

La Globalización de las Marcas Españolas: Estrategia Internacional e imagen de Marca del Santander

60

The Globalización of Spanish Brands: Internacional Strategy and Brand Image of Santander Group



Julio Cerviño'
Universidad Carlos III de Madrid

 jcervino@emp.uc3m.es

La Importancia de las Marcas para las Competitividad Empresarial

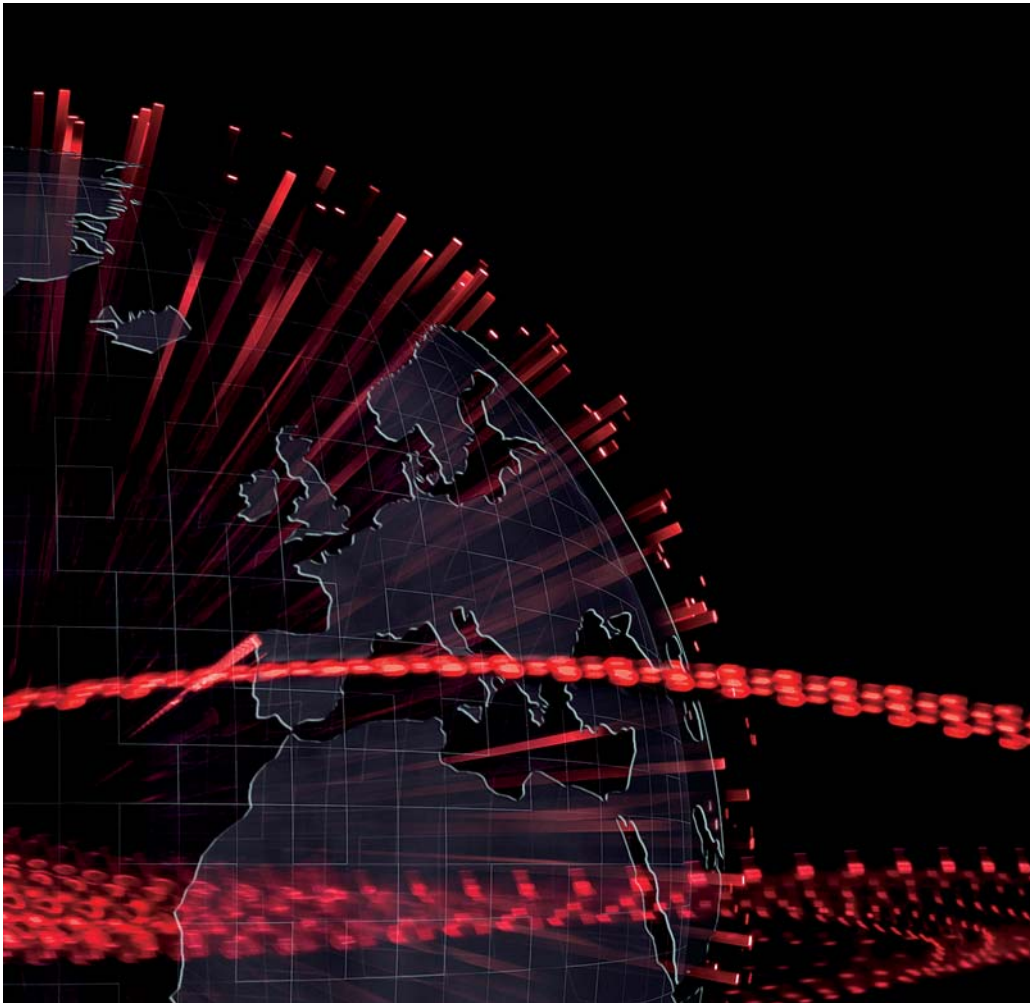
En las dos últimas décadas la economía española ha experimentado un importante proceso de apertura al exterior, y desde los inicios de los años 90, las compañías españolas han logrado una gran presencia en todo el mundo. Según datos de la OCDE, España fue el séptimo inversor mundial en términos acumulados en los últimos diez años (1997-2006), siendo además el octavo receptor mundial de inversión directa.

Este importante esfuerzo inversor y cobertura internacional de la empresa española ha venido acompañado también, aunque en menor medida, de un refuerzo de la imagen de España y de la implantación de las marcas españolas en los mercados internacionales. La proyección internacional de la marca Santander es un caso emblemático a este respecto.

Ahora bien, en términos generales, hay todavía un gap importante entre la relevancia de la economía y las empresas españolas en el mundo y la presencia de las marcas españolas en los mercados internacionales. La falta de capital comercial, unido a la escasa inversión en I+d+i, afecta claramente al grado de competitividad de la economía española. En este sentido, podemos señalar que, junto con la +D+i, la gran asignatura pendiente de la empresa y la economía española para jugar en la "Champion League Mundial" es conseguir una mayor implantación internacional y liderazgo sectorial de las marcas españolas, dado que la competitividad global se centra en el campo de

CODIGOS JEL:
M16, M31, F21, F23

Fecha de recepción y acuse de recibo: 19 de noviembre de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 19 de noviembre de 2007. Fecha primera evaluación: 28 de noviembre de 2007. Fecha de aceptación: 10 de diciembre de 2007



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza, en primer lugar, la expansión reciente y posicionamiento de las marcas españolas en los mercados internacionales y sus efectos en una mejor y más reforzada imagen país. En este contexto, y en una segunda parte, se analiza la proyección, imagen y estrategia internacional de la marca Santander, situándola en las distintas fases de un modelo de desarrollo de marca internacional, comenzando por su fase de marca local hasta alcanzar un fuerte posicionamiento y notoriedad internacional. Los análisis teóricos conceptuales se acompañan con datos descriptivos de las investigaciones más recientes sobre el valor de las marcas financieras en el mundo y sobre la notoriedad internacional de las marcas españolas.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyzes, in its first part, the recent expansion and positioning of Spanish brands abroad and its direct effect in a better country brand image. Within this context, the second part of the paper analyzes the international expansion, image and strategy of the Santander Brand. This analysis places the brand at the beginning of an international brand development model, as a focused local brand that is developing towards and reaching a strong international positioning and awareness. The theoretical and conceptual analysis is supported with data from the most recent research on the economic value of financial brands and the international awareness of Spanish brands.

los intangibles, y dentro de estos, la marca resulta determinante. Las razones que justifican esta afirmación son numerosas, pero todas ellas pueden sintetizarse en una idea: el único antídoto eficaz contra el virus de la indiferenciación se encuentra en la atracción racional y emocional entre una empresa y sus públicos objetivos, justamente el requisito básico para la creación de una marca poderosa.

La Globalización de las Marcas Españolas

Llegado a este punto, la pregunta que puede estar en la mente de muchos es si las compañías españolas pueden desarrollar marcas de renombre internacional. Puede que haya muchos analistas que dirán que esto será increíblemente difícil para las empresas españolas. Su razonamiento podría fundamentarse en que la mayoría de los mercados globales y las distintas categorías de productos en esos mercados ya están dominados por marcas globales muy poderosas y por lo tanto, consolidadas. En este sentido, se afirmaría que las empresas españolas están muy por detrás de estas megamarcas, y que nunca podrían alcanzar este nivel de renombre internacional. Además, se podría añadir que las empresas españolas tienen que superar todavía la percepción generalizada por muchos consumidores globales de la poca calidad o falta de atributos diferenciados, así como otros factores negativos relacionados con el efecto Made in Spain.

Por supuesto, hay cierta verdad en estos argumentos, y de todos es conocido que no será tarea fácil para las empresas españolas establecer marcas poderosas en los mercados internacionales. Si bien, y como se ha señalado anteriormente, desde la entrada de España en la Unión Europea, muchos líderes empresariales españoles han tenido la visión necesaria para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, un capital humano mejor formado y la apertura internacional de nuevos e importantes mercados. Además, este proceso de internacionalización ha venido acompañado de una creciente sensibilización sobre la importancia de invertir en marcas y posicionarlas a nivel internacional. Esta mayor sensibilización se puede observar en que cada vez son más las empresas españolas que se sitúan en fases avanzadas de desarrollo de marcas internacionales o globales.

Ciertamente, España no dispone de muchas marcas propiamente globales. Algunas marcas, principalmente del sector servicios, han alcanzado una cobertura y renombre transnacional o macroregional. Serían los casos de los Bancos Santander o BBVA y de las compañías Telefónica, Repsol, Mapfre y Ferrovial, entre otras. Si bien, este posicionamiento está muy centrado en Latinoamérica y Europa, por lo que más que marcas globales habría que definir las como internacionales o macroregionales. Únicamente las marcas de confección Zara y Mango, con cobertura en 70 y 90 países respectivamente, un porcentaje de ventas internacionales que supera el 65% en Zara y el 90%

Desde la entrada de España en la Unión Europea, muchos líderes empresariales españoles han tenido la visión necesaria para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

en Mango, una alta notoriedad y una red de más de 1000 tiendas en ambos casos, podrían acercarse a la definición de marcas globales. La escasez de marcas españolas puramente globales puede observarse en los rankings que anualmente se publican sobre las principales marcas del mundo. Así, en el más reciente informe de Interbrand (2007) sobre las cien primeras marcas mundiales, solo aparece una marca española (Zara) en el puesto 64. En otro prestigioso ranking realizado anualmente por Millward Brown (2007) aparecen dos, el Banco Santander en el puesto 47 y Zara en el 90 (ver tabla 1). Ahora bien, también hay que señalar que en los últimos años, un número creciente de marcas españolas han avanzado rápidamente en las distintas fases del proceso de creación de marcas internacionales, asumiendo posiciones relevantes de liderazgo a nivel global en sus respectivos sectores de actividad y ganando notoriedad y prestigio internacional (Ver figura 1).

Sin lugar a dudas, la proyección internacional de las marcas españolas ha experimentado un cambio sustancial en estos últimos veinte años. Muchas marcas españolas han alcanzado ya posiciones de liderazgo mundial y/o alto renombre internacional en sus respectivas categorías, pudiendo jugar un papel estratégico como locomotoras para otras marcas españolas y para la propia imagen país (Cerviño, Cubillo y Sánchez, 2005). No es de extrañar que

PALABRAS CLAVE

Marca Santander, Marca global, Notoriedad internacional, Liderazgo global, Competitividad global, Modelo de desarrollo de marca internacional.

KEY WORDS

Santander Brand; Global Brand; International awareness; International brand development model; Global Competitiveness

Tabla 1. Millward Brown Optimor "BrandZ Top 100 Brand Ranking" Ranking de las 100 marcas más valiosas en el mundo - Año 2007

Ranking	Marca	Valor de Marca (mill. dólares USA)	Variación porcentual
1	Google	66.434	77%
2	General Electric (GE)	61.880	11%
3	Microsoft	54.951	-11%
4	Coca Cola	44.134	7%
5	China Mobile	41.214	5%
Marcas de Bancos*			
8	Citi (Citibank)	33.706	9%
13	Bank of America	28.767	2%
18	Wells Fargo	24.284	n/d
31	HSBC	17.457	26%
33	ICBC (Ind. Comm. Bank of China Ltd.)	16.460	n/d
38	Bank of China	13.689	n/d
39	Royal Bank of Canada	13.624	n/d
41	Deutsche Bank	13.210	1%
47	Banco Santander	12.094	n/d
51	UBS	11.591	21%
53	ING	11.539	n/d
61	China Construction Bank	10.757	n/d
82	Royal Bank of Scotland	7.200	n/d
87	Barclays	6.612	30%
95	ABN AMOR	5.617	72%

Fuente: Elaboración propia a partir de Millward Brown Optimor (2007): "BrandZ The 100 Most Powerful Brands" (realizado a partir de información de Millward Brown, Datamonitor y Bloomberg).

(*) A título orientativo, se recogen las principales marcas de bancos aparecidas entre las 100 primeras.

Figura 1. **Posiciones de Liderazgo Internacional de algunas Marcas Españolas**

	top 3	Moda "rápida"		top 5	Productos del mar
	top 3	Sanitarios		top 10	Gestión de Infraestructuras
	top 3	Control tráfico aéreo		top 10	Gestión de Infraestructuras
	top 5	Aceite de oliva		top 10	Petróleo
	top 5	Aceite de oliva		top 10	Vinos
	top 5	Fútbol		top 10	Banca
	top 5	Fútbol		top 20	Banca
	top 5	Energía renovable		top 20	Escuelas de Negocio
	top 5	Energía renovable		top 20	Escuelas de Negocio
	top 5	Telecomunicaciones		top 20	Escuelas de Negocio

Fuente: Asociación de Marcas Renombradas Españolas

muchos de los sectores con los que se identifica más recientemente a España en el mundo sean el de moda y confección, telecomunicaciones e infraestructuras, y de forma creciente, el de banca y seguros. Sectores que ciertamente se añaden a los ya clásicos de turismo y alimentación y bebidas. Esta nueva percepción sectorial de España es debido principalmente a marcas con liderazgo sectorial importante (Zara y Mango en moda y confección; Telefónica en telecomunicaciones; Ferrovial, Abertis y ACS Dragados en gestión de infraestructuras; y el Banco Santander, BBVA y Mapfre en banca y seguros), que funcionan como embajadoras de la marca país cambiando la percepción - en ocasiones estereotipada - que se tiene sobre España. Sin lugar a dudas, éstas, con algunas otras fuertemente internacionalizadas y con posiciones de liderazgo internacional, como Indra, Iberdrola, Gamesa, Acciona, Freixenet, Carbonell, Torres, Pescanova, Campofrío, Roca, Porcelanosa, Sol Meliá, Barceló, y Prosegur, entre otras muchas, constituyen la avanzadilla del capital comercial español en el mercado global.

Dentro de este grupo estratégico de marcas españolas en el exterior, la marca Santander juega un papel relevante, al situarse en el top 10 de imagen y marca en el sector financiero internacional, posicionándose como la primera marca global española en su sector, primera marca financiera en la zona euro y convirtiéndose en una embajadora de referencia de la imagen de la marca España en el mundo.

La Marca en el ámbito de los Servicios Financieros: La fortaleza de la marca Santander

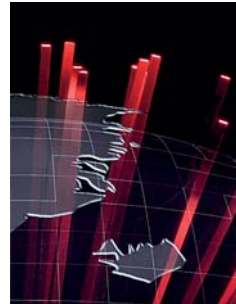
Aunque la importancia de la gestión de marcas en el marketing y comercialización de productos ha sido ampliamente aceptada y analizada, su relevancia

para el área de servicios ha sido menos estudiada y en todo caso, percibida como no tan obvia.

Sin embargo, diversos trabajos realizados en estos últimos años, y en especial, a partir de los trabajos de Berry, Lefkowitz y Clark (1988) y Berry (1999, 2000), han puntualizado que debido a la inherente dificultad de diferenciar productos que no tienen característica tangibles (como es el caso de los servicios), así como la intensidad competitiva que existe en un creciente número de servicios, y en especial, en el sector bancario, obliga a que el desarrollo de marcas con una fuerte identidad y reputación sea crucial para la competencia en estos sectores.

La marca juega en la actualidad un papel especial para las compañías de servicios, en el sentido que, una marca fuerte, incrementará la confianza del consumidor a la hora de comprar o contratar el producto "invisible". En el sector bancario, la marca reduce los riesgos monetarios, sociales y de seguridad percibidos a la hora de comprar o contratar los servicios financieros, dado que éstos presentan riesgos difíciles de evaluar con anterioridad a la compra. Una marca establecida y reconocida es un referente de seguridad para los clientes. Debido al carácter intangible de los servicios, el poder comprarlos o contratarlos a través de una señal segura - la marca - es ciertamente un hecho valorado por la gran mayoría de clientes y consumidores. Un reciente estudio del Banco de Nueva York enfatiza la importancia de disponer de una marca con fuerte identidad e imagen en el mercado. En este estudio, realizado con más de 3.500 analistas financieros de diez países de la Unión Europea, se pudo comprobar como una fuerte personalidad de marca, medida en términos de equipos directivos profesionales, liderazgo, dinamismo, innovación, orientación al cliente e integridad y ética profesional, genera una mayor percepción de rentabilidad de los productos financieros². Incluso, se puso de relieve como la percepción sobre la personalidad e imagen de marca superaba la propia realidad de la institución financiera. Así, por ejemplo, la rentabilidad de fondos de inversión de aquellas instituciones financieras con índices bajos de fortaleza de marca (como por ejemplo The Royal Bank of Scotland o Skandia Group) se percibía como muy baja (último cuartil de índice de percepción) a pesar que la rentabilidad real de sus fondos se situaban entre los primeros de las instituciones analizadas. Por el contrario, los fondos de aquellas instituciones con imagen de marca bien posicionadas (por ejemplo Crédit Agricole Group) se situaban en el primer cuartil de rentabilidad percibida, cuando en realidad, su rentabilidad se situaba entre los últimos del ranking.

Desde esta perspectiva, y dada la creciente rivalidad competitiva en el sector financiero, no es de extrañar la creciente relevancia de la marca dentro de la estrategia corporativa de los grupos financieros en estos últimos años. No hay duda que la marca es un activo que afecta directamente la capacidad de la institución financiera de crear valor para sus accionistas y clientes, y por lo tanto, debe ser



gestionada estratégicamente para incrementar su valor de forma sostenida. 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 (retail banking). Siguiendo los planteamientos teóricos más actuales en gestión de marcas, la marca Santander ha pasado a ocupar un lugar estratégico en el mapa de sostenibilidad del Grupo (ver figura 2), entendiéndola como uno de los principales activos estratégicos del Banco, que refleja los valores del grupo ante todos sus stakeholders, sintetizando la identidad, esencia y posicionamiento de una organización que comparte valores comunes - liderazgo, dinamismo, innovación y fortaleza - y capacidades globales que aprovechan una fuerte presencia internacional.

Figura 2

Mapa de Sostenibilidad del Santander.



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2006, Grupo Santander.

Como Banco muy especializado en el concepto de banca minorista, su principal atributo es la "calidad y la atención al detalle". El negocio minorista es ante todo, calidad personalizada y

atención al detalle. Y en estos atributos, la marca Santander se ha posicionado como la líder indiscutible de su sector. Sus índices de calidad, medidos por reclamaciones recibidas o satisfacción de sus clientes, son de los más altos del sector. Además, la marca está presente en los dos índices bursátiles más importantes que miden las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, el Down Jones Sustainability Index (DJSI) y FTSE4Good.

En el año 2004, y una vez consolidado ya su liderazgo en muchos mercados, se estableció un proceso de mayor homogeneización de la arquitectura de marcas del Grupo, incorporándose gradualmente el logotipo de la llama, el color rojo y la marca Santander a las diferentes marcas locales de los diversos países, con algunas excepciones notorias como el caso de Banesto en España. De esta forma, la marca proporciona un paraguas de identidad, seguridad y reputación a todas las ramas de actividad y empresas del Grupo. Antes de esta fecha, la propia marca Santander y las demás marcas del grupo comunicaban distintos valores y posicionamientos de marca. Además, había más

El caso de la marca Santander puede ser una de las historias más fascinantes de estrategia de marca bancaria del último siglo.

El caso de la marca Santander puede ser una de las historias más fascinantes de estrategia de marca bancaria del último siglo.

atención al detalle. Y en estos atributos, la marca Santander se ha posicionado como la líder indiscutible de su sector. Sus índices de calidad, medidos por reclamaciones recibidas o satisfacción de sus clientes, son de los más altos del sector. Además, la marca está presente en los dos índices bursátiles más importantes que miden las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, el Down Jones Sustainability Index (DJSI) y FTSE4Good. En el año 2004, y una vez consolidado ya su liderazgo en muchos mercados, se estableció un proceso de mayor homogeneización de la arquitectura de marcas del Grupo, incorporándose gradualmente el logotipo de la llama, el color rojo y la marca Santander a las diferentes marcas locales de los diversos países, con algunas excepciones notorias como el caso de Banesto en España. De esta forma, la marca proporciona un paraguas de identidad, seguridad y reputación a todas las ramas de actividad y empresas del Grupo. Antes de esta fecha, la propia marca Santander y las demás marcas del grupo comunicaban distintos valores y posicionamientos de marca. Además, había más

de 100 tipos de oficinas que no ayudaban a proyectar una imagen única y homogénea. Por lo tanto, la aplicación de un código de comunicación y arquitectura de marca común esta siendo acompañado por la implantación de una imagen unificada en las oficinas del todo el mundo. En la banca minorista, las oficinas son una de las piedras angulares de la imagen de marca, al ser el espacio de interacción con el cliente y la parte más tangible de la marca frente al público y empleados.

Este proceso de homogenización de identidad visual y códigos de comunicación en todo el grupo permite establecer las bases para el desarrollo e implantación de una marca global, que permitirá responder de forma más eficiente a las presiones competitivas del entorno y a los cambios en la demanda, representados por un cliente cada vez más globalizado (Wright, 2002).

Internacionalización de la marca Santander: Estrategia y Notoriedad Internacional

En la actualidad, el entorno financiero internacional se mueve hacia estrategias de implantación de marcas internacionales y/o globales. Ciertamente, los cambios tecnológicos, por un lado, y los cambios experimentados en la demanda por el otro, presionan a una mayor implantación de marcas globales.

La tecnología ha permitido remover las barreras geográficas y de costes en el proceso de distribución global de servicios financieros, permitiendo que los productos y servicios de las instituciones financieras sean accesibles en tiempo real en todas las partes del mundo, reduciendo los costes de coordinación y control entre las distintas unidades, y mejorando significativamente los procesos de transferencia de conocimientos y modelos de negocio. La tecnología acelera además los procesos de globalización de marcas a través de los nuevos medios de comunicación global (Motameni y Shahrokhi, 1998).

En el lado de la demanda, hay que indicar que las actitudes de los consumidores respecto a los servicios financieros también han cambiado sustancialmente en respuesta a la tecnología, competencia y globalización de las economías y los mercados (Holland, Lockett y Blackman, 1998). Diversas investigaciones señalan una "nueva era de consumidores" en el sector bancario. El consumidor actual ha pasado de una "lealtad pasiva" a una "lealtad activa" (Ganesh, Arnold y Reynolds, 2000). Las nuevas tecnologías ofrecen información en tiempo real y reducen los costes de cambiar de una institución financiera a otra, por lo que los consumidores son menos fieles y más proclives a cambiar de banco si no están satisfechos. Además, y según las investigaciones realizadas, y a pesar de que distintos segmentos de mercado siguen presentando distintas necesidades específicas, si se puede afirmar que la mayoría de los consumidores de todo el mundo buscan unos beneficios y atributos muy parecidos en relación a los productos y servicios financieros: eficiencia, conveniencia, amabilidad, oferta de servicios y productos com-



petitivos, solvencia, seguridad y fiabilidad en las transacciones, y confiabilidad (Birch y Young, 1997). Aunque el peso de cada atributo puede ser distinto entre países, es evidente que a nivel global, los consumidores tienden a buscar y valorar estos mismos atributos. Con esta tendencia, y ante el desarrollo tecnológico e internet, y la creciente necesidad de fiabilidad y seguridad a la hora de realizar transacciones financieras, los consumidores otorgan un gran valor a aquellas marcas que han establecido una imagen de solvencia, confiabilidad y buena reputación en el mercado, valor que se ve incrementado a medida que la marca representa estos valores en un mayor número de mercados. Además, las comunicaciones internacionales y la movilidad de consumidores y clientes entre países, han contribuido a esta convergencia global en la demanda de los consumidores, creando el entorno adecuado para el establecimiento de marcas globales.

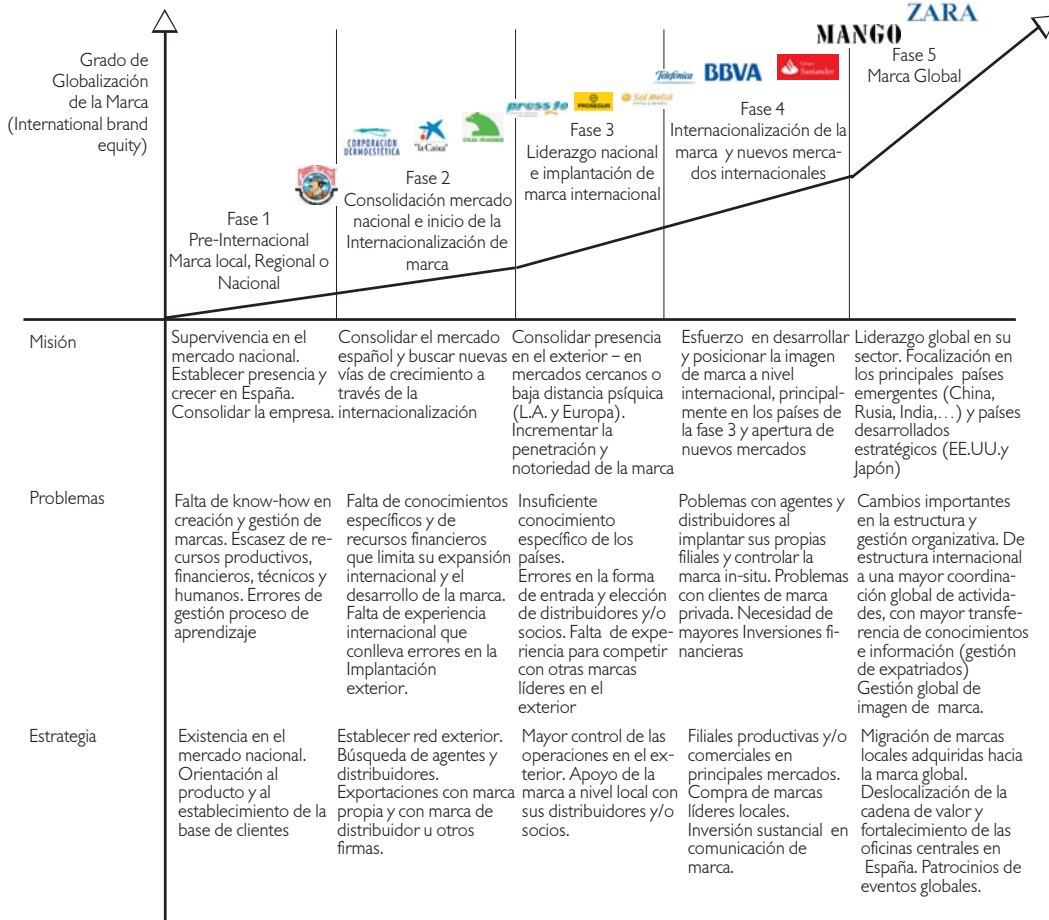
En síntesis, los beneficios de desarrollar una marca de carácter internacional y/o global en el ámbito financiero, que comunique una imagen y valores homogéneos en todos los mercados, son evidentes. Entre éstos, señalar como los más importantes y entre otros muchos, una mejor percepción sobre la calidad y seguridad de los productos y/o servicios en los respectivos mercados; imagen de fortaleza y solvencia financiera; mayor facilidad para entrar en nuevos mercados y establecer alianzas, debido a su reputación global; eficiencias en coordinación y costes de comunicación y promoción; más facilidad para atraer empleados, directivos y socios inversores; y eficiencias organizativas a la hora de transferir conocimientos y modelos de gestión entre la matriz y sus distintas filiales y entre las propias filiales.

Por lo tanto, no es de extrañar que en estos años más recientes, algunos grupos bancarios multinacionales hayan establecido políticas de marca global en todos sus mercados, especialmente el HSBC, que estableció su marca global hace ya unos pocos años o el Citigroup, que comenzó su proceso de marca global en el año 2006.

Respondiendo a estas tendencias globales, el Santander ha implementado en estos últimos años una estrategia de marca encaminada a crear una identidad única en todos los mercados en los que opera. Ciertamente, el Grupo Santander no ha llegado todavía a lo que se podría considerar una estrategia monolítica de marca a nivel internacional (un mismo nombre e identidad visual en todos los mercados), si bien, la estrategia de los últimos años indica una tendencia constante a este tipo de política de marca.

Aplicando un modelo de "fases de desarrollo de la marca internacional" (ver figura 3), la estrategia internacional de marca del Santander ha seguido lo que podríamos llamar un esquema gradualista, convirtiéndolo-

Figura 3. Modelo General de Fases de Desarrollo de Marca Internacional/global



se primero en líder nacional para fortalecer, más tarde, su presencia internacional. En 1994 consolida su liderazgo como grupo bancario en España con la adquisición de Banesto y comienza la expansión internacional por Latinoamérica, a través de crecimiento orgánico con implantación de filiales y crecimiento externo con la adquisición de algunos bancos locales (Fase 3 del modelo). Asimismo, también se refuerza la presencia en Europa con un crecimiento orgánico y la participación accionarial y alianzas estratégicas con otras instituciones financieras (por ejemplo con el Royal Bank of Scotland). En esta fase se consolida la marca Santander en España y se incrementa la penetración y notoriedad de la marca Santander en algunos mercados internacionales, si bien, en muchos mercados latinoamericanos se mantienen todavía las marcas de bancos e instituciones financieras adquiridas.

En 1999 el Santander su fusiona con el Central Hispano, protagonizando la primera gran fusión bancaria en la Europa del euro y se comienza

Tabla 2. "Top 100 Brands - Banks and Financial Institutions"
Selección de las Primeras 10 Marcas

Ranking	Marca/Compañía	País de Origen	Valor de Marca (mill. \$)	Capitalización bursátil (mill. \$ 31-12-05)	Valor de Marca/Capitalización (%)	Rating de la marca	Rating
1	Citi	EE.UU.	35.148	245.512	14,3	AAA-	Extrem. Fuerte
2	HSBC	R.U.	33.495	181.703	18,4	AAA	Extrem. Fuerte
3	Bank of America	EE.UU.	31.426	185.342	17,0	AAA-	Extrem. Fuerte
4	American Express	EE.UU.	18.109	63.897	28,3	AAA-	Muy fuerte
5	Santander	España	17.063	n/d	n/d	AA-	Muy Fuerte
6	UBS	Suiza	15.137	103.522	14,6	AA-	Muy Fuerte
7	Wells Fargo & Co	EE.UU.	14.277	105.067	13,6	AA	Muy Fuerte
8	BNP Paribas	Francia	12.278	67.796	18,1	A	Fuerte
9	Barclays	R.U.	12.182	67.955	17,9	A	Fuerte
10	Chase	EE.UU.	12.083	n/d	n/d	AA-	Muy Fuerte

Fuente: Elaborado a partir de "100 Top Brands", The Banker, Noviembre 2006, pp. 20-22.

el fortalecimiento de la presencia internacional del grupo con importantes adquisiciones de bancos e instituciones financieras locales en Latinoamérica, Portugal, Alemania e Italia (paso fase 3 a fase 4). En esta fase se desarrolla cada vez más la implantación de la marca Santander a través de una política de marca paraguas o de "cobranding", donde la marca Santander y su logotipo se sitúan al mismo nivel que la marca local adquirida: ej. Banco Santander Río (Argentina), Santander Totta (Portugal), Santander Serfin (México), Santander Santiago (Chile), etc.; si bien, todavía el grupo mantiene ciertas marcas propiamente locales en algunos países, como Banespa (Brasil), CC-Bank (Alemania) o Finconsumo (Italia). En el año 2004 se adquiere el banco británico Abbey, homogeneizando la marca británica con la llama y el color rojo del Santander, si bien, manteniendo todavía la marca local adquirida. Asimismo, en este año se avanza hacia una mayor consistencia de la arquitectura de marca internacional, incorporando la identidad de la marca Santander (llama, colores y marca Santander) a la gran mayoría de marcas locales, incluyendo Banespa, CC-Bank, Finconsumo e Hispamer.

Ciertamente, mantener las marcas de los bancos o instituciones locales adquiridos a través de políticas de marca paraguas (marca local arropada por la marca corporativa) o de cobranding (marca corporativa más marca local configurando una sola marca) tiene sus ventajas. Muchos clientes nacionales sienten una mayor cercanía ante una marca de banca local que frente a una más "anónima" y lejana, si bien, el estar arropada o avalada por una marca de un grupo internacional, también les ofrece la seguridad y solvencia de un gran grupo multinacional fuertemente capitalizado, minimizando así los aspectos "nacionalistas" más sensibles. Podríamos decir que es una estrategia de equilibrio, conden-

sando los aspectos positivos de las estrategias locales y las globales. En la mayoría de los casos, estas estrategias de marca son temporales, en el sentido que buscan generar la suficiente notoriedad y relevancia doméstica de la principal marca corporativa para que, llegado el momento, toda la estrategia se centre en fortalecer esta marca única retirando del mercado la marca local adquirida (fase 5 del modelo de marca). El tiempo de transición de la marca local a la marca global estará en función de la fortaleza y liderazgo de la primera en su respectivo mercado. A mayor fortaleza y liderazgo de la marca local, se necesitará más tiempo en transferir los valores e implantar la marca global.

Acercándose claramente a la fase 5 de marca global, y manteniendo todavía en algunos mercados una estrategia de cobranding, la marca Santander ha alcanzado ya un posicionamiento importante en cuanto a valor y renombre de marca a nivel internacional. Como indicamos anteriormente, la marca Santander, junto con Zara, son las únicas marcas españolas dentro del ranking de las 100 marcas más valiosas del mundo realizado anualmente por Millward Brown (2007). Asimismo, la marca Santander se sitúa en el puesto número 5 del ranking de las 100 marcas financieras con más valor del mundo, realizado por la prestigiosa revista The Banker y la consultora británica BrandFinance (ver tabla 2)

Asimismo, la marca ha alcanzado también un importante grado de reconocimiento y notoriedad en el mundo. Diversas encuestas realizadas por el Foro de Marcas Renombradas Españolas en estos últimos años, sitúan siempre a la marca Santander como una de las diez primeras marcas españolas más conocidas internacionalmente. El estudio más reciente realizado entre diciembre 2006 y enero 2007 en un total de 30 países, que representan más del 90 por ciento de las exportaciones e inversiones españolas, situó a la marca Santander como la sexta marca española más notoria en el mundo (ver tabla 3)

Este nivel de notoriedad internacional y reconocimiento como marca española convierte también a la marca Santander como un importante referente



Tabla 3. Marcas Españolas más Notorias del mundo- Top24

Ranking	Marca	Ranking	Marca	Ranking	Marca
1	Zara	9	Iberia	17	Ferrovial
2	Real Madrid	10	BBVA	18	Freixenet
3	Telefónica	11	Roca	19	Tío Pepe
4	Mango	12	Sol Meliá	20	NH
5	FC Barcelona	13	Porcelanosa	21	Carbonell
6	Banco Santander	14	IESE	22	Repsol
7	Seat	15	Borges	23	Lladró
8	Torres	16	Dragados	24	Osborne

Fuente: Foro de Marcas Renombradas Españolas (2007)

de la imagen de España en el exterior. En este sentido, el reciente estudio de Interbrand (2007) sobre la internacionalización de las marcas españolas realizado en 12 países, vino a seleccionar las posibles marcas españolas que podrían ejercer esta función de marcas embajadoras de la imagen de España, situando a la marca Santander entre las diez primeras (ver figura 4).

En estos últimos años, y en especial, a partir del 2004, la estrategia de marca se centra en establecer una imagen de marca global (fase 5 del

Figura 4. Marcas Españolas idóneas para ser Embajadoras de la Marca España (top 20)



Fuente: Adaptado de Interbrand (2007): "Estudio Cualitativo de Diagnóstico de Internacionalización de las Marcas Españolas: Una visión del Foro de Marcas Renombradas Españolas e Interbrand", Madrid, Junio.

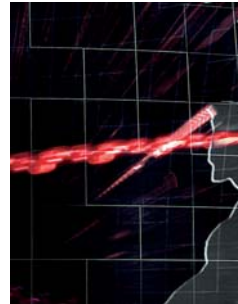
modelo), donde todas las marcas y unidades internacionales del grupo convergen hacia una identidad común: la marca Santander. La concepción más global de la marca ha llevado al grupo a tomar posiciones importantes en el mercado norteamericano (participación del 19,8% en el Sovereign Bancorp en el 2005), reforzar su posicionamiento

en Brasil y Europa con la compra (en consorcio) del ABN Amro en 2007, y a desarrollar un plan global de imagen de marca con campañas internacionales de publicidad y patrocinios deportivos de dimensión global (ej. Fórmula 1 - escudería McLaren Mercedes - y la Copa Libertadores en Latinoamérica, que pasará a llamarse Copa Santander). Este plan global de comunicación y marca, que se desarrollará hasta el año 2010, espera situar la marca Santander entre las diez primeras marcas financieras del mundo. Realmente, y a partir de los diversos rankings publicados, este objetivo ya parece haberse conseguido. Queda, ciertamente, la asignatura pendiente de Asia, y en especial, China. Un mercado en el que una marca líder global tiene que estar presente.

Conclusiones

La marca Santander es un claro referente del creciente posicionamiento internacional de las marcas españolas en el mundo. Siguiendo los planteamientos teóricos más actuales en gestión de marcas, la marca ha pasado a ocupar un lugar destacado en la estrategia competitiva del grupo bancario. Además, y respondiendo a las tendencias y necesidades del sector, en estos últimos años se ha implementado una estrategia de arquitectura de marca global, que permite comunicar los mismos

valores y capacidades del grupo en los 40 países donde está presente. En la actualidad, la marca Santander se sitúa ya entre las diez primeras marcas financieras del mundo, convirtiéndose además en un embajador relevante de la imagen de España en los mercados internacionales.



REFERENCIAS

- BERRY, L., LEFKOWITH, E. Y CLARK, T. (1988): "In Services, what's in a name", *Harvard Business Review*, Vol. 66, pp. 28-30.
- BERRY, L. (2000): "Cultivating Service Brand Quality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 128-137.
- BERRY, L. (1999): *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, Nueva York, Free Press.
- BIRCH, D. y YOUNG, M.A. (1997): "Financial Services and the Internet - What does cyberspace mean for the financial services industry?", *Internet Research: Electronic Applications and Policy*, Vol. 7, nº 2, pp. 120-128.
- CERVIÑO J., CUBILLO, J.M. y SÁNCHEZ, J. (2005) "Made in Effect, Competitive Marketing Strategy and Brand Performance: An Empirical Analysis of Spanish Brands", *Journal of the American Academy of Business*, Vol. 6, No. 2, Marzo, pp. 237-243 .
- GANESH, J., ARNOLD, M.J. y REYNOLDS, K.E. (2000): "Understanding the Customer Base Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers", *Journal of Marketing*, vol. 64, Julio, pp. 65-87.
- HOLLAND, C.P., LOCKETT, A.G. y BLACKMAN, I.D. (1998): "Global Strategies to Overcome the Spiral Decline in Universal Bank Markets", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 7, pp. 217-232.
- MOTAMENI, R. y SHAHROKI, M. (1998): "Brand Equity Valuation: A Global Perspective", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 7, nº 4, pp. 275-290.
- WRIGHT, A. (2002): "Technology as an Enabler of the Global Branding of Retail Financial Services", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, nº 2, pp. 83-98.

Notas

¹ Autor de contacto: Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Carlos III de Madrid, calle Madrid, 126, 28903 Getafe, (Madrid); España

² "Survival of the Fittest: The battle for sales brand versus performance", The Bank of New York White Paper, Julio 2006.