



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**El proceso de
internacionalización de la banca
española**

El Caso del Grupo Santander en Latinoamérica

Estudiante: Consuelo Benavente Ysart

Director: Prof. Santiago Urío

Madrid, Mayo 2021

Resumen

El sector bancario español experimentó durante los años 90 y principios de los 2000 un gran crecimiento gracias a los procesos de internacionalización llevados a cabo por los diferentes agentes. Dichos procesos llevaron a los bancos españoles a la cima de las entidades financieras mundiales. Uno de los casos de mayor éxito es el del Banco Santander en Latinoamérica, donde impulsó su actividad en Brasil, Argentina, México, Chile y Uruguay.

Este trabajo de fin de grado pretende hacer un análisis profundo del proceso realizado por el Grupo Santander a la hora de entrar en el mercado latinoamericano. Para llevar a cabo dicho análisis se estudiará la estrategia del banco, la forma en la que entró en los mercados locales (compra de bancos regionales, alianzas, etc...), las características de dichos mercados (economía y política local) y su adaptación.

Este éxito de expansión geográfica se puede explicar por diversos motivos, pero un factor que hay que tener presente es que la actividad de la banca española en Latinoamérica se ha visto beneficiada por la presencia de España en la región, gracias a una cercanía cultural y lingüística (en la mayoría del continente). Esta cercanía dotó al Grupo Santander de cierto privilegio a la hora de ingresar en los mercados locales, ya que existía una buena relación y entendimiento previos.

Palabras clave: Grupo Santander, internacionalización, América Latina

Abstract

During the 1990s and early 2000s, the Spanish banking sector experienced great growth thanks to the internationalization processes carried out by the different agents. These processes brought Spanish banks to the top of the world's credit institutions. One of the most successful cases is that of Banco Santander in Latin America, where it promoted its activity in Brazil, Argentina, Mexico, Chile and Uruguay.

This study work aims to make an in-depth analysis of the process carried out by Grupo Santander when entering the Latin American market. To carry out this analysis, the strategy of the bank will be studied, the way in which it entered the local markets (purchase of regional banks, alliances, etc.), the characteristics of these markets (local economy and politics) and the adaptation.

This success of geographical expansion can be explained by various reasons, but one factor to bear in mind is that Spanish banking activity in Latin America has benefited from Spain's presence in the region, thanks to a cultural and linguistic proximity (in most of the continent). This closeness gave Grupo Santander a certain privilege when it came to entering local markets, as there was a good relationship and understanding in place beforehand.

Keywords: Santander Group, internationalization, Latin America

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	1
1.1. Introducción a la cuestión.....	1
1.2. Objetivos del trabajo.....	3
2. Estado de la cuestión.....	4
2.1. Santander, el Banco.....	4
2.2. Santander, de local a internacional: 150 años de historia.....	9
2.3. Conclusión.....	12
3. Marco teórico.....	13
3.1. Herramientas de análisis interno.....	13
3.1.1. Análisis DAFO.....	13
3.1.2. Análisis VRIO.....	15
3.2. Herramientas de análisis externo.....	17
3.2.1. Cinco fuerzas de Porter.....	17
3.2.2. Análisis PESTEL.....	21
3.3. Elección de mercado internacional.....	22
3.3.1. Las seis dimensiones de Hofstede.....	23
3.4. Método de entrada.....	26
3.5. Conclusión.....	28
4. Objetivos y preguntas.....	29
4.1. Objetivos.....	29
4.2. Preguntas.....	29
5. Metodología.....	30
6. Análisis y discusión.....	32
6.1. Análisis interno.....	32
6.1.1. Análisis DAFO.....	32
6.1.2. Conclusión análisis interno.....	34
6.2. Análisis externo.....	35

6.2.1. Latinoamérica en los años 80-90s.....	35
6.2.2. América Latina y España.....	37
6.2.3. Chile en la década de los noventa.....	40
6.2.4. Análisis PESTEL del Chile de los noventa.....	40
6.2.5. Conclusión análisis externo.....	42
6.3. Métodos de entrada.....	42
7. Conclusiones.....	44
8. Bibliografía.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción del análisis DAFO.....	14
Tabla 2: Descripción análisis VRIO.....	16
Tabla 3: Descripción cinco fuerzas de Porter.....	18
Tabla 4: Descripción análisis PESTEL.....	21
Tabla 5: descripción dimensiones de Hofstede.....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis DAFO.....	13
Figura 2: Estructura análisis VRIO.....	17
Figura 3: Cinco Fuerzas de Porter.....	18
Figura 4: Métodos de entrada.....	28
Figura 5: Resumen análisis DAFO Banco Santander 80-90s.....	35
Figura 6: IDE española por sector de actividad de destino, acumulado 1993-2001.....	39

1. Introducción

1.1. Introducción a la cuestión

En el ciclo vital de toda empresa la decisión de llevar a cabo una internacionalización puede significar el éxito o fracaso de la misma. Existen una serie de factores a considerar cuando se toma dicha decisión, momento adecuado, forma de hacerlo, país de destino...entre otros. El caso del Grupo Santander se presenta como un ejemplo de éxito de internacionalización, una historia única en la que un pequeño banco regional llegó a convertirse en uno de los grandes a nivel mundial.

El fenómeno de la globalización ha hecho de la internacionalización una estrategia necesaria y vital para las empresas, una cuestión de crecer o morir, debido a la apertura a la competencia internacional que dicho fenómeno conlleva. Es por esto por lo que empresas de todo tipo y pertenecientes a casi todas las industrias han adoptado diferentes estrategias de internacionalización. Donde la planificación estratégica y las características de los mercados de destino son factores que condicionan el éxito de dicho proceso.

Adicionalmente, la globalización ha conseguido que la internacionalización de una empresa no sea una tarea imposible como pudo serlo antes de dicho fenómeno, pero para la industria bancaria este no es necesariamente el caso. La banca se enfrenta a una serie de detractores a la hora de entrar en nuevos mercados, las regulaciones, políticas locales, diferencias culturales... entre otros, hacen de la banca una industria de carácter más local que global. (Guillén & Tschoegl, 2014)

Precisamente por dichas dificultades, es que el caso del Grupo Santander es de especial interés, siendo uno de los pocos bancos que ha sido capaz de llevar su actividad a diversos mercados, superando las barreras previamente mencionadas. Además, lo ha conseguido en una franja temporal no muy extensa, conservando sus raíces y teniendo origen en España, un país que no suele ser considerado como *hub* financiero.

El Banco Santander nació el 15 de mayo de 1857, día en el que la Reina Isabel II firmó el Real Decreto autorizando la creación del Banco de Santander (Grupo Santander, 2021). En sus inicios la institución era una pequeña entidad de provincias que competía en el mercado regional con otras entidades de tamaño y antigüedad similares (Aceña, 2007). A través de los años, el Banco fue creciendo, pasando de ser una institución regional a nacional y posteriormente internacional posicionándose como uno de los líderes bancarios del mundo.

Una de las operaciones más importantes para el Grupo fue su apertura hacia el continente americano. Durante las décadas de los ochenta y noventa, el Banco llevó a cabo su internacionalización y crecimiento en América Latina, llegando a convertirse en el mayor banco minorista de la región. Este fue el resultado después de adquirir 27 bancos locales en diversos países latinoamericanos por un valor total de 12.300 millones de dólares. (Guillén & Tschoegl, 2014)

Actualmente el Banco Santander está presente en 10 mercados principales (España, Chile, Brasil, EEUU, Reino Unido, Polonia, Portugal, México, Argentina y Santander Consumer Finance¹), cuenta con 148 millones de clientes, da empleo a 191 mil personas, tiene un total de 4 millones de accionistas y en 2020 obtuvo unos beneficios de 5.081 millones de euros (Grupo Santander, 2020). Estos datos representan en esencia lo que ha llegado a ser el Grupo Santander en sus 160 años de historia, una compañía con perspectiva global y en constante crecimiento.

¹ Santander Consumer Finance es el banco líder en financiación al consumo en Europa y opera en 15 países de la región.

1.2. Objetivos del trabajo

A la luz de estos datos sobre la trayectoria del Banco Santander, este trabajo tiene como objetivo el análisis en profundidad de los procesos llevados a cabo por la empresa para su internacionalización en América Latina, concretamente en Chile, para posteriormente identificar los factores claves para el éxito. Siempre teniendo en cuenta que no hay una formula maestra de internacionalización, sino que cada caso es único y cada mercado representa unas características diferentes con sus fortalezas y debilidades.

2. Estado de la cuestión

Este apartado está orientado a realizar una revisión de la literatura sobre el tema que concierne al presente trabajo, es decir, el proceso de internacionalización del Grupo Santander en América Latina. Para ello, se ha acudido a bases de datos académicas, donde se han identificado publicaciones relevantes para el tema que serán resumidas y analizadas, de esta forma se podrá conocer todo aquello previamente discutido sobre la internacionalización del banco, poniendo énfasis en el proceso llevado a cabo en América Latina y especialmente en Chile.

2.1. Santander, el banco

En el año 2007, los economistas y profesores de la Universidad de Wharton, Mauro F. Guillen y Adrian Tschoegl, vieron la necesidad de escribir un libro que narrase la historia del Banco Santander, definiendo dicho trabajo como una obra necesaria y útil. Así fue como se publicó “Santander, el Banco”, que un año más tarde fue publicado en inglés y en 2014 se publicó su segunda edición, la cual ha sido consultada para realizar este trabajo. Dentro del libro hay un capítulo de especial interés para el desarrollo de este trabajo, en él se analiza el porqué de la expansión internacional de los bancos, el redescubrimiento del Nuevo Mundo, el Santander en Latinoamérica y una reflexión final sobre el resultado de dicha expansión. (Guillén & Tschoegl, 2014)

Una serie de factores llevaron al Banco Santander a perseguir un proceso de internacionalización en América Latina durante la década de los ochenta, dando un giro a su estrategia previa de crecimiento. Los factores principales que llevaron al Banco a perseguir dicha estrategia son recogidos por Guillen y Tschoegl (2014). En primer lugar, el mercado bancario español presentaba cierta saturación, las recientes fusiones habían creado grandes bancos, las cajas de ahorro crecían y ganaban a los bancos en cuota de mercado y, en segundo lugar, España había entrado en la Unión Europea en 1986. La creación de un mercado único de bienes y servicios dentro de la Unión representaba para el sector bancario español una gran amenaza, ya que las entidades españolas no tenían la magnitud de los grandes bancos europeos. Por estos motivos, el Banco Santander

persiguió una estrategia de crecer o morir que le llevó a expandir su actividad a la región de Latinoamérica.

Otros bancos españoles y europeos persiguieron la misma estrategia, ya que se encontraban frente a situaciones similares a las del Banco Santander. Solo en España, el Banco Bilbao Vizcaya, el Argentario y el Banco Central Hispano buscaron expandir su actividad al continente americano. Pero, sin embargo, fue el Santander el que se convirtió en el mayor banco de Latinoamérica, una aventura que no estuvo libre de contratiempos y en la que la fuerte competencia de la industria generaba una incertidumbre constante. Adicionalmente, las diferentes características que presentan los países y sus economías hacen imposible el desarrollo de una estrategia modelo de entrada en un mercado, ya que cada situación requiere de una adaptación, estudio y estrategia únicos (Guillén & Tschoegl, 2014, p. 1471).

En este libro se hace un análisis sobre las principales causas de la internacionalización de los bancos, especialmente dirigido al Grupo Santander. Para ello distinguen los tres tipos de mercado en los que opera un banco, estos son: el mercado por menor, el por mayor y el corporativo. Para poder estar presente en el mercado al por mayor las entidades deben tener presencia en los *hubs* financieros más relevantes (Nueva York, Hong Kong, Londres y Tokio). Para ofrecer un buen servicio a los clientes corporativos, entendidos como compañías del país de origen que realizan actividades en el exterior o que quieren tener relaciones con bancos extranjeros, los bancos deben tener presencia en los centros financieros regionales o incluso nacionales. Por último, la banca minorista no se ha considerado históricamente de gran interés para el crecimiento internacional de las instituciones financieras, ya que suelen haber entidades locales que satisfacen la demanda y cuentan con una posición muy privilegiada con respecto a las entidades extranjera (Guillén & Tschoegl, 2014, p. 1501).

Para los bancos internacionales es más interesante entrar en un mercado que se encuentra en situación de crisis o saliendo de una que un mercado con un sector bancario muy desarrollado y estable, esto se debe al auge de oportunidades que existen después de una recesión, llegando incluso a superar la eficiencia de los bancos locales (Guillén & Tschoegl, 2014, p. 1507). La expansión del Banco Santander obedece a esta dinámica, ya que su entrada masiva en América Latina se produjo a finales de los años ochenta y

principios de los noventa, cuando una gran parte de los estados salían de crisis políticas y económicas.

El trabajo recalca, especialmente en el capítulo del “Nuevo Mundo”, las facilidades que tienen las empresas para establecer relaciones y ejercer su actividad en mercados con los que se tiene cierta afinidad cultural. Es evidente que España disfruta de una situación privilegiada a la hora de relacionarse con América Latina, la proximidad de lenguaje y de cultura se materializó en un auge de las alianzas España – LATAM durante finales del siglo XX. Aunque esto no signifique que otros factores no sean decisivos a la hora de determinar el éxito o fracaso de una operación.

La banca española fue una de las bancas con pasado colonial que más tardó en internacionalizarse, el haber perdido la mayoría de los territorios coloniales en el siglo XIX permitió a los mercados coloniales el desarrollo de sus propios bancos locales que fuesen capaces de satisfacer la demanda. A finales del siglo XIX la actividad bancaria en las principales colonias españolas (Puerto Rico, Filipinas y Cuba) estaba en manos de entidades locales (Guillén & Tschoegl, 2014, p. 1556). El Santander no empezó a tener actividad internacional hasta mediados del siglo XX, cuando abrió las primeras oficinas de representación en el extranjero, las cuales no podían realizar depósitos ni préstamos.

La primera fase de expansión en América Latina sucedió desde la década de los cuarenta hasta la de los setenta, periodo en el cual los mercados locales estaban bastante restringidos debido a la estrategia de industrialización por sustitución de importaciones que estaban llevando a cabo los países. Las motivaciones del Santander para entrar en la región fueron principalmente la de atender a los clientes españoles con negocios en Latinoamérica y la de tener una pequeña presencia en el mercado minorista para adquirir experiencia (Guillén & Tschoegl, 2014, p. 1575).

Durante la primera fase de expansión en la región latinoamericana, el Banco Santander utilizó los cuatro principales métodos de entrada en mercados extranjeros: subsidiarias, oficinas de representación, filiales y sucursales. Inicialmente el Banco compró una participación en un banco de Cuba, posteriormente abrió una oficina de representación en La Habana y luego en Ciudad de México y Caracas. Años después adquirió una parte de un banco brasileño, abrió una oficina en Buenos Aires y tres años

después compró un pequeño banco argentino, la primera adquisición del Santander en la región, la cual operaba como una subsidiaria. Así, a través de los diferentes métodos de entrada, el Santander consiguió tener presencia en gran parte de los países latinoamericanos.

La situación dio un giro cuando comenzó la década perdida de América Latina, en 1982 la suspensión de pagos de México fue el punto de partida de una de las peores crisis que ha experimentado la región. La situación llevó al Santander a replantearse su estrategia y acabó vendiendo sus participaciones en varios países de la región. Manteniendo únicamente dos de sus participaciones minoritarias, en Uruguay y Chile, las cuales gozaban de una buena situación y desarrollo.

La segunda fase de expansión, y la más agresiva, sucedió a principio de los años noventa. El Banco se encontraba en una posición complicada, ya que siendo uno de los bancos de mayor tamaño en el mercado español no tenía muchas oportunidades de crecimiento local, pero al mismo tiempo debía crecer para evitar ser absorbido por un gran banco europeo. En aquel momento América Latina salía de la *década perdida* y había una tendencia regional de desregularización del sector bancario y una apertura comercial internacional. Además, el Santander contaba con experiencia en la región y a través de la actividad de Santander Investment había establecido relaciones con los gobiernos locales y grupos empresariales.

A diferencia de la primera expansión del Banco en la región, durante la segunda fase se persiguió una estrategia de compra de las participaciones suficientes para tener el control de importantes bancos locales. La experiencia de la primera fase de expansión llevó al Banco a reconocer que la adquisición de pequeños bancos locales no era suficiente para el crecimiento que se buscaba. El Santander no se encontró con una gran competencia en la adquisición de los grandes bancos locales, ya que pocos bancos extranjeros se enfocaron en el mercado de consumo masivo en economías emergentes. De esta manera el Banco desarrolló una estrategia de compra de participaciones mayoritarias que le permitían poner a sus directivos en puestos de responsabilidad para ejercer su influencia.

Adicionalmente, Guillen y Tschogl (2014) presentan una revisión del modo de entrada que tuvo el Banco en Chile. Durante la segunda mitad de los años setenta, Chile introdujo nuevas políticas económicas de carácter liberar, asesorado por economistas estadounidenses de la Universidad de Chicago. En los años siguientes Chile tuvo la tasa de crecimiento más alta de la región, pero buscando la moderación de los flujos de capital, las autoridades locales impusieron un 30% de coeficiente de reserva para las entradas de capital en el corto plazo.

Aunque las políticas macroeconómicas consiguieron reducir la inflación sin ralentizar el crecimiento económico, Chile no fue inmune a las consecuencias del alza de los tipos de interés y de la bajada del precio de exportación del cobre, una de las materias primas más relevantes de la economía chilena y finalmente sucumbió a la crisis de endeudamiento latinoamericano de 1982. A principios de los años noventa se empezó a ver la luz de salida de la recesión y las fusiones bancarias se intensificaron en el mercado chileno. A mediados de la década de los noventa el sector bancario se configuraba de la siguiente forma: la entidad de mayor tamaño era el Banco Santiago, el cual contaba con un 50% de participación extranjera; seguido por el Banco Santander Chile en segundo lugar; el Banco de Chile en tercer lugar y el Banco del Estado de Chile en cuarto lugar.

En 1997 operaban en el mercado chileno 13 bancos extranjeros, representando un 20% del sector bancario local. Los bancos extranjeros vieron a Chile como una gran oportunidad de crecimiento y de experiencia en mercados sin regulación estricta. La expansión del Santander en el país latinoamericano comenzó en 1993 con la adquisición de Fincard (mayor emisora de tarjetas de crédito en el país), en 1995 tuvo lugar la adquisición de la Financiera Fusia la cual estaba dirigida al sector de clientes de bajos ingresos. En 1996 el Santander se levantó como el segundo mayor banco comercial en el país, tras la adquisición del Banco Osorno y La Unión.

De forma paralela, el Banco Central Hispano había estado creciendo en Chile, en 1996 había creado una sociedad (O'Higgins Central Hispano o OHCH) con un grupo empresarial local (Lúksic) que tenía en su posesión el Banco O'Higgins. OHCH adquirió el Banco Santiago al Banco Central de Chile y llevó a cabo una fusión con el Banco O'Higgins. En 1999 con la fusión del Santander con el Banco Central Hispano, el Banco compró la parte de OHCH que seguía en manos del grupo empresarial chileno Lúksic y

obtuvo el control del Banco de Santiago, además del Santander Chile, lo que preocupó a las autoridades reguladoras (Guillén & Tschoegl, 2014, p. 1724).

Unos años más tarde, en el 2002, el Banco de Chile vendió al Santander el 35% del Banco Santiago, del cual ya poseía un 44%. Esta nueva adquisición llevó al Santander a fusionar sus subsidiarias chilenas. El Banco Santander Chile es a día de hoy el mayor banco en el mercado chileno con una cuota de mercado de aproximadamente 25% y una situación estable y muy rentable.

Para el objetivo del presente trabajo, el libro, y especialmente el capítulo “El Nuevo Mundo”, ha tenido una contribución muy significativa al presentar un repaso de la forma en la que el Santander entró en América Latina y especialmente en Chile, país que se ha elegido como caso de estudio.

2.2. Santander de local a internacional: 150 años de historia

Pablo Martín Aceña, profesor en la Universidad de Alcalá de Henares, realizó en el año 2007 una investigación sobre la historia del Banco Santander y como llegó a ser lo que es hoy en día, una institución global presente en gran parte del mundo y con millones de clientes repartidos en el globo. En el artículo se hace un repaso por toda la historia de la institución, desde 1857, año en que la Reina Isabel II firmó el decreto que autorizaba la creación de un banco de emisión y descuento en la ciudad cántabra, hasta la presidencia de Emilio Botín Sanz de Sautuola. Dado que el artículo fue redactado en 2007, siete años antes de la muerte de Emilio Botín, no se tiene en cuenta el pasado reciente de la institución y la presidencia de Ana Botín.

Aceña (2007a) identifica una serie de razones y palancas de crecimiento que han estado presentes en la historia del Banco Santander. Durante la mayor parte del siglo XIX identifica la razón del éxito de la institución en la conservadora forma que tuvieron para su gestión, siendo conscientes del carácter local de la sociedad de crédito, sin intentos de apresurar el ritmo de crecimiento y evitando inversiones que implicasen riesgos muy altos. Este comportamiento fue muy distinto al de otras entidades españolas de la época, quienes hicieron todo lo posible por crecer ignorando los riesgos de las operaciones realizadas. El Santander “puso en circulación el volumen de billetes demandado por el

tráfico mercantil, sin cometer excesos; se especializó en el crédito comercial a corto plazo y limitó las inmovilizaciones en acciones y obligaciones ferroviarias que fueron la causa de quiebra de muchas sociedades financieras en España y en Europa” (Aceña, 2007a).

Siguiendo esta estrategia conservadora, la entidad cántabra fue capaz de sortear las crisis de los años siguientes, a las que muchos bancos nacionales sucumbieron, además gracias a la capacidad analítica de sus gestores, fueron capaces de tomar las decisiones acertadas en los momentos más complicados, como cuando en 1874 se transformó en una sociedad de crédito o en 1899 cuando surgió la posibilidad de una fusión con el Banco Mercantil. Las razones de éxito de la primera fase del Santander fueron esencialmente su “capacidad de resistencia, adaptabilidad a las circunstancias, un conservadurismo bien entendido y realismo para darse cuenta de los límites de la entidad” (Aceña, 2007a).

Durante el primer tercio del siglo XX la entidad continuó con la misma estrategia, lo que le permitió sobrevivir y avanzar, adaptándose a la complicada e inestable situación política y económica con los cambios de régimen, guerras y depresiones económicas. El Santander siguió avanzando y aunque todavía tenía un tamaño pequeño consiguió tener una rentabilidad propia de los bancos más grandes de España lo que le permitió crecer y ganar confianza de sus clientes. Siempre con una prudencia de riesgos, una ambición razonable y con una alta capitalización, gracias a la estabilidad y eficiencia de la alta dirección de la entidad.

Durante los últimos veinticinco años del siglo XX, el Banco Santander experimentó un crecimiento sin precedentes, Aceña (2007a) identifica tres principales palancas de crecimiento en la impresionante trayectoria de un banco regional español a una entidad líder en el mundo. La primera palanca de crecimiento hace referencia a una fuerza orgánica, motivada por las ampliaciones de capital y un crecimiento de la base accionarial. El Santander inició un periodo de apertura de sucursales y agencias a lo largo del territorio español y europeo, con una política comercial eficiente y dinámica que le permitió captar un gran número de clientes. Además, la entidad creó nuevos productos financieros como la “Supercuenta Santander” que le permitieron posicionarse como líder en el sector (Aceña, 2007a).

En la segunda palanca de crecimiento se encuentran las fusiones, adquisiciones y absorciones que llevaron al Banco a tener un crecimiento impresionante durante los últimos años del siglo XX. “Desde las primeras compras de entidades en los años cuarenta del siglo pasado, en particular la histórica y emblemática absorción del Banco Mercantil en 1946, hasta la más reciente y no menos espectacular adquisición del Abbey National Bank, pasando por la fusión con el Banco Central Hispano Americano, el Grupo Santander alberga en su seno más de un centenar de entidades” (Aceña, 2007a). Entre los bancos que han sido fusionados, adquiridos o absorbidos por el Santander, se pueden identificar entidades de todo tipo, nacional y extranjeros; de todos los tamaños; nuevos y viejos; comerciales e industriales, adquiridos a través de diferentes métodos; etc...

“El Santander es, en buena medida, un Banco de muchos de bancos. Y así, el Santander es también el Español de Crédito (Banesto) y el Hispano Americano y el Central y el Urquijo y el Hispano Colonial y el Ibérico y el Bankhaus Centrale Credit A.G y el Totta y Açores y el National Freehold Land and Building Society y el Abbey Road & St. John's Wood Permanent Benefit Building Society y el Banco del Hogar Argentino y el Banco Español de Chile y el Banco Mexicano y Serfin y el Banco del Estado de Sao Paulo (Banespa), por citar sólo unos pocos. El Santander es un caleidoscopio a través del cual se puede contemplar la historia financiera europea y latinoamericana.” (Aceña, 2007a)

La última palanca, pero no menos importante, es la del capital humano. Durante su historia el Santander ha contado con un equipo de profesionales que han sido clave para su éxito. En una organización con una trayectoria tan larga como la de la entidad, han sido muchos los que han pertenecido a ella, contribuyendo su talento, ideas y trabajo para el desarrollo adecuado del banco. Desde los fundadores, quienes tuvieron la iniciativa de crear el banco, hasta los empleados actuales, hacen del Santander una de las empresas más valoradas del mercado español. Adicionalmente, la familia Botín ha sido la protagonista de la historia del banco en los últimos cien años, ya que, aunque “el Banco Santander no es ni ha sido propiedad de los Botín, no se entiende sin los Botín” (Aceña, 2007a).

2.3. Conclusión

A través de las dos principales fuentes consultadas para la revisión de literatura, se ha podido construir un estado de la cuestión que resume de manera muy acertada la historia de uno de los mayores bancos del mundo, el Banco Santander. Dando a conocer cómo llegó a ser lo que es hoy desde sus inicios en la ciudad cántabra, ambos autores hacen un repaso muy interesante de los factores que llevaron a la entidad a perseguir la estrategia de internacionalización y cómo esta fue todo un éxito.

3. Marco Teórico

Una vez realizada la investigación sobre la literatura existente acerca del Banco Santander y su internacionalización en América Latina, y especialmente en Chile, el presente apartado tiene como objetivo la descripción de herramientas útiles para el análisis interno y externo de oportunidades de expansión y desarrollo internacional para una empresa.

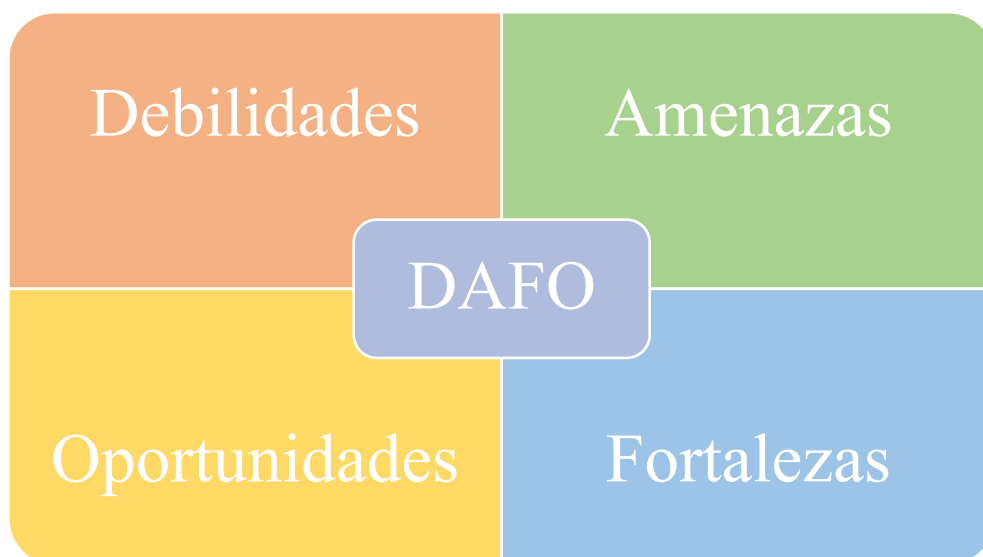
3.1. Herramientas de análisis interno

Antes de llevar a cabo un nuevo proyecto es esencial que las empresas tengan un profundo autoconocimiento, de esta forma se pueden identificar áreas de mejora, fortalezas o debilidades.

3.1.1. Análisis DAFO

Existen diferentes herramientas para realizar un análisis interno en profundidad, una de las más utilizadas, sino la más, es el análisis DAFO, aunque también albergue dentro de su estructura un análisis externo (Gürel & Tat, 2017). El análisis se estructura como se demuestra en la Figura 1:

Figura 1: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de Gürel & Tat, 2017.

Dentro de la matriz DAFO, o SWOT por las siglas en inglés, se identifican cuatro componentes, los cuales a su vez pueden dividirse en dos categorías. Por una parte, está el análisis interno donde se identifican las debilidades y fortalezas de una empresa, y por otra, está el análisis externo, donde se buscan las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la compañía objeto de estudio. El trabajo de un buen gestor debe ser el de tratar de encajar el análisis externo e interno, para equilibrar los puntos fuertes y débiles de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno (Gürel & Tat, 2017).

Tabla 1: Descripción del análisis DAFO

Concepto	Descripción
Debilidades	Una debilidad se refiere a la falta de capacidad o competencia para realizar algo o que algo es menos ventajoso en comparación con otra cosa, es una característica negativa y desfavorable. A nivel organizativo, una debilidad se refiere a los aspectos en los que una organización es menos eficaz y eficiente en comparación con sus competidores. Dichos aspectos tienen un impacto negativo sobre el rendimiento de la empresa y la debilitan frente a sus competidores, ya que la organización puede no ser capaz de responder a un posible problema u oportunidad, o puede costarle adaptarse a nuevos cambios.
Amenazas	Una amenaza es una situación o condición que pone en peligro la realización de una actividad, tiene una connotación negativa y se considera como desventaja. Para una organización, una amenaza es un elemento que dificulta o impide alcanzar los objetivos de dicha organización. Las constituyen las situaciones que surgen debido al cambio del entorno lejano o próximo alterando la actividad de una empresa. Pueden constituir un impedimento para el éxito de la organización y causar daños irreparables.

Fortalezas	Una fortaleza es una característica que añade valor a algo otorgándole un carácter especial o distinto a otros. En un nivel organizativo, una fortaleza implica propiedades y habilidades por las que una organización obtiene una ventaja sobre otras organizaciones y competidores, las cuales se revelan como resultado del análisis interno. En otras palabras, la fortaleza organizativa define las características y situaciones en las que una organización es más eficaz y eficiente en comparación con sus competidores.
Oportunidades	Una oportunidad implica una situación o condición adecuada para el desarrollo de una actividad, tiene un carácter positivo y favorable. En un nivel organizativo se entiende como oportunidad una situación en la que el entorno presenta unas condiciones favorables para que la organización persiga sus objetivos. De esta forma, las oportunidades son aquellas que producirán resultados positivos para la empresa en un futuro, ya que le permitirán aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades y neutralizar las amenazas del entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gürel & Tat, 2017.

Cómo se ha demostrado, el análisis DAFO presenta una visión completa de la situación en la que se encuentra una empresa, aunque sin entrar en detalles específicos, por lo que representa una buena herramienta para un primer análisis interno, con ciertos aspectos externos.

3.1.2. Análisis VRIO

VRIO es el acrónimo de las palabras en inglés *value*, *rareness*, *inimitability* y *organization*. El análisis desarrollado por Jay B. Barney en 1997 permite a las empresas reconocer aquellos recursos internos que proporcionan una ventaja competitiva para su posterior clasificación entre vitales o imprescindibles (Cardeal & António, 2012). Los elementos principales del análisis se explican en la Tabla 2.

Tabla 2: Descripción análisis VRIO

Concepto	Descripción
Valor	Un atributo genera valor cuando permite a la empresa el desarrollo de estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. En relación con el análisis DAFO, un atributo crea valor y se convierte en un recurso si permite la explotación de oportunidades y/o la neutralización de las amenazas
Rareza	Si una gran parte de los competidores tienen el mismo recurso entonces existe una alta probabilidad de que lo exploten de manera similar, utilizando la misma estrategia de creación de valor. Esto resultaría en que ninguna empresa conseguiría una ventaja competitiva al poseer dicho recurso o atributo.
Inimitable	Si los recursos valiosos y raros son fácilmente imitables los competidores los copiarían rápidamente y el potencial de ventaja competitiva desaparecerá. Los atributos de una empresa suelen ser más difíciles de imitar si: son dependientes de la trayectoria empresarial; existe una relación ambigua entre los recursos que mejora la ventaja competitiva; son socialmente complejos; pueden existir derechos de autor o propiedad; el proceso que requiere su imitación es largo y tedioso.
Organización	Un recurso podrá convertirse en una ventaja competitiva en cuanto esté alineado con la organización. La ventaja competitiva deriva de la forma en la que una empresa opera e interrelaciona sus recursos estratégicos y no estratégicos explotando los procesos organizativos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Fuente: elaboración propia a partir de Cardeal & António, 2012.

La forma en la que se suele realizar un análisis VRIO y las conclusiones a las que se llegan después del análisis quedan representadas en la figura 2:

Figura 2: Estructura análisis VRIO

V	R	I	O	CONCLUSIÓN
valioso	raro	inimitable	organización	
NO				DESVENTAJA COMPETITIVA
SI	NO			PARIDAD COMPETITIVA
SI	SI	NO		VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR
SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Fuente: elaboración propia a partir de Management Mania, 2021.

3.2. Herramientas de análisis externo

El siguiente paso en la planificación de una empresa debe ser el análisis de su entorno, ya que sin el conocimiento del “mar en que navega” se expone a ignorar amenazas y oportunidades que puedan presentarse en el camino. Existen una serie de herramientas para el análisis del entorno, pero las de más renombre y universalmente utilizadas son la de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.

3.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta permite a las empresas conocer el entorno en el que se mueven a través del análisis de cinco componentes clave, tal y como se muestra en la figura 3.

Figura 3: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1979.

Estas cinco fuerzas y sus implicaciones se describen a continuación:

Tabla 3: Descripción cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos competidores	<p>Esta fuerza se refiere a la existencia de barreras de entrada, cuando más fuertes sean las barreras de entrada, menos fuerte será esta amenaza. Existen seis barreras de entrada principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Diferenciación de producto • Requisitos de capital • Desventajas de coste independientes del tamaño • Acceso a canales de distribución • Políticas del gobierno

Amenaza de productos sustitutivos	La amenaza de productos sustitutivos hace referencia a la existencia de otros productos que puedan satisfacer la misma necesidad que satisface el producto en cuestión. Estos productos sustitutivos limitan el potencial de una industria, estableciendo unos precios máximos a pagar, a menos que se pueda mejorar la calidad o diferenciarse significativamente, la industria sufrirá en ingresos y posiblemente en crecimiento.
Poder de negociación de los clientes	Los clientes pueden forzar la bajada de precios, exigir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí, todo ello a costa de los beneficios de la industria. Un grupo de clientes se considera poderoso si: está concentrado o compra en grandes volúmenes; los productos que compra en la industria son estándares no diferenciados; los productos son una parte de su propio producto y representan una gran parte de los costes; tienen unos beneficios bajos lo que les incentiva a reducir sus costes; el producto es irrelevante en la calidad de sus propios productos; el producto no ahorra dinero al cliente; el cliente representa una amenaza real de integración hacia atrás.
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores pueden tener poder de negociación a través de la subida de precios o bajada de calidad de sus productos o servicios. Unos proveedores muy poderosos pueden exprimir la

	<p>rentabilidad de una industria incapaz de recuperar ese aumento en costes con sus precios de venta. Los proveedores son considerados poderosos si: están más concentrados que la industria a la que le venden; su producto es único o al menos diferenciado o si presenta costes de cambio; no está obligado a competir con otros productos para su venta en la industria; representa una amenaza real de integración hacia adelante; la industria no es un cliente importante para el proveedor.</p>
<p>Rivalidad entre los competidores existentes</p>	<p>La rivalidad entre los competidores está relacionada a la presencia de ciertos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchos competidores o son de un tamaño y poder similares. • El crecimiento de la industria es lento, ocasionando peleas por cuotas de mercado. • El producto o servicio no es diferenciado y no tiene costes de cambio. • Los costes fijos son altos o el producto es perecedero, fomentando la tentación de reducir precios. • La capacidad es aumentada en grandes cantidades. • Las barreras de salida son muy altas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los rivales presentan estrategias, orígenes y personalidades muy diversas.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1979.

3.2.2. Análisis PESTEL

Tradicionalmente se ha puesto el foco sobre la situación económica de un país para analizar la viabilidad de una empresa en dicho país, con el crecimiento de la importancia de otros aspectos como la sociedad o la tecnología se desarrolló un nuevo marco teórico para el análisis del entorno de una empresa: el análisis PESTEL. Este análisis tiene seis factores principales, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 4: Descripción análisis PESTEL

Factor	Descripción
Político	Incluye dimensiones como el tipo, características y estabilidad del sistema político. Además, se tiene en cuenta factores como la transparencia, solidez, madurez, estabilidad de Gobierno, la tendencia intervencionista que existe, entre otros. Suele analizarse en conjunto con el factor legal.
Económico	Recoge las variables macroeconómicas que permiten evaluar la situación actual y predecir la futura de la economía. Los parámetros a tener en cuenta son: el PIB y sus expectativas de crecimiento, expectativas de crecimiento del ahorro y la inversión, tasas de inflación, evolución esperada de los tipos de interés, la tasa de empleo, entre otros...
Sociocultural	Recoge todos los factores sociales y culturales que afectan a la actividad de una empresa en un determinado país. Incluye parámetros como la evolución de las pirámides de población, tasas de mortalidad y natalidad, migración e inmigración.

	Además, se consideran los cambios sociales que están teniendo lugar y los que pueden tenerlo en un futuro, como son el estilo de vida, el tipo de trabajo, los cambios educativos, cambios culturales, valores.
Tecnológico	Este factor se refiere a la totalidad de infraestructuras tecnológicas que tiene un determinado país. Suele coincidir con el desarrollo económico que tiene un mercado, pero no siempre, como es el caso de India, donde el nivel tecnológico ha superado al económico, sobre todo en tecnología informática.
Ecológico o medioambiental	En este factor se incluyen todas las variables medioambientales que pueden influir en el desarrollo de la actividad de una empresa. Puede incluir desde la tendencia de los consumidores a utilizar productos sostenibles, hasta los impuestos asociados al cuidado del medioambiente, el coste de reciclar, entre otros.
Legal	Recoge todos los factores que definen el sistema institucional de un país determinado, principalmente las normas que regulan las relaciones jurídicas, económicas y sociales entre los sujetos. Se refiere al desarrollo jurídico de un país e incluye desde la legislación laboral hasta la fiscal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014.

3.3. Elección de mercado internacional

Decidir el mercado al que se quiere llegar a través de la internacionalización es uno de los procesos más decisivos del éxito o fracaso del proyecto. Encontrar un país con el que se tenga afinidad para llevar a cabo la actividad principal de una empresa y en el que exista una demanda suficiente para la oferta es una difícil tarea. Para su agilización existen

una serie de herramientas de análisis que permiten conocer y comparar los diferentes mercados, entre las que destacan el PESTEL, explicado anteriormente; y las seis dimensiones culturales de Hofstede. Estas dimensiones se pueden considerar como un análisis interno, al estar orientadas al estudio del impacto de las diferencias culturales en el funcionamiento y cultura empresarial, pero para el presente trabajo se consideran útiles para un análisis externo, ya que realizan un estudio de las principales características culturales de un país.

3.3.1. Las seis dimensiones de Hofstede

El modelo de las seis dimensiones de Hofstede busca analizar la cultura de un determinado país a través de seis criterios: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, orientación a largo plazo vs corto plazo e indulgencia vs contención. Hofstede (2011) define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás”. Reconoce además la importancia que tienen las características culturales de un determinado mercado en el éxito o fracaso de las empresas que se aventuran a entrar en dicho mercado. De este manera el autor establece las seis dimensiones explicadas a continuación.

Tabla 5: descripción dimensiones de Hofstede

Dimensión	Descripción
Distancia de poder	La distancia de poder se ha definido como la medida en la que los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. Esto representa la desigualdad (más frente a menos), pero definida desde abajo, no desde arriba. Sugiere que el nivel de desigualdad de una sociedad es respaldado tanto por los seguidores como por los líderes. El poder y la desigualdad son hechos extremadamente fundamentales de cualquier sociedad. Todas las sociedades son desiguales, pero algunas son más desiguales que otras.

Aversión a la incertidumbre	La aversión a la incertidumbre no es lo mismo que evitar el riesgo; se trata de la tolerancia de una sociedad a la ambigüedad. Indica hasta qué punto una cultura programa a sus miembros para que se sientan incómodos o cómodos en situaciones no estructuradas. Las situaciones no estructuradas son novedosas, desconocidas, sorprendentes y diferentes de las habituales. Las culturas que evitan la incertidumbre intentan minimizar la posibilidad de que se produzcan estas situaciones mediante estrictos códigos de comportamiento, leyes y normas, la desaprobación de las opiniones diferentes y la creencia en la verdad absoluta: "sólo puede haber una verdad y nosotros la tenemos".
Individualismo vs colectivismo	El individualismo, por un lado, frente a su opuesto, el colectivismo, como característica social, no característica individual, es el grado de integración de las personas de una sociedad en grupos. En el lado individualista encontramos culturas en las que los lazos entre los individuos son laxos: se espera que cada uno se ocupe de sí mismo y de su familia inmediata. En el lado colectivista encontramos culturas en las que las personas, desde su nacimiento, están integradas en grupos internos fuertes y cohesionados, a menudo familias extensas (con tíos, tías y abuelos) que les siguen protegiendo a cambio de una lealtad incuestionable, y se oponen a otros intragrupos. De nuevo, la cuestión que aborda esta dimensión es extremadamente fundamental ya que afecta a todas las sociedades del mundo.
Masculinidad vs feminidad	La masculinidad frente a su opuesto, la feminidad, de nuevo como característica social, no individual, se refiere a la distribución de valores entre los géneros, que es otra cuestión fundamental para cualquier sociedad, a la que se pueden encontrar diversas soluciones. Los estudios de IBM revelaron que (a) los valores de las mujeres difieren menos entre las sociedades que los valores de los hombres; (b) los valores de los hombres de un país a otro contienen una dimensión que va desde los muy asertivos y

	<p>competitivos y que difieren al máximo de los valores de las mujeres, por un lado, hasta los modestos y afectuosos, similares a los valores de las mujeres. El polo asertivo se ha denominado "masculino" y el modesto y cariñoso "femenino". Las mujeres de los países femeninos tienen los mismos valores modestos y solidarios que los hombres; en los países masculinos son algo asertivas y competitivas, pero no tanto como los hombres, por lo que estos países muestran una brecha entre los valores de los hombres y los de las mujeres. En las culturas masculinas suele haber un tabú en torno a esta dimensión.</p>
<p>Orientación a largo plazo vs corto plazo</p>	<p>Las principales diferencias entre las sociedades con orientación a largo plazo vs corto plazos son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo: los eventos más importantes en la vida han ocurrido en el pasado o van a ocurrir ahora; una buena persona es siempre igual; existen unas guías universales sobre lo que es bueno y lo que es malo; las tradiciones son sacrosantas; la vida familiar se guía por unos imperativos; orgullo del propio país; importancia de servir a otros, gasto social y consumo; los estudiantes atribuyen el éxito a la suerte; poco o ningún crecimiento económico en los países pobres. • Largo plazo: los eventos más importantes en la vida ocurrirán en el futuro; una buena persona se adapta a las circunstancias; lo que es bueno y malo depende de las circunstancias; las tradiciones son adaptables; la vida familiar se guía por una serie de tareas compartidas; aprendizaje de otros países; importancia del ahorro y la perseverancia; gran capacidad de ahorro y fondos disponibles para la inversión; los estudiantes atribuyen el éxito al esfuerzo y el fracaso a la falta de esfuerzo; rápido crecimiento económico hasta llegar a cierto nivel de prosperidad.

	Los países orientados a largo plazo son los de Asia Oriental, seguidos por los de Europa Oriental y Central. Los países del sur y norte de Europa y del sur de Asia tienen una orientación a medio plazo. Los países orientados a corto plazo son EE.UU., Australia, los países latinoamericanos, africanos y musulmanes.
Indulgencia vs contención	Esta dimensión se centra en aspectos no cubiertos por las otras cinco dimensiones, pero conocidos por la literatura sobre "investigación de la felicidad". La indulgencia representa una sociedad que permite la satisfacción relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con el disfrute de la vida y la diversión. La restricción representa una sociedad que controla la satisfacción de las necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede, 2011.

3.4. Método de entrada

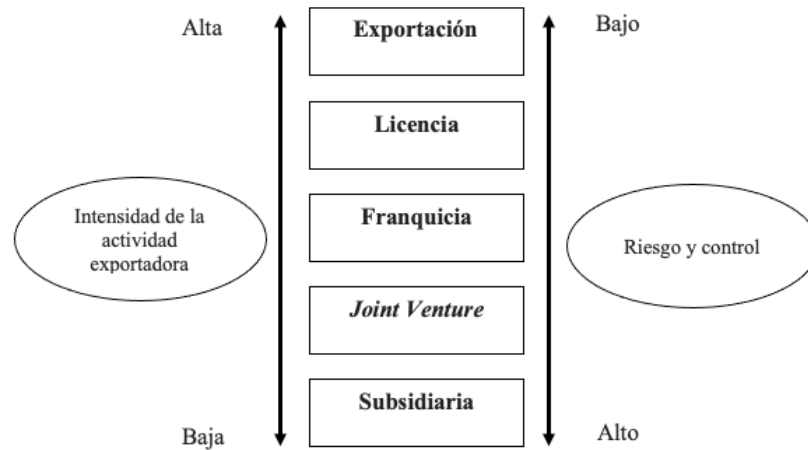
Una vez seleccionado el mercado al que se quiere ingresar, se debe seleccionar el método de entrada, una decisión que no se debe tomar a la ligera ya que puede determinar tanto el éxito como el fracaso de la internacionalización. Existen diversos métodos de entrada en un mercado, los cuales se explicarán a continuación.

- **Exportación:** representa el método más sencillo y utilizado para llevar a cabo la internacionalización, consiste en mantener la producción de la empresa en su lugar de origen y abastecer a los mercados internacionales con dicha producción. Este método no conlleva un gran riesgo ya que no requiere una inversión para la fabricación en el nuevo mercado y la empresa se ve afectada en menor medida por los acontecimientos locales. Por otra parte, con este método se pierde el control sobre la distribución del producto y se enfrentan diferentes problemas como aduanas, cambio de moneda, diferentes idiomas, entre otros (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2013).
- **Licencias:** consiste en un acuerdo contractual entre dos compañías de diferentes países en el que la empresa de origen cede a la empresa local el derecho a explotar

un proceso productivo, patente, marca registrada u otros activos intangibles a cambio de una retribución inicial, un pago periódico o porcentaje sobre ventas, o los dos. Este método permite a la empresa de origen evitar los costes asociados a la fabricación en el país de destino, pero también implica una pérdida de control sobre el proceso productivo ya que se cede ese conocimiento a la empresa local (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2013).

- **Franquicias:** consiste en un acuerdo contractual que se puede definir como un “tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según el cual una empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto (franquicia de producto), o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio)” (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2013).
- **Joint Venture:** es un acuerdo contractual en el que se intercambian acciones o se crea una nueva empresa, se puede considerar como una inversión directa. Este método implica un mayor riesgo que las alternativas previamente explicadas, pero ello no significa que se consigue un control total sobre la internacionalización, ya que la empresa con la que se hace el acuerdo tiene un poder definido a la hora de tomar decisiones. La empresa extranjera suele aportar recursos y tecnología, mientras que la empresa local aporta sus conocimientos del mercado, el acceso que tiene y los contactos y capital. En algunos países la participación de una empresa local es un requisito para que capital extranjero pueda entrar en su mercado (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2013).
- **Subsidiaria:** este método de entrada permite a la empresa ejercer un control total del proceso de internacionalización, aunque conlleva el mayor nivel de riesgo. La empresa extranjera establece una nueva subsidiaria de producción en el mercado local llevando a cabo una gran inversión, es también conocido como inversión directa en el extranjero (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2013).

Figura 4: Métodos de entrada



Fuente: Elaboración propia a partir de Bradley & Calderón, 2006.

3.5. Conclusión

A lo largo de este apartado se han presentado las diferentes herramientas utilizadas en el mundo empresarial para la toma de decisiones inherentes al proceso de internacionalización. Estas herramientas, junto con el análisis detallado sin un *framework* definido, representan la mejor forma de adquirir el conocimiento necesario para llevar a cabo una internacionalización.

Se han repasado las siguientes herramientas: el análisis DAFO, el análisis VRIO, las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, las seis dimensiones de Hofstede y los diferentes métodos de entrada existentes.

4. Objetivos y preguntas

Una vez realizado un repaso por la literatura existente sobre el tema central de la investigación y construido un marco teórico útil y profundo para el presente trabajo, en este apartado se pretende dar a conocer los objetivos centrales del trabajo y las preguntas a las que se aspira responder.

4.1. Objetivos

El presente trabajo de investigación tiene como objetivos principales:

1. Analizar el proceso de internacionalización del Banco Santander en América Latina.
2. Realizar un estudio del caso del Banco Santander en Chile, como caso de éxito de internacionalización.
3. Identificar los factores de éxito del proceso de internacionalización.

4.2. Preguntas

Las principales preguntas que se plantean para la consecución de los objetivos establecidos son las siguientes:

1. ¿Cómo entró el Banco Santander en América Latina?
2. ¿Qué factores hicieron del mercado chileno un destino atractivo?
3. ¿A qué se debe el éxito de la internacionalización del Banco Santander en América Latina?

5. Metodología

Una vez establecidos los objetivos y las principales preguntas a las que se pretende dar respuesta en el presente trabajado de investigación, este apartado aspira a explicar la metodología a seguir. Esta metodología se centrará en la elección de las herramientas más relevantes para el estudio entre las explicadas en el apartado anterior, para posteriormente realizar un análisis y una discusión sobre los resultados.

Para realizar un correcto análisis del proceso de internacionalización del Banco Santander en América Latina este apartado se dividirá en tres partes, en primer lugar, se realizará un análisis interno, en segundo lugar, un análisis externo y por último un análisis de la estrategia de entrada del Banco en la región.

Para realizar el análisis interno de las condiciones del Banco Santander en el momento en el que se llevó a cabo la internacionalización se utilizará la herramienta de análisis DAFO. Esta herramienta consiste en la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa, como se ha explicado en el apartado anterior. Además, se realizará una valoración del Banco sin utilizar un *framework* definido, basado en la información recogida en el “Estado de la cuestión”.

El análisis externo consistirá en un primer análisis sin *framework* definido de la región latinoamericana en los años en los que se llevó a cabo la internacionalización y posteriormente un análisis de Chile como caso de éxito. Para llevar a cabo el análisis del mercado chileno se utilizará la herramienta PESTEL, previamente explicada, como principal herramienta de análisis del entorno.

Por último, para analizar la estrategia de entrada del Banco, se recurrirá a la información previamente recogida para identificar que método de entrada fue el de más relevancia para el éxito del Banco Santander en América Latina y específicamente en Chile.

Para llevar a cabo los tres análisis principales, previamente mencionados, se realizará una búsqueda de información de manera sistemática por palabras claves en bases de datos,

principalmente la base online *Google Scholar*, al ser la opción más accesible y completa. Posteriormente se seleccionarán aquellas fuentes que se consideren de mayor renombre e interés para el objeto de estudio del presente trabajo de investigación. Adicionalmente se han consultado libros específicos sobre la historia del Banco Santander.

6. Análisis y discusión

Aunque la historia del Banco Santander ha estado ligada al continente americano desde sus inicios, ya que se creó gracias al capital proveniente de las aventuras comerciales de empresarios cántabros del siglo XIX (Aceña, 2007b), el análisis se centrará en los años de mayor expansión geográfica del Banco: finales de los ochenta y la década de los noventa. Se considera que este periodo fue uno de los más importantes en la historia del Banco y en el que se experimentó un crecimiento sin precedentes, debido sobre todo a la entrada masiva en el mercado latinoamericano.

6.1. Análisis interno

Cómo se ha mencionado en el apartado de metodología, se ha realizado un análisis interno de los factores que llevaron al Banco Santander a expandir sus fronteras hacia el continente americano. Para realizar dicho análisis se ha seleccionado el *framework* del análisis DAFO como el más acertado para el presente trabajo de investigación.

6.1.1. Análisis DAFO

Debilidades

Dentro de las debilidades de la institución para llevar a cabo la internacionalización se pudo identificar su carácter de banco regional. Como se ha mencionado anteriormente, durante la mayor parte del siglo XX el Banco operaba principalmente en Cantabria, con poca presencia nacional y prácticamente cero exposición internacional (Guillén & Tschoegl, 2014).

Adicionalmente cabe destacar la poca experiencia de comercio internacional que tenía la institución hasta que comenzó su etapa de internacionalización, llevando al Banco a cometer ciertos errores que se podrían haber evitado teniendo cierta experiencia. Ejemplo de esto fue la entrada en ciertos mercados latinoamericanos con métodos de entrada que no tuvieron el resultado esperado (Guillén & Tschoegl, 2014).

Amenazas

Toda empresa se enfrenta a una serie de amenazas a la hora de ejercer su actividad, estas amenazas suelen ser aún mayores cuando se trata de la expansión internacional de dicha empresa, ya que si en un mercado de origen se enfrenta a ciertas amenazas a la hora de internacionalizarse esas amenazas se multiplican por el número de nuevos mercados a los que se ingresa.

En el caso del Banco Santander y su expansión americana, este se exponía a una serie de amenazas, desde la inestabilidad de la región hasta las regulaciones propias del sector bancario que podían cambiar en cualquier minuto en cualquiera de los nuevos destinos financieros. Adicionalmente, el sector bancario se vio sumergido en altísimos niveles de competencia durante la década de los noventa, sobre todo en América Latina, ya que representaba un mercado todavía no explotado por grandes bancos internacionales y que permanecía en las manos de pequeños bancos locales (Guillén & Tschoegl, 2014).

Fortalezas

Dentro de las fortalezas que presentaba y presenta el Banco Santander para llevar a cabo su expansión geográfica, probablemente la más relevante sea su marca. “El caso de la marca Santander puede ser una de las historias más fascinantes de estrategia de marca bancaria del último siglo. En tan solo 20 años, la marca ha pasado de ser un banco local de reducido tamaño a situarse en el grupo de los top 10 mundiales, considerándose uno de los mejores, sino el mejor, grupo de banca minorista del mundo” (Cerviño, 2007).

Adicionalmente, el Banco tenía una posición privilegiada con respecto a otros bancos extranjeros que querían entrar en la región latinoamericana, esta posición se debía principalmente a la cultura e idiomas comunes entre los mercados (Guillén & Tschoegl, 2014). Las empresas españolas han gozado de este privilegio en el mercado latinoamericano durante décadas, el cual se ha materializado en una extensa presencia de empresa nacionales en los países de la región.

Desde la perspectiva financiera, una de las fortalezas de la institución para llevar a cabo la aventura latinoamericana fue su buena situación económica. Gracias a la compra

de Banesto en 1994, el Banco contaba con “una más amplia base de negocios en el mercado español y un tamaño de balance suficiente para emprender nuevos proyectos” (Aceña, 2007b).

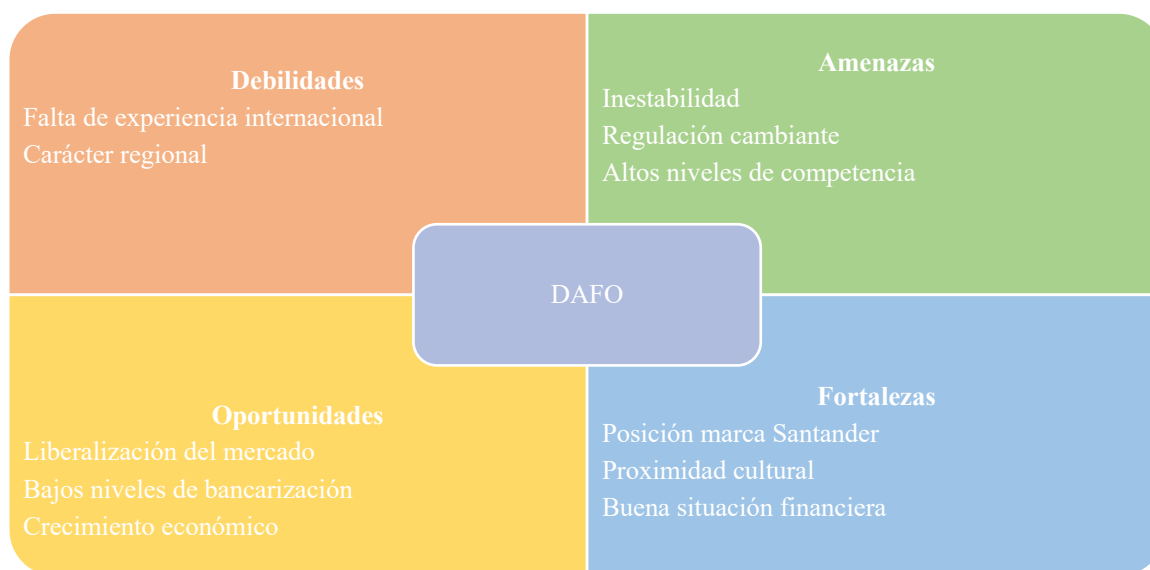
Oportunidades

En el sector bancario una oportunidad suele verse reflejada en un mercado no explotado previamente o que se encuentra en crecimiento y va a tener en el futuro una demanda de servicios financieros que no podrá ser cubierta por las entidades existentes. Para el Banco Santander la principal oportunidad surgió gracias a “la franca expansión de las economías de zona, que repuestas de la prolongada recesión de los años ochenta (década perdida), lograron crecer en la primera mitad de los noventa a tasas superiores al tres por ciento; coincidiendo con el comienzo de los procesos de apertura, liberalización, y privatización de sus sistemas financieros” (Aceña, 2007b). Esta nueva ola de crecimiento y liberalización, junto con los bajos niveles de banacarización que presentaba la sociedad latinoamericana, dieron lugar a una de las mayores oportunidades en la historia del Santander.

6.1.2. Conclusión análisis interno

Como se ha podido comprobar en el análisis DAFO realizado, el Banco Santander contaba con una serie de fortalezas y debilidades que condicionaron su actividad y expansión durante finales de los ochenta y la década de los noventa, además se enfrentaba a una serie de amenazas y oportunidades en el mercado latinoamericano. Los principales hallazgos del análisis se encuentran resumidos en la figura 5.

Figura 5: resumen análisis DAFO Banco Santander 80-90s



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Análisis externo

Como se ha mencionado anteriormente, para realizar un análisis externo de la situación en América Latina para el Banco Santander en los últimos años de la década de los ochenta y durante la década de los noventa, se ha acudido a bases de datos para recabar toda la información necesaria. En primer lugar, se presentará un análisis de la situación de la región y un breve contexto sobre el mercado chileno, para posteriormente utilizar la herramienta PESTEL para un correcto análisis del mercado local.

6.2.1. Latinoamérica en los años 80-90s.

Latinoamérica es una región que cuenta con una gran diversidad económica entre los estados que la componen, desde la época colonial con los diferentes virreinos que existieron, la región siempre tuvo unas economías más avanzadas que otras, sobre todo por la influencia del comercio extranjero. Esta diversidad ha hecho de la región una oportunidad muy interesante para las miles de empresas que buscan expandir geográficamente sus actividades.

Para entender el contexto económico de la región durante las décadas de los ochenta y noventa es necesario saber que durante los sesenta y setentas la región experimentó un desarrollo industrial y una diversificación de las líneas de exportación sin precedentes, la razón de este crecimiento se puede encontrar en el modelo basado en la sustitución de importaciones que persiguieron muchos países de la región (Reyes, 2000). Las políticas propias del modelo de sustitución de importaciones junto con ciertas políticas liberales implementadas en los sesenta para atraer la inversión extranjera, crearon las condiciones necesarias para explotar la exportación de la producción local, pero con especial énfasis en el mantenimiento del mercado latinoamericano (Reyes, 2000).

En la década de los setenta el peso de la producción industrial multinacional cayó en algunos mercados y se mantuvo estable en otros. La caída del peso fue una consecuencia de las políticas restrictivas que adoptaron varios países durante los setenta frente a la inversión extranjera, además de los cambios que experimentaron las empresas transnacionales durante ese periodo. El principal resultado fue el auge de nuevas formas de inversión extranjera, cambiando la dinámica existente con las subsidiarias locales, un resultado que no se esperaba dentro del marco teórico del modelo de sustitución de importaciones (Reyes, 2000).

Los problemas económicos, principalmente el problema de balanza de pagos, ocasionados durante los años anteriores, arrastraron a la región en la década de los ochenta a una crisis económica sin precedentes, la “década perdida” de América Latina. “La manera en que se manejó la crisis de la deuda fue una de las razones principales del pobre rendimiento económico” (Rodríguez, 1991). Dicha crisis de deuda se explica a través del alza de precios del petróleo en los años setenta, que llevó a muchos bancos internacionales, con bóvedas llenas de petrodólares, a buscar desesperadamente clientes a los que prestar dinero a unas tasas de interés muy bajas. Un grupo de países latinoamericanos presentaba las condiciones ideales para que los bancos, ansiosos de prestar, encontrasen en ellos los clientes ideales, además estos países se enfrentaban a graves problemas de balanza de pago producto del método de industrialización por sustitución de importaciones por lo que estos créditos con bajas tasas se presentaron como una opción muy tentadora (Rodríguez, 1991).

Durante los años siguientes muchos países latinoamericanos recibieron abundantes fondos gracias a los préstamos de los bancos internacionales. El problema estalló en 1982, cuando México reconoció que era incapaz de cumplir con los plazos de pago establecidos. De esta forma fueron cayendo uno a uno la mayoría de los países de la región, marcando el inicio de la crisis de deuda que llevaría a América Latina a experimentar su “década perdida” (Rodríguez, 1991).

Para hacer frente a los crecientes problemas económicos los países latinoamericanos establecieron una serie de procesos de ajustes macroeconómicos los cuales ocurrieron principalmente entre 1982 a 1990. “De manera general, los procesos de ajuste de la década de los ochenta buscaron aumentar los ingresos del Estado en muchas maneras. Particularmente fueron notorios los casos en los cuales estos ingresos se generaron como producto del ahorro y las privatizaciones en Argentina, Costa Rica y Chile; de los impuestos indirectos al petróleo en Ecuador; de las contribuciones a la seguridad social en Argentina y Uruguay, así como de aumentos de ciertas cargas fiscales en los casos de Colombia y Uruguay” (Reyes, 2000).

La región comenzó a ver la luz al final del túnel en los primeros años de la década de los noventa, sobre todo por la reactivación económica internacional de los últimos años del siglo XX. Los países latinoamericanos lograron superar, relativamente, sus déficits fiscales gracias a las reducciones del gasto público producto de los ajustes implementados durante los ochenta. El crecimiento económico no se vio necesariamente reflejado en la sociedad, en muchos países la pobreza producto de la crisis de los ochenta perduró durante años (Reyes, 2000), aunque en otros hubo una tendencia de crecimiento de la clase media que dio lugar a nuevos mercados sin explotar.

6.2.2. América Latina y España

Desde la Constitución de 1978 la política exterior de España hacia Latinoamérica ha sido una prioridad para todos los gobiernos además de los tres poderes del Estado, la sociedad, las instituciones y las empresas. “Para hacer un recuento cabal de la intensidad de las relaciones de España con América Latina, es conveniente reparar en las palabras de SM el rey don Felipe VI durante su visita, como Príncipe de Asturias, a la Universidad de Harvard en el año 2012. “España es una nación americana”. Esta aparente paradoja

geográfica tiene un sustento histórico, cultural, lingüístico, y económico, pero tiene sobre todo una carga profunda de vocación política, que convierte a la relación de España con América Latina en una constante en nuestras relaciones internacionales” (Gracia, 2016).

Gracias a esta histórica cercanía entre España y la región, muchas empresas han visto en América Latina una oportunidad de crecimiento única en el mundo, en la que adicionalmente contaban con una posición privilegiada comparada con otros competidores extranjeros. Desde la inversión directa española en Latinoamérica se perseguía mejorar la productividad nacional además de convertir a la región en una extensión del mercado nacional, pero no a través de la exportación de productos sino a través del suministro a los mercados de destino desde el propio destino (Casilda, 2003).

Esta estrategia de inversión extranjera explica porqué la expansión de las empresas españolas hacia la región no se ha traducido en un incremento de las exportaciones españolas hacia Latinoamérica, y como la necesidad de posicionarse como productor en el mercado de destino llevó a las empresas españolas a adquirir empresas del país de destino, tanto públicas como privadas. Estas tendencias diferenciaron la IDE española de la norteamericana durante los años ochenta y noventa, ya que las empresas de EE. UU. perseguían una estrategia de marca global, sin buscar una colaboración con socios del país de destino (Casilda, 2003).

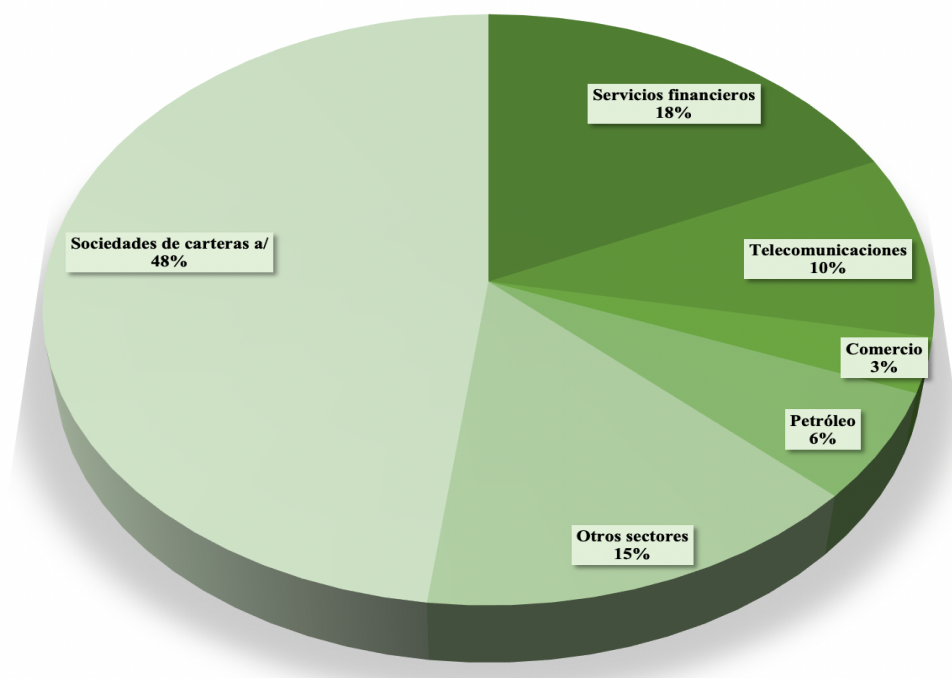
El periodo de mayor inversión directa española en la región ocurrió en la última década del siglo XX, de 1990 al 2000. A principios de los noventa la inversión directa en España representaba cerca de un 3% del PIB, mientras que a finales de la misma década ésta representaba un 10% del PIB, en 1997 por primera vez en España la inversión directa emitida superaba la recibida, convirtiendo a España en un exportador neto de capitales. En 1998 la IDE española en la región alcanza la suma de 10.100 millones de dólares, superando por primera vez a la IDE estadounidense que se encontraba en 9.200 millones (Casilda, 2002).

Latinoamérica se presentó como una oportunidad única para España por una serie de factores. Uno de los más importantes es la ventaja competitiva resultado de la comunidad cultural compartida gracias al idioma, un recurso único que permite explotar un mercado de 450 millones de personas sin la dificultad adicional de cambio de lengua. Otro gran

factor fue la característica emergente de la región, el potencial de crecimiento poblacional se presentaba como una solución al estancamiento demográfico español. Destaca también la situación económica de la región, la cual no se encontraba en su mejor momento, lo que permitía obtener grandes mejoras y perspectivas de crecimiento, comparado con el estancamiento de las economías desarrolladas. Por último, otro factor determinante fue el alto grado de madurez de los sectores españoles, como la banca y las telecomunicaciones. El mercado nacional se encontraba saturado y era necesario encontrar nuevos mercados con suficiente tamaño además de encontrar una posición de diversificación de ciclos económicos, ya que desde 1985 y durante los noventa, los ciclos económicos de España y la región latinoamericana estuvieron negativamente correlacionados (Casilda, 2002).

Las principales industrias sobre las que se invirtió capital español en la región latinoamericana fueron la energética (electricidad, gas y petróleo), la financiera, la de telecomunicaciones y la de infraestructuras, siendo muy escasa la inversión en metalurgia y manufactura (Casilda, 2002). La distribución de la inversión queda demostrada en la figura 6.

Figura 6: IDE española por sector de actividad de destino, acumulado 1993-2001



Fuente: Elaboración propia a partir de Casilda, 2002.

6.2.3. Chile en la década de los noventa

Chile es considerado uno de los países más desarrollados de la región latinoamericana, siendo incluso el primer país sudamericano en firmar el convenio de adhesión con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en 2010 (OCDE, 2010). La década de los noventa marcó en Chile un periodo único en su historia, se daba fin a casi veinte años de una dictadura militar que dejó grandes cicatrices en el país y se experimentó un crecimiento económico impresionante después de la recuperación de la profunda crisis de la “década perdida”, previamente explicada.

6.2.4. Análisis PESTEL del Chile de los años noventa

Político

En el año 1988 se celebró en Chile un plebiscito en el que se decidiría si continuar con la dictadura militar liderada por Augusto Pinochet que llevaba en el poder quince años, campaña del Si, o el establecimiento de unos plazos para el fin de la dictadura y la transición a la democracia, campaña del No. Con el triunfo del No, en 1990 tomó la posesión de la presidencia de la República Chilena Patricio Aylwin, candidato perteneciente al Partido Demócrata Cristiano, quien ejerció el cargo hasta 1994. En 1994 le sucedió Eduardo Frei Ruiz-Tagle, perteneciente al mismo partido de centro-izquierda, quien ocupó la presidencia hasta el año 2000.

La década de los noventa representó para Chile un periodo de transición política, con una reciente democracia y una nueva clase política, con la centro-izquierda en el poder, posición que ocuparía durante los próximos veinte años.

Económico

La década de los noventa fue para Chile un periodo de recuperación económica después de la ya mencionada “década perdida” de los ochenta. El país experimentó un gran crecimiento económico, sustentado principalmente en las políticas neoliberales implementadas por Augusto Pinochet de la mano de Milton Friedman. Estas políticas hicieron de Chile uno de los mercados más liberales de la región, donde imperaba el libre

mercado ante todo y la mayoría de los servicios básicos se encontraban en manos de capital privado.

En los años noventa Chile consiguió evitar dos de sus históricos vicios económicos: la inflación recurrente de su moneda y la inestabilidad de crecimiento económico. Durante los últimos años del siglo XX el país experimentó el mayor crecimiento de su historia y la mayor estabilidad del siglo (Aninat, 2000). En 1990 el país tenía un PIB per cápita de \$2494,526 y acabó el siglo con \$5074,902 (en dólares americanos a precios actuales) (Banco Mundial, 2021), siendo capaz de duplicar su PIB en tan solo diez años.

Sociocultural

En 1990 el estado chileno contaba con una población total de 13.274.623 (Banco Mundial, 1990) versus los 19.678.363 que se proyectan para junio 2021 (Instituto Nacional de Estadística , 2021). La década de los noventa y el crecimiento económico que experimentó el país dieron lugar al crecimiento de una nueva clase media con poder adquisitivo. Entre 1990 y 2006 el porcentaje de la población viviendo en condición de pobreza bajó de un 34,8% a un 12,1% y el porcentaje de clase media creció de un 23,7% a un 43,7% (Candia & Balmaceda, 2017).

Adicionalmente Chile es una sociedad de consumo, en la que las políticas de libre mercado han calado en todas las capas de la sociedad, fomentadas por el crecimiento económico de los noventa. Por otra parte, ese crecimiento no se percibió de igual manera en toda la población, es más, Chile es uno de los países con mayor desigualdad del mundo, dicha desigualdad se mantuvo durante la década de los noventa manteniendo un coeficiente de GINI por encima de 50 durante el periodo (Banco Mundial , 2021).

Tecnológico

En la década de los noventa, Chile presentaba unas infraestructuras en la línea de los países latinoamericanos de la época. Durante dicho periodo se llevó a cabo una de las mayores transformaciones de infraestructura a través de acuerdos comerciales con empresas privadas.

Ecológico o medioambiental

No se considera un factor importante en el contexto de la entrada del Banco Santander en el país.

Legal

En la década de los noventa regía, y sigue rigiendo, en Chile la Constitución de 1980 aprobada durante la dictadura militar de Augusto Pinochet. Durante el periodo de 1990 al 2000, la constitución fue reformada en seis ocasiones introduciendo diferentes leyes para construir el marco legal de la República de Chile.

6.2.5. Conclusión análisis externo

Como se ha demostrado a lo largo del análisis PESTEL sobre el Chile de los noventa, el mercado del país sudamericano presentaba una muy buena oportunidad para empresas españolas como el Banco Santander. El crecimiento económico, la creciente clase media y las políticas liberales de libre mercado hicieron de Chile un destino ideal para la inversión directa del Banco.

6.3. Métodos de entrada

Como se ha recogido en el apartado de “Estado de la cuestión”, y más específicamente en el libro de Guillén & Tschoegl (2014) el Santander utilizó diversos métodos de entrada para ingresar en el mercado latinoamericano. Durante la primera fase de expansión en la región latinoamericana, el Banco Santander utilizó los cuatro principales métodos de entrada en mercados extranjeros: subsidiarias, oficinas de representación, filiales y sucursales. Con el comienzo de la década perdida de América Latina la estrategia del Banco tuvo que dar un giro y acabo vendiendo sus participaciones en muchos bancos locales. Únicamente mantuvo las participaciones minoritarias en Chile y Uruguay, las cuales presentaban las mejores condiciones.

Con el conocimiento adquirido durante la primera fase de expansión, la segunda fase se centro en la expansión a través de la compra de participaciones de tamaño suficiente

para controlar los mayores bancos locales. Gracias a la experiencia de la primera expansión, el equipo directivo reconoció que la compra de pequeños bancos no sería suficiente para alcanzar el crecimiento que se esperaba en la región.

En el momento de adquisición de los bancos regionales, el Santander no se enfrentó a una gran competencia, ya que tras la crisis pocos bancos internacionales siguieron persiguiendo el crecimiento en el mercado de consumo masivo en economías emergentes. Poco a poco, y gracias a la poca competencia, el Banco fue adquiriendo participación en los mayores bancos locales, hasta ser capaz de poner a sus directivos dentro de la dirección de dichos bancos.

El Santander comenzó su expansión masiva en Chile en 1993, cuando compraron Fincard (mayor empresa de tarjetas de crédito en el país). Le siguió en 1995 la adquisición de Financiera Fusa, una entidad especializada en los clientes de menos recursos. Un año después, en 1996, el Banco compró el Banco Osorno y La Unión y se posicionó como el segundo banco comercial de Chile.

Por su parte, el Banco Central Hispano también había comprado participaciones en bancos locales, formando en 1996 la sociedad O'Higgins Central Hispano con empresarios chilenos dueños del antiguo Banco O'Higgins. Posteriormente la sociedad compró el Banco Santiago y lo fusionó con el Banco O'Higgins. Cuando el Santander y el BCH se fusionaron en 1999, el Banco compró la parte del Banco O'Higgins que no estaba en manos del BCH. Esta operación levanto las alarmas de las entidades reguladoras chilenas, al crear la mayor entidad financiera del país.

En 2002, el Banco de Chile vendió al Santander el 35% del Banco Santiago, sumándolo al 44% que ya estaba en su posesión. Con esta adquisición el Banco fusionó sus subsidiarias chilenas, estableciendo su posición como líder del mercado chileno con una cuota de mercado de aproximadamente 25% y una situación envidiable por otros bancos.

7. Conclusiones

Una vez finalizado el trabajo de investigación sobre la internacionalización del Banco Santander en América Latina y especialmente en Chile, se puede concluir que el presente trabajo ha contribuido de tres maneras al estudio de dicho proceso. En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura existente, la cual se ha visto reflejada en el apartado “Estado de la cuestión”. Esta parte del trabajo ha sido esencial para conocer de cerca el proceso de internacionalización, así como conocer los factores de éxito del proyecto.

En segundo lugar, el trabajo ha hecho una contribución teórica a través de la creación de un marco teórico detallado sobre las diferentes herramientas de análisis empresarial útiles en procesos de internacionalización. Esta contribución puede servir como guía para futuras investigaciones, ya que en pocas ocasiones se tienen descritas las herramientas esenciales para el análisis empresarial en un proceso de internacionalización en un mismo documento.

Por último, este trabajo ha tenido una contribución analítica al presentar un detallado estudio sobre la región de América Latina en las décadas de los ochenta y noventa, caracterizándola como una oportunidad para las empresas que buscaron expandir sus fronteras geográficas, sobre todo en los noventa. Además, a través de la realización de un análisis PESTEL del Chile de los años noventa se han identificado los factores claves del mercado para el éxito del Banco Santander en el país latinoamericano.

Una vez identificadas las principales contribuciones del trabajo, cabe recordar los objetivos y preguntas planteados al inicio del trabajo para analizar su cumplimiento. Estos objetivos fueron:

1. Analizar el proceso de internacionalización del Banco Santander en América Latina.
2. Realizar un estudio del caso del Banco Santander en Chile, como caso de éxito de internacionalización.

3. Identificar los factores de éxito del proceso de internacionalización.

En cuanto a las preguntas, estas fueron las siguientes:

1. ¿Cómo entró el Banco Santander en América Latina?
2. ¿Qué factores hicieron del mercado chileno un destino atractivo?
3. ¿A qué se debe el éxito de la internacionalización del Banco Santander en América Latina?

A la luz de las contribuciones del trabajo, se puede concluir que se han cumplido todos los objetivos planteados y se ha dado respuesta a las preguntas formuladas. Se ha realizado un repaso histórico de la actividad del Banco Santander en América Latina, identificando los métodos de entrada utilizados durante las dos fases de expansión latinoamericana. Se han identificado los factores que hicieron del mercado chileno un mercado atractivo, no solo para el banco Santander, sino que también para muchas otras empresas españolas. Por último, se ha evidenciado como el éxito del banco Santander en la región puede explicarse por su estrategia conservadora de riesgo, la capacidad de su equipo directivo, la situación de privilegio dada la proximidad cultural con la región y la coyuntura económica regional, la cual permitió al Banco comprar a bajos precios (en algunas ocasiones) y explotar el crecimiento económico sin precedentes de la región durante los años noventa.

En el caso del Santander en Chile, se ha demostrado como la entrada en el mercado chileno fue un acierto para el Banco, principalmente en el momento en que se realizó la mayor expansión, un momento en el que el país latinoamericano salía de una dictadura y una crisis económica sin precedentes, para adentrarse en un periodo de crecimiento económico nunca antes visto. Adicionalmente, se considera que la estrategia inicial de entrada no fue la mejor, ya que al comprar pequeñas participaciones de pequeños bancos locales el Santander no tenía el poder necesario ni el tamaño como para perseguir sus objetivos de crecimiento. Se reconoce también, cómo el equipo directivo fue capaz de aprender de la experiencia de la primera fase de expansión e identificar el problema, para

dar un giro en la forma de crecer en el mercado, optando por comprar participaciones en los mayores bancos del país. Gracias a ese cambio de giro en la estrategia y al momento en el que se llevó a cabo la segunda fase de expansión, el Banco Santander se ha posicionado como banco líder en el país latinoamericano, siendo este proceso de internacionalización un evidente caso de éxito.

8. Bibliografía

- Aceña, P. M. (2007a). *Santander, de local a internacional: 150 años de historia*. Universia Business Review.
- Aceña, P. M. (2007b). *1857-2007: Banco Santander 150 años de historia*. Madrid: Turner.
- Aninat, E. (2000). *Chile en los noventa Las oportunidades de desarrollo*. Finanzas & Desarrollo.
- Banco Mundial . (2021). *Gini index (World Bank estimate) - Chile*. Obtenido de Banco Mundial : <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=CL>
- Banco Mundial. (1990). *Población, total - Chile*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CL>
- Banco Mundial. (2021). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Chile*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL>
- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing Internacional*. Madrid: Pearson.
- Candia, A., & Balmaceda, M. (2017). *Radiografía a la Clase Media Chilena: medición, evolución, características y desafíos de política pública*. Libertad y desarrollo: serie informe social.
- Cardeal, N., & António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management* .
- Casilda, R. (2002). *La década dorada 1990-2000. Inversiones españolas directas en América Latina*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Casilda, R. (2003). *Análisis de las Inversiones españolas en América Latina*. Madrid: Fundación Centro Internacional de Formación Financiera.

- Cerviño, J. (2007). La Globalización de las Marcas Españolas: Estrategia Internacional e imagen de Marca del Santander. *UNIVERSIA BusinessReview*, 60-73.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *The Journal of International Social Research*.
- Gracia, J. (2016). *España, una nación americana*. Madrid: Gobierno de España. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Grupo Santander. (2020). *Memoria Online 2020*. Obtenido de Banco Santander: <https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-economico-financiera/informe-anual/memoria-online-2020#2020-para-el-banco>
- Grupo Santander. (2021). *Nuestra Historia*. Obtenido de Banco Santander : <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/nuestra-historia#1856-1950>
- Guillén, M., & Tschoegl, A. (2014). *Santander, el Banco*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. University of Maastricht and Tilburg: Online Readings in Psychology and Culture .
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas* . Madrid: Paraninfo.
- Instituto Nacional de Estadística . (2021). *INE*. Obtenido de <https://www.ine.cl/>
- Management Mania. (2021). *VRIO Analysis*. Obtenido de Management Mania: <https://managementmania.com/en/vrio-analysis#:~:text=VRIO%20analysis%20is%20a%20complement,or%20for%20a%20given%20resource>.
- OCDE. (2010). *Chile, primer país sudamericano miembro de la OCDE*. Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/chile/chileprimerpaissudamericanomiembrodelaoede.htm>

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Porter, M. (1979). How Competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.

Reyes, G. E. (2000). SÍNTESIS DE LA HISTORIA ECONÓMICA DE AMÉRICA LATINA 1960-2000. *TENDENCIAS*, 1-34.

Rodríguez, E. (1991). *Década perdida en crisis*. CIID informa.