



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Banco Pichincha España

Autor/es

Oscar Mauricio Larco Jiménez

Director/es

Isabel Acero Fraile

Facultad de Economía y Empresa

2013

# ÍNDICE

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL .....</b>	<b>2</b>
2.1. FACTORES POLÍTICOS-LEGALES .....	2
2.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	5
2.3. FACTOR SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICO .....	8
2.4. FACTOR TECNOLÓGICO .....	10
2.5. FACTOR ECOLÓGICO (MEDIAMBIENTAL) .....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....</b>	<b>12</b>
3.1. SECTOR .....	12
3.2. MERCADO .....	20
3.3. COMPETIDORES.....	21
3.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES .....	23
3.6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS .....	24
<b>4. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>25</b>
4.1. LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....	25
4.1.1. Edad de la Empresa .....	25
4.1.2. Tamaño de la Empresa .....	26
4.1.3. Campo de Actividad.....	26
4.1.4. Ámbito Geográfico.....	27
4.1.5. Tipo de Propiedad y Estructura Jurídica .....	27
4.2. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	27
4.2.1. Área Comercial .....	27
4.2.2. Área de Producción .....	29
4.2.3. Área Financiera .....	29
4.2.4. Análisis Tecnológico.....	30
4.2.5. Análisis de os Recursos Humanos (RR.HH).....	31
4.2.6. Análisis de Dirección y Organización.....	31
4.3. MATRIZ DE CRECIMINTO-PARTICIPACIÓN .....	31
<b>5. ANÁLISIS DAFO-CAMA .....</b>	<b>33</b>
5.1. ANÁLISIS DAFO .....	33
5.2. ANÁLSIS CAMA.....	35

<b>6. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	38
6.1. NUEVA LÍNEA DE PRODUCTO.....	38
6.2. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES .....	38
6.3. NUEVOS MERCADOS .....	39
6.3.1. Mercado Español.....	39
6.3.2. Mercado Europeo .....	40
6.3.3 Mercado Latinoamericano.....	40
6.4. PUBLICIDAD .....	41
6.5. LÍNEA CREDIFE.....	41
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	42
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	44

## 1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se procederá a la investigación y análisis estratégico de Banco Pichincha España S.A. (en adelante BPE)<sup>1</sup>, que forma parte del Grupo Financiero Pichincha cuya “cabeza” principal es Banco Pichincha Compañía Anónima, con sede en la ciudad de Quito, presente en el mercado ecuatoriano desde el año 1906 y que disfruta aproximadamente de un 30% de cuota de mercado siendo el banco privado más importante de Ecuador.

La historia del Grupo en España, se remonta a 2007, con la apertura de su primera Oficina de Representación en el mes de octubre de aquel año. Ya en marzo de 2010, BPE consigue su licencia para operar en el mercado español como banco comercial ampliando así su gama de productos y servicios financieros.

Desde sus inicios, BPE ha centrado su negocio en un segmento muy específico del mercado, la población extranjera residente en España de origen latinoamericano, y más concretamente de Ecuador, Colombia y Perú. Para el futuro, tiene el propósito de convertirse en un Banco Global al servicio de la población inmigrante ampliando su red de servicio hacia Bolivia, Venezuela y Chile.

El objetivo de este estudio no es otro que analizar la estructura de la entidad y el entorno que la rodea, todo esto, con la finalidad de proponer una estrategia empresarial que permita alcanzar los objetivos planteados tanto por el banco como por el Grupo Financiero al que pertenece.

Para ello, el estudio se divide en varios capítulos y éstos a su vez en diferentes epígrafes que permitirán una comprensión fácil y estructurada del tema propuesto, resaltando aquellos aspectos más importantes y aportando una información más amplia y detallada en la parte final de esta memoria<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue terminado el 28 de junio de 2013.

<sup>2</sup> En el apartado 4.1. se incluye una descripción detallada de la entidad.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

A través de este estudio, se trata de detectar aquellos factores que pueden influir en el negocio de todas las empresas presentes en el mercado español, independientemente del campo en que centren su actividad comercial. El objetivo principal es descubrir aquellas **oportunidades y amenazas** que presenta dicho mercado para ser capaces de aprovechar las primeras y eliminar o mitigar las segundas<sup>3</sup>. Para ello, se llevará a cabo un análisis PESTE donde se indagarán en los factores políticos-legales, económicos, socio-demográficos, tecnológicos y ecológicos.

### 2.1. FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

España es un **país democrático** perteneciente a la Unión Europea y al Eurogrupo, cuya forma de gobierno es la Monarquía Parlamentaria. A través de los años, los partidos mayoritarios (PP y PSOE) se han venido alternando en el poder. Desde finales de 2011, el Presidente del Gobierno es D. Mariano Rajoy quien goza de una mayoría absoluta en las Cortes.

#### Conflictos Territoriales

En la actualidad, el Gobierno central se enfrenta al **desafío soberanista** planteado desde Cataluña cuyo Gobierno, presidido por Artur Mas y apoyado por sus socios de Ezquierda Republicana, pretende convocar una consulta soberanista en 2014, a lo cual el Gobierno central se opone rotundamente basándose en que un gobierno autonómico no tiene potestad para llevar a cabo una consulta de éste tipo. Cabe apuntar que el Tribunal Constitucional también se ha pronunciado en contra de este referéndum.

Con respecto al País Vasco, su actual lehendakari Iñigo Urkullu ha planteado un plan con el que pretende obtener más soberanía y autogobierno sin renunciar en un futuro a plantear una consulta soberanista del mismo modo que Cataluña.

#### Medidas Adoptadas

Sin duda, la actual crisis económica ha marcado las políticas del gobierno que le ha obligado a tomar medidas económicas que han sido rechazadas desde una buena parte de la sociedad. Entre dichas medidas se pueden destacar las siguientes:

- ❖ Aumento del IRPF y del IVA.

---

<sup>3</sup> En el Anexo I se incluye el Perfil Estratégico del Entorno de BPE.

- ❖ Reforma del mercado laboral.
- ❖ Reducción del gasto destinado a obras públicas.
- ❖ Reformas en materia sanitaria y educativa.
- ❖ Reformas para estimular el emprendimiento.

Llegados a este punto, es necesario hacer una mención especial a la **reforma del sistema financiero** ya que desde el estallido de la burbuja inmobiliaria y el inicio de la crisis económica-financiera, tanto el anterior gobierno como éste, han impulsado una serie de reformas que han transformado por completo el sistema financiero español<sup>4</sup>.

Así, antes de dichas reformas, el **sistema financiero** se encontraba muy atomizado, contando con un número elevado de cajas y bancos. Por el contrario, en la actualidad, se ha reducido el número de grupos bancarios<sup>5</sup> como resultado de múltiples **fusiones y absorpciones**. Además, el gobierno ha tenido que nacionalizar entidades bancarias ya que eran incapaces de desarrollar su actividad por sí solas y el cierre de alguna de éstas podía haber significado un colapso del Sistema Financiero (Caso de Bankia). Cabe destacar también que esta reestructuración bancaria aún no se ha completado por lo cual es de esperar que en un futuro próximo ciertas entidades puedan ser liquidadas o absorbidas.

Una de las principales decisiones adoptadas por parte de las autoridades financieras ha sido la exigencia a la banca para que aumente sus **provisiones** y se sitúen en el 9% a partir del 1 de enero de 2013. Para esto, el Banco de España ha enviado a las entidades una circular con los detalles sobre cómo calcular la ratio.

La última medida tomada, con miras a terminar de transformar el sistema financiero, ha sido la **Ley de Cajas**, que supone una vuelta a los orígenes para estas entidades, lo que significa que tendrán que cumplir nuevos requisitos y verán como su actividad se ve muy limitada (dentro del análisis del sector se citarán los puntos claves de ésta última reforma).

Otras medidas a tener en cuenta, son por ejemplo, la eliminación de la deducción por compra de vivienda, la congelación del Salario Mínimo Interprofesional, la reducción de los costes laborales, la congelación de los salarios, la revalorización de las pensiones por debajo del IPC, la futura reforma de las pensiones, entre otras más acciones. Todo ello ha restado **poder adquisitivo** a la población que se traduce en una fuerte contracción del gasto de las familias y por ende en una reducción del consumo que ha provocado la

---

<sup>4</sup> En el Anexo II se incluye un resumen con las principales medidas tomadas y hechos destacables.

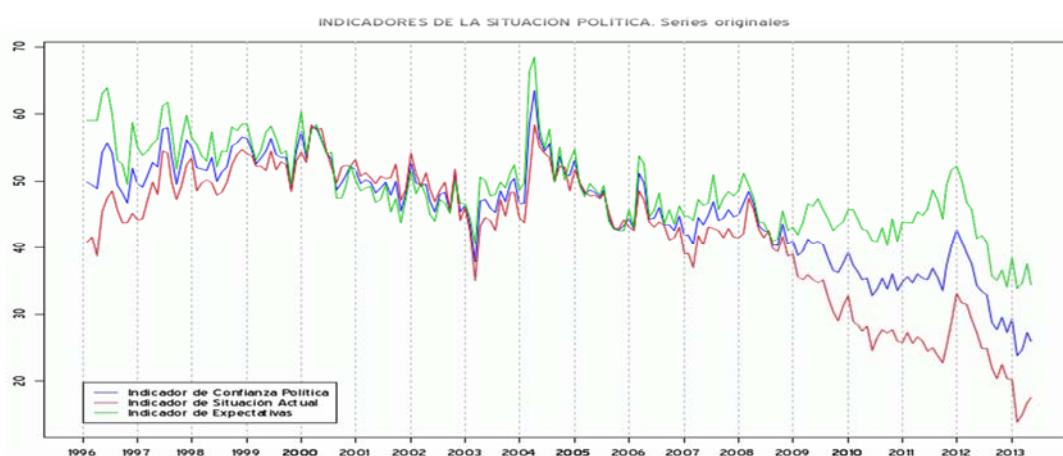
<sup>5</sup> En el Anexo III se muestra los grupos bancarios existentes.

disminución en la producción de bienes y servicios con el consiguiente aumento del desempleo que actualmente supera ya los seis millones<sup>6</sup>.

Por otra parte, el gobierno ha tratado de impulsar reformas para favorecer a emprendedores y autónomos como por ejemplo: la bajada en un punto de las cotizaciones sociales en 2013 y un punto adicional en 2014, liberalización del sector servicios para eliminar barreras y posiciones anticompetitivas, flexibilización de horarios comerciales especialmente en zonas de interés turístico, la agilización de los trámites para constituir una nueva empresa... El 11 de junio de 2013, el presidente del Gobierno presentó el proyecto de **Ley de Apoyo a los Emprendedores** que entre las principales medidas destaca la relativa al pago del IVA que implicará que a partir del 1 de enero de 2014, las pequeñas empresas no tendrán que pagar el IVA de sus facturas hasta no haberlas cobrado. Además se incluye incentivos fiscales como la deducción del 10% del IS a empresas con un volumen de negocio inferior a los 10 millones de euros siempre y cuando reinvertan sus beneficios en la actividad económica. También se introduce incentivos para la creación de nuevas empresas y para reflotar negocios.

### Situación Política Actual

Para finalizar este apartado, a continuación se muestra una gráfica que muestra la evolución desde el año 1996, de la opinión de la sociedad española acerca de la situación política:



*Figura 2.1.1 Indicadores de la situación Política de España*

Fuente: CIS

<sup>6</sup> Fuente Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.es](http://www.ine.es)). En el Anexo IV se amplía esta información.

Se aprecia que los indicadores de la opinión de la ciudadanía acerca de la situación política actual, de las expectativas y de la confianza en la política es la peor de los últimos 17 años, llevando una clara **tendencia negativa** desde 2008 (inicio de la crisis económico-financiera). Para finales de 2012 y coincidiendo con el cambio de Gobierno, los indicadores cambiaron su evolución aunque rápidamente volvieron a caer.

## 2.2. FACTORES ECONÓMICOS

Este factor es especialmente importante dentro de la actividad de cualquier empresa y principalmente en estos tiempos de recesión económica. España, a diferencia de varios de sus socios europeos, se encuentra en una situación económica delicada, con un fuerte **aumento del desempleo y una tendencia negativa del PIB**.

Al ser miembro de la Unión Europea, España ve limitada, de cierta forma, su independencia a la hora de adoptar medidas para salir de la actual situación. Desde Bruselas, se ha instado a seguir con una **política de austeridad** y ajuste lo que ha repercutido negativamente en la producción y el consumo.

Cabe señalar que el 4 de mayo de 2013, el vicepresidente de la Comisión Europea (CE) y responsable de Asuntos Económicos y Monetarios, Olli Rehn, confirmó que España tendrá dos años más para corregir su déficit y situarlo por debajo del 3%<sup>7</sup>.

### Política Monetaria

La política monetaria, viene impuesta por el **Banco Central Europeo**, que es el responsable de controlar la evolución de los precios estableciendo los tipos de interés de referencia, que actualmente se ubican en el 0.50%, el nivel más bajo de su historia. Estos tipos influyen de manera importante en el EURIBOR, que es el tipo de interés interbancario y su valor es el más utilizado como referencia para los préstamos bancarios. Actualmente se encuentra en sus niveles más bajos de la historia rondando el 0.53%<sup>8</sup>.

### Coste de Financiación

Un aspecto muy importante para cualquier gobierno es el coste que debe pagar por financiarse. Dicho coste se calcula en función de la **prima de riesgo** que se define como el sobreprecio que paga cada país por financiarse, dentro de los mercados, comparándolo

<sup>7</sup> [http://www.antena3.com/noticias/economia/bruselas-concede-espana-dos-anos-mas-cumplir-deficit\\_2013050300127.html](http://www.antena3.com/noticias/economia/bruselas-concede-espana-dos-anos-mas-cumplir-deficit_2013050300127.html)

<sup>8</sup> En el Anexo V se adjunta una gráfica con la evolución del indicador en el último año.

con otro país. En el caso de España y por pertenecer a la Eurozona, el bono usado como referencia es el bono alemán a diez años que se lo considera libre de riesgo. Actualmente este indicador ronda los 300 puntos básicos, habiendo llegado a sobrepasar en 2012 los 630 puntos básicos, lo cual era una pesada carga para el Estado que se veía obligado a pagar altos intereses, llegando éstos a superar el umbral del 7%, muy por encima de niveles considerados como óptimos<sup>9</sup>.

### Inflación

Según los datos publicados por el INE, el 12 de junio de 2013, el IPC de mayo se sitúa en el 1,7%, tres décimas por encima del registrado en el mes de abril (1,3%):

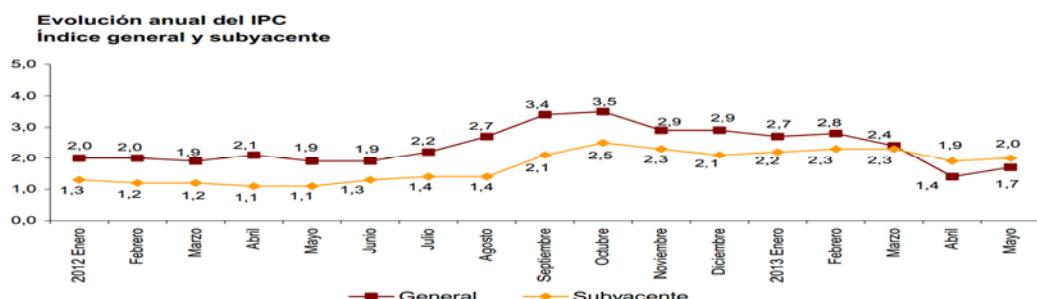


Figura 2.2.1. Evolución Anual del IPC.

Fuente: INE

Se pude observar en la figura anterior, que el **IPC General** ha experimentado un alza con respecto al mes pasado en donde se produjo una importante caída del indicador al pasar del 2,4% al 1,4%. Pese a este dato, las previsiones del Gobierno hechas por el Ejecutivo prevén que el IPC cierre 2013 en el entorno del 1% o incluso por debajo. El indicador adelantado del IPC de junio se sitúa en el 2,1%, cuatro décimas más respecto a mayo<sup>10</sup>.

En un entorno de crisis donde gran parte de la población ha visto reducidos sus ingresos derivado del ajuste salarial, tanto en el sector público como en el privado, o por la falta de empleo, un aumento del IPC va a mermar aún más su poder adquisitivo con las consecuencias que ello conlleva, como por ejemplo, la contracción del consumo.

### Producto Interior Bruto (PIB)

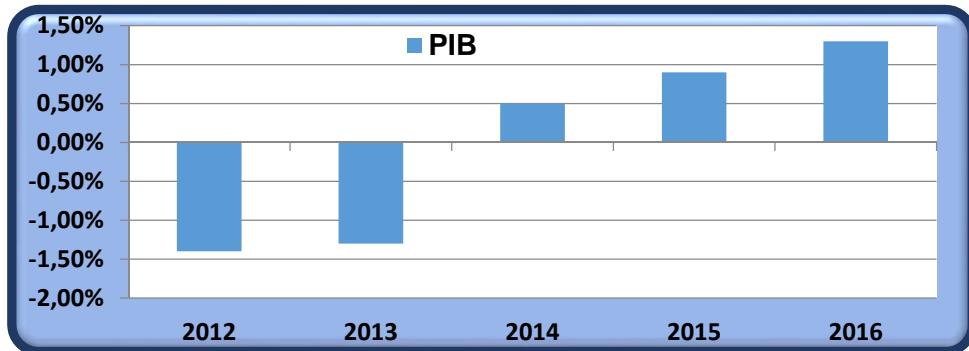
Analizando la evolución del PIB en los últimos años<sup>11</sup>, se puede apreciar como éste ha caído de forma abrupta arrastrado por la coyuntura económica actual.

<sup>9</sup> En el Anexo VI se presenta un cuadro con la evolución de este indicador.

<sup>10</sup> <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0613.pdf>

<sup>11</sup> Anexo VII, Figura VII.1.

Respecto al futuro, existe muchas previsiones sobre cuál será la **evolución del PIB**, a continuación se exponen las presentadas por el gobierno el 26 de abril de 2013:



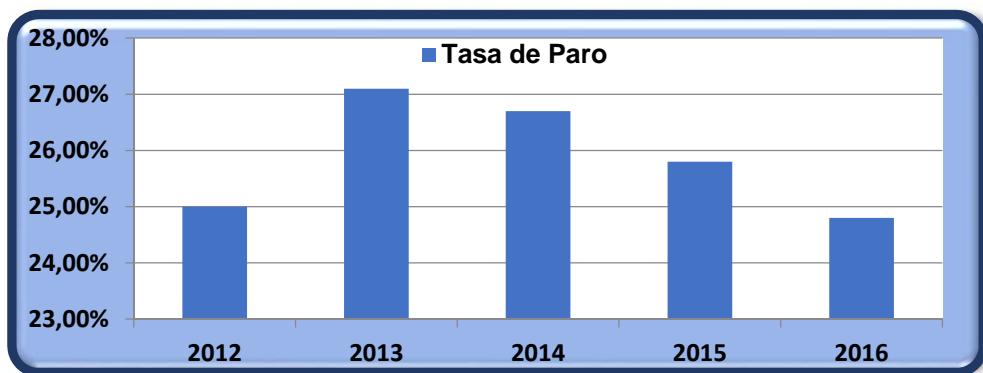
*Figura 2.2.3. Perspectivas futuras del PIB español para los próximos años.*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Economía y Competitividad

Según estas cifras, el PIB no tendrá un crecimiento positivo hasta el próximo año, aunque cabe indicar que actualmente, el Gobierno se muestra optimista y aboga por una recuperación más próxima en el tiempo.

### Desempleo

Una variable muy relacionada con el PIB es la tasa de desempleo, que en España ha llegado a unas cifras calificadas como “dramáticas”. En la actualidad ésta sobrepasa el 26% siendo una de las tasas más altas a nivel europeo<sup>12</sup>. Por otra parte, el paro juvenil se sitúa sobre el 57%. De cara al futuro, las perspectivas no son demasiado alentadoras, a pesar de que el PIB volverá a crecer, lo hará a niveles que no son suficientes para generar empleo (se estima que el PIB debe crecer por encima del 2% para crear puestos de trabajo). Las previsiones hechas por el gobierno el 26 de abril de 2013 fueron:



*Figura 2.2.4. Evolución Futura de la Tasa de Desempleo*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Economía y Competitividad.

<sup>12</sup> Ver Anexo IV.

Como se puede observar, la tasa de paro apenas bajará del 25% en 2016 según éstas estimaciones, llegando al 27.2% a finales de 2013, lo cual significa que más de seis millones de personas estarán en el paro.

### Confianza de los Consumidores

Por último, es importante analizar el índice que muestra la confianza de los consumidores en la economía, para ello se presenta la evolución del índice en los últimos años.

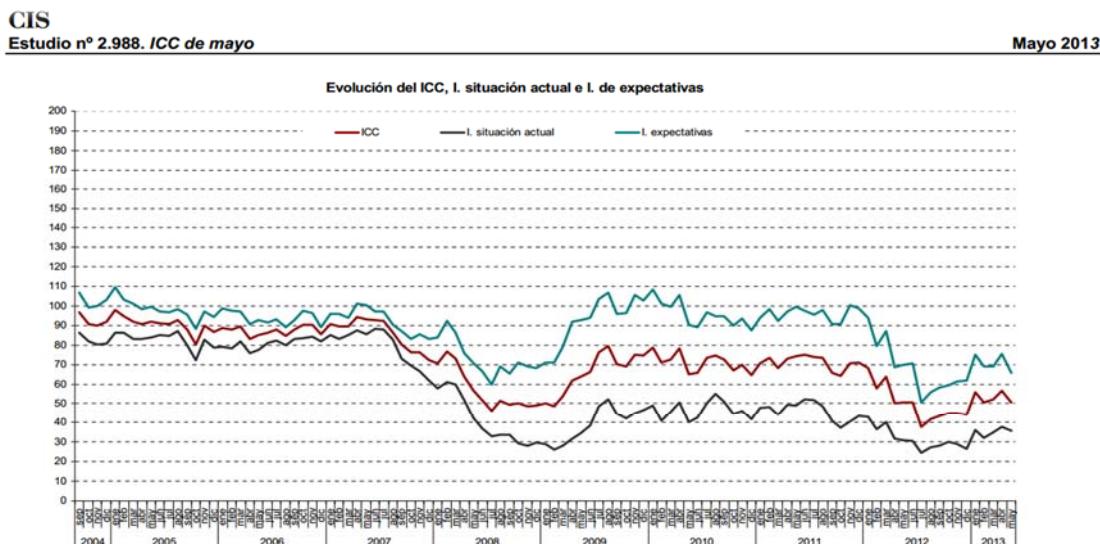


Figura 2.2.5. Evolución del ICC desde 2004

Fuente: CIS

Como muestra la gráfica, en mayo, el Indicador de Confianza de los Consumidores (ICC, línea roja), se sitúa en 50.8 puntos, lo que representa un retroceso de 5.9 puntos respecto al mes de abril. Esta situación se produce por el aumento del pesimismo sobre la situación actual (línea negra) pero especialmente por el empeoramiento de expectativas futura (línea verde). A pesar de que el ICC supera ligeramente los 50 puntos, éstos están aún muy lejos de los 100 que se considera como percepción optimista.

## 2.3. FACTOR SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICO

El mundo ha cambiado mucho en muy poco tiempo, y la sociedad española no ha sido la excepción. Ahora existe un mayor clima de libertad y de **igualdad entre sexos** a diferencia de lo que ocurría en el pasado. Además, la llegada de **internet** ha revolucionado nuestra forma de vida, el acceso a cualquier tipo de información está al alcance de un clic y las nuevas generaciones demandan cada vez productos tecnológicos más sofisticados que les permitan estar conectados a la red en cualquier momento.

De cara a la actividad comercial del Banco Pichincha, el factor Socio-Cultural-Demográfico es clave ya que su principal **segmento poblacional** del mercado son los extranjeros de origen andino (Ecuador, Perú, Colombia) y de ellos, especialmente los naturales de Ecuador. Por esta razón, a continuación, se realiza un análisis detallado de la evolución demográfica en España durante este siglo.

	Censo		Variación	
	2001	2013	Absoluto	Relativo(%)
Españoles	39.275.358	41.586.202	2.310.844	5,88%
Extranjeros	1.572.013	5.118.112	3.546.099	225,58%

Tabla 2.3.1. Población española y extranjera. Censo 01/01/2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como se aprecia en la tabla anterior, la población extranjera ha tenido un incremento extraordinario del 225,58% en poco más de una década. De esos 5.118.112 extranjeros, 634.521 personas son originarias de Ecuador, Colombia y Perú (tabla 2.3.2). Aunque es importante señalar que probablemente habrá muchos más ya que una parte importante de ellos ha adquirido la doble nacionalidad (española y la originaria).

	Censo		Variación	
	2012	2013	Absoluto	Relativo (%)
Ecuador	309.777	286.964	-22.812	-7,4%
Colombia	245.835	232.551	-13.283	-5,4%
Perú	121.954	115.006	-6.948	-5,7%

Tabla 2.3.2. Población objetivo del Banco Pichincha en España. Censo 01/01/2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

A partir de finales del siglo XX y hasta hace unos años atrás, los **movimientos migratorios** exteriores fueron muy importantes. En la actualidad la población española llega a los 46.704.314<sup>13</sup> lo que significa que el número de extranjeros en territorio español representa un 10,96% del total de la población, esto significa un retroceso de 2,3% de ciudadanos extranjeros con respecto a 2012.

Durante el año 2012 España registró un saldo migratorio negativo de 162.390 personas, un total de 476.748 personas emigraron al extranjero y 314.358 inmigraron desde el extranjero durante el último año. En 2011 el saldo también fue negativo en 50.090 personas.

<sup>13</sup> INE Censo a 1 de enero de 2013.

### Proyecciones Futuras

De acuerdo a las proyecciones futuras hechas por el INE en 2012, las **tendencias demográficas actuales**, traerían como consecuencia que España perdiere la décima parte de su población dentro de 40 años. Así, en el año 2022 España contaría con 45,1 millones de habitantes, un 2,5% menos que en 2012. Y en 2052, la población española se cifraría en 41,6 millones, un 10,0% menos que en la actualidad. Además, se pronostica que para 2018, el número de defunciones supere al de nacimientos.

Como se expuso anteriormente, los flujos migratorios estos dos últimos años arrojan un saldo negativo, no obstante, se espera una recuperación lenta y progresiva en los próximos años. Así, dentro de 10 años, a España llegarían 3,9 millones de inmigrantes y, en 40 años, este colectivo ascendería a 16,7 millones, siendo los países de la Unión Europea los que más población aportarán (4,9 millones), seguidos de Sudamérica (3,8 millones) y África (3,5 millones).

## **2.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

Dentro de este apartado, cabe resaltar, el papel fundamental que ha jugado el desarrollo de **internet** junto con la electrónica y la informática. Precisamente la unión de los tres, ha posibilitado que las personas accedan a una gran cantidad de información y que a diferencia de generaciones pasadas, en la actualidad la sociedad esté mejor y más informada.

Para las empresas, las **innovaciones tecnológicas** también han supuesto un gran cambio ya que internet ha eliminado la separación física que existía entre éstas y sus clientes o proveedores, a la vez que se ha modificado sustancialmente la manera de publicitarse y acercarse a los consumidores. También ha hecho que el cumplimiento de las obligaciones fiscales sea un trámite más rápido y fácil.

Cabe destacar que el **comercio electrónico** ha ido aumentando notoriamente a diferencia del comercio tradicional que acumula bajadas en los últimos años. Muchas de esas transacciones han sido pagadas con tarjetas bancarias (de crédito o débito) siendo un tema de gran importancia la seguridad al momento de realizar el pago en la red tanto para clientes como para compradores. Uno de los nuevos métodos de pago son los Bitcoins, los cuales funcionan como una moneda electrónica y que, especialmente en los países anglosajones, han tenido mucha aceptación.

También es necesario resaltar que la mayor parte de las entidades bancarias cuentan con una amplia red de cajeros automáticos siendo uno de los objetivos hacer posible que los clientes realicen la mayor cantidad posible de operaciones en ellos, para esto, las entidades invierten importantes sumas de dinero para adquirir cajeros cada vez más avanzados que proporcionen **mayor seguridad** al realizar dichas operaciones. Con esa inversión, se persigue, entre otros, dos objetivos, evitar la aglomeración de personas en sus instalaciones y el ahorro en costes laborales y operacionales.

Por último, es preciso apuntar que cada vez es más común encontrarse con entidades bancarias que operan casi por completo a través de la red aunque en el mercado español todavía gran parte de la población prefiere operar por medio de las agencias físicas tradicionales.

## 2.5. FACTOR ECOLÓGICO (MEDIAMBIENTAL)

Este factor ha cobrado mucha importancia en los últimos años y cualquier empresa, debe tener muy presente el impacto que su actividad produce en el medio ambiente. Como dato relevante, se calcula que el papel y cartón constituye el 90% de los residuos generados en una oficina. Cada empleado de oficina consume de media, en España, unos 50 kilos de papel al año, de los cuales más de la mitad acaban en el vertedero cuando podrían ser reciclados. Tanto las autoridades nacionales como las autonómicas, locales y europeas han venido promoviendo distintas normas para incentivar **proyectos de reciclaje** en los que las empresas se impliquen de manera activa para reducir la contaminación que se produce dentro de su actividad.

En 2012, el gobierno promulgó una ley que permite a las empresas exigir legalmente que el **reciclaje final** de sus residuos se realice en una fábrica europea asegurándose así que éstos sean reciclados de acuerdo a las exigencias medioambientales de la UE. Cabe destacar que esta ley se ajusta a lo que ya se venía aplicando en otros países de Europa y el objetivo final que se persigue es potenciar la industria del reciclado dentro de la UE.

A modo de ejemplo, se puede citar el **convenio** que el BBVA y Ecoembes han firmado para impulsar la recogida selectiva y el reciclado de los envases ligeros, el papel y cartón que se generan en las instalaciones del grupo bancario con el fin de cumplir los objetivos marcados por la UE.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Una vez examinado el entorno general, se presenta, a continuación, un análisis del entorno específico basado en las fuerzas de Porter, que permitirán de alguna forma, diagnosticar el microentorno de la empresa.

#### 3.1. SECTOR

##### Antecedentes

El sistema financiero español ha sufrido muchos **cambios** en los últimos años, como consecuencia del fuerte impacto que ha tenido la crisis económica en el sector bancario.

En el año 2005, el sistema financiero español incluía a bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, establecimientos financieros de crédito (incluidas las entidades de crédito de ámbito operativo limitado –ECAOL– hasta 1996) y el Instituto de Crédito Oficial –ICO–. A continuación se muestra un cuadro de las entidades de crédito a nivel europeo:

Países	Total Entidades	Bancos	Cajas de Ahorro	Cooperativas
España	348	138	46	83
Francia	854	206	31	81
Dinamarca	197	148	10	29
Irlanda	78	75	0	1
Grecia	62	44	1	16
Reino Unido	400	334	1	0
Italia	792	209	46	529
Austria	23	22	1	0

Tabla 3.1.1. Número de Entidades Financieras. Año 2005.

Fuente: Elaboración propia partir de datos del BCE, European Banking Federation, European Saving Bank Group, European Cooperatives Bank Group

Como se observa, destaca el importante número de cajas de ahorros presentes en territorio español, teniendo éstas una escasa o nula presencia en otros países como Irlanda, Grecia, Austria y Reino Unido.

##### Inicio de la Crisis

En el verano de 2007 se inicia la crisis financiera internacional que se ve agravada por la quiebra de Lehman Brothers ya en 2008 y el posterior colapso del sistema financiero estadounidense. Pronto la crisis se contagiaría al otro lado del Atlántico viéndose afectadas muchas de las principales entidades financieras europeas.

En España, en un primer momento, la crisis financiera internacional no tuvo un fuerte impacto sobre el sistema financiero debido al modelo de negocio, basado en la **banca minorista**. Pero, por otra parte, la liquidez de los mercados de financiación mayoristas, se vio fuertemente perjudicada por el aumento de la percepción del riesgo, y como resultado de ello, la mayoría de entidades españolas se vieron afectadas ya que tenían (y tienen) una dependencia importante de dichos mercados de financiación, y en consecuencia, los costes de financiación aumentaron de forma importante. Además, la crisis de la deuda soberana agravó aún más la situación. Como resultado de ello, los bancos españoles han pasado a depender en gran medida de la refinanciación del Eurosistema. Además, se puso de manifiesto los excesos del sector en años anteriores cuyas inversiones se basaban en prestar financiación principalmente al sector inmobiliario que a su vez había tocado techo y se encontraba en pleno declive.

Estos factores definían una coyuntura desfavorable para las entidades bancarias españolas y en particular para las cajas de ahorros, lo que hacía aconsejable una **transformación relevante de su estructura**, que se ha venido concretando en movimientos societarios que tienen como objetivo ganar solidez y mejorar la eficiencia, como un medio imprescindible para favorecer la posición competitiva de las entidades y recuperar su credibilidad en los mercados, a través del incremento del tamaño medio de las entidades o grupos y del aprovechamiento de sinergias.

### El FROB y el FGD

En 2009 fue aprobado el Real Decreto-Ley 9/2009<sup>14</sup>, de 26 de junio, que creó el **Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB)**, una de cuyas funciones consiste, precisamente, en apoyar los procesos de integración entre entidades viables que voluntariamente acuerden participar en fusiones u otros procesos análogos que comporten una mejora de la eficiencia, una racionalización de su administración y un redimensionamiento de su capacidad productiva para mejorar sus perspectivas futuras. Cabe señalar que en algunos de los procesos de integración que se han llevado a cabo, las entidades no han solicitado apoyos del FROB.

La Ley del FROB tiene también un segundo objetivo, el de facilitar la **resolución de entidades no viables**, cuando no pueda alcanzarse una solución en el marco tradicional de actuación de los fondos de garantía de depósito. En este caso, el FROB está diseñado

---

<sup>14</sup> Ver Anexo VIII.

para una intervención ágil y eficaz que supone la sustitución de los administradores de la entidad por el propio FROB e implica la elaboración de un plan de reestructuración que puede incluir la fusión o toma de control de la entidad (como en los casos de Bankia, Catalunya Banc, NCG Banco Novacaixagalicia y Banco de Valencia), o la cesión global o parcial de sus activos y pasivos.

El FROB cumple una función complementaria, pero sin llegar a sustituir la labor del **Fondo de Garantía de Depósitos (FGD)**, que en España eran de tres tipos: para bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, hasta su fusión<sup>15</sup>. Este único fondo se financia con aportaciones de las entidades adscritas, y tienen, por un lado, una función indemnizatoria, mediante la que reembolsan a los clientes el importe de los depósitos confiados a una entidad que se haya visto en la imposibilidad de devolverlos, hasta un máximo de 100.000 euros por titular<sup>16</sup> y, por otro lado, la función de contribuir al saneamiento de una entidad prestándole ayudas, cuando esta opción resulte más económica que la de indemnizar a los depositantes.

### Procesos de Integración

Los **procesos de integración** se plasmaron en un principio mediante operaciones de fusión o de creación de Sistemas Institucionales de Protección (SIP) que consistían en la firma de acuerdos contractuales entre las entidades participantes, de esta forma, se constituía normalmente una entidad central común (una entidad de crédito con estatuto de banco), a la que se le cedía capacidad para definir los aspectos esenciales de la gestión. Estos procesos, en su mayoría, estaban conformados por cajas de ahorros que han sido las grandes perdedoras como consecuencia de la crisis financiera. En la actualidad, los procesos de integración se llevan a cabo mediante una fusión estructural<sup>17</sup>.

Como se mencionó en el análisis del entorno general, a principios de junio fue presentado el proyecto de **Ley de Cajas** con el objetivo de que, aquellas que no se transformasen en bancos o para las de nueva creación, limitasen su campo de actividad y que éste vuelva a ser el que fue en sus inicios. Como puntos clave de esta ley, cabe destacar lo siguiente<sup>18</sup>:

<sup>15</sup> Ver Anexo II, año 2011.

<sup>16</sup> El Fondo tiene por objeto garantizar los depósitos en dinero y en valores u otros instrumentos financieros constituidos en las entidades de crédito, con el límite de 100.000 euros para los depósitos en dinero o, en el caso de depósitos nominados en otra divisa, su equivalente aplicando los tipos de cambio correspondientes, y de 100.000 euros para los inversores que hayan confiado a una entidad de crédito valores u otros instrumentos financieros. Estas dos garantías que ofrece el Fondo son distintas y compatibles entre sí.

<sup>17</sup> Ver Anexo II, año 2012.

<sup>18</sup> <http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2869112&strGoo=consiste-proyecto-ley-cajas-fundaciones-bancarias&>

- ❖ Deberán centrar su actividad a clientes minoristas y a PYMES.
- ❖ Su ámbito territorial se verá reducido a una Comunidad Autónoma aunque podrán sobrepasar este límite si no exceden en más de diez provincias limítrofes entre sí.
- ❖ Su activo no podrá superar los 10.000 millones de euros o su cuota de depósitos no podrá superar el umbral del 35% de los depósitos de su Comunidad.
- ❖ Se suprime la figura del Director General, además se intenta evitar que autoridades públicas, miembros de organizaciones empresariales y sindicales así como altos cargos de la Administración puedan ocupar un sitio en los órganos de control de estas entidades.

En las integraciones aprobadas por el Banco de España y con ayudas del FROB, los planes incluyen una reducción en el número de sucursales entre el 10% y 30%, y una reducción de plantillas entre el 11% y el 27%.

La transparencia ha sido una de las prioridades en el proceso de reestructuración. Por ello, se decidió que las **pruebas de estrés** llevadas a cabo en julio de 2010 al sector bancario europeo incluyeran en España a todos los bancos cotizados y a todas las cajas de ahorros (más del 90% de los activos totales del sector bancario español, aunque la exigencia mínima era sólo del 50% de los activos totales). Dicho proceso se enmarca dentro de los compromisos asumidos con el Eurogrupo para la concesión de la asistencia financiera para la restructuración y recapitalización del sector bancario. Estos acuerdos están reflejados en el Memorando de Entendimiento (MoU).

Los **resultados de los stress test** llevados a cabo por la consultora Oliver Wyman evidenciaron una necesidad de capital por valor de 59.300 millones de euros, esta cantidad desciende a 53.745 millones cuando se consideran los procesos de fusión en marcha y los efectos fiscales<sup>19</sup>.

Como parte de la estrategia general, ha sido fundamental dar una respuesta efectiva a los activos heredados de la burbuja inmobiliaria, procediendo a una segregación de los **activos deteriorados** (los llamados “activos tóxicos”), hacia una entidad externa, en este caso, la **Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria** (SAREB), entidad creada en el marco de la Ley 9/2012 como parte del proceso de reestructuración y saneamiento del sistema financiero español. Con esto se pretende disipar todas las dudas que puedan quedar sobre la calidad de los balances bancarios,

---

<sup>19</sup> En el Anexo IX se adjunta un cuadro que detalla las necesidades de capital de cada entidad.

reducir la exposición de los bancos al sector inmobiliario y reducir la dependencia de los mismos hacia el Banco Central Europeo, con el objetivo de asegurar su liquidez.

De esta forma, a mayo de 2013, se ha reducido notablemente los **grupos bancarios españoles**<sup>20</sup>, de éstos, Bankia-BFA, Catalunya Banc y NCG Banco Novacaixagalicia pertenecen al FROB y su futuro está aún por decidir a excepción del primero que ha recibido un trato especial por parte del Estado al tratarse de un entidad cuya insolvencia pondría en riesgo a todo el sistema. Además, Banco de Valencia, anteriormente controlado por el FROB, ahora forma parte de CaixaBank.

A día, 7 de mayo de 2013, el número de bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito que operan en España es el siguiente:

Total Entidades	Bancos	Cajas de Ahorro	Cooperativas de Crédito
165	75	20 <sup>21</sup>	70

Tabla 3.1.2. Número de Entidades Financieras. Año 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España,

## CORE CAPITAL

El core capital está compuesto de recursos propios de máxima calidad. Los acuerdos de Basilea III promulgan que los recursos que cumplen esta premisa sean: “*las acciones emitidas por un banco, así como reservas o lo que es lo mismo, la parte de los beneficios que las entidades no reparten entre sus inversores y aprovechan para fortalecer sus recursos propios, supone la suma del capital más las reservas del banco*”. Al core capital también se lo denomina “*common equity Tier 1*”. Desempeña un papel fundamental ya que se trata de fondos que permiten hacer frente a los riesgos que se ha adquirido, garantizando así, la viabilidad de la entidad.

Para aumentar este ratio, existen dos procedimientos, el primero se trataría de ampliaciones de capital o incrementos de los beneficios no repartidos y el segundo, consistiría en disminuir su activo manteniendo los niveles de capital.

<sup>20</sup> Fuente: www.bde.es. En el Anexo III se adjunta un cuadro que muestra los grupos bancarios.

<sup>21</sup> Caixa Ontinyent y Caixa Pollença son las dos únicas cajas de ahorros que podrán mantener esta condición tras la entrada en vigor de la nueva ley, que obligará a todas las demás a transformarse en fundaciones para mantener su participación en sus bancos.

Con relación a la ratio de solvencia, el Memorando de Entendimiento sobre condiciones de política sectorial financiera, en el apartado V expone: “*Las entidades de crédito españolas tienen la obligación de cumplir, al 31 de diciembre de 2012 y al menos hasta finales de 2014, un coeficiente de capital común de primer nivel de al menos un 9%*”.

Para su cálculo se relaciona los activos ponderados por riesgo (en el denominador) con sus fondos propios (en el numerador). El resultado de la división se multiplica por 100 y de ahí sale el porcentaje que examinan con lupa los distintos supervisores, el Banco de España, la Autoridad Bancaria Europea (ABE), Oliver Wyman y Roland Berger. Así, unos activos ponderados por riesgo de 100.000 millones con unos fondos propios de 10.000 implicarían una ratio del 10%.

### RESCATE A LA BANCA

España recibirá hasta un máximo de 100.000 millones de euros por parte del Eurogrupo con el objetivo de **recapitalizar su banca**. De este importe, se ha recibido ya más de 40.000 millones euros que ha sido repartido entre las entidades que lo necesitaban (principalmente las entidades nacionalizadas). Desde Bruselas, se ha impuesto condiciones a la banca para que abandone su alta exposición al sector inmobiliario y centre su actividad en préstamos al por menor y que otorguen financiación a las PYMES, además de exigir a las entidades nacionalizadas que reduzcan su tamaño en un 60% hasta 2017. Según el Ministro de Economía y Competitividad, Luis de Guindos, el interés que pagará España, por el rescate europeo a la banca, será inferior al 1%<sup>22</sup>.

La Comisión Europea, en coordinación con el BCE y la ABE, serán los encargados de revisar que se cumplan las condiciones impuestas en el acuerdo de asistencia financiera.

### BANCA EXTRANJERA

Con respecto a las entidades bancarias extranjeras que operan en territorio español, se pueden identificar tres tipos<sup>23</sup>:

- ❖ **Filiales de bancos extranjeros:** es una división de un banco extranjero que opera en España, pero para hacerlo necesita ficha bancaria propia. Se trata de una entidad española de pleno derecho y el FGD cubre los depósitos de hasta 100.000

---

<sup>22</sup> <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/securitasjun13/economia/noticias/4432310/11/12/Los-40000-millones-del-rescate-de-la-banca-tendran-un-coste-inferior-al-15.html>

<sup>23</sup> Fuente: [www.invertia.com](http://www.invertia.com)

euros<sup>24</sup> Dentro de este tipo de entidades están: Barclays Bank, Deutsche Bank, CITIBANK España, BNP Paribas, BPE, entre otros.

- ❖ **Sucursales de entidades de crédito extranjeras comunitarias:** son entidades que operan en territorio español pero no disponen de ficha bancaria. En caso de quiebra, el FGD no cubre los depósitos sino que es el fondo de garantía del país de origen de la matriz el que se encargaría de devolver los depósitos hasta ciertos límites. Por ejemplo, en Francia, 70.000 € en Reino Unido, 50.000 libras, en Italia, 103.000 € en Holanda, 100.000 € en Portugal, 100.000 € Dentro de este tipo de entidades tenemos a: ING Direct, Banco Espíritu Santo, Triodos Bank, ABN Amro, Société Générale, Banco Sygma, entre otros, hasta un total de 79 entidades de este tipo<sup>25</sup>.
- ❖ **Sucursales de entidades de crédito extranjeras no comunitarias:** son similares a las anteriores pero la diferencia radica en que se trata de entidades de fuera de la Unión Europa. Dentro de éstas tenemos: Banco de la Nación Argentina, Banco do Brasil, Bank of America, etc., así hasta un total de 8 entidades<sup>26</sup>.

### El Papel del Banco de España

Todas las entidades, independientemente de su tipo, son **supervisadas por el Banco de España** lo cual significa que éstas cumplen con todos los criterios y normas de solvencia, rentabilidad, eficiencia y coeficientes exigidos, entre otros aspectos más. En un futuro a medio plazo, las tareas específicas de supervisión relacionadas con la estabilidad financiera de todos los bancos de la zona del euro recaerán en el Banco Central Europeo. Así, el BCE pasará a ser responsable de autorizar a las entidades de crédito, velar por el cumplimiento de los requisitos de capital, apalancamiento y liquidez, y llevar a cabo la supervisión de los conglomerados financieros. Asimismo, podrá adoptar medidas de intervención temprana cuando un banco incumpla o corra el riesgo de incumplir los requisitos reglamentarios de capital, exigiendo a éstos que adopten medidas correctoras.

Otro aspecto importante que cabe destacar, ha sido la decisión, por parte del Banco de España, de emitir una **recomendación de obligado cumplimiento**, tal como lo establece una cláusula del Memorándum de Entendimiento (MoU), que entró en vigor a partir de inicios de 2013 y cuyo objetivo es detener la “guerra” entre los bancos por captar

---

<sup>24</sup> Dentro de los límites señalados en la referencia 16.

<sup>25</sup> Fuente: [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)

<sup>26</sup> <http://www.finanzas.com/bancos-no-cubiertos-por-el-fgd>

depósitos de los clientes mediante el establecimiento de límites para las rentabilidades ofrecidas en dichos depósitos. Los límites establecidos son los siguientes<sup>27</sup>:

Tipo de Depósito	Rentabilidad
Cuentas Remuneradas y de Ahorro	1,25% TAE
Plazo de hasta 12 meses	1,75 % TAE
Plazos de entre 1 y 2 años	2,25% TAE
Plazos de más de 2 años	2,75% TAE

*Tabla 3.1.3. Límites de rentabilidad a los depósitos  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de expansión.com.*

Actualmente existen varias entidades que no cumplen con esta recomendación del Banco de España, especialmente aquellas entidades “nicho”, entre ellas<sup>28</sup>, Banco Espíritu Santo y BPE que ofrecen un 3% en depósitos a 12 meses para importes mínimos de 50.000 euros, Bankoa que también ofrece un 3% de interés, ICBC (Banco Chino) ofrece un 2% a un año, ING que ofrece un 2,75 para un plazo de 4 meses. Algunos de los bancos “obligados” a cumplir con la recomendación, intentan burlar los límites ofreciendo plazos de 13 y 25 meses para sus depósitos, de esta forma, ofrecen más rentabilidad para captar el ahorro. Las entidades que ha rebajado sus rentabilidades en depósitos o cuentas, a fecha 13 de enero de 2013 son<sup>29</sup>: Santander, Sabadell, Activobank, Bancopopular-e, Oficinadirecta.com, Deutsche Bank, iBanesto.com, Banesto, CatalunyaCaixa, Cajasierte y Novagalicia Banco.

### Morosidad Bancaria

El ciclo económico que atraviesa el país es perjudicial para la actividad comercial, todo ello ha motivado que numerosos préstamos y créditos concedidos no puedan ser devueltos por sus deudores ya que muchos de ellos han perdido sus ingresos, como consecuencia de esta situación. La **tasa de morosidad bancaria**. en marzo, se situaba en el 10,47% lo que representa 2,1 puntos más respecto a marzo de 2012<sup>30</sup>, retomando así su tendencia alcista después de haber experimentado una bajada fruto de la transferencia los llamados “activos tóxicos” a la SAREB por un importe aproximado de 25.000 millones de euros<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> Estos límites afectan a depósitos, pagarés, bonos y cuentas.

<sup>28</sup> <http://www.tucapital.es/>

<sup>29</sup> <http://www.expansion.com/2013/01/13/empresas/banca/1358071414.html>

<sup>30</sup>

[http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/05/la\\_morosidad\\_bancaria\\_registro\\_una\\_leve\\_subida\\_en\\_marzo\\_41450.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/05/la_morosidad_bancaria_registro_una_leve_subida_en_marzo_41450.php)

<sup>31</sup> <http://blogs.elpais.com/finanzas-a-las-9/2013/04/morosidad-y-refinanciaciones.html>.

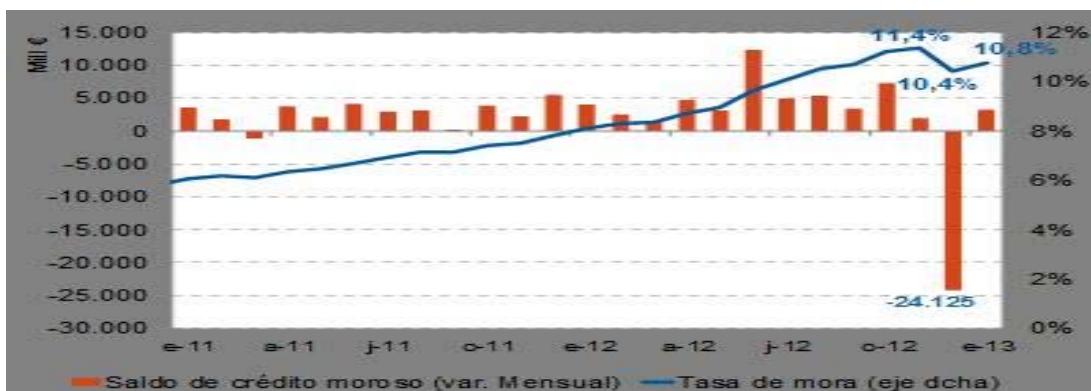


Figura 3.1.4. Tasa de Morosidad Bancaria

Fuente: Banco de España.

Como se puede apreciar en la figura anterior, la tasa de morosidad ha seguido una **tendencia claramente alcista** desde el estallido de la actual crisis llegando a cotas nunca antes vistas y se espera que su evolución futura, a criterio del director de la Confederación Española de Cajas de Ahorras, José María Méndez, sea igualmente alcista llegando a superar el 11%. Si se tiene en cuenta el paralelismo existente entre desempleo y morosidad es lógico pensar que si el primero aún subirá durante este año<sup>32</sup>, el segundo también lo haga.

### 3.2. MERCADO

Banco Pichincha España S.A. es parte del **sistema financiero español** hecho por el cual se encuentra bajo la supervisión del Banco de España y sus clientes cuentan con la protección del Fondo de Garantía de Depósitos<sup>33</sup>.

En este mercado, existe una elevada competencia, pese a ello, según cálculos hechos por Banco Santander, se estima que en un futuro próximo las tres primeras entidades (Grupo Santander, BBVA, Caixabank) concentrarán un 70% de la cuota de mercado<sup>34</sup>. Se trata de un sector que está **fuertemente regularizado**, especialmente tras la reestructuración y el rescate bancario.

Además, se trata de un mercado que durante los últimos años ha recibido muchas críticas desde un amplio sector de la población insatisfecha tanto de la gestión y actuación de los bancos como también de las autoridades que velan por su correcto funcionamiento. En este apartado, destaca el **amplio rechazo** que reciben entidades nacionalizadas como son

<sup>32</sup> Ver Anexo IV sobre tasa de desempleo.

<sup>33</sup> Ver apartado 3.1., nota 16.

<sup>34</sup>

<http://www.expansion.com/2013/04/23/empresas/banca/1366716734.html?a=DIR215db055ec0ccc3a606285a2af27d34f&t=1370686439>

Bankia y NCG Banco Novacaixagalicia debido a su nefasta gestión reciente y su dudosa actuación respecto al tema de las participaciones preferentes y los desahucios, aunque cabe apuntar que este último aspecto perjudica a la imagen de todas las entidades.

La competencia en este mercado ha ido en aumento durante los últimos quince años, y mucho tuvo que ver con ese auge la burbuja inmobiliaria vivida hasta principios de 2008 que hizo que las cajas de ahorro se sobreexpusiesen al sector inmobiliario. Además, aquella gran demanda de créditos hipotecarios y de liquidez en general posibilitó la **llegada de varias entidades bancarias extranjeras** atraídas por las altas rentabilidades obtenidas por parte de las instituciones financieras en aquel tiempo.

### 3.3. COMPETIDORES

A pesar de que en un primer momento se pueda pensar que los competidores de BPE pudieran ser la práctica totalidad de las entidades de crédito que operan en territorio español, la entidad centra su actividad en un segmento específico de la población (se trata de un banco “nicho”), tal cual queda expuesto en su misión: “*atender las necesidades financieras de los migrantes ecuatorianos y de la zona andina, proporcionándoles productos y servicios de calidad que les permitan desarrollarse y mejorar su calidad de vida*”. Dicho esto, la entidad no tiene competencia directa en su negocio ya que no existe, por ahora, otra institución que centre su actividad y ofrezca dichos servicios a este segmento de la población. El Gerente de la entidad, Jorge Marchán, en una entrevista a New York Times, justifica así la inversión realizada en España: “*los bancos españoles, que previamente habían tratado de atraer a los migrantes de América Latina, empezaron a retirarse de esta línea de negocios, cuando la crisis financiera de la zona euro empezó a ejercer presión sobre ellos*”, además añade, “*La crisis logró que nuestra competencia desocupe el espacio que era nuestro objetivo en términos de clientes*”.

Por otro lado, la amenaza de competidores potenciales es baja ya que existen barreras de entrada que son muy difíciles de superar, como son, economías de escala, la imagen de marca, la elevada inversión para constituir una entidad financiera, la compleja gestión informatizada de las actividades, etc.

### 3.4. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Dentro del sector bancario, el poder negociador de los clientes varía en función de varios aspectos, entre ellos:

- ❖ La condición de ser un particular o una entidad pública o privada.
- ❖ Ser una gran empresa, una PYME o un autónomo.
- ❖ Disponer de un patrimonio importante.
- ❖ La coyuntura económica.
- ❖ ...

En función de estos **factores**, un cliente dispondrá de una mejor o peor posición para solicitar o negociar las condiciones de ciertos productos financieros con su entidad.

En cuanto a los clientes de la banca, destacar que prácticamente toda la población necesita, más tarde o más temprano, ser titular de una cuenta bancaria con la que poder realizar diversas operaciones, como por ejemplo, domiciliar nóminas y recibos, solicitar financiación y/o avales bancarios, invertir en activos, etc.

Dicha necesidad, otorga una **posición claramente predominante** a las entidades bancarias frente a sus clientes, especialmente si se tratan de pequeños ahorradores. Algunas entidades se han aprovechado de esta posición para colocar diversos productos que han sido perjudiciales para ellos sin que estos hayan sido convenientemente informados o incluso habiendo sido informados al respecto, por ejemplo, cláusulas suelo, participaciones preferentes, intereses de mora desorbitados, etc.

Un tema importante, y en donde los clientes prácticamente carecen de poder negociador, son las **comisiones de mantenimiento** que las entidades cobran por tener operativa una cuenta. Así, el pasado mayo, la Comisión Europea (CE) propuso una directiva para obligar a los bancos a que sean más transparentes a la hora de publicar estas comisiones, todo ello, con el objetivo de que los usuarios conozcan de antemano los importes a pagar en concepto de mantenimiento y que puedan elegir con más criterios una u otra entidad, de esta forma, se forzaría a los bancos a reducir esos montantes.

Pero la directiva de la CE no termina allí, sino que incorpora otros dos objetivos muy a tener en cuenta como son:

- ❖ Facilitar el **cambio de una entidad** a otra a todos los clientes, facilitando el traslado de todos sus recibos. El cambio tendrá que realizarse en un plazo máximo de 15 días entre entidades de un mismo país.
- ❖ Permitir que cualquier ciudadano de la Unión Europea (UE) acceda a una cuenta bancaria independientemente de su nivel económico. Las entidades tendrán que

ofrecer unos **servicios mínimos garantizados** como el pago de recibos domésticos o el uso de una carta de crédito.

Es importante también destacar que España es el **segundo país donde las comisiones son más altas (cerca de 200 €)**, justo por detrás de Italia (234,64 €), según un informe publicado por la CE<sup>35</sup>. En países como Holanda, Bélgica, Dinamarca, Portugal y Suecia, las comisiones que los clientes desembolsan son hasta casi cuatro veces menores. Los alemanes por el mismo concepto pagan tres veces menos que los clientes españoles<sup>36</sup>:

Por otra parte, se puede afirmar que la amenaza de una integración hacia atrás es prácticamente nula y que los servicios prestados por este tipo de entidades son de suma importancia. Éstas son unas de las múltiples razones que han otorgado a la banca, poder disfrutar de una **posición dominante** frente a sus clientes.

### 3.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

En el caso del sector bancario, se pueden distinguir **dos tipos de proveedores** que serían los siguientes:

- ❖ **Proveedores financieros:** son los principales. Dentro este apartado estarían los depositantes y otras entidades financieras.
- ❖ **Resto de proveedores de bienes y servicios:** se trata de agentes que suministran material de oficina, servicios telefónicos, eléctricos, etc.

Respecto a los proveedores financieros se puede afirmar que no todos tienen el mismo poder de negociación. En efecto, las entidades financieras, a través del **mercado interbancario**, se prestan dinero de manera frecuente, bien sea para sacar rendimientos a sus excedentes de tesorería, para cubrir posibles desajustes del coeficiente de caja, para cubrir sus necesidades de liquidez, etc. Dentro de este mercado los tipos de interés suelen ser bastante bajos y los períodos de tiempo suelen ser medianos o cortos incluso llegando a ser de un solo día. Cabe apuntar que durante la peor etapa de la actual crisis, este mercado estuvo muy restringido ya que nadie se fiaba de nadie y las tasas de interés aumentaron de forma considerable (se daban casos que de un día para otro el tipo había aumentado de un 0,3% a un 0,9%). Ya en un entorno más estable, es lógico pensar que aquellas entidades de mayor tamaño tienen **más poder de negociación** que las de menor

---

<sup>35</sup> [http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/bruselas-pide-imponer-a-banca-transparencia-en-sus-comisiones\\_852639.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/bruselas-pide-imponer-a-banca-transparencia-en-sus-comisiones_852639.html)

<sup>36</sup> [http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/bruselas-pide-imponer-a-banca-transparencia-en-sus-comisiones\\_852639.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/bruselas-pide-imponer-a-banca-transparencia-en-sus-comisiones_852639.html)

proporción. Además, el **Banco Central Europeo** (BCE) también puede actuar como proveedor de recursos ya que las entidades bancarias, mediante las subastas, pueden captar liquidez. Así por ejemplo, en diciembre de 2011, el ente central realizó su primera subasta LTRO<sup>37</sup>(**Long-term Refinancing Operation, traducido al español como Operaciones de Refinanciación a Largo Plazo**) a largo plazo (3 años) a un 1% de interés. Mario Draghi, presidente del BCE, reconoció que tomó esta medida debido a que el mercado interbancario había cerrado el grifo de liquidez y para evitar un *credit crunch*<sup>38</sup> debido al empeoramiento de la crisis de la deuda soberana. Según se pudo conocer, tanto las entidades italianas como las españolas fueron las más beneficiadas tras la subasta<sup>39</sup>.

Respecto a los proveedores de bienes y servicios, obviamente éstos no tienen el mismo poder de negociación que los anteriores ya que su papel, aunque importante, tiene **menor peso** en las actividades propias de una entidad de crédito. Además estos proveedores no se encuentran tan concentrados como los financieros, al contrario, tanto suministradores de material de oficina, como de servicios telefónicos o eléctricos están dispersos (unos más que otros) y existe una alta competencia dentro de sus respectivos sectores. Todo ello, hace que las entidades financieras dispongan de un importante poder de negociación sobre estos proveedores.

### 3.6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Respecto a este apartado, se puede afirmar que **no existe un sustitutivo** para los servicios financieros que ofrecen las entidades de crédito, de allí, una de las causas de su posición predominante respecto a los clientes<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup>

<http://www.expansion.com/2013/01/25/empresas/banca/1359111938.html?a=215db055ec0ccc3a606285a2af27d34f&t=1371050802>

<sup>38</sup> Fenómeno financiero caracterizado por el endurecimiento de las condiciones para acceder a financiación.

<sup>39</sup> Ver Anexo X sobre la deuda de la banca española con el BCE.

<sup>40</sup> Ver Anexo XVI. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

## 4. ANÁLISIS INTERNO

Con este análisis se pretende **identificar aquellas fortalezas y debilidades** que puedan permitirle afrontar los retos presentes y futuros. Al concluir este apartado, se propondrá un plan estratégico a seguir por la empresa para ser capaces de alcanzar los objetivos propuestos a corto y largo plazo. Se empleará diversas herramientas de estudio (análisis de la identidad de la empresa, su perfil estratégico<sup>41</sup> y el análisis DAFO y CAMA).

### 4.1. LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA

BPE<sup>42</sup> es una compañía que forma parte del **Grupo Financiero Pichincha**, el mayor Grupo Financiero privado de Ecuador, integrado por varias compañías especializadas en diversas áreas financieras, tanto en Ecuador como a nivel internacional<sup>43</sup>. Sus inicios se remontan a 1906 con el nacimiento, en Ecuador, de Banco Pichincha, constituido en ese entonces como un banco de emisión, circulación y descuento. En sus comienzos la entidad trabajaba en el mercado de divisas. Actualmente, Banco Pichincha C.A. tiene un 30% de cuota de mercado en Ecuador.



El grupo financiero recibe su nombre del Volcán Pichincha en cuyas faldas está situada la ciudad de Quito. El origen del mismo proviene de la lengua quechua.

#### 4.1.1. Edad de la Empresa

La **primera oficina** de representación en España abrió sus puertas en Madrid, en el año 2007, con el objetivo de prestar sus servicios financieros a la amplia comunidad ecuatoriana asentada en suelo español. Ya en 2010, el banco recibió su **licencia** para operar de forma directa como banco comercial en España<sup>44</sup>, de esta forma, la entidad pudo extender los servicios financieros ofrecidos a los migrantes ecuatorianos y del resto de países andinos. Por lo tanto, se puede afirmar que es una empresa que se encuentra en una etapa de crecimiento.

<sup>41</sup> Ver Anexo XI. Perfil Estratégico de la Empresa.

<sup>42</sup> Ver Anexo XII. Balance General del Grupo Financiero Pichincha.

<sup>43</sup> Ver Anexo XIII. Filiales del Banco Pichincha fuera de Ecuador.

<sup>44</sup> Fuente: [www.bancopichincha.es](http://www.bancopichincha.es)

#### **4.1.2. Tamaño de la Empresa**

Según el anuario estadístico de la banca en España, a 31 de diciembre de 2011, el BPE cuenta con un total de 132 empleados y su activo total asciende a 64.325.000 € Atendiendo al número de trabajadores, se puede afirmar que se trata de una mediana empresa aunque si se la compara con los grandes bancos españoles (Santander y BBVA) se trataría de una entidad pequeña.

#### **4.1.3. Campo de Actividad**

El objeto social del BPE es la realización de las actividades propias de una entidad de crédito (CNAE 6419) y en particular la realización y prestación con carácter habitual de toda clase de actividades, operaciones, actos, contratos y servicios propios de una entidad de crédito y del negocio bancario y financiero en general, para lo cual dispone, a 22 de junio de 2013, de una red de 15 oficinas y, a diferencia de lo que ocurre con la mayoría de entidades que opera en el mercado español, dispone de una amplio horario de atención al público que va desde las 9:30 a 14:30 y de 16:30 a 19:00 de lunes a viernes y los sábados de 10:30 a 14:00<sup>45</sup>. Los productos que ofrece la entidad son los siguientes:

- ❖ **Cuenta Funciona**<sup>46</sup>: se trata de una cuenta que permite enviar remesas de forma gratuita, realizar transferencias sin coste alguno a una cuenta de Banco Pichincha en Ecuador, emisión y renovación de la tarjeta de débito, y sin coste de mantenimiento.
- ❖ **Préstamos**: para la adquisición de vivienda, vehículos y para el consumo tanto en Ecuador como en España.
- ❖ **Seguros**: de vida, de repatriación, del hogar, de protección de pagos, de vida amortización.
- ❖ Planes de ahorro programados.
- ❖ **Depósitos** a plazo fijo. Actualmente ofrece uno con las siguientes características: Plazo de un año, a un 3% de interés<sup>47</sup>. Cabe destacar que aunque el Banco de España emitió una recomendación limitando la rentabilidad de los depósitos (como anteriormente se comentó) el banco no la ha acatado, gracias a ello dispone de una ventaja competitiva frente a otras entidades que cumplen con dicha recomendación. .

<sup>45</sup> Fuente: [www.bancopichincha.es](http://www.bancopichincha.es). Conviene aclarar que los días viernes no hay atención por la tarde.

<sup>46</sup> En el Anexo XIV se detallan las condiciones que deben cumplir los clientes para beneficiarse de este producto.

<sup>47</sup> Información consultada directamente en su oficina.

- ❖ **Cuenta ahorro en dólares:** su principal característica es la posibilidad de ahorrar en dólares en España y tener disponibilidad de ellos en Ecuador sin coste alguno<sup>48</sup>.
- ❖ **Credife:** se trata de una línea de servicios pensada para el apoyo empresarial. Sus productos son: préstamos, financiación al consumo y TPV.

#### 4.1.4. Ámbito Geográfico

La entidad tiene **presencia** en seis provincias españolas, éstas son: Madrid (6 agencias), Barcelona (3), Valencia (2), Alicante (1), Murcia (2) y Zaragoza (1).

#### 4.1.5. Tipo de Propiedad y Estructura Jurídica

BPE es una sociedad anónima constituida por tiempo indefinido el 10 de marzo de 2010, su domicilio social está situado en Madrid, en la C/. Lagasca, 4. A 31 de diciembre de 2011, el 84% del capital social del Banco pertenece a Banco Pichincha C.A. y el restante 16% a D. Fidel Egas Grijalva<sup>49</sup>, por ello BPE forma parte del Grupo Banco Pichincha a nivel mundial, cuyo domicilio social se encuentra en Quito (Ecuador)<sup>50</sup>.

Según sus estatutos, el BPE está regido y administrado por la Junta General y el Consejo de Administración. Su Director General es D. Jorge Marchán Riera y su Presidente es D. Fidel Egas Grijalva<sup>51</sup>.

### 4.2. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

#### 4.2.1. Área Comercial

Se trata de una división esencial dentro de cualquier empresa. Su objetivo principal es buscar aquel segmento de la población a quienes dirigir sus productos o servicios para lograr un **crecimiento sostenible** en el tiempo de su negocio. En este aspecto, BPE, como se citó anteriormente, ha elegido un “nicho” específico de la población, que no es otro que el de las personas de origen colombiano, peruano y especialmente ecuatoriano. Para ellos, se ha buscado servicios específicos que satisfagan sus necesidades, como son, principalmente los envíos de dinero a sus países de orígenes son coste alguno y la posibilidad de disponer de su dinero tanto allí como en España.

---

<sup>48</sup> Siempre que sean del mismo titular

<sup>49</sup> Ver Anexo XV, Tabla XV.1. Fondos Propios.

<sup>50</sup> Fuente: Cuentas Anuales Banco Pichincha España.

<sup>51</sup> Fuente: <http://www.aebanca.es/cs/groups/public/documents/publicaciones/22-201202568.pdf#page=3>

Para su propósito, el BPE ha optado por tener **dos líneas de negocio**, una, la principal, centrada en particulares y otra, Credife, centrada en el apoyo empresarial. Cabe señalar que mediante la primera, la entidad ha ganado la mayor parte de sus clientes y ha sido la que le ha permitido ir creciendo a pesar de la fuerte crisis que ha venido atravesando España y en particular su sector financiero<sup>52</sup>.

Cabe destacar la adquisición que llevó a cabo BPE<sup>53</sup>, en 2011, que consistió en la **compra de una cartera** que alcanzó las 572 operaciones de créditos al consumo, con un nominal de 5.506.000 euros, con un descuento de 2.266.000 euros, procediendo en su totalidad de clientes ecuatorianos. Después, BPE, adquirió una segunda cartera con 294 créditos hipotecarios por valor de 51.773.000 euros con un descuento de 29.853.000 euros, de éstos el 33% pertenecían a clientes españoles y un 15% a ecuatorianos. Según los responsables de la entidad, todos estos créditos venían siendo amortizados con normalidad. Las carteras fueron adquiridas a Bankia.

Es importante señalar que las anteriores operaciones suscitaron mucha **polémica** tanto en Ecuador como entre buena parte de la población ecuatoriana afincada en España, ya que en un primer momento se acusó al banco de haber realizado tales operaciones con el objetivo de cobrar las deudas a ecuatorianos que habían regresado de España o que disponían de propiedades en suelo ecuatoriano. Su máximo responsable, D. Fidel Egas, desmintió estas acusaciones y afirmó que el objetivo era **ganar clientes** dentro del mercado español, además añadió que gracias a estas operaciones, muchos de estos clientes habían contratado productos de la entidad.

También es importante destacar que durante 2012, BPE ha conseguido aumentar el saldo de depósitos de sus clientes en un 87% que representan en balance 41,58 millones de euros, además de un crecimiento del 63%, casi 68 millones de euros, en la concesión crediticia entre sus clientes, de esta forma ha conseguido reducir sus pérdidas que se situaban en unos 647.000 euros a finales del anterior ejercicio<sup>54</sup>.

Polémicas aparte, a pesar de que su **imagen de marca** es poco o nada conocida para la población española, ésta disfruta de gran prestigio, solvencia y credibilidad dentro del

---

<sup>52</sup> Información recopilada directamente en su oficina.

<sup>53</sup> [http://www.elcomercio.com/negocios/Banco-Pichincha-responde-Patino-Espana\\_0\\_569943056.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Banco-Pichincha-responde-Patino-Espana_0_569943056.html)

<sup>54</sup>

[http://www.capitalmadrid.com/2013/3/26/0000029134/banco\\_pichincha\\_y\\_triodos\\_ganan\\_la\\_guerra\\_del\\_pasivo\\_en\\_espana\\_ante\\_la\\_forzosa\\_retirada\\_domestica.html](http://www.capitalmadrid.com/2013/3/26/0000029134/banco_pichincha_y_triodos_ganan_la_guerra_del_pasivo_en_espana_ante_la_forzosa_retirada_domestica.html)

segmento al cual se dirige al contar con una larga tradición empresarial en la región andina además de ser el principal banco privado ecuatoriano.

El Grupo Financiero en su afán de expansión planea abrir una oficina de representación en China de la misma forma que en 2007 lo hicieran en Madrid, con el objetivo de tener un punto de contacto y promocionar sus productos y servicios<sup>55</sup>.

Por último indicar que a 31 de diciembre de 2011 la entidad no había prestado financiación a actividades de construcción o promoción inmobiliaria<sup>56</sup>.

#### 4.2.2. Área de Producción

A diferencia de lo que ocurre con las empresas industriales donde esta área es fácilmente observable, en las empresas de servicios existe cierta confusión ya que éstas no fabrican bienes tangibles sino servicios que son intangibles.

En el caso de un banco, su área de producción u operaciones vendría a ser el departamento responsable de la elaboración de los productos que comercializa la entidad (Cuenta Funciona, de ahorros, en dólares, los depósitos, etc.). Es precisamente en este apartado donde BPE cimienta su estrategia diferenciada al ofrecer productos que otros bancos no ofrecen y lo que le ha permitido crecer en estos años.

#### 4.2.3. Área Financiera

Sin duda analizar este aspecto es muy importante ya que nos mostrará la situación financiera en la que se encuentra el banco<sup>57</sup>.

- ❖ **Rentabilidad Económica (RE):** mide la generación de beneficios de sus operaciones a partir de la utilización de sus activos, así, cuanto más elevado sea este ratio será mejor para la entidad. La RE del Banco es de -6.055% mientras que, por ejemplo, la RE del BBVA es de 0.659% y el de Bankoa<sup>58</sup> es de 0.513%. Como se aprecia la RE es negativa ya que ha tenido pérdidas tanto en 2011 (3.895.000) como en 2010 (3.090.000) lo que sin duda es perjudicial para la entidad aunque entendible si se tiene en cuenta la reciente implantación de BPE

---

<sup>55</sup> <http://www.eluniverso.com/2011/05/17/1/1356/b-pichincha-abrira-oficina-china.html>

<sup>56</sup> Memoria de las cuentas anuales de BPE.

<sup>57</sup> En el Anexo XV están disponibles las Cuentas Anuales, destacándose los aspectos más interesantes. .

<sup>58</sup> <http://www.aebanca.es/cs/groups/public/documents/publicaciones/22-201202568.pdf#page=3>, se ha elegido estos dos bancos por ser uno de los más importantes, el primero, y el segundo, por tratarse de una entidad de parecido tamaño a Banco Pichincha.

en territorio español. Por otra parte, se aprecia que la RE del BBVA y Bankoa son positivas pero bajas lo que se explicaría por la crisis del sector financiero español.

- ❖ **Rentabilidad Financiera (RF):** este ratio es importante para el accionista ya que se relaciona el beneficio neto generado con los fondos propios de la entidad. Así, el Banco presenta una RF de -15.669% como consecuencia de las pérdidas producidas durante el ejercicio 2011. Comparándolo con BBVA y Bankoa que tienen una RF de 5.335% y 5.541% respectivamente se aprecia una clara diferencia de resultados.
- ❖ **Endeudamiento y Capitalización:** con relación al ratio de endeudamiento, éste se sitúa en el 0.717 mientras que el de BBVA es 0.933 y de Bankoa de 0.930. Como se aprecia los ratios son bastante elevados en el caso de las dos últimas entidades mientras que para Banco Pichincha el valor de su ratio es un poco más bajo, aunque este también es elevado si se toma en cuenta que un nivel óptimo rondaría el 0.5-0.6. En este epígrafe destacan las cuentas de Depósitos de entidades de crédito y depósitos de la clientela que juntas suman un total de 44.909.000 €y que representa el 97.43% del total del pasivo<sup>59</sup>.

Respecto al ratio de capitalización, en el caso del Banco Pichincha se sitúa en los 0.283 mientras que en BBVA y Bankoa ascienden a 0.067 y 0.070 respectivamente, muy por debajo del 0.4-0.5 que se considera como aconsejable en el caso de las dos últimas, no así respecto al primero ya que se encuentra “cerca” de aquel nivel.

#### 4.2.4. Análisis Tecnológico

Por todos es conocido la importancia del componente tecnológico en casi cualquier empresa y Banco Pichincha no ha sido la excepción ya que dispone de un potente sistema informático que le permite gestionar de forma eficiente sus actividades teniendo en cuenta que debe coordinar operaciones realizadas tanto en España como en el resto de países donde ofrece sus servicios. Por otra parte, la entidad ha hecho posible que sus clientes puedan realizar diversas operaciones a través de Internet de forma segura, para ello, a cada uno de éstos se les entrega varias claves para acceder a estos servicios.

---

<sup>59</sup> Fuente: cuentas anuales Banco Pichincha.

#### 4.2.5. Análisis de los Recursos Humanos (RR.HH)<sup>60</sup>

BPE, a 31 de diciembre de 2012, contaba con total de 132 empleados, de ellos, 12 son técnicos, 74 administrativos y 46 de servicios generales. De aquellos 132 empleados, 90 eran mujeres y 42 hombres. Todos ellos eran de origen español o latinoamericano. Además, su gasto en formación aumentó un 175% en 2011<sup>61</sup>.

#### 4.2.6. Análisis de Dirección y Organización

El BPE forma parte del Grupo Financiero Pichincha que tiene una larga tradición empresarial en los países andinos. A través de los años ha sabido adaptarse a las condiciones económicas, culturales y sociales de los países en los que opera teniendo siempre éxito en sus actividades.

Un aspecto muy importante dentro de la gestión bancaria es la evaluación y gestión del riesgo, para ello, BPE cuenta con un protocolo estricto de análisis de riesgo todas sus operaciones, además, de otras muchas acciones llevadas a cabo para una correcta gestión, donde destaca la realización de forma periódica de estudios sobre escenarios futuros adversos para evaluar su solvencia ante ellos<sup>62</sup>.

### 4.3. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN<sup>63</sup>

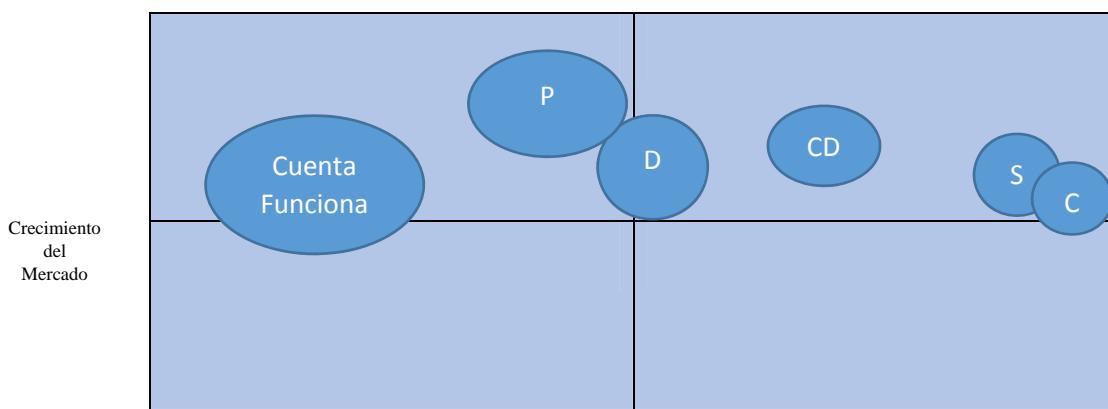


Tabla 4.3.1. Matriz de Crecimiento-Participación dentro del segmento de mercado de BPE.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recogida en la oficina de la entidad y en la web

<sup>60</sup> <http://www.aebanca.es/cs/groups/public/documents/publicaciones/22-201202568.pdf#page=3>

<sup>61</sup> Ver Anexo XV, apartado XV.2

<sup>62</sup>

[http://www.bancopichincha.es/cms/estatico/bl/pichincha/banca/es/portal/tu\\_banco/doc/Informe\\_con\\_Relevancia\\_Prudencial\\_2011.pdf](http://www.bancopichincha.es/cms/estatico/bl/pichincha/banca/es/portal/tu_banco/doc/Informe_con_Relevancia_Prudencial_2011.pdf)

<sup>63</sup> Según información obtenida personalmente en su sucursal de Zaragoza y basándose en información disponible en diversas páginas webs anterior o posteriormente citadas.

Analizando la matriz de crecimiento-participación, se puede observar que su producto estrella es la Cuenta Funciona, con la que la entidad ha podido ganar muchos clientes dentro de su segmento del mercado. Por el contrario, tanto su línea de seguros (S) como Credife (C), su línea de apoyo empresarial, son los dos productos que menos rentabilidad proporcionan al BPE. Cabe señalar que la entidad comercializa seguros a través de Caser Seguros.

Su cartera de Préstamos (P) está siendo muy importante a pesar de que en un principio se esperaba más de ella. Es lógico pensar que debido a la coyuntura económica actual, los clientes soliciten menos productos como éste y la entidad examine con detalle la solvencia de los clientes antes de concedérselos.

Los Depósitos (D) a Plazo Fijo (1 año) se están viendo beneficiados por la alta rentabilidad ofrecida por el Banco (3%) frente a otras entidades crediticias que se han visto obligadas a cumplir con las recomendaciones (limitaciones) hechas por el Banco de España en materia de rentabilidad<sup>64</sup>. Así, dentro de esta línea es importante destacar el alto grado de participación de personas de origen español.

Por último, su Cuenta en Dólares (CD) aunque no ha funcionado como se esperaba, tiene un potencial de crecimiento interesante con miras a medio/largo plazo.

---

<sup>64</sup> Ver Tabla 3.1.3.

## 5. ANÁLISIS DAFO-CAMA

Dentro de este apartado, se presenta, en primer lugar, el análisis DAFO mediante el cual se intentará descubrir aquellas amenazas y oportunidades que brinda el entorno exterior. Además, se identificará las debilidades y fortalezas internas con el fin de tener una visión global de la entidad, para de esta manera, diseñar la estrategia más acorde con los objetivos empresariales mediante el análisis CAMA.

### 5.1. ANÁLISIS DAFO

#### Oportunidades

- ❖ Previsible **crecimiento del PIB** en los próximos años y probable evolución positiva de la economía durante 2013.
- ❖ **Reducción** de la tasa de desempleo a largo plazo.
- ❖ La **evolución demográfica** de España muestra una tendencia a la baja, aunque la población objetivo de la entidad se mantendrá en niveles estables a largo plazo.
- ❖ **Jóvenes extranjeros** que durante los próximos años pasarán a formar parte de la población activa.
- ❖ Como consecuencia de la reforma de las pensiones, éstas perderán (previsiblemente) poder adquisitivo en el futuro, por lo cual, las personas que se encuentran en edad de trabajar podrían plantearse la posibilidad de **contratar planes de pensiones** privados complementarios a los públicos.
- ❖ Al cabo de unos 15-20, los primeros inmigrantes en llegar a España, alcanzarán la **edad de jubilación**. Muchos de ellos optarán por regresar a sus países de origen en dicha edad.
- ❖ Derivado de la crisis del sistema financiero español, muchas personas pueden dejar de confiar en los bancos tradicionales y buscar **nuevas alternativas**, siempre que éstas les reporten confianza y solvencia.
- ❖ Analizar la posibilidad de expansión hacia **nuevos mercados** a nivel español, europeo y latinoamericano teniendo en cuenta los objetivos de la entidad y los flujos migratorios existentes y futuros en las diferentes regiones y países.
- ❖ Varias entidades se han visto en la obligación de acatar las recomendaciones del Banco de España y limitar las rentabilidades para sus depósitos a plazos<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Ver apartado 3.1.

## Amenazas

- ❖ Sin lugar a dudas, la actual **crisis** no deja de ser un problema para cualquier institución ya que ha generado una alta tasa de desempleo que, como consecuencia, ha hecho que la tasa de **morosidad bancaria** haya alcanzado cotas nunca antes vista.
- ❖ La **contracción del consumo** provoca que se soliciten menos préstamos y créditos.
- ❖ Actualmente, existe un importante **clima de animadversión** hacia las entidades bancarias por parte de la población en general, debido a actuaciones más que dudosas de varios directivos y entidades durante los últimos años y también por la gestión de los desahucios y de las participaciones preferentes.
- ❖ La fuerte **competencia** por captar depósitos sobre todo de aquellas entidades que no han tenido que limitar sus rentabilidades<sup>66</sup>.
- ❖ La UE podría exigir en un futuro próximo la prestación de servicios financieros básicos sin coste alguno.
- ❖ La aparición de entidades que trabajan exclusivamente a través de Internet y cuyos costes de gestión y mantenimiento son muy bajos o nulos en algunos casos.
- ❖ El tipo de cambio puede perjudicar a las operaciones realizadas fuera de España.
- ❖ **Pérdida de confianza** de la sociedad en general en su sistema financiero.
- ❖ El rápido **avance de la tecnología informática** hace que los sistemas de gestión queden expuestos a más “ciberataques”.
- ❖ Los **conflictos regionales**, especialmente el desafío soberanista lanzado desde Cataluña, pueden perjudicar a la entidad ya que allí dispone de tres sucursales.

## Fortalezas

- ❖ **Gran prestigio y credibilidad** entre la población originaria de países andinos.
- ❖ Los **servicios** que actualmente presta la entidad están muy **diferenciados** y no tienen competencia directa (salvo en depósitos a plazo fijo y seguros).
- ❖ Una larga **tradición empresarial** de sus propietarios y directivos.
- ❖ El contar con el apoyo del Fondo de Garantía de Depósitos da más **seguridad** a sus clientes (y potenciales).

---

<sup>66</sup> Ver apartado 3.1.

- ❖ Su **personal** está convenientemente formado para informar con precisión acerca de los productos y servicios que ofrece la entidad.
- ❖ Su **amplio horario comercial** que le permite atender a la clientela en horario de mañana, tarde y sábados hasta el mediodía.
- ❖ A 30 de junio de 2012, su principal accionista, Banco Pichincha C.A. tenía la calificación AAA- concedida por Pacific Credit Rating (PCR), basándose en un nivel estable de activos productivos, una alta cobertura de su cartera y una buena generación de beneficios<sup>67</sup>.

### Debilidades

- ❖ Su **red de oficinas** es muy limitada, contando actualmente con solo 15 oficinas repartidas entre Madrid, Barcelona, Alicante, Valencia, Murcia y Zaragoza.
- ❖ Dentro de la población española, su imagen es poco o nada reconocida.
- ❖ Su **credibilidad** entre la sociedad española es baja, así, en muchos foros económicos, los usuarios consultan sobre su solvencia y confianza para contratar sus depósitos a plazo fijo.
- ❖ Sus ratios de RE y RF tienen signo negativo derivados de las pérdidas de sus últimos dos ejercicios.
- ❖ La inversión del BPE en **publicidad** es mínimo (653.000) si se la compara con otras entidades de su sector, aunque bien es verdad que ésta es ostensiblemente superior a la del ejercicio 2010 (4.000)<sup>68</sup>.
- ❖ La cuota de mercado, dentro del sector, es muy reducida, aunque dentro de su segmento es importante.
- ❖ La ausencia de calificación crediticia por parte de las principales agencias de rating (S&P, Moody's y Fitch) puede generar ciertas dudas sobre su solvencia ya que la agencia calificadora, Pacific Credit Rating, opera sólo a nivel latinoamericano.

## 5.2. ANÁLISIS CAMA

Tras haber finalizado el análisis DAFO el siguiente paso será realizar un análisis CAMA que permitirá definir la estrategia a seguir por parte de BPE para alcanzar los objetivos propuestos.

<sup>67</sup> <http://www.ratingspcr.com/archivos/informes/Fortaleza%20Banco%20Pichincha%20septiembre%202012.pdf>

<sup>68</sup> Cuentas Anuales BPE.

### Combatir (Debilidades)

- ❖ Ampliar su presencia en aquellas ciudades donde ya esté presente pero que disponga de pocas oficinas (p.e. Zaragoza donde tiene sólo una oficina) aprovechando la bajada de precios en los alquileres de locales comerciales debido al cierre de muchos negocios o la adquisición de los mismos a menores precios debido a las rebajas en el precio del suelo.
- ❖ Buscar nuevas comunidades/provincias/ciudades dentro del territorio español donde establecerse, como pueden ser, Andalucía o el País Vasco teniendo en cuenta que en ésta última presenta una tasa de desempleo no tan elevadas como en el conjunto de España<sup>69</sup>, no obstante, habría que tener muy presente los posibles conflictos territoriales (entre el País Vasco y el resto de España). Otro factor importante sería conocer el porcentaje de población de origen latinoamericano presente en cada una de ellas para elegir la aquella donde ésta sea más numerosa.
- ❖ Mejorar la credibilidad y aceptación, especialmente dentro de la población española, mediante campañas publicitarias, haciendo hincapié en la alta rentabilidad ofrecida en sus depósitos a plazo fijo y transmitiendo un mensaje de credibilidad y confianza merced al respaldo del Fondo de Garantía de Depósitos.

### Afrontar (Amenazas)

- ❖ Estudiar la viabilidad de comprar nuevas carteras de créditos con descuento como las realizadas en 2011 a Bankia, con el objetivo de ampliar el número de clientes y su cartera de negocio.
- ❖ Ante el clima de animadversión reinante hacia las entidades financieras en general, intentar alejar su imagen de la banca tradicional y mostrarse como un banco diferente a los demás.
- ❖ La contratación de instrumentos financieros derivados puede ser una buena herramienta para limitar el riesgo de tipo de cambio, teniendo en cuenta la inestabilidad de los mercados y la elevada especulación.
- ❖ Limitar la apertura de nuevas oficinas en Cataluña debido a la incertidumbre que crea la posible convocatoria para consulta soberanista programada, en principio, para 2014.

---

<sup>69</sup> Ver Anexo IV.

### Mantener (Fortalezas)

- ❖ Mantener y mejorar su imagen de marca tanto dentro del segmento al que se dirige como en el sector en general.
- ❖ Los productos y servicios prestados están bien diferenciados (excepto los seguros) por ello, será necesario mantenerlos y en lo posible mejorárselos adaptándolas a los cambios que se produzcan en el entorno.
- ❖ Es muy importante contar con el apoyo del FGD para dar seguridad a los clientes, pero convendría dar a conocer esta condición a la población en general para mejorar su credibilidad.
- ❖ Mantener la apuesta por la formación continua del personal.
- ❖ Mantener su amplio horario comercial ya que pocas entidades disponen de uno parecido, cuidando en todo momento los costes personales u operativos.

### Aprovechar (Oportunidades)

- ❖ Sería conveniente crear nueva una línea de negocio centrada en planes de pensiones con la cual los clientes se podrían beneficiar de sus coberturas tanto en España como en países andinos (Ecuador, Colombia, Perú).
- ❖ Con el objetivo de atraer nuevos clientes y adelantándose a las posibles exigencias de la UE, se podrían crear cuentas corrientes básicas a coste cero para un segmento en concreto de la población, como por ejemplo, menores de 25 años, parados sin prestación por desempleo, madres solteras, etc., de esta forma, se conseguiría que cuando formen parte de la población asalariada, éstos contraten otros productos con la entidad. Además, se debería tener en cuenta las expectativas favorables (a medio/largo plazo) de indicadores como el PIB y la tasa de desempleo.
- ❖ Sería interesante para el Grupo Financiera Pichincha seguir expandiendo geográficamente su actividad y buscar nuevos mercados a nivel europeo. En este aspecto destaca el mercado italiano que cuenta con aproximadamente 4.900.000 de habitantes extranjeros<sup>70</sup>, aunque en realidad podrían ser más ya que muchos han adquirido la nacionalidad italiana.

<sup>70</sup> Fuente: <http://www.istat.it/en/>

## 6. PLAN ESTRATÉGICO

### 6.1. NUEVA LÍNEA DE PRODUCTO

Los planes de pensiones serían una buena opción para aumentar su cartera de productos y ampliar el número de clientes puesto que, como se mencionó en el análisis del entorno general, el Gobierno ha puesto en marcha varios estudios con el objetivo de reformar el sistema de pensiones debido a la mala situación de las arcas públicas y al aumento del envejecimiento de la población<sup>71</sup> y según muchos analistas, éstas perderán poder adquisitivo en el futuro.

Bajo este contexto, muchas personas se plantearán la posibilidad de contratar un plan de pensiones privado complementario al público para asegurarse un mejor bienestar al llegar a la edad de jubilación.

Muchos inmigrantes al alcanzar dicha edad, volverán a sus países de origen teniendo en cuenta que el coste de la vida es más bajo allí que en España. Otro factor que impulsaría este retorno es el hecho de que muchos extranjeros han podido construir bienes inmuebles en sus países de origen gracias a los menores costes existentes allí. Además, muchos de los que llegaron a territorio español ya disponían de inmuebles en propiedad y han enviado durante estos años remesas para su mantenimiento y mejora. Sobre este aspecto, destaca un artículo de la agencia Reuters que considera a Ecuador como uno de los países preferidos por estadounidenses y canadienses para jubilarse debido principalmente a su bajo coste de vida, su clima suave y a los precios bajos de los bienes inmuebles<sup>72</sup>.

Todo ello justificaría la oportunidad de crear esta nueva línea de productos.

### 6.2. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

Como se comentó en el apartado 3.1., la UE podría exigir en un futuro la creación de cuentas corrientes con servicios básicos sin coste de mantenimiento, además, bajo un contexto de crisis y altas tasas de desempleo especialmente entre los menores de 25 años, sería conveniente crear una cuenta corriente dirigidos para ellos a coste cero. De esta forma, muchos de estos jóvenes se verían atraídos por estas condiciones y pese a no disponer de rentas, suelen realizar compras a través de internet o tener domiciliado algún recibo (el del móvil por lo general).

<sup>71</sup> <http://www.expansion.com/2013/06/07/economia/1370636160.html>

<sup>72</sup> <http://www.reuters.com/article/2013/01/04/us-usa-retirement-bestplaces-idUSBRE9020P320130104>

De tal forma que el objetivo final de esta estrategia es que en un futuro cuando la tasa de desempleo empiece a bajar y pasen a formar parte de la población asalariada, este colectivo se podría convertir en un gran impulso para comercializar los diversos productos de la entidad. Además, este colectivo se encuentra muy familiarizado con las nuevas tecnologías por lo que tenderán a realizar sus gestiones a través de la web limitando los costes asociados a este posible servicio.

### **6.3. NUEVOS MERCADOS**

Sin duda, la expansión hacia nuevos mercados es una opción interesante, dentro del actual contexto de globalización, para casi cualquier empresa ya que permite diversificar su actividad y reducir su riesgo financiero aunque bien es cierto que la inversión necesaria suele ser elevada. En este aspecto, el Grupo Financiero Pichincha podría plantearse una expansión bajo dos supuestos:

#### **6.3.1. Mercado Español<sup>73</sup>**

Si se decidiese por esta opción, BPE podría continuar la línea que ha seguido durante estos años de existencia, esto es, buscar nuevas CC.AA para establecerse dentro de ellas. Para esto, las mejores posibilidades geográficas serían: Andalucía y el País Vasco.

En el caso de Andalucía, la elección se basaría en el importante número de ciudadanos originarios de Latinoamérica (117.049) sumando entre ecuatorianos y colombianos un total de 33.311 personas. El punto negativo de esta opción es la alta tasa de paro de Andalucía que supera el porcentaje de España en su conjunto<sup>74</sup>.

Respecto al País Vasco, la decisión de establecerse allí tendría como fundamento principal las menores cifras de paro en comparación con España en su conjunto y con Andalucía<sup>75</sup>. Además, el número de extranjeros procedentes de Latinoamérica asciende a 57.273 personas siendo 14.403 el total de ecuatorianos y colombianos. También es importante señalar el final de la violencia de ETA como aspecto positivo y los posibles conflictos territoriales en el futuro como aspecto negativo.

Como referencia habría que tomar en cuenta la última CC.AA donde se ha establecido BPE, Aragón, que cuenta con 32.191 personas de origen latinoamericano, sumando entre

---

<sup>73</sup> [http://www.juntadeandalucia.es/justiciaeinterior/opam/index.php?q=peb\\_hist&id\\_peb=90](http://www.juntadeandalucia.es/justiciaeinterior/opam/index.php?q=peb_hist&id_peb=90)

<sup>74</sup> Ver Anexo IV.

<sup>75</sup> Ver Anexo IV.

ecuatorianos y colombianos un total de 13.060 personas. Otras opciones interesantes para establecerse serían Baleares, Canarias, Galicia, Castilla León o Castilla La Mancha.

### 6.3.2. Mercado Europeo<sup>76</sup>

Para el Grupo Financiero Pichincha, a nivel europeo, sobresale la opción de crear una **nueva filial** dentro del mercado italiano, que sería **Banco Pichincha Italia**, basándose en el hecho de que la migración procedente de Ecuador ha tenido como destino principal España, seguido de Italia (aproximadamente, el 10% de los emigrantes ecuatorianos se encuentra allí. Se estima que entre 1999 y 2005, entre 1,4 y 1,6 millones de personas salieron de Ecuador<sup>77</sup>). Según el Dossier Statistico Immigrazione Caritas/Migrantes, el número de ecuatorianos, peruanos y colombianos asciende a 108.005, siendo los segundos los más numerosos. Las zonas donde mayoritariamente se ha afincado la población proveniente de estos países son: Génova, Milán y en menor medida Roma.

Una posible estrategia alternativa sería establecer una oficina de representación en alguna de las tres ciudades antes citadas previo paso a la constitución de una filial.

Como aspectos negativos a esta inversión, es importante citar la gran **inestabilidad política** que ha sufrido el país, especialmente en los últimos años llegando incluso a constituirse hace poco tiempo un Gobierno tecnócrata. Además, Italia, al igual que España, se encuentra en un periodo de crisis económica con un importante incremento del desempleo (la tasa de paro se sitúa en el 12% representando un record histórico)<sup>78</sup>.

### 6.3.3 Mercado Latinoamericano

Dentro de mercado latinoamericano, el Grupo Financiero Pichincha debería analizar la posibilidad de emprender nuevas inversiones para conseguir sus objetivos propuestos, así, en su página web se expone que BPE, “*busca posicionarse a corto plazo como el primer Banco Global para el migrante, atendiendo en España las necesidades de residentes que provienen de países andinos como Perú, Colombia, Bolivia, Chile y Venezuela*”.

Para convertirse en el **Banco Global del migrante** debería tener presencia en los tres últimos países a través del establecimiento de filiales propias en dichos lugares (la

<sup>76</sup> [http://www.tukuymigra.com/images/normativa/cat\\_est\\_tab\\_ecd\\_flacso1.pdf](http://www.tukuymigra.com/images/normativa/cat_est_tab_ecd_flacso1.pdf)

<sup>77</sup> <http://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2012/09/18/la-crisis-mundial-fuerza-a-los-ecuatorianos-a-retornar-al-pais/>

<sup>78</sup> [http://economia.elpais.com/economia/2013/05/31/actualidad/1369988621\\_281191.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/31/actualidad/1369988621_281191.html)

estrategia que ha seguido tradicionalmente). De esta forma, podría aumentar su cartera de negocios de manera importante.

Por otra parte, es cierto que para llevar a cabo ese plan, se necesitarían **elevados recursos económicos** y probablemente el Grupo no disponga de ellos teniendo en cuenta la reciente implantación de su filial española.

Otra posible estrategia sería la posibilidad de llegar a **acuerdos** con bancos nacionales de Bolivia, Chile y Venezuela para proveer servicios desde España, aunque esto, en mi opinión y teniendo en cuenta los antecedentes no representa una opción muy poco probable. Por lo que pienso que, a largo plazo, se podrían emprender las inversiones antes señaladas con el objetivo de crear nuevas filiales a nivel sudamericano.

Es importante señalar que para el Grupo, las inversiones en Bolivia y Venezuela serían las más seguras a nivel de clientes potenciales no así a nivel jurídico ya que se tratan de dos países en cuya reciente historia han existido muchos casos de amenazas y de **expropiación de empresas extranjeras** y nacionales que han sido llevadas a cabo por parte de los Gobiernos de dichas naciones.

#### **6.4. PUBLICIDAD**

Con el objetivo de aumentar su cartera de clientes, BPE, debería centrar sus esfuerzos por dar a conocer sus productos y servicios a través de revistas y emisoras de radio dirigidas al público latinoamericano en España. También sería interesante publicitarse en aquellos países donde centra su actividad el Grupo para que exista una mayor demanda a los dos lados del océano.

Respecto a sus depósitos, BPE disfruta de una ventaja competitiva ya que ofrece una rentabilidad por encima de la de muchos de sus competidores. Para ello el banco debería centrarse en prensa y páginas webs especializadas en economía resaltando su condición de banco comercial español de pleno derecho que cuenta con el respaldo del FGD.

#### **6.5. LÍNEA CREDIFE**

Con el objetivo de potenciar su línea de apoyo empresarial, BPE se podría plantear la posibilidad de prestar servicios de leasing y renting a autónomos y PYMES. Esta estrategia implicaría inversiones elevadas y teniendo en cuenta los resultados negativos de la entidad sería una estrategia para poner en marcha en un futuro a medio/largo plazo.

## 7. CONCLUSIONES

Una vez terminado el estudio de BPE, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- ❖ El sistema financiero español ha sufrido una transformación importante siendo las cajas de ahorro las grandes perdedoras de este fenómeno mientras que otros grupos bancarios han podido ampliar su oferta de servicios gracias a las diversas fusiones o absorciones.
- ❖ Se ha puesto de manifiesto la mala gestión de un gran número de entidades crédito que se han visto en la necesidad de solicitar ayudas públicas para mantenerse a flote obligando al Gobierno español a solicitar ayuda financiera (rescate bancario) a la Unión Europea.
- ❖ A pesar de la fuerte crisis que sufre aún España, muchas empresas, entre ellas BPE, han sido capaces de crecer gracias a una estrategia adecuada y a saber aprovechar sus ventajas competitivas.
- ❖ Dentro de un entorno altamente globalizado, se ha podido comprobar como las inversiones no solamente fluyen desde los países más industrializados hacia países en vías de desarrollo sino que los flujos son bidireccionales aunque es verdad que suele haber diferencias importantes en la cuantía de ésta.
- ❖ La crisis del sistema financiero ha evidenciado la importancia de diversificar las inversiones, así, tenemos el ejemplo de las cajas de ahorro que centraron su actividad en prestar financiación al sector de la construcción, y una vez que éste entró en declive, también lo hicieron las primeras.
- ❖ En el caso de Banco Pichincha España, ha quedado demostrado que una empresa de reciente establecimiento suele generar pérdidas durante los primeros ejercicios de su actividad. No obstante, BPE ha sido capaz de ir reduciendo dichas pérdidas año tras año y es muy probable que para el ejercicio 2013 obtenga ya sus primeros beneficios.
- ❖ Cabe destacar que el Grupo Financiero Pichincha ha sabido explotar muy bien los acontecimientos de su entorno ya que “gracias” a la grave crisis económica-financiera sufrida en Ecuador a principios de siglo, que se tradujo en un importante flujo migratorio hacia España, el Grupo ha podido abrir un nuevo mercado (el mercado español) y seguir su expansión.
- ❖ Por último, una vez finalizado el análisis he llegado a la conclusión de que BPE ha sabido aprovechar las oportunidades que brindaba el mercado español, no

obstante, pienso que para afianzar su posición y proseguir con su crecimiento debería centrar su actividad en las personas jóvenes de origen extranjero, abrirse a la población española especialmente para aumentar su demanda de depósitos, crear nuevas líneas de negocio como los planes de pensiones, aumentar su inversión en publicidad y abrirse a nuevos mercados tanto europeo como latinoamericano para fortalecer la posición competitiva no solo de BPE sino del Grupo Financiero Pichincha.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- ❖ *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones.*  
Guerras Martín y Navas López, cuarta edición, Editorial Civitas.
- ❖ *Análisis de Estados Financieros. Teoría y Práctica.*  
Muñoz Merchante Ángel, Ediciones Académicas.
- ❖ *Organización y Administración de Empresas II, Teoría y Prácticas.*  
Férriz Marcén y Gutiérrez Ilarduya, EUEE.

### Páginas Web

- ❖ <http://www.bancopichincha.es/>
- ❖ <http://www.pichincha.com/>
- ❖ <http://www.bde.es>
- ❖ <http://ine.es/>
- ❖ <http://www.expansion.com/>
- ❖ <http://www.economista.es/>
- ❖ <http://cincodias.com/>
- ❖ <http://www.aebanca.es>
- ❖ <http://www.ecb.int>
- ❖ <http://www.finanzas.com/>
- ❖ <http://www.rankia.com/>
- ❖ <http://www.eluniverso.com/>
- ❖ <http://www.elcomercio.com/>
- ❖ <http://www.elmundo.es/>
- ❖ <http://elpais.com/>
- ❖ <http://www.capitalmadrid.com>
- ❖ <http://www.tucapital.es/>
- ❖ <http://www.bbva.es/>
- ❖ <https://www.bankoa.es/>
- ❖ <http://www.ratingspcr.com>
- ❖ <http://wwwelperiodicodearagon.com/>
- ❖ <http://www.economiadigital.es/>
- ❖ <http://www.invertia.com/>
- ❖ <http://www.antena3.com/>
- ❖ <http://www.istat.it/en/>