



## La internacionalització del grup Santander<sup>1</sup>

### INFORMACIÓ GENERAL SOBRE EL GRUP SANTANDER

La **visió** del grup Santander consisteix a voler consolidar-se com un gran grup financer internacional que dóna una rendibilitat creixent als seus accionistes i satisfà totes les necessitats financeres dels seus clients. Per a això, compta amb una forta presència en mercats locals que combina amb polítiques corporatives i capacitats integrals.

El Santander manté la seva vocació de futur en matèria de responsabilitat social mitjançant una voluntat de lideratge, creant riquesa i ocupació i impulsant el desenvolupament de la societat i de l'entorn. La transparència i la claredat continuen sent elements clau per mantenir les relacions amb els grups d'interès, assolint els objectius a mitjà i a llarg termini i apostant pel creixement sostenible. L'esforç més destacat del banc en matèria de responsabilitat social corporativa se centra en l'educació superior. El Santander desenvolupa des de fa més de nou anys **Santander Universitats**, un programa de col·laboració amb les universitats a Espanya, Portugal i Iberoamèrica, amb dos grans eixos d'actuació: convenis de col·laboració amb més de 500 universitats i centres de recerca. Entre el 1996 i el 2006, el Banc Santander ha destinat 400 milions d'euros al patrocini de projectes acadèmics, de recerca i tecnològics en suport de l'educació superior. Ja són 600 les institucions acadèmiques que reben el suport del Santander.

El grup s'estructura en diferents àrees de negoci, en dos nivells: principal o geogràfic i secundari o per tipus de negoci. Quant al nivell principal o geogràfic, el grup es divideix en tres grans àrees:

- **Europa continental:** incorpora la totalitat dels negocis de banca comercial, gestió d'actius i assegurances i banca majorista, dutes a terme a Europa, amb l'excepció d'Abbey. Les principals unitats incloses són Red Santander España, Banesto, Santander Consumer Finance, Santander Totta i Banif.
- **Regne Unit:** inclou el negoci d'Abbey, enfocat principalment a banca minorista.
- **Iberoamèrica:** recull la totalitat d'activitats que el grup desenvolupa per mitjà dels seus bancs filials i subsidiaris a Iberoamèrica, principalment al Brasil, Mèxic, Xile, l'Argentina, Puerto Rico, Veneçuela i Colòmbia.

En el **nivell secundari o per tipus de negoci** hi distingeix tres àrees, la suma de les quals equival a la de les tres àrees geogràfiques del nivell principal: la banca comercial, la gestió d'actius i assegurances, i la banca majorista global.

Adicionalment, en els segments operatius el grup hi continua mantenint **l'àrea de gestió financera i participacions**.

---

<sup>1</sup> Elaborat per Paloma Miravittles© a partir de <http://www.Santander.com> i *Universia Business Review-actualidad económica* | especial 150 aniversario Banco Santander, primer trimestre de 2008.

## Serveis financers

El grup Santander treballa amb un model de gestió únic adaptat en cada cas a les necessitats concretes dels clients i els mercats. Tant des del punt de vista geogràfic com del funcional, el Santander és un grup global que ofereix tot tipus de solucions a tot tipus de clients: particulars, empreses, institucions, etc.

Quant al **servei a particulars** desenvolupen productes i serveis per satisfer totes les necessitats dels seus clients en l'àmbit personal. Qualsevol exigència financera és atesa, des de les operacions bancàries diàries fins a la gestió d'inversions o el finançament de l'habitatge. Aquests serveis s'ofereixen des de diferents bancs a cada país. A Espanya des del Santander, el Banesto, l'Openbank, el Santander Consumer Finance; al Regne Unit mitjançant l'Abbey; a Portugal per mitjà del Santander Totta i al Brasil des del Santander.

Quant a les **empreses**, s'ofereixen solucions i assessorament a mida de cada empresa: des del finançament dels equipaments i les inversions o els serveis de cobraments i pagaments de comerç exterior fins a la gestió de la tresoreria i una oferta àmplia de serveis transaccionals. S'ofereix aquest servei per mitjà dels diferents bancs a Espanya, el Regne Unit, Portugal, el Brasil, Mèxic i Xile.

En relació amb la **banca institucional**, és l'àrea del Santander que ofereix el tractament especialitzat que les institucions públiques i privades demanden; coordina i col·labora amb les diferents unitats que integren el grup per oferir als clients institucionals una oferta global de productes i serveis. Ofereixen aquest servei financer per a institucions a Espanya, el Regne Unit, Portugal, el Brasil, Mèxic i Xile.

Per als **clients corporatius** ofereixen solucions a mida en el finançament de les inversions, en la gestió dels riscos financers, en fusions i adquisicions, en sortides a borsa, en anàlisi, en dipositaria i custòdia de valors o en gestió de tresoreria i operacions en els mercats de capitals. Ofereixen aquest servei financer per a institucions a Espanya, el Regne Unit, Portugal, el Brasil, Mèxic i Xile.

Els serveis de **banca privada** ofereixen un tracte personalitzat i la màxima qualitat de servei, avalada per la professionalitat i el coneixement dels seus professionals, que aporten un assessorament personal de la inversió, la planificació financerofiscal i el seguiment permanent que necessitin per obtenir el rendiment màxim. Ofereixen aquest servei financer per a institucions a Espanya, el Regne Unit, Portugal, el Brasil, Mèxic i Xile.

Finalment, també en la tasca de responsabilitat social, el Banc Santander treballa per satisfer les necessitats financeres i econòmiques de les **universitats** i de la comunitat universitària (investigadors, estudiants, professorat i personal administratiu) a Espanya, Portugal, el Brasil, Mèxic i Xile.

## PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ

De banc local a internacional. I d'una escala a una altra gràcies a una vocació internacional primerenca que fa del Santander el millor dels exemples de la profunda transformació viscuda per l'economia i el sector financer espanyol.

La trajectòria internacional es remunta als anys 50, quan va protagonitzar ja les primeres experiències de creixement orgànic a Llatinoamèrica, però s'ha anat madurant al llarg dels anys fins a formar part de la pròpia essència del grup.

És veritat que el Santander no seria el que és ni tindria el pes ni la dimensió que exhibeix al món sense Llatinoamèrica. Però tampoc no ho seria sense una sòlida base domèstica, forjada

a cop d'eficiència operativa gràcies al control de costos i riscos, i inversions en innovació i tecnologia. I és que en cada pas que ha fet fora dels límits del mercat espanyol ha partit sempre de la fortalesa i la solidesa financera a casa, perquè com ha dit moltes vegades el seu president, Emilio Botín, «per ser forts a fora cal ser forts en el mercat d'origen».

Consistència i control estricte del risc, l'instint competitiu dels directius i professionals, visió a llarg termini i claredat quant als objectius, sense desviar-se dels fonaments de la banca comercial, han estat ingredients clau en aquesta aposta exterior que ha permès al banc, fundat el 1857 al nord d'Espanya, recórrer tota l'òrbita financera per passar d'una societat de crèdit local a una entitat regional, després nacional, i més enllà a banc europeu i mundial.

El Santander té avui gairebé 70 milions de clients a tot el món, guanya més de 7.000 milions (7.596 milions d'euros el 2006) i té una capitalització superior als 91.000 milions d'euros, cosa que el converteix en el vuitè banc del món per valor de mercat i el setè per beneficis, amb la xarxa internacional d'oficines bancàries més gran del món.

La longitud del salt ha estat impressionant, amb una successió trepidant d'esdeveniments que fa del Santander l'exemple més reeixit de la profunda transformació del sector financer espanyol des que el 1977 els famosos Pactes de la Moncloa van establir les bases de la modernització econòmica i financera, amb la liberalització dels tipus d'interès, la reducció gradual dels coeficients i l'equiparació operativa de les entitats.

La dècada dels vuitanta va resultar clau per a la necessària reforma del sistema financer. L'adaptació al mercat va ser progressiva i la disciplina va començar a ser, per fortuna, un concepte determinant en la política de les entitats: disciplina comercial, disciplina de despeses i disciplina d'ingressos per adaptar-se, d'una banda, a una pressió regulativa més gran, amb una millora contínua de la supervisió; i, de l'altra, a una pressió competitiva més gran, procedent també de les caixes d'estalvis.

El 1985, els set grans (Central, Banesto, Bilbao, Banco Hispano Americano, Vizcaya, Santander i Popular) tenien el 48,7 % dels actius del sector. En aquell moment, el Santander era el sisè banc d'Espanya, però el número 152 del món. La prioritat encara en aquell moment no era ser gran, sinó ser rendible.

El 13 de setembre de 1989 llança el supercompte Santander, amb una remuneració de l'11 % que li permet guanyar en tres anys ni més ni menys que 5,7 punts de quota de mercat en comptes corrents, fins a assolir el 14 % del mercat el 1990. Amb el cèlebre supercompte, un referent no només en la història de l'entitat, sinó del sistema financer espanyol en general, feia saltar pels aires l'*statu quo* bancari i se situava a l'avantguarda del sector. Amb aquesta «guerra dels supercomptes» s'estrenava una gran competència entre les entitats, que tant ha impulsat el desenvolupament de la banca a Espanya i els ha aportat molt múscul comercial al llarg d'aquests anys per situar-les entre les més competitives del món.

A ningú no se li escapa que la banca espanyola es troba avui entre les més eficients del món, amb els millors sistemes de riscos i indicadors de rendibilitat, i a més disposa del nombre més gran de sucursals per milió d'habitants. Una situació que no hauria estat possible sense aquesta pressió competitiva constant.

Mentre guanyava terreny a Espanya, el Santander continuava teixint el seu projecte internacional, en aquest camí de banc local a global. L'aliança amb el Royal Bank of Scotland, signada el 1988, va ser un pas importantíssim que aportava a l'entitat un aire més cosmopolita, més europeu. Avançant-se a allò que havia de venir, el banc es posava en contacte ni més ni menys que amb la City, un dels mercats financers més evolucionats del món.

## La consolidació a Espanya

Així doncs, els anys noranta són anys de consolidació per als bancs espanyols, que guanyen en eficiència i comencen a mostrar-se preparats per competir amb els estrangers, amb els quals, molt poc temps enrere, era gairebé absurd de comparar-se en igualtat de condicions.

La compra de Banesto el 1994 va ser un dels moviments que va posar en marxa aquest reconeixement internacional del Santander i, per extensió, de la banca espanyola a Europa. De fet, es va convertir en notícia de portada als principals diaris econòmics d'arreu del món. Amb Banesto en el grup, s'aconseguia ja la massa crítica suficient per expandir les activitats als mercats financers de Llatinoamèrica i Europa. El Santander ja havia tancat l'etapa de banc local per ser líder nacional. Inaugurava llavors el camí cap al lideratge a molts països d'Europa i Iberoamèrica en el qual es troba ara.

Cinc anys després de comprar Banesto, el gener de 1999, la fusió amb el Banco Central Hispano consolidava el grup en el lideratge de la banca a Espanya, amb el 20 % del mercat nacional, i el situava en el catorzè lloc del rànquing financer mundial. La cursa per la grandària i pel lideratge s'havia posat en marxa, sempre amb les mateixes premisses d'eficiència, solidesa financera i rendibilitat, i un equilibri estratègic molt clar entre creixement i creació de valor per als accionistes.

El cert és que el 1999 els resultats van corroborar que la fusió s'havia produït de manera exemplar, amb un grup ja sòlidament assentat a Europa i a Amèrica, un augment del benefici que aquell any ja era del 26 % i una revalorització de l'acció del 33 %, prova clara que els inversors apostaven per la fortalesa patrimonial del nou banc i per la seva capacitat de creixement.

En tot cas, aquella fusió, la primera de la zona euro, li va aportar prou força per llançar-se a una expansió sense precedents a Llatinoamèrica, amb la compra de Banespa al Brasil (2000), Serfín a Mèxic (2000) i Banco de Santiago a Xile (2002), a més d'altres que van precedir aquestes adquisicions clau per complir l'objectiu de ser la primera franquícia comercial llatinoamericana.

Amb les inversions de les primeres empreses de l'Ibex, Espanya es va convertir en el segon país inversor a Llatinoamèrica, per darrere dels Estats Units. Les grans companyies espanyoles desembarcaven en una regió a la qual els unia tradicionalment vincles històrics i culturals, per trobar un nou ancoratge en l'àmbit econòmic. Malgrat que l'aposta no estava exempta de riscos, les empreses la van ratificar fins i tot en els moments més difícils, i van suportar episodis de volatilitat que sovint van passar factura a les cotitzacions borsàries.

Encara que les crisis a Llatinoamèrica van fer efecte en els comptes de resultats d'alguns trimestres, el banc no va sentir mai que l'aposta fos equivocada. Va mostrar sempre una confiança enorme en el futur de països que, com el Brasil, compten amb el potencial més gran de creixement econòmic del món, sense perdre de vista les possibilitats que ofereix la privilegiada relació comercial de Llatinoamèrica amb la Xina, l'altre gran gegant emergent. Una confiança que ha tornat a corroborar amb la compra del Banco Real.

L'experiència a Llatinoamèrica, sobretot durant els anys més difícils, potser també ha servit per forjar els millors equips de gestió de risc de tota la banca mundial, una preparació bàsica per a la gestió excel·lent a què aspira un grup per al qual el control de costos i dels riscos ha estat sempre l'eix d'un creixement sa i sostenible. No en va els equips directius del banc, en els quals preval el talent i la meritocràcia, constitueixen una de les seves principals fortaleses.

Avui el Santander és present a vuit països d'Iberoamèrica i ocupa posicions en els primers llocs del rànquing al Brasil, Mèxic i Xile. El 34 % del benefici atribuït al grup ja procedeix d'Iberoamèrica. Amb l'adquisició recent de Banco Real, el grup continua escalant posicions en

aquest país, on es converteix en la tercera xarxa de distribució del sistema, el segon banc privat del país.

### **El salt a Europa**

La política d'adquisicions a Iberoamèrica va ser, de fet, el trampolí que va permetre al grup fer l'anhelat salt cap a Europa. Així, després de dos anys de digestió dels actius llatinoamericans, el Santander es va convertir el 2004, amb la compra d'Abbey, en el sisè banc britànic i segon en hipoteques, i davant de l'atònita mirada de bona part dels seus competidors, ni més ni menys que en protagonista del procés d'adquisicions transfrontereres que tant trigava a arrencar a Europa.

El camí de l'«europeïtzació» no va ser fàcil per a ningú. Encara que el grup ja comptava amb múscul financer suficient, la compra d'entitats sanejades i de grandària mitjana a Europa resultava prohibitiva, per no parlar de les barreres polítiques i culturals que tan difícils feien les operacions transnacionals. L'opció de les fusions tampoc no era del gust del Santander, que desconfiava d'aquesta via si no podia liderar l'operació.

En aquell moment, la presència del banc a Europa es limitava a Portugal, a aliances amb institucions financeres de prestigi, i a l'adquisició de petites societats especialitzades en crèdit al consum, amb les quals s'anava construint Santander Consumer Finance. I és que, a més de la sòlida posició que té avui el grup en banca comercial a països com Espanya, Portugal i el Regne Unit, el Santander ha construït silenciosament amb Santander Consumer Finance la banca de finançament al consum més gran d'Europa.

Els llaços del grup a Portugal daten de 1990, any en què va adquirir una participació del Banco de Comercio e Industria. Però es van consolidar més tard, amb el repartiment entre espanyols i portuguesos del grup Champalimaud, quan el 1999 el Santander va prendre possessió del 94 % del Totta & Acores i del 71 % del Banco de Credito Predial, mentre que Caixa Geral es quedava amb la resta del grup d'empreses Champalimaud. Una opa va elevar les respectives participacions i el Santander va poder reforçar la seva presència al país veí, ja que a l'1,5 % del mercat que representava la suma del Banco Santander Portugal i el Banco Santander Negocios hi va afegir la propietat del Totta i del Predial, cosa que elevava la quota fins al 10 %. Era la primera vegada que un banc europeu captava el 10 % del mercat minorista d'un altre país. El 2004 es van fusionar els tres bancs comercials del grup a Portugal, la qual cosa va donar lloc al Banco Santander Totta, el segon banc privat portuguès.

Però l'adquisició d'Abbey encara anava més lluny i la prova que l'aposta va ser una altra vegada un èxit es veu en els més de 1.000 milions que l'any passat ja va aportar Abbey al benefici atribuït al grup, amb un creixement del 26 %. El Santander, que va pagar 12.500 milions d'euros en accions pròpies, va liderar amb aquesta compra l'operació transfronterera més gran del sector a Europa. Engolia un banc centrat en hipoteques per transformar-lo progressivament en un gran banc comercial model d'eficiència i rendibilitat al Regne Unit i gran capacitat de creixement. El Santander es posava de cop a l'altura d'un gegant europeu, que ja era capaç de comparar-se amb entitats de la talla de HSBC, Lloyds o Barclays o el seu aliat Royal Bank of Scotland.

Com ja va dir aleshores Emilio Botín, «corria sang anglesa per les venes del Santander» i no hi havia dubte que aquesta gran operació transformaria radicalment el grup. Amb Abbey, el grup aconseguia una gran diversificació geogràfica. No hi ha, de fet, cap banc europeu amb tanta diversificació en les fonts d'ingressos ni una presència tan important en dos mercats complementaris com Europa i Llatinoamèrica, i amb activitats en tres monedes (euros, dòlars i lliures). I això és, precisament, un dels principals avantatges del Santander davant dels competidors.

## Els Estats Units

El 2006 ha estat per al Santander l'any d'entrada al mercat nord-americà per mitjà de dues operacions: una participació del 24,8 % al banc Retail Sovereign i l'adquisició del 90 % de la financera de cotxes Drive. Totes dues han tingut un impacte positiu immediat i han ofert noves oportunitats.

Amb aquesta immensa trajectòria sembla lògic que els analistes ja especulin amb objectius pròxims. El cert és que l'interès principal del Santander és reforçar-se en les àrees on ja és present. El grup mai no s'ha tancat a avaluar oportunitats si encaixen amb l'estratègia de creixement i creació de valor per a l'accionista. Ja ho va dir el president: «no estem obligats a comprar per créixer. El nostre potencial de creixement orgànic és molt fort. Únicament farem operacions de compra quan creïn valor per als nostres accionistes». Aquesta ha estat l'aposta que ha proporcionat al Santander una història d'èxit i amb la qual ha contribuït a l'èxit del sistema financer espanyol.

## ORGANITZACIÓ INTERNACIONAL DEL BANC DE SANTANDER

Mentre que en àrees com les de gestió de proveïdors o tecnologia i operacions, la norma i l'estàndard que calia obtenir al llarg del procés d'internacionalització ha estat un sistema integral de gestió en les diferents filials; en recursos humans, s'ha assumit tradicionalment que la gestió del personal és diferent i s'ha de dissenyar i implantar de manera diferent a cada país.

Això ha fet que el grup Santander, fins avui i en l'àmbit dels recursos humans, es pugui concebre com una sèrie d'entitats que operen de manera molt autònoma en els seus mercats estrangers respectius. En cada mercat, la tasca de la funció és idèntica: atreure, retenir i motivar els treballadors amb unes polítiques i unes pràctiques ben adaptades a les demandes i les necessitats particulars que s'hi plantegen. Però com que les solucions adoptades en aquesta tasca han estat diverses, dins del grup hi ha una enorme variació i heterogeneïtat de pràctiques, cosa que constitueix, com veurem, un arsenal enorme de riquesa i coneixements per al procés d'aprenentatge continu.

La variació en la manera com es dirigeix el personal entre les diferents filials és especialment acusada entre els sistemes de personal del mateix Banc Santander i el de les entitats adquirides a Europa. Així, per exemple, el perfil i les polítiques de recursos humans de l'Abbey difereix, en múltiples aspectes, de la que hi ha a la Red Santander-Espanya:

«En comparació amb Espanya, la carrera professional en banca comercial al Regne Unit és menys atractiva, la qual cosa fa que els perfils siguin diferents. A la xarxa de l'Abbey, el nombre de graduats universitaris és molt menor [...]. A més, aquest mercat és enormement competitiu i la rotació és molt alta, cosa que ens obliga a contractar molt més i a haver de fer moltes més coses per retenir els empleats [...]. En canvi, temes que a Espanya són senzills i part del nostre signe d'identitat, com la mobilitat de treballadors entre oficines, aquí, pel tema de les distàncies a la feina, són molt més complicats. I així amb moltes altres coses, com les polítiques de no-discriminació, el fet que no hi hagi convenis col·lectius, la informació que pots incloure en els plans d'avaluació del potencial, la flexibilitat horària, etc.» Javier Bugallo, *HR Director, Executives' talent and learning*, Abbey Londres.

Tanmateix, per aconseguir més coordinació dins del grup es fomenta la mobilitat internacional. Molts professionals treballen en altres filials del grup, la qual cosa millora enormement la visió i el coneixement global que tenen del banc, i també l'intercanvi d'experiències. Això permet que, per exemple, iniciatives d'èxit en una filial, com ara el llançament d'una targeta de pagament a Mèxic, s'hagin pogut exportar a altres filials mitjançant l'assignació internacional dels seus

promotors. Promoure aquesta mobilitat és una tasca clau dels responsables de la funció de personal.

Però la mobilitat internacional no és l'únic mecanisme que s'ha creat per promoure l'aprenentatge organitzatiu. Hi ha dos altres mecanismes que també són importants i dignes de menció. Un són les audioconferències (*conference calls*) de grups plurinacionals de treball, que se celebren amb assiduitat mensual entre les filials americanes per dissenyar i implantar diferents pràctiques i iniciatives, no solament de caràcter comercial, sinó també de recursos humans (per exemple, programes de formació, sistemes d'avaluació). Un altre mecanisme és la creació, el 2005, del centre corporatiu de formació El Solaruco. Només el 2006, divuit mil persones van participar en programes de formació i trenta-cinc mil van participar en altres activitats. Gràcies a les necessitats comunes que els participants en aquest centre van detectar, es va crear el Programa corporatiu d'integració, l'objectiu de qual és transmetre als professionals que s'incorporen a qualsevol de les filials del grup la informació necessària sobre l'empresa: la història, els valors, l'estratègia i el model de negoci.

A més, juntament amb aquests mecanismes, recentment s'ha llançat una sèrie de projectes corporatius amb diversos objectius, en els quals recursos humans hi ha tingut un paper essencial. Aquests projectes van encaminats al fet que els directius i els treballadors de la xarxa internacional del grup enforteixin la seva identitat corporativa i vegin reconeguts els seus esforços. A més, en la cultura del grup també es considera essencial que el personal directiu no limiti el seu interès al seu propi mercat i la idiosincràsia local, sinó que estenguin l'horitzó més enllà:

«S'ha d'evitar que cada director de filial creï el seu propi regne de taifes. Cadascun d'ells treballa no per a la filial sinó per al grup, i ha d'estar obert a aprendre de la resta i aportar valor també a la resta [...]. Si no és així, hi ha el risc d'arribar a ser tan globals que es perdi o no s'exploti la capacitat i el saber fer del Santander». Jose Luis Gómez Alcuturri, director general de Recursos Humans del grup.

## **MARCA DEL BANC SANTANDER**

La marca Santander exerceix un paper rellevant en l'estratègia internacional del grup. Actualment, se situa en el *top ten* d'imatge i marca del sector financer internacional, i es posiciona com la primera marca internacional espanyola en el seu sector, primera marca financera a la zona euro, i sens dubte constitueix una ambaixadora de referència de la imatge de la marca Espanya al món.

En l'actualitat la marca té un paper especial per a les companyies de serveis a causa del seu caràcter intangible. Una marca forta incrementarà la confiança del consumidor a l'hora de comprar o contractar el producte «invisible». En el sector bancari, la marca redueix els riscos monetaris, socials i de seguretat percebuts a l'hora de comprar o contractar els serveis financers, ja que presenten riscos difícils d'avaluar anteriorment a la compra. Una marca establerta i reconeguda és un referent de seguretat per als clients. No hi ha dubte que la marca és un actiu que afecta directament la capacitat de la institució financera de crear valor per als seus accionistes i clients i, per tant, no ha de ser menystinguda.

En tan sols vint anys la marca Santander ha passat de ser la d'un banc local reduït a situar-se en el grup dels *top ten* mundials, a l'hora que es considera un dels millors, si no el millor, grup de banca minorista del món (*retail banking*). El seu principal atribut és la «qualitat i l'atenció al detall». Els seus índexs de qualitat, mesurats per reclamacions rebudes o per la satisfacció dels clients, són dels més alts del sector. A més, la marca és present en els dos índexs borsaris més importants que mesuren les polítiques de responsabilitat social corporativa: el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

L'any 2004, i una vegada ja consolidat el seu lideratge en molts mercats, es va establir un procés per homogeneïtzar més l'arquitectura de marques del grup: es va incorporar gradualment el logotip de la flama, el color vermell i la marca Santander a les diferents marques locals dels diversos països, amb algunes excepcions notòries, com el cas de Banesto a Espanya. D'aquesta manera, la marca proporciona un paraigua d'identitat, seguretat i reputació a totes les branques d'activitat i les empreses del grup. Abans d'aquesta data, la mateixa marca Santander i les altres marques del grup comunicaven diferents valors i posicionaments de marca. A més, hi havia més de cent tipus d'oficines que no ajudaven a projectar una imatge única i homogènia. Per tant, l'aplicació d'un codi de comunicació i arquitectura de marca comuna s'està acompanyant amb la implantació d'una imatge unificada a les oficines d'arreu del món. A la banca minorista, les oficines són una de les pedres angulars de la imatge de marca, ja que són l'espai d'interacció amb el client i la part més tangible de la marca davant del públic i els treballadors.

L'estratègia internacional de marca del Santander ha seguit el que podríem anomenar un esquema gradualista: primer s'ha convertit en líder nacional per enfortir, més tard, la seva presència internacional. Actualment es duu a terme una política de marca paraigua (marca local protegida per la marca corporativa) o de *cobranding* (marca corporativa més marca local que configuren una sola marca), on la marca Santander i el seu logotip se situen en el mateix nivell que la marca local adquirida: per exemple, Banco Santander Río (Argentina), Santander Totta (Portugal), Santander Serfin (Mèxic), Santander Santiago (Xile), etc.; malgrat que el grup encara manté certes marques pròpiament locals en alguns països, com Banespa (Brasil), CC-Bank (Alemanya) o Finconsumo (Itàlia). També, al Regne Unit s'ha mantingut la marca local adquirida Abbey, encara que s'ha homogeneïtzat la marca britànica amb la flama i el color vermell del Santander.