vista de la marca personal.

Dicha metodología ha sido desarrollada en una serie de etapas, con el fin de obtener el objetivo planteado. Primeramente, se ha realizado un estudio exhaustivo y revisión de la literatura, para poder así conocer las diferentes teorías que explican los conceptos en los que se va a centrar el desarrollo del trabajo. En esta primera etapa se ha acudido a diversos artículos, así como libros escritos por especialistas en el tema, lo cual ha proporcionado una base suficientemente firme para poder continuar con el resto de las etapas.

A continuación, se ha procedido al estudio de los distintos conceptos en un sector concreto, el sector bancario. Para ello se ha procedido de nuevo a la revisión de la literatura basándose esta fundamentalmente en artículos especializados.

En una etapa posterior, se ha pasado al estudio del caso concreto del Banco Santander, para poder así evaluar la realidad práctica de la teoría estudiada. De esta manera, se han aplicado los conocimientos adquiridos a través del estudio de la literatura y se ha podido ver su funcionamiento práctico en una empresa del sector bancario.

Tras evaluar el caso específico se ha procedido a la comparación con otras empresas similares del sector, con el objetivo de conocer la realidad general del fenómeno estudiado. En esta sección han cobrado relevancia además de la revisión de la literatura las páginas corporativas de las empresas comparadas.

1.3. Estado de la cuestión

Respecto de la justificación de la importancia del tema estudiado, existen una serie de razones que serán expuestas a continuación y que ponen de manifiesto la importancia de profundizar en un fenómeno como es el personal branding, así como su especial relevancia en los casos de altos directivos y, concretamente, los fundadores de grandes empresas.

El principal motivo que justifica la realización del presente estudio radica en la valoración acerca de si se da realmente una transferencia del valor de la marca personal del directivo a la marca corporativa de la empresa de la que forma parte.

En segundo lugar, otro de los motivos que justifican el tema es la escasez de literatura que existe sobre el mismo. Se trata de un fenómeno que ha sido descubierto y se ha comenzado a estudiar en los últimos años, por lo que, si bien existen artículos y libros de especialistas que han identificado la importancia de este concepto, nos encontramos ante un tema que ha de ser estudiado en mayor profundidad. A través de este trabajo se busca esta minuciosidad, para así poder conectarlo con su realidad práctica y las efectivas consecuencias que puede tener.

En tercer lugar, la marca personal es una parte esencial de la vida profesional de las personas, ya que se trata de lo que proyectamos con nuestra actitud y nuestro recorrido y va a tratarse de un activo que las empresas van a tener muy en cuenta a la hora de decidir si desean que formemos parte de su equipo. De esta manera, constituye un activo vital que las personas van a ser capaces de controlar, pero que a la vez muchos ni siquiera conocen que existe y por tanto quizás no se preocupan de cuidarlo porque desconocen que esto esté dentro de su alcance. Es decir, se trata de nuestra propia marca, y es algo en lo que las personas han de centrarse en su día a día profesional.

Más concretamente, en el caso de los directivos, al estar en el ojo público, y especialmente en grandes empresas como la estudiada, el cuidado de su marca personal se convierte en algo aún más vital, ya que no se va a proyectar solamente sobre su propia carrera profesional, sino que en muchas ocasiones va a dar lugar a consecuencias para su entorno, sus relaciones incluso personales y, en definitiva, la organización de la que forman parte.

1.4. Partes principales

Como última aportación a este primer capítulo introductorio, se expondrán las distintas partes en las que se va a estructurar el trabajo de investigación.

En un primer lugar, se introducirá el concepto de marca personal, proporcionando así una base de conocimientos para elaborar ciertas hipótesis que después serán testadas a través del caso específico. En relación con esto, se presentará, asimismo, el concepto de marca corporativa, de manera que se pueda entender también. En este capítulo, que partirá de una definición de marca en general para después llegar a la marca corporativa y a la personal, se intentará, de la misma manera, relacionar estos conceptos para que puedan ser comprendidos de una forma global e interconectada, para que así se puedan ver en el contexto de la relación que guardan entre ellos, y que, en definitiva, es verdaderamente el objeto de estudio del trabajo. En este mismo capítulo se intentarán exponer también los conceptos mencionados en relación con el sector estudiado.

En la segunda parte del trabajo se procederá a presentar la empresa en la que se va a centrar el estudio, el Banco Santander. En este capítulo se analizará la marca corporativa de la misma, así como las políticas que se han llevado a cabo sobre ella. De la misma manera, se analizará la marca personal del fundador, deteniéndose el estudio en los hitos importantes de su carrera profesional que han ido definiendo la marca del fundador y formando en el público una imagen de dicha marca.

A continuación, tendrá lugar la comparación de la empresa estudiada con la situación que se puede dar en otras empresas de las mismas dimensiones y del mismo sector, de forma que se puedan analizar las diferencias entre los casos en los que, como el Banco Santander, la imagen del fundador está ligada a la de su empresa, y otros en los que la alta dirección no está ligada al fundador. En esta misma etapa del trabajo se plantea qué puede ocurrir ante un cambio en la dirección, y cómo dicho cambio afecta tanto a la empresa como al nuevo directivo.

Por último, el trabajo finaliza con un capítulo dedicado a las conclusiones extraídas acerca de la relación entre la marca personal del fundador y la marca corporativa de la empresa, tras analizar la teoría estudiada y aplicarla a la empresa seleccionada comparándola con otras del sector.

2. Marco Teórico

2.1 Concepto de marca

Para poder comprender realmente el concepto de marca personal, así como el de marca corporativa, parece esencial comenzar con la explicación del concepto básico del que ambos parten, la marca en general. A partir de dicha explicación, resultará más sencillo reconducir el estudio hacia la comprensión de la relación existente entre la marca personal de un directivo y la corporativa, que es, en definitiva, el objetivo final de este trabajo.

La palabra marca ha sido definida en diversas ocasiones y por un número considerable de autores a lo largo de la historia. Hoy en día, se podría decir que una de las definiciones más relevantes es la que dio a este término la American Marketing Association, que en su diccionario contiene la siguiente definición del término: “un nombre, término, diseño, símbolo, o alguna otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y lo que lo diferencie de otros vendedores” (American Marketing Association, 1960).

Las marcas han estado presentes en nuestra sociedad desde hace siglos. A lo largo de la historia se ha podido apreciar una clara evolución de este concepto. Inicialmente, se empleaban simplemente como un diferenciador, es decir, como medios para identificar los productos o servicios de una determinada empresa o comerciante y así distinguirlos de los de sus competidores (Kotler & Keller, Marketing Management, 2009). Incluso antes de saber si quiera que eran marcas lo que estaban utilizando, los ganaderos marcaban su ganado para diferenciarlo de aquel del ganadero vecino. Por tanto, se puede apreciar que la marca nació como un método para identificar el productor.

Posteriormente, la marca fue evolucionando hacia un medio de protección legal. Algunas de las manifestaciones más antiguas en Europa tienen su origen en la necesidad de los artesanos de marcar sus productos y así poder protegerse ellos mismos y a sus consumidores de posibles copias de menor calidad. Por tanto, en el sentido más directo de la palabra, la marca era el nombre que diferenciaba al producto de su alternativa genérica, y que indicaba la procedencia del bien. Pero la marca en esta época, a diferencia de lo que es hoy, era simplemente un nombre distinto de otros (Kotler & Keller, Marketing Management, 2009).

A finales del siglo XX, los profesionales del marketing cayeron en la cuenta de que los productos poseían muchas otras cualidades, a parte de su nombre, que los distinguían de otras alternativas, lo que David Ogilvy, uno de los nombres más famosos de la publicidad, describió como “la suma intangible de los atributos de un producto: su nombre, empaque y precio, su historia, su reputación y la forma en que se anuncia” (Ogilvy, 2013).

Pensadores como el citado *supra* vieron que se podía crear, en las mentes de los consumidores, una percepción específica sobre las cualidades concretas de un producto o servicio no genérico. Esta percepción es lo que hoy se conoce como marca.

En conclusión, para una empresa, su marca es todo aquello en lo que el consumidor potencial piensa cuando escucha el nombre de dicha marca. Comprende todo lo que el público cree que sabe sobre su marca, tanto lo que es verdadero, fáctico, como aquellos componentes emocionales. No debemos olvidar que el nombre de marca es algo objetivo; es el que es, y el mercado lo sabe. Sin embargo, la marca en sí existe sólo en la mente del público objetivo (McLaughlin, 2011).

Con todo lo expuesto podemos ver cómo con el paso del tiempo, y la evolución de los mercados, las marcas han pasado de ser un mero distintivo, a cumplir muchas otras funciones esenciales dentro de la estrategia de las compañías. Algunas de ellas ya han sido mencionadas, como la protección legal que ofrece una determinada marca a un producto que posee características excepcionales. No obstante, la marca cumple muchas otras, como el aseguramiento de la fidelidad de los consumidores a una marca concreta que puede dificultar la entrada de competidores al mercado. Incluso en ciertos contextos, la fidelidad a una marca puede hacer que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio más alto por un producto, predisposición que ha sido generada por su confianza en la marca que lo comercializa (Kotler & Keller, Marketing Management, 2009).

Por tanto, es evidente que, si bien anteriormente la marca era el reflejo de una necesidad de diferenciación, hoy en día constituye mucho más, de manera que la imagen que el mercado pueda tener de una marca, ejercerá una influencia directa sobre el rendimiento de la compañía.

Por otro lado, cabe mencionar la evolución hacia un *branding* mucho más emocional, ya que los consumidores en la actualidad no adquieren únicamente productos que necesiten, sino que, hoy más que nunca, la consumición se ha transformado en un reflejo de la identidad de la persona. Es decir, ya no compramos porque el producto sea necesario,

sino que muchas veces lo hacemos porque creemos que ese producto es una manifestación clara que expresa nuestra personalidad, incrementando aún más la relevancia de la marca. Lo que buscamos adquirir cuando compramos un producto no tiene por qué ser el producto en sí, si no que muchas veces lo que buscamos adquirir son las experiencias que lo rodean (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit., 2010).

Es por esto que las empresas emplean numerosos recursos en la gestión de sus marcas, con el objetivo de crear en la mente del consumidor una estructura mental que le ayude a organizar sus conocimientos acerca de un producto o servicio de una manera que les ayude a tomar una decisión, y al mismo tiempo poder crear valor para la organización.

En este contexto, para poder comprender dónde se crea ese valor, es de vital importancia explicar una serie de conceptos.

En primer lugar, es necesario conocer la diferencia entre identidad de marca e imagen de marca. Mientras que la identidad de marca es la manera en la que a la empresa le gustaría posicionarse en la mente del consumidor, esto es, aquello que aspira a ser, la imagen de marca es la manera de la que el consumidor realmente percibe a la marca. Para cumplir su objetivo, y lograr el posicionamiento ideal, la empresa debe asegurarse de que gestiona adecuadamente todas las variables del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) de manera que transmitan realmente su identidad.

Este aumento de valor adicional del que venimos hablando, se crea sobre los productos y los servicios, y comprende la manera en la que los clientes piensan, sienten o actúan con respecto a una marca determinada. Dicho valor es lo que se conoce como valor de marca o *brand equity* (Kotler & Keller, Marketing Management, 2009), y viene dado por diversos elementos.

Existen numerosos modelos que intentan explicar este concepto, siendo uno de los más relevantes el modelo de David Aaker. Este modelo, expuesto resumidamente, considera que el valor de marca se crea a través de cuatro elementos principales. El primero de ellos es la conciencia de marca, que quiere decir que la marca es considerada por el consumidor a la hora de decidir la compra. El segundo, la asociación de marca, compuesta por los sentimientos y actitudes que se crean respecto de la marca que ayudan a decidir. En tercer lugar, David Aaker se refiere a la calidad percibida, que es la que resulta en una razón de compra importante. Por último, se ha de hacer referencia a la lealtad de marca, que se da

cuando los consumidores ya conocen la marca y probablemente hayan tenido una experiencia positiva con ella, lo que les ha llevado a comprometerse con la misma debido a que creen que satisfará sus necesidades (Aaker, *Managing Brand Equity*, 2009).

La importancia del *brand equity*, y la razón por la que he decidido detenerme en este punto, reside en que una buena gestión de todos los elementos del modelo anteriormente mencionado puede llevar a un aumento considerable en el valor de la marca, y, en definitiva, una marca valiosa implica un activo estratégico de gran peso para una empresa.

En este sentido, debemos distinguir entre valor de marca y valoración de marca, ya que, si bien ambos conceptos están estrechamente relacionados, no son el mismo. Ya se ha explicado *supra* que el valor de marca es el valor añadido que la marca da a sus productos, mientras que la valoración de marca es el valor financiero que la marca tiene como activo para la empresa.

Sin embargo, se puede afirmar con certeza que una marca fuerte, además de infligir sobre los productos un mayor valor, lo que se conoce como el efecto halo, tiene independientemente su propio valor financiero en libros, y se trata de un activo que puede ser comprado o vendido. En todo caso, esta marca como activo estratégico puede llegar a incrementar considerablemente el valor total de la empresa. De hecho, hoy en día, la marca se ha convertido en un activo diferenciado que por sí solo puede ser comercializado con independencia.

2.2 La marca corporativa

2.2.1 Concepto y relación con la marca producto

Una vez expuesto el concepto general de marca, para ser capaces de entender el fenómeno de la marca personal, así como la influencia que ejerce la marca del fundador sobre la organización a la que pertenece, es importante antes exponer claramente en qué consiste la marca corporativa como tal.

Se ha de tener en cuenta en todo momento que la marca de una empresa como conjunto, la marca corporativa, en muchos casos es distinta a la de un producto concreto dentro de la cartera de productos que la compañía ofrece. Si bien son conceptos muy próximos y estrechamente interrelacionados, en definitiva, cada uno cumple una función distinta (Harris & De Chernatony, 2001).

La marca producto está constituida por el lenguaje, la imagería visual y las acciones que las empresas emplean de manera deliberada para distinguir un producto o servicio de sus alternativas, principalmente a los ojos de los consumidores. Es decir, la denominada marca producto se ve más limitada a la relación empresa-usuario, esto es, está más ligada a unos objetivos de venta concretos.

Se trata de un concepto más específico. Esta marca, por tanto, se dirige a un determinado público para conseguir que compre el producto o servicio. Como ya se ha mencionado, la marca corporativa y la marca producto tienen puntos en común, como son la meta de diferenciación de la competencia, o la arquitectura de marcas; pero sin dejar de ser dos conceptos distintos (Aaker, *Building Strong Brands*, 2012).

En esta línea, hay que comprender que, si bien marca corporativa y marca producto son dos conceptos diferenciados, deben estar estrechamente conectados, de manera que han de mandar un único mensaje global que sea sostenible en el tiempo. En este contexto, la marca producto se beneficia de la relación que mantiene con la marca corporativa, dándose así una transferencia de valor de la segunda a la primera en los casos en los que una marca corporativa consolidada o icónica lanza al mercado un nuevo producto bajo una marca producto desconocida. En estos supuestos, esta última se beneficia de la condición de la marca corporativa.

A diferencia de la marca producto, la marca corporativa no tiene por qué tener un producto o servicio determinado directamente atado a ella, por lo que tiene que ser atractiva para un público mucho más amplio. Se podría definir la marca corporativa como el uso de los mismos componentes mencionados para la marca producto (lenguaje, imagería visual y acciones) para designar el valor diferenciado que implica el asociarse a esa marca para una serie de *stakeholders*, tanto para consumidores, como para empleados potenciales, así como para usuarios de redes sociales, entre otros. Por tanto, la marca corporativa tiene un rol más complejo, ya que ha de conectar con un público más amplio, pero sin el apoyo directo de un producto o servicio tangible, ya que la marca corporativa es un concepto más intemporal y capaz de sobrevivir a productos concretos (ESAN Graduate School of Business, 2017).

Esta marca juega un papel de gran relevancia a la hora de transmitir los valores de la empresa, la visión, y la misión. Tiene un rol muy importante a la hora de fidelizar a los *stakeholders*, que son en este contexto heterogéneos, a diferencia de la marca producto

que se dirige a un objetivo más específico y homogéneo. La importancia de ese rol se refleja en la necesidad de transmitir una cultura corporativa definida. Es necesario destacar, asimismo, que la marca corporativa es transversal a la marca producto, es decir, ejerce influencia sobre el mercado en todos sus niveles, incluyendo, pero no limitándose al público objetivo, o cliente potencial. Esto es, la marca producto y la marca corporativa coinciden en el cliente como público objetivo, pero la marca corporativa engloba un target mucho más amplio (ESAN Graduate School of Business, 2017).

Para terminar con la marca corporativa, hay que tener en cuenta que todo aquel que se vea asociado a una marca se sentirá mejor consigo mismo, y esto traerá como resultado un sentimiento de conexión con dicha marca. Es decir, esta perspectiva del marketing intenta dotar de cierta personalidad a la marca, como si de una persona se tratase, para que la conexión con sus clientes sea más profunda. Es importante resaltar esta idea, ya que el hombre es un ser social, y, por tanto, con lo que más nos identificamos las personas, es con otras personas que nos rodean. De aquí cobra su importancia la conexión entre la marca personal de los fundadores y la marca corporativa de la organización.

De acuerdo con lo expuesto, debe haber cohesión entre las dos, ya que la marca de un producto debe tener una posición lógica dentro de la cartera de marcas de la organización.

No tendría ningún sentido que una marca con una personalidad definida, comercializase un producto que fuese en contra de dicha personalidad. Por ejemplo, una marca “eco” nunca distribuiría un producto contaminante, ya que los consumidores no se fiarían de dicha marca. Por todo ello, se puede apreciar claramente que la marca producto y la corporativa guardan una estrecha relación. Sin embargo, como también se ha mencionado, existen entre ellas diferencias.

2.2.2 Construcción de la marca corporativa

Indagando aún más en el concepto de marca corporativa, resulta de gran relevancia la construcción de la misma. La selección de un nombre para una marca y de su logo, simplemente constituyen el principio de su identidad (Kotler, 2016). Se trata de dos elementos que servirán para su diferenciación de otras marcas, pero si el consumidor no conoce nada más, un simple logo y un nombre no tendrán significado para él.

Por tanto, la marca, además de tener una identidad determinada, debe mostrar que tiene un propósito concreto, aquello que promete aportar al consumidor. En este sentido, se está hablando de posicionamiento. Sin embargo, no es suficiente con posicionarse

comunicando al consumidor aquello que la marca le va a aportar, sino que es absolutamente necesario diferenciarse, transmitiendo o tratando de transmitir las razones por las que ese consumidor debe seleccionar esa marca frente a otras que prometen cumplir el mismo propósito.

En este sentido, cabe citar a David Aaker de nuevo, ya que se trata de uno de los expertos más relevantes en la construcción de marca, y que establece que una marca no debe simplemente transmitir el propósito funcional que va a cumplir, esto es, qué necesidad primaria satisface ese producto o servicio, sino que también se ha de transmitir cuál es el propósito mayor de la marca (lo que el autor denomina *higher purpose*). Se trata de los beneficios tanto emocionales como sociales que resultan de elegir esa marca, de asociarse con ella y no otra con la que no se obtendrán los mismos beneficios (Kotler, Branding: From purpose to beneficence, 2016).

En este sentido, Kotler emplea un modelo conceptual de seis pasos para guiar la comprensión de la construcción de una marca. Los primeros cuatro ya han sido explicados *supra*: propósito, posicionamiento, diferenciación e identidad.

Respecto de los dos pasos que restan en este modelo, el primero de ellos es la confianza en la marca. Los consumidores deben tener la certeza o la confianza de que la marca va a cumplir con el propósito que promete. Si no hay confianza en que esto se dará, no habrá lealtad.

Por último, el modelo se refiere al principio de beneficencia de marca, estableciendo que el público objetivo se va a preguntar sobre si la marca se encuentra al servicio del consumidor y de la sociedad. Las marcas deciden qué productos quieren ofrecer, que necesidades van a satisfacer, pero los consumidores, que cada día tienen un conocimiento más amplio, y tienen también una mayor conciencia, decidirán acerca de una marca teniendo en cuenta el aspecto moral de aquello que ofrece. Por tanto, la clave para que el consumidor crea a la marca es que esta sea auténtica y transmita confianza (Kotler, Branding: From purpose to beneficence, 2016).

Todo lo expuesto, se debe al cambio que ha experimentado el rol de la marca a lo largo del tiempo, pasando de tener un valor mucho más funcional, a contar con un valor emocional.

2.3 La marca personal

Tras exponer el concepto general de marca, así como los de marca producto y marca corporativa, resultará mucho más sencillo comprender verdaderamente en qué consiste la marca personal. Se trata del siguiente paso hacia el análisis de la influencia de la marca del fundador sobre la marca de la compañía.

Partiendo de una definición, podríamos comprender la marca personal como la proyección de ciertos aspectos de la personalidad, habilidades o valores de una persona, que estimula la creación de unas percepciones concretas en el público de los valores y cualidades que representan a dicha persona (Montoya & Vandehey, 2002).

En este sentido, resulta sencillo apreciar que, a día de hoy, todo aquello que nos rodea tiene una marca. Todo lo que hacemos, la ropa con la que vestimos, el coche que elegimos para desplazarnos, la marca de nuestro teléfono, indican al mundo exterior algunos aspectos de nuestra personalidad. Muestran cuáles son las marcas con las que nos sentimos identificados.

Pues bien, en esta línea cabe mencionar a autores como Tom Peters, escritor americano especializado en gestión empresarial, que han caído en la cuenta de que nosotros mismos somos los que manejamos una nueva marca: la propia. Es decir, para poder tener éxito en nuestra vida profesional, lo primero que tenemos que aprender a gestionar y cuidar es nuestra marca personal. Se trata de una marca cuya gestión está dentro de nuestras capacidades, que podemos y debemos controlar y que se puede trabajar de manera continua para llegar a ser titulares de una marca personal que merezca la pena vender, y que las empresas deseen comprar (Peters, 1999).

De esta manera, se entiende que la marca personal no se impone externamente, y depende enteramente de la persona que es titular de ella. La clave, según el autor mencionado, se halla en conseguir distinguirse de los que nos rodean. A lo largo de su vida laboral, las personas van adquiriendo conocimientos, refinando sus habilidades, y sería un grave error no emplear estas aptitudes para destacar frente a nuestros competidores.

Para poder destacar y lograr cierta distinción, se debe comenzar por comprender que cada persona que se encuentra en el mercado laboral constituye una marca única, y no se debe ver definido por su estatus o posición en una compañía concreta, sino que ha de considerarse una marca personal totalmente independiente de quién sea su empleador. Una vez comprendido esto, el siguiente paso consiste en compararse con los

competidores, es decir, los compañeros, para ver qué es lo que identifica a una persona y le diferencia de ellos. En definitiva, qué es aquello que sabe hacer mejor que nadie.

Por último, Tom Peters propone plantearse cuál es el objetivo; es decir, qué es aquello por lo que queremos que se nos reconozca, por lo que deseamos destacar. Propone preguntarse cuál es la clave del éxito deseado (Peters, 1999).

Después de haber comprendido cuál es el punto fuerte que se quiere explotar, el fundamento de la marca personal radica en explotar esa variable al máximo y transmitirla, comercializarla de manera que sea deseable para las empresas.

En definitiva, la marca personal es realmente un proceso estratégico, consistente en tomar control intencionadamente de la manera en la que otros nos perciben, y en gestionar estratégicamente estas percepciones para lograr nuestros propios objetivos. La marca personal ejerce una enorme influencia en la carrera profesional de las personas, en que sean o no consideradas para un determinado puesto de trabajo en una compañía concreta. No solo eso, sino que también afecta al nivel de credibilidad de sus opiniones, de sus ideas, a la ayuda que pueden llegar a recibir de otros en su entorno profesional, a cuán en serio les tomarán sus competidores, e incluso al salario que podrían recibir por su trabajo. De ahí radica su importancia y el carácter esencial de una marca personal bien cuidada (Peters, 1999).

Para construir dicha marca personal, debemos tratar de recordar siempre una serie de aspectos a tener en cuenta, que constituirán la principal fuente de valor de nuestra propia marca.

El primero de ellos ya ha sido mencionado, y es la especialización, la distinción de la competencia. El segundo de ellos podría decirse que es, según diversos autores, el liderazgo, ya que, para poder tener una marca personal fuerte, resulta importante proyectar una cierta imagen de iniciativa. A continuación, cabe mencionar la importancia de proyectar una imagen realista, debido a que las personas no buscan a alguien que aparentemente sea perfecto, pues en casi todas las ocasiones, esta no va a ser la realidad. Otro aspecto importante consiste en la visibilidad de tu marca personal, de manera que, hasta que esta sea conocida, tiene que ser fácilmente identificable, y de la misma forma, debe ser clara y rápidamente reconocible (Peters, 1999).

Por todo lo expuesto, se podría establecer que la construcción y comunicación de la marca personal es un proceso que requiere, como construcción de toda marca, varias etapas.

La primera consiste en establecer la identidad de marca, diferenciarse de los competidores ajustándose a las expectativas del público al que se quiere dar a conocer dicha marca. Se trata, de identificar cuáles son los valores que se quieren transmitir, y las expectativas que se desean cumplir. La segunda etapa, sería una etapa de posicionamiento de marca mediante la comunicación activa a través de los propios comportamientos del individuo. Es decir, en esta etapa el objetivo es decidir qué imagen se quiere ocupar en la mente del público. En tercer lugar, se ha de proceder a evaluar la imagen de marca, para así poder conseguir los propios objetivos tanto personales como profesionales. En este sentido, se busca una evaluación objetiva de la propia marca, analizando realmente si se ha creado una marca viable encaminada a conseguir los objetivos propuestos (Kedher, 2014).

Se trata de un modelo similar a la pirámide de resonancia de marca de Kotler, que parte del mero conocimiento de la marca, asociándola a un producto en particular en la mente del cliente. El siguiente escalón en la pirámide consiste en transmitir el significado de la marca a los consumidores. A continuación, se producen las asociaciones con la marca en relación con sentimientos y juicios, y, por último, el objetivo se cumple cuando el consumidor es capaz de relacionarse con la marca, formándose así lazos de fidelidad entre la misma y el cliente.

Todas estas actividades llevarán al trabajador a competir de una manera más exitosa en el mercado laboral. Por lo general, centrarse en el propio *personal branding* supone desarrollar mejor el capital humano, invirtiendo constantemente en formación y aprendizaje, y dando este desarrollo a conocer eficazmente. Esto trae como consecuencia la posibilidad de lograr un mayor éxito a lo largo de su vida profesional.

2.4. Importancia de la marca personal de los directivos y fundadores

Resulta una concepción generalmente aceptada que el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones es con su capital humano. Por otro lado, en los anteriores capítulos se ha demostrado la importancia de considerar la marca, ya sea esta corporativa, de producto, o personal, como un activo estratégico capaz de por sí solo crear valor para las empresas, así como para las personas.

Por tanto, el resultado de gestionar de una manera adecuada estos dos factores, llevará consigo el éxito de una compañía. De la misma manera, una mala gestión de la marca personal del directivo de una empresa, puede dañar la marca corporativa de la misma y

provocar un efecto desastroso sobre la imagen que los consumidores tienen de ella (Papazolomou & Vrontis, 2006).

De esta manera, resulta innegable que existe una conexión entre la marca de los directivos y la marca de las compañías. Especialmente hoy en día, la actividad de los altos cargos de grandes empresas ha evolucionado convirtiéndose en algo mucho más visible, social y accesible de lo que nunca antes había sido, incrementándose así la importancia de ser conscientes de que sus acciones repercuten directamente en lo que se conoce de su empresa. En esta misma línea, el entorno en general se ha ido transformando. Hoy en día, los consumidores, empleados, inversores, y stakeholders en general, desean tener acceso a la visión y los valores del líder de la compañía, cada día quieren estar más informados y esto se ha convertido en su derecho.

Así las cosas, los directivos, con sus conductas y sus comportamientos, cumplen una especie de función simbólica que va a indicar la forma que se considera correcta a la hora de proceder en su organización. Por tanto, estos directivos deben cuidar ciertas conductas a la hora de su trato personal en el trabajo, la forma de tratar a los empleados, de reclutarles, de promocionarles, la forma de comunicarse; en definitiva, deben tratar de cuidar su estilo de dirección en general. Pero no acaba aquí, sino que deben también ser conscientes de que, en los casos de grandes empresas, su manera de proceder, incluso en ciertos aspectos de su vida personal, va a impactar sobre la compañía: la gestión de su patrimonio, las causas en las que creen, las organizaciones de las que son parte, van a afectar la imagen que los consumidores tienen de ellos, y, por tanto, de su empresa.

Concretamente, en el caso del fundador de una empresa, esta figura afecta directamente a la imagen corporativa de la misma, desde varias perspectivas. En primer lugar, desde un punto de vista evidente, al fundar una empresa y establecer en ella ciertas formas de hacer, normas de comportamiento, esto se refleja en las creencias y valores de la organización en general. En un principio, la imagen de la empresa, así como sus valores y su cultura van a depender de los de su fundador.

Pero también hemos de entender que la imagen corporativa se ve afectada por la marca personal del propio fundador, es decir, existe una perspectiva más profunda en relación con el *branding* que ha de ser analizada.

Siguiendo este hilo de argumentación, la marca personal del fundador de una compañía es algo que cobra importancia incluso antes de convertirse en líderes. Antes de la primera

venta, el propio fundador debe establecerse como un experto en su sector, de manera que los consumidores confíen en su valía y por ello en la compañía que este ha decidido crear. Se trata realmente de un tema en el que la confianza cobra especial relevancia.

De acuerdo con Jeff Bezos, el fundador de Amazon, la marca de una persona es lo que los demás dicen de esa persona cuando no está presente. Por tanto, depende en parte, pero no únicamente, de la experiencia profesional y los conocimientos. Hemos de tener en cuenta que a esto se le debe añadir la forma de relacionarse. El hecho de construir una reputación fuerte en el mercado, de tener una marca personal impactante, para los fundadores va a traer consigo la atracción de mejor talento. Además, va a suponer la confianza de los inversores potenciales, así como crear fidelidad de los consumidores hacia su marca. Claros ejemplos de esto son empresarios como Steve Jobs o Mark Zuckerberg.

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la marca personal del fundador de una empresa debe ser una marca real. Es decir, para que el fundador de una compañía pueda tener una buena reputación y adquirir la confianza del consumidor, no basta con que sea un genio. Las personas no buscan un robot, porque no se pueden identificar con él. Se trata entonces de manejar la marca personal decidiendo qué es aquello que se quiere compartir con el público, incluso algunos aspectos de la vida personal con los que los demás puedan sentirse relacionados. Se trata, en definitiva, de personificar la marca personal.

Por todo lo expuesto, puede decirse con seguridad que la marca personal del fundador de una compañía ejerce una enorme influencia, no sólo sobre su propia vida profesional, sino sobre su empresa, y en definitiva sobre la marca corporativa de la misma. De la misma manera que un fundador con una marca personal fuerte podrá transferir valor a la marca de su empresa, una imagen pobre repercutirá negativamente sobre la de su organización.

2.5. La Marca en el Sector Bancario

En primer lugar, se ha de tener en cuenta que la gran mayoría de los estudios sobre la marca se han centrado en el *branding* enfocado a productos tangibles. Sin embargo, las empresas dedicadas a proporcionar servicios, deben prestar la misma atención a la gestión adecuada de esta actividad, si no más.

Es el caso del sector bancario. Nos encontramos ante un sector que ofrece un servicio intangible y complejo, que ha sufrido enormes cambios en las últimas décadas debido a la creciente competitividad de la industria con la entrada masiva de nuevos rivales.

En esta línea, no se puede olvidar tampoco la importancia de la reciente crisis económica, que ha afectado principalmente a este sector, y por lo tanto ha creado un gran sentimiento de desconfianza por parte de los consumidores. Por lo tanto, en este sector la marca cobra una extremada relevancia, ya que se trata de una herramienta estratégica a la hora de conseguir la fidelidad de los consumidores y la confianza del cliente. En conclusión, la marca se convierte en una forma de luchar con la desconfianza generalizada que se ha producido en el sector.

Por un lado, se trata de un sector dedicado al ofrecimiento de un servicio altamente impalpable y complejo. Dicho servicio depende enormemente del contexto, la importancia para el usuario, el servicio recibido, el uso, las facilidades, etc. En este sentido, los consumidores, a la hora de tomar sus decisiones, se basan principalmente en la experiencia del consumo, en la imagen y en la reputación, ya que se trata de un servicio sobre el que tienen un conocimiento muy limitado (Cerviño, 2008).

Es en este contexto en el que la marca cobra una gran relevancia como activo estratégico, y por tanto la imagen de marca, la identidad de marca y la gestión de la misma son factores clave para el éxito de un banco. Al tratarse de una industria en la que los servicios ofrecidos por los distintos competidores varían muy ligeramente, es decir, en la que la oferta es muy homogénea, la principal cuestión a analizar se encuentra en cuál es la clave de diferenciación que las marcas deben dominar para poder lograr una ventaja competitiva sostenible.

En definitiva, la marca en el sector bancario cumple la función de reducir los riesgos tanto monetarios como sociales que puedan ser percibidos por el consumidor potencial. Así, por ejemplo, en un estudio realizado por el Banco de Nueva York, se puso de manifiesto cómo la imagen de marca jugaba un papel más importante incluso que los propios

resultados financieros de las entidades en la mente del cliente. En este sentido, se pudo ver cómo en aquellos fondos que tenían una débil imagen de marca, la rentabilidad percibida por los consumidores era muy baja, a pesar de que en ocasiones se tratara de entidades con los más altos índices de rentabilidad, como es el caso, por ejemplo, de The Royal Bank of Scotland (Cerviño, 2008).

De acuerdo con todo lo expuesto, para evitar que los servicios financieros se conviertan en una *commodity*, los bancos deben centrarse en construir una marca fuerte que les diferencie de los demás (Pinar, Girard, & Eser, 2012).

Es más común, por ejemplo, que un consumidor elija donde abrir una cuenta bancaria en función de la localización de la sucursal, que porque se sienta identificado con la marca. Por ello, los bancos han de hacer un doble esfuerzo en la gestión de su marca corporativa, asegurando que la misma transmite ciertos valores que provoquen la cercanía emocional del consumidor, para así conseguir que éste se guíe por dicha conexión emocional a la hora de elegir sus servicios.

En este sentido, cobra especial importancia el papel que juegan los empleados de las empresas en la comunicación de la marca corporativa. De esta manera, es esencial crear una marca que sea adecuadamente transmitida primero internamente, para así poder darla a conocer externamente. Debido a que los consumidores de servicios van a centrarse para tomar su decisión de compra principalmente en el trato recibido, es necesario asegurar la satisfacción de los empleados, que llevará a que estos presten un servicio valioso, y, en consecuencia, a un cliente satisfecho, que confíe en la marca (O'Loughlin & Szmigin, 2007).

Por lo tanto, se podría decir que la marca de los proveedores de servicios bancarios se apoya principalmente en la manera de actuar de la propia empresa, así como en su cultura empresarial. Esto quiere decir que la compañía en su conjunto participa en la creación de la marca corporativa, no solamente la comunica. Esto resulta de la inseparabilidad de la marca corporativa del servicio prestado, por lo que la percepción que los consumidores tienen de la empresa, depende principalmente de sus interacciones individuales con el personal de la compañía, lo que requiere un alto nivel de consistencia en la prestación del servicio (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Resumidamente, el principal objetivo de los proveedores de servicios bancarios a día de hoy, es lograr diferenciarse de sus competidores en un sector en el que los servicios

ofrecidos son muy similares. En cuanto a la manera de lograr este objetivo, los bancos deben centrarse en la construcción interna de la marca, así como en su comunicación adecuada, basándose su imagen corporativa en el servicio prestado y la calidad de la atención al cliente (Papasolomou & Vrontis, 2006).

3. Banco Santander

3.1. Marca corporativa

Algunos autores han calificado el caso de la marca Santander como una de las estrategias de marca bancaria más impresionantes de la historia. En un periodo de tiempo muy reducido, tan solo 20 años, el Banco Santander ha conseguido evolucionar desde un banco local hacia uno de los 10 bancos más internacionales del mundo, considerándose el primero de ellos en términos de banca minorista.

En este sentido, la marca del Banco Santander se considera en todo caso uno de los activos estratégicos más valiosos del banco, ya que se trata de una marca que comunica claramente los valores del grupo, la identidad, y el posicionamiento de la organización. Se trata de una marca con una fuerte presencia internacional, que procura transmitir los valores de liderazgo, dinamismo, innovación y fortaleza.

Al tratarse, como se ha mencionado, de una empresa dedicada principalmente a la banca minorista, tiene lógica que su énfasis se encuentre en gran parte en la calidad de la atención personalizada al cliente. En esta misma línea, el banco se ha preocupado de ocupar posiciones avanzadas en los índices bursátiles que miden la Responsabilidad Social Corporativa, como el *Dow Jones Sustainability Index* o el *FTSE4Good* (Cerviño, 2008).

En cuanto a la evolución de la marca y la consolidación de la misma como símbolo de cohesión y liderazgo, en el año 2004 tuvo lugar el inicio del proceso de homogeneización de todas las marcas. Fue en este periodo cuando se introdujo el color rojo, el símbolo de la llama, y la marca Santander a las diferentes ramas de la empresa, salvo algunas excepciones, de manera que se constituyó en una marca paraguas que dotaba de la fortaleza del grupo a todas empresas del mismo. De esta forma, se acabó con la situación anterior en la que cada marca del grupo comunicaba mensajes distintos, así como diversos valores.

Otro aspecto importante de este paso hacia la homogeneización de la arquitectura de marcas fue la unificación de todas las oficinas del mundo. Como se ha mencionado, el Banco Santander es líder en banca minorista, y para este servicio, las oficinas juegan un papel estratégico, ya que constituyen el punto de contacto con el cliente. En este sentido, unificarlas supuso la identidad visual de la parte más tangible del servicio prestado.

Otro aspecto de la evolución de la marca Santander, que será estudiado en mayor profundidad en el siguiente apartado, es la estrategia de internacionalización de la marca, su crecimiento a nivel global y la notoriedad internacional de la misma, que ha sido un movimiento estratégico clave para el éxito de la empresa.

En cuanto a los cambios más recientes, el objetivo de la marca Santander en los últimos años, según lo expresado por la propia compañía en su página web, ha consistido en evolucionar hacia una marca “más moderna, más digital, y que conecte mejor con las nuevas generaciones”, aunque manteniendo sus rasgos más distintivos. En este sentido, la marca mantiene el nombre, el color rojo y la llama, aunque estas características también han sido adaptadas para ganar una mayor visibilidad y para mejorar la experiencia del usuario en el mundo digital.

El objetivo del banco con estas modificaciones es evolucionar como lo está haciendo la sociedad actual, buscando contribuir al progreso de las personas y empresas de una manera sencilla y personal, y ajustándose a las necesidades de sus clientes.

La compañía ha caído en la cuenta de que en la vida en la sociedad cambia constantemente, y por tanto su marca ha de hacerlo de la misma manera. Sin embargo, no se trata únicamente de un cambio de imagen, sino que el cambio de imagen viene dado como reflejo de los esfuerzos que la empresa ha estado realizando con el objetivo de adaptarse a las necesidades de sus clientes. De esta manera, el Banco Santander busca ofrecer un servicio más personal, más sencillo y más responsable.

En definitiva, se busca una marca más sencilla, más digital y llamativa. Incluso se ha cambiado el tono del rojo del logo, convirtiéndolo en un color más brillante, así como la tipografía, buscando una letra más legible y sencilla, ya que la sencillez es la imagen que se busca proyectar.

3.2. Políticas de diversificación: estrategia internacional

Como consecuencia de la evolución de las nuevas tecnologías, los consumidores se encuentran ante un mercado de servicios financieros en el que el cambio de una entidad a otra cuando no se está satisfecho, es mucho más sencillo, debido a que los costes de hacerlo se han reducido inmensamente, en parte, debido a la digitalización de todos los servicios financieros.

Esta situación conlleva que el consumidor haya pasado a ser menos fiel y más proclive a cambiar de banco. Por otro lado, a esto se le suma el hecho de que la mayoría de los consumidores de servicios financieros de todo el mundo, buscan la satisfacción de unas necesidades muy similares, aunque sigan existiendo algunas diferencias. Estas necesidades son, principalmente, la eficiencia, la conveniencia, la diversidad en la oferta, la calidad del servicio recibido, así como la fiabilidad de las transacciones y también un cierto grado de confidencialidad.

En este contexto, la imagen y reputación de la marca juegan un papel extremadamente importante, pues como se ha expuesto en el apartado anterior, la percepción en muchos casos guarda más relación con la fuerza de la marca que con el servicio en sí.

Por otra parte, el constante crecimiento de la movilidad internacional ha dado lugar a que los clientes demanden sus servicios de manera globalizada, lo que favorece el éxito de las marcas internacionales. En conexión con lo explicado, resulta sencillo apreciar que aquellos proveedores de servicios bancarios que comuniquen una marca global, que transmita los mismos valores y preste los mismos servicios en todas sus ramas de manera internacional, tendrán mayores probabilidades de éxito que aquellos que no lo hagan (Cerviño, 2008).

Existen numerosos beneficios que se dan como consecuencia de que una marca internacional comunique una imagen y valores homogéneos en todos los mercados. Entre ellos, cabría mencionar, por ejemplo, una imagen de fortaleza y solvencia financiera. Asimismo, el comunicar una imagen global facilitará a las empresas entrar en nuevos mercados y formar alianzas estratégicas, debido a su reputación mundial. El hecho de tener una marca global también implica una mayor facilidad a la hora de atraer talento, e incluso inversores. Por último, cabe señalar la importancia de tener una marca uniforme globalmente en cuanto a las enormes eficiencias organizativas cuando se trata de transferir conocimientos y modelos de gestión de la matriz a sus filiales.

Es por todo ello que cada vez más bancos están encaminando sus estrategias hacia un modelo monolítico de marca global, entre ellos, el grupo Santander. Si bien esta empresa aún no ha logrado una marca absolutamente única para todo el grupo, cada vez está más cerca de conseguirlo. Para alcanzar este objetivo, el grupo ha invertido enormes esfuerzos en una política eficaz de internacionalización.

En cuanto a la estrategia concreta del grupo, Santander ha pretendido, en una primera fase de su expansión, lograr el liderazgo nacional, para después proponerse el crecimiento internacional a través de numerosas alianzas estratégicas.

Una de las más conocidas, con la que la marca dio el gran salto hacia Europa, y que produjo el comienzo de numerosas adquisiciones transfronterizas en la región, fue la adquisición de Abbey, que en aquel momento se constituía como el sexto banco británico y el segundo en hipotecas. Esto supuso una gran ventaja para el grupo Santander, al comprar un banco centrado en las hipotecas para convertirlo gradualmente en un banco comercial con un enorme potencial de crecimiento. Así, el grupo se transformó rápidamente en un banco capaz de compararse con los gigantes europeos como HSBC o Barclays (Rodríguez Inciarte, 2008).

Una táctica similar es la que el grupo siguió en Estados Unidos, a través de varias operaciones de participación en empresas locales que le permitieron reforzar su presencia mundial.

Esta estrategia de expansión ha servido a la marca para aprovecharse de la situación descrita a continuación. Por un lado, es una realidad que los usuarios sienten una mayor confianza cuando se trata de marcas locales, que conocen. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el respaldo por parte de una firma con presencia internacional, da una mayor imagen de solvencia. Las alianzas estratégicas llevadas a cabo por el grupo Santander le han conducido a dar esa seguridad a los clientes de las diversas regiones en las que opera. Esto es lo que se conoce como el principio “*think global, act local*”.

A día de hoy, la presencia global de la marca Santander es fácilmente apreciable, ya que, junto con Zara, nos encontramos ante las únicas marcas españolas que se encuentran entre las 100 marcas más valiosas del mundo, de acuerdo con el ranking anual de Best Brands de Interbrand realizado en el año 2017 (Interbrand, 2017). De la misma manera, Santander se colocó como décima marca bancaria de mayor valor en el mundo en 2017 en el ranking realizado por The Banker (The Banker, 2017).

Por todo lo expuesto, se puede ver fácilmente que el Banco Santander constituye una de las marcas españolas más globales. Su objetivo en las dos últimas décadas se ha centrado en lograr posicionarse de manera que su marca sea transmitida de la misma manera en todo el mundo, así como su cultura y sus valores. Se trata de una empresa que ha sido capaz de localizar las necesidades de los consumidores en su sector y se ha ido adaptando a los cambios en las mismas, manteniéndose como líder en la industria de la banca minorista y permitiendo la evolución de su marca de la mano de los cambios en la sociedad. Asimismo, la empresa ha sabido apreciar la importancia de la globalización y se ha abrazado a la misma, llevando a cabo políticas de diversificación que han permitido su expansión y han dado a conocer a la compañía en prácticamente todos los mercados mundiales (Cerviño, 2008).

Se trata de una compañía que ha evolucionado mucho en un periodo de tiempo muy reducido, y ha sabido posicionar su marca como un activo estratégico de enorme valor, llevando a cabo constantemente políticas para adaptar la misma a los nuevos tiempos. Esto, como se ha mencionado anteriormente, cobra especial importancia en el sector de los servicios, en el que no es posible asociar la marca corporativa a un producto tangible, por lo que las percepciones se convierten en un factor aún más prioritario.

3.3. El fundador

3.3.1. Marca personal de Emilio Botín e influencia sobre la marca corporativa

Como se ha venido explicando a lo largo del presente trabajo, el objetivo del estudio se encuentra en averiguar si, efectivamente, existe una transferencia de valor posible entre la marca personal de la figura del fundador o directivo de una empresa y la marca corporativa de la misma.

Para dicho estudio, se ha seleccionado el caso Santander, porque se trata de un claro ejemplo en el que el fundador ha hecho una buena labor de *personal branding* y por tanto resulta casi imposible imaginarse lo que hubiera podido ser la compañía sin la presencia de esa persona.

Si bien Emilio Botín no es como tal el fundador del banco, que fue creado realmente por sus antecesores, sí que es cierto que ha sido bajo su liderazgo cuando la marca realmente se ha convertido en lo que es a día de hoy, un gigante bancario. Es decir, estando Emilio Botín en el poder, ha pasado de ser el Banco de Santander, una compañía regional del norte de España, con alcance local, a ser el Banco Santander, la entidad financiera más

grande de España, de las más poderosas de Europa y Latinoamérica, e incluso uno de los bancos más relevantes del panorama mundial.

Resulta innegable, pues, que una parte muy importante de este éxito, viene dada por la personalidad de la dirección, por sus ambiciones, sus valores y su cultura, que ha sabido transmitir a la organización. También podría decirse, por tanto, que la confianza en el líder puede haber llevado en ocasiones a la confianza en la propia compañía, y que la percepción del mismo ha ejercido cierta influencia sobre la imagen del futuro de la empresa.

Pues bien, la marca personal de Emilio Botín viene definida por la seguridad que en él ha depositado el mercado español repetidas veces a lo largo de su actividad empresarial. Esto viene reflejado, por ejemplo, en que el directivo haya ocupado en numerosas ocasiones el primer puesto del ranking de líderes empresariales españoles realizado anualmente por MERCOSUR (MERCOSUR, 2014).

En la elaboración de este ranking, se tienen en cuenta diversos aspectos de la personalidad del líder en cuestión. Entre ellos encontramos su visión estratégica y cumplimiento de objetivos, su visión comercial, así como su capacidad para atraer talento. Asimismo, se analiza si el directivo es o no un verdadero impulsor de comportamientos éticos y de RSC, si lo es del crecimiento internacional, o también si se trata de una persona innovadora. Por otro lado, se tienen también en cuenta aspectos más personales como la capacidad de comunicación y el carisma del empresario (MERCOSUR, 2014).

Se puede apreciar fácilmente que todos los aspectos considerados, son características de la marca personal, ya que influyen enormemente en la imagen que el público percibe del directivo. El encabezar el anterior listado durante varios años implica un alto nivel de competencia tras evaluar su actividad y consultar a las personas de su alrededor. Se puede extraer de esto que se trata de un directivo fiable en el que la gente confía, que ha sido capaz de empujar a su empresa hacia un crecimiento internacional masivo en muy poco tiempo y que ha sido movido por la motivación, la ambición y desde luego, el trabajo duro. Su actividad empresarial pone de manifiesto, cuanto menos, una fuerte dedicación a la marca.

En relación con algunas de las características señaladas, cabe destacar el carisma del directivo, su facilidad para la comunicación. Se trata de un empresario que siempre se ha

mostrado cómodo al hablar en público, enviando mensajes que sonaban contundentes y convincentes.

Al tratarse de un directivo de un banco, no se espera de él la apelación a aspectos emocionales a la hora de comunicarse, sino que en su comunicación es necesaria la manifestación del conocimiento, de la capacidad y de la comodidad. Tiene mucho más valor en su discurso el uso de hechos, de cifras y figuras. Estas características darán una imagen de seguridad que mantendrá calmados a los clientes, ya que, en el mundo financiero, tiene sentido que sea la incertidumbre lo que más asusta.

Continuando con el análisis de los aspectos estudiados por MERCOSUR, no cabe ninguna duda acerca de la visión estratégica del directivo, así como el cumplimiento de objetivos de Emilio Botín, en línea con todo lo expuesto en capítulos anteriores. Lo mismo ha de deducirse en relación con la visión comercial del empresario, ya que se trata de alguien que se ha preocupado de que haya ido evolucionando su marca en la misma medida que lo hacía la organización, creciendo con ella y consolidándose para dar una mejor salida comercial a los servicios ofrecidos en el mercado. En definitiva, de la mano de Emilio Botín, la marca Santander se ha ido adaptando a las nuevas eras de la compañía en lugar de quedar estancada u obsoleta.

Respecto de su conexión personal con la marca corporativa, Emilio Botín ha de ser considerado un verdadero embajador de su marca. El directivo no sólo ha guiado a la compañía en lo referente al crecimiento de carácter global, a la gestión empresarial, sino que se trata de alguien que, con pequeños gestos, ha demostrado siempre apostar por el grupo, lo que le ha llevado a convertirse en una figura difícilmente separable del banco. Gestos como el uso del color rojo, símbolo del banco, en los atuendos utilizados en todas sus apariciones en público o la asistencia frecuente a acontecimientos deportivos patrocinados por su marca, muestran su cercanía a la misma.

Otro aspecto muy importante de la figura de Emilio Botín, es el impulso que ha dado a la expansión de una marca española, que sin lugar a dudas ha sido considerado por muchos como el apoyo a la marca España. Es decir, hay que tener en cuenta el factor local del empresario. Muchos de los clientes españoles confían en la marca en gran medida debido a que se trata de una marca española que ha conseguido lograr una posición de gran éxito en el extranjero, y para estas personas, Emilio Botín es quien lo ha hecho posible. Se trata de una marca que representa con éxito a nuestra nación, y, por lo tanto, invoca ciertos

elementos de patriotismo. En definitiva, en relación con la marca personal de Emilio Botín, para muchas personas se trata un empresario que ha conseguido que una organización local española llegue a estar entre los líderes mundiales en su campo.

Esto lleva en muchos casos a que los clientes confíen en la marca Santander antes que en otras a la hora de invertir su dinero. Es en esta elección en la que se puede ver reflejado claramente cómo la marca personal del fundador, si fuerte, puede transmitir cierto valor a la marca corporativa.

Por último, cabe mencionar que la personalidad de Emilio Botín parece estar definida principalmente por la firmeza en sus decisiones, así como por el afán de mantener constantemente el poder sobre su empresa. Esta característica constituye a la vez el mayor pilar de su éxito como empresario, así como el principal peligro potencial que acechaba al grupo cuando el directivo se encontraba en sus últimos años al frente.

Por un lado, el éxito en crecimiento y estabilidad que Botín dejaba a sus espaldas, hacía que el país entero confiase en él, y fue la clave para convertirle en uno de los empresarios más influyentes del país. Muchas personas incluso llegaron a considerar que era la persona con mayor poder en toda España (Jenkins, 2013).

Sin embargo, esto también creó dudas entre sus inversores en sus últimos años en el poder, ya que había sobrepasado hace tiempo la edad normal de jubilación, y prácticamente todo el poder del consejo se concentraba en él, lo cual daba pie a dudas sobre qué ocurriría cuando él no estuviera. Este es un tema que se abordará en mayor profundidad en los apartados siguientes.

3.4. Benchmarking con empresas del sector

Existen, dentro del sector bancario español, como en cualquier otra industria, grandes diferencias entre los modelos de gestión, y en definitiva de liderazgo, de los distintos bancos. Sin embargo, el Banco Santander tiene un principal rival indiscutible, con el que se le ha comparado una y otra vez a lo largo de la historia: el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (en adelante, BBVA). El objetivo de este apartado es contrastar si efectivamente existen diferencias relevantes en la gestión de ambos bancos, y principalmente, en las figuras de sus directivos, que ejercen cierto impacto sobre las marcas corporativas.

Para ello, se va a proceder a analizar las características de la gestión llevada a cabo por Emilio Botín durante su dirección del banco, comparándola con la de Francisco González, que es quien, durante este periodo, tuvo a su cargo la dirección de BBVA.

Ambos bancos son empresas nacionales, que compiten sobre todo en la industria de la banca minorista, y que constituyen dos compañías que han experimentado un enorme crecimiento internacional. Las dos organizaciones gozan de una importante presencia global. Sin embargo, entre ellas, existe, entre otras, una distinción clave: la dirección.

Frente al empresario Emilio Botín, se encontraba, en su día, como ya ha sido mencionado, el financiero Francisco González. Este último contaba con un pasado profesional muy distinto al de Botín, que prácticamente llevaba la banca en la sangre. Los modelos de dirección empresarial de estas dos personas, por tanto, presentaban numerosas diferencias.

La primera de ellas es la más evidente, para uno de ellos se trataba de la empresa familiar, mientras que para el otro se trataba de una etapa más en su carrera profesional. Esto condujo a una serie de consecuencias obvias. Mientras que el porcentaje de participación en los respectivos bancos no era significativo en ninguno de los dos casos (0,06% de Francisco González en BBVA, frente a 0,8% de Emilio Botín en Santander), en el caso de Emilio Botín su dirección se basaba en el sentimiento de pertenencia a su compañía. Es decir, a pesar de que en ambos casos había una participación relativamente escasa, los incentivos eran diferentes. Para Botín, se trataba, al fin y al cabo, de la empresa familiar, y en estos casos, los empresarios tienden a hacer aquello que engrandece a la organización, pues consideran que esto les engrandece a ellos (López Escribano, 2007).

Esto no quiere decir que el director de BBVA no quisiera cuidar su compañía, pero sí que significa que no siente la misma conexión a ella que sentiría un empresario. Esta conexión viene determinada por factores emocionales distintos a la participación como accionista.

La situación descrita se transmitía, en relación con los clientes, en una vocación de continuidad percibida respecto de Emilio Botín, mientras que, respecto de Francisco González, tendría mucha más lógica que abandonase el banco si sus intereses personales así se lo recomendasen. Esto en sí no tiene por qué ser interpretado en un sentido negativo. Sin embargo, de cara al público, implica una imagen de menor estabilidad en la dirección, que no necesariamente ha de corresponderse con la realidad, pero como se viene

explicando, en este contexto juegan un papel importante las percepciones (López Escribano, 2007).

En definitiva, se marca la diferencia entre un directivo considerado como líder, entregado a su compañía, que en todo momento va a buscar su beneficio, ya que del bienestar de la misma va a resultar su propio bienestar, y un directivo considerado como un jefe, que tiene un carácter más temporal.

En cuanto a la reacción tanto de los consumidores como de los inversores ante esta diferencia, es evidente que el comportamiento del mercado va a verse afectado de alguna manera como consecuencia de esta situación. La vocación de permanencia de Botín en la presidencia del banco tranquilizó a lo largo de sus años de gestión a todos los clientes e inversores, convenciénolos de la implicación personal del directivo.

Sin embargo, en línea con lo expuesto en párrafos anteriores, se trata de un arma de doble filo, ya que existía entre el banco y Botín una conexión tan estrecha que resultaba prácticamente inconcebible que pudiese asumir el cargo cualquier otra persona, lo cual se empezó a poner de manifiesto en los últimos años, cuando los inversores comenzaron a mostrar inseguridad acerca de lo que supondría la muerte del magnate. Por lo tanto, la misma causa que suponía la mayor transferencia de valor de la marca personal del fundador a la marca corporativa del grupo, podría suponer también el mayor riesgo cuando comenzara acercarse el final de esta etapa.

3.5. Cambios en la dirección del banco

Como se ha venido diciendo a lo largo del capítulo, el principal miedo para los inversores, especialmente, aunque también para los clientes del Banco Santander, era qué ocurriría cuando el hombre que constituía la marca personificada del grupo tuviese que dejar el cargo. En este apartado se procederá a analizar los obstáculos a los que tuvo que hacer frente Ana Patricia Botín cuando falleció su padre y asumió la dirección del grupo.

La primera de las preocupaciones en este sentido, era si la hija del empresario contaba con la experiencia y capacidades necesarias para ponerse al frente de un grupo empresarial de tales dimensiones. En relación con esta situación, existían dudas acerca de si Ana Patricia contaría con el suficiente respaldo para ser elegida presidenta si su padre no le cedía las riendas en vida. Es decir, si Emilio Botín moría antes de dejar el mando, no estaba claro que fuese a tener todo el apoyo necesario (Jenkins, 2013). Sin embargo, la preocupación sobre quién ejercería la presidencia desapareció cuando Ana Patricia fue

nombrada presidenta en septiembre del año 2014. No obstante, la duda acerca de si estaría a la altura de su padre, seguía existiendo, y la banquera tuvo que hacer frente a una serie de grandes retos.

En esta línea, Ana Patricia sigue, a día de hoy, viéndose obligada a demostrar día a día a los españoles que tiene lo que hay que tener para suceder en el trono de la banca a uno de los empresarios españoles más influyentes, si no el más, de todos los tiempos. Al inicio de su presidencia, la empresaria tuvo que hacer frente al hecho de que los fondos de inversión que controlaban una parte muy significativa del capital del grupo, no estaban de acuerdo con la idea de que fuese ella designada como sucesora de Emilio Botín (Los grandes retos de Ana Botín al frente del Banco Santander, 2014).

La presidenta del Banco Santander, desde el momento en el que ocupó el cargo, se vio en una situación de desventaja: tenía que mejorar la situación que le había dejado su padre, y no tenía margen alguno que le permitiese cometer ningún error. Es decir, el mundo no tenía en ella la confianza con la que contaba su padre, y todas las miradas se centraban en ella. Para ganarse esta confianza, los principales objetivos que tenía que cumplir eran los siguientes.

El primero de ellos era la rentabilidad. Si bien a lo largo del año 2013 las acciones habían crecido enormemente en este sentido respecto del año anterior, se esperaba que el ROE del capital fuese normalizándose tras la crisis, con la meta de un pleno rendimiento del banco para el año 2016. Ana Patricia tendría que cumplir dicho objetivo en un entorno con regulación cada vez más exigente (Zuloaga & Antón, 2014).

El siguiente de los objetivos de la entidad consistía en recuperar el liderazgo del mercado español. Como consecuencia de la crisis, la banca nacional pasó a representar a penas un 7% del beneficio del grupo, y se impuso el objetivo de alcanzar de nuevo al menos un tercio procedente de dicha región. Al fin y al cabo, el Banco Santander se había definido siempre por su posición en la cabecera del mercado español. En esta misma línea, otros dos de los grandes retos a los que se enfrentaba la banquera consistían en la consolidación de la posición del grupo en los mercados europeo y latinoamericano.

Sin embargo, el principal reto al que se ha enfrentado la banquera española, y del que depende el éxito de todas las metas anteriores, es la capacidad de Ana Botín para convencer al mercado. Es decir, como se venía diciendo, tendrá que llevar a cabo todas

sus obligaciones con la mayor diligencia posible y hacerlo dando la talla para poder estar a la altura de su predecesor.

Sin embargo, para alcanzar el éxito, no basta con conseguir estos objetivos, sino que, para poder brillar, es importante para todo empresario seguir su propio estilo de gestión, dejar huella. En definitiva, Ana Botín no se convertiría en presidenta del Banco Santander de la noche a la mañana, sino que tenía que lograr como fuese hacerlo a su propio modo, demostrar que no sólo era capaz de conseguir que bajo su mando el grupo pudiera sobrevivir, sino que tenía grandes ideas que aportar para hacer a la organización crecer y evolucionar de la mano de la sociedad, como lo había hecho en su día su predecesor.

En relación con este aspecto, Ana Botín ha sido capaz de hacer crecer al grupo empresarial desde su elección como presidenta en 2014, implementando su propio modelo de dirección, y dando a la personalidad de la entidad un giro de 180 grados, atribuyendo a la misma un carácter más fresco, y más joven. Esto es un claro ejemplo de la influencia de la marca personal de la directiva en la organización. Al cambiar el directivo, lo ha hecho la compañía (Simón, 2017).

Entre otros, uno de los principales cambios que han afectado a la renovación de la personalidad del grupo Santander ha sido, por un lado, los cambios radicales en la cúpula directiva, ya que, para poder evolucionar, es necesario que este cambio comience desde dentro.

Por otro lado, cobra especial importancia el nuevo lema de la entidad, que consiste en hacer las cosas de una manera sencilla, personal y justa. En este sentido, la empresaria se ha centrado mucho en desarrollar una estrategia basada en la captación de clientes y en la atención a los mismos. Ejemplos de esto son los cambios introducidos en la propia marca corporativa, que se explicaron en los capítulos anteriores.

Cabe hacer también un gran hincapié en la digitalización de la marca. Algunos se refieren a ella como Santander 2.0. Se trata de un cambio necesario ya que la sociedad en general se ha digitalizado enormemente a lo largo de los años, especialmente, el sector de la banca comercial, por lo que ser líderes en este campo es esencial (Simón, 2017).

Todos estos cambios mencionados ponen de manifiesto la manera en la que el Banco Santander ha evolucionado cuando ha tenido lugar un cambio en la dirección. De esta manera, la marca personal de la nueva presidenta se ha proyectado sobre la organización de la que ha tomado las riendas, dando esta un giro hacia una nueva etapa.

4. Conclusiones

En este capítulo se procederá a exponer las conclusiones que se han extraído acerca de la influencia que ejerce la marca personal del fundador de una entidad sobre su organización.

En primer lugar, se ha puesto de manifiesto la importancia que tiene para poder alcanzar el éxito profesional una buena gestión de la marca personal. Esto se acentúa aún más en el caso de los altos directivos. Un claro ejemplo de ello se puede apreciar en el triunfo profesional de Emilio Botín, que gracias al control de la fortaleza de su marca ha llegado a ser considerado en numerosas ocasiones el empresario más influyente del país. En este contexto, juegan un papel muy importante las percepciones, debido a que, en la actualidad, cada vez es más conocida la actividad de los directivos de las grandes empresas, y esto hace que las personas tengan una mayor facilidad para juzgar dicha actividad. Para Emilio Botín, esto supuso que, al ser percibido como una de las personas más exitosas e importantes de nuestra nación, esta fortaleza se transmitiese a su entidad.

Esto ocurre de la misma forma en sentido contrario. Es decir, cuando los resultados de la organización sean exitosos, ello repercutirá sobre su marca corporativa, y de la misma manera, se irá produciendo una transferencia de valor de la misma hacia la marca personal del directivo que esté al frente de la organización. De esta forma, se va avanzando en el proceso de formación de marca según la pirámide de resonancia de marca, hasta llegar al punto más alto, en el que el consumidor desarrolla una relación estrecha con la marca, confiriéndole su confianza, identificándose con el directivo.

Es en este momento cuando comienza un proceso de retroalimentación, de manera que, cuando se comienza a tener esta confianza en el directivo, su marca personal empieza a transferir valor de vuelta hacia la marca corporativa.

Por lo tanto, un directivo que tiene una fuerte marca personal, será capaz de convertirse en una figura con la que se sientan identificados los consumidores, asociándose voluntariamente a su marca. Por todo esto, los directivos no deben confiar en que sus actos hablarán por sí solos, sino que han de tener mucho cuidado con la imagen que proyectan, los aspectos de su vida que dejan ver al público, y la manera en la que interactúan con él. En definitiva, los consumidores buscan un líder, que tenga carisma, y no un genio intocable. Es decir, a la hora de controlar su marca personal, es importante que los directivos tengan en cuenta que las personas perciben de una manera mucho más

positiva a un líder cercano, que se preocupa por su empresa y por la sociedad, y no un gran empresario al que solo le interese ganar dinero.

En segundo lugar, como ha sido mencionado a lo largo del trabajo, el presente estudio ha llevado a la conclusión de que existe una estrecha relación entre la marca personal del fundador de una empresa y la marca corporativa de la misma. En este sentido, se ha podido ver, a través del análisis del caso concreto del Banco Santander, como la confianza por parte del mercado en el directivo de una organización va a suponer la misma confianza en su compañía. Esta idea está estrechamente ligada a la anterior, ya que una buena gestión de la marca personal, traerá como consecuencia el éxito profesional del directivo, y esto tendrá un gran impacto sobre la marca corporativa.

Resulta también importante mencionar las especialidades de la marca en la industria bancaria. Se trata de un sector prestador de servicios financieros, por lo que, al no poder asociar la marca a ningún producto tangible, la estrategia sobre la misma cobra aún más importancia. Es decir, en una industria en la que los servicios están casi totalmente homogeneizados, resulta esencial tener una marca corporativa fuerte, que sea capaz de transmitir los valores particulares de la compañía. En este contexto, juega un papel muy importante la marca personal del directivo, ya que, como se ha expuesto, esta va a ser proyectada sobre la marca del grupo empresarial.

Cabe destacar, asimismo, la gran diferencia que puede darse entre una organización en la que es el fundador (o en este caso, la familia fundadora) quien ejerce las funciones de dirección, y una compañía en la que el directivo es totalmente independiente de la familia fundadora. En este sentido, al analizar las diferencias en la percepción de la dirección del Banco Santander, en el que se da la primera situación mencionada, y BBVA, en el que el directivo es independiente, se ha concluido que, desde la perspectiva de la percepción del cliente, el presidente fundador es capaz de proyectar una imagen mucho más permanente en el tiempo, y una mayor vinculación a la empresa.

Es decir, es generalmente considerado que el directivo fundador aboga por el bienestar de la empresa en todo caso, mientras que un líder independiente tiene una vocación más temporal y una mayor tendencia a poner por delante sus intereses personales ante los de la compañía, aunque en la realidad esto no siempre sea así. Vuelve a ocupar una posición principal aquí la percepción frente a la realidad que pueda haber detrás.

Concretamente, en lo que respecta al objetivo principal de determinar si cabe la transferencia de valor entre la marca personal del fundador y la marca corporativa de su compañía, debemos inclinarnos indudablemente en sentido positivo. Es decir, la personalidad del fundador va a definir la personalidad de la propia empresa. En este sentido, se puede ver muy claramente esta transferencia de valor en el caso de Emilio Botín y el Banco Santander, ya que se trata de un empresario que ha sido considerado el más influyente del país en numerosas ocasiones. La evolución de la empresa, y por tanto su crecimiento, han ido de la mano de la ambición del directivo, que ha sabido transmitir adecuadamente sus objetivos y el mejor camino para conseguirlos. En definitiva, la marca Emilio Botín, ha ejercido una influencia muy positiva sobre la marca Santander, ya que el éxito de la primera como empresario ha llevado al éxito de la segunda como banco.

Finalmente, en lo que respecta a las consecuencias de un cambio en la dirección tanto para la marca corporativa como para el nuevo directivo, se pueden extraer una serie de ideas. Respecto de la marca corporativa, un cambio en la dirección conlleva una transformación inevitable de la empresa. En línea con lo que se ha explicado *supra*, si la marca personal del directivo ejerce una gran influencia sobre la marca corporativa, un cambio en el directivo, supondrá la transformación de la marca. En el caso Santander, el cambio en la dirección ha supuesto una personalidad de marca mucho más joven, actual y adaptada a las nuevas necesidades de la sociedad, como la digitalización.

Por lo que respecta a los efectos sobre el nuevo directivo del hecho de que su predecesor estuviera enormemente ligado a la marca, esto supondrá que en todo caso el nuevo empresario tendrá que mostrar su valía personal, partiendo de una situación definida por la marca del anterior directivo. En el caso estudiado, Ana Patricia Botín, al asumir su cargo como presidenta del Banco Santander, asumió también la obligación de, no sólo mantener el éxito de su padre, sino de aportar su propia marca personal, todo ello con un margen de error mínimo, ya que el primer reto que tiene que afrontar todo nuevo directivo es ganarse la confianza del mercado, demostrar que merece el cargo que ha tomado. Es decir, todos los cambios introducidos en el grupo Santander por Ana Patricia Botín, transmiten mucho sobre su propia marca personal, ya que no se ha conformado con mantener la inercia de la marca de su predecesor.

En definitiva, el estudio de la marca personal y su plasmación práctica en el caso del Banco Santander ha sido de gran ayuda para poder comprender la extremadamente relevante influencia que ejerce sobre la marca corporativa de una empresa la marca de su

fundador, esencialmente en los casos en los que el mismo ejerce funciones de alta dirección. Por tanto, el concepto de marca personal, si bien reciente, se convierte en un activo independiente y estratégico, capaz de por sí solo dotar de un mayor valor tanto a la persona que la ostenta, como a la empresa para la que la misma trabaja.

Para finalizar, cabe mencionar que, en el pasado año 2017, Ana Patricia Botín ocupó el tercer puesto en el ranking de líderes mencionado anteriormente, elaborado anualmente por MERCO. Esto constituye un claro indicador de la fuerza de su marca personal, ya que apenas han pasado cuatro años desde la toma de su cargo, y conduce a la pregunta sobre si su marca llegará algún día a ser tan valiosa para el Banco Santander como la de su padre Emilio Botín. En esta misma línea, cabe preguntarse si la empresaria será capaz de hacer crecer a la marca Santander como lo hacía su predecesor, y de contribuir al aumento de su valor. Todo lo anterior dependerá en gran parte de la evolución de su propia marca personal.

5. Bibliografía

- Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands*. Simon and Schuster.
- American Marketing Association. (1960). Retrieved from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Cerviño, J. (2008). La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander. *Universia Business Review*.
- ESAN Graduate School of Business. (2017, Abril 4). Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/04/diferencias-entre-la-marca-corporativa-y-la-marca-producto/>
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*.
- Interbrand. (2017).
- Jenkins, P. (2013, enero 25). Emilio's perfect storm. *Financial Times*.
- Kedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon. *International journal of information, business and management*.
- Kotler, P. (2016). Branding: From purpose to beneficence. *The Marketing Journal*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- López Escribano, E. (2007, Noviembre 2). Por qué el BBVA es carne de OPA. Las diferencias entre Botín y FG y el síndrome de ABN. *Hispanidad*.
- Los grandes retos de Ana Botín al frente del Banco Santander. (2014, Septiembre 11). *Libre Mercado*.
- McLaughlin, J. (2011). What is a brand, anyway? *Forbes*.
- MERCO. (2014).
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). The personal branding phenomenon. *Santa Ana: Peter Montoya*.

- Ogilvy, D. (2013). *On Advertising*. Vintage.
- O'Loughlin, D., & Szmigin, I. (2007). Services branding: Revealing the rethoric within retail banking. *The Service Industries Journal*.
- Papazolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK banking industry. *Journal of Brand Management*.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50 (Reinventing Work)*. Knopf.
- Pinar, M., Girard, T., & Eser, Z. (2012). Consumer-based brand equity in banking industry: A comparison of local and global banks in Turkey. *International Journal of Bank Marketing*.
- Rodriguez Inciarte, J. (2008). El Sector Financiero Español. 25 años de transformación. El caso Santander. *Universia Business Review*.
- Simón, P. (2017). Ana Botín: tres años al frente del Banco Santander. *Vanity Fair*.
- The Banker*. (2017).
- Zuloaga, j., & Antón, A. (2014, Septiembre 11). Los cinco grandes retos de Ana Botín al frente del Santander. *Expansión*.