

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Ibercaja

Autor

Eduardo Buzzanca España

Directora

Mercedes Gil Lamata

Universidad de Economía de Zaragoza
2022

ÍNDICE

- 1. Introducción**
 - 1.1. Justificación del tema**
 - 1.2. Objetivo y estructura del trabajo**
- 2. Historia**
- 3. Presentación de la empresa**
 - 3.1. Análisis contable y rentabilidad**
 - 3.2. Misión, visión y valores**
 - 3.3. Responsabilidad social corporativa y estrategia social**
- 4. Industria**
 - 4.1. Mercado**
 - 4.2. Entorno general**
 - 4.3. Entorno específico**
 - Amenaza de productos sustitutivos**
 - Rivalidad entre competidores existentes**
 - Amenaza de nuevos competidores**
 - Poder negociador de los proveedores**
 - Poder negociador de los clientes**
- 5. Análisis interno**
 - 5.1. Recursos de valor**
 - 5.2. Análisis VRIO**
 - 5.3. Integración de la cadena de valor**
- 6. Conclusiones del análisis estratégico**
 - 6.1. DAFO**
 - 6.2. CAME**
- 7. Estrategias**
 - 7.1. Estrategia competitiva**
 - 7.2. Estrategia cooperativa**
- 8. Conclusión**
- 9. Bibliografía**

1. Introducción

1.1. Justificación del tema

A la hora de elegir el Trabajo Final de Grado (TFG) elegí el estudio estratégico de una empresa entre los demás temas por diversas razones. A lo largo del curso ha sido común la realización de trabajos, ya sea de carácter financiero, estratégico, respecto a su marketing o su contabilidad, por lo que es un contenido de la materia que he podido desarrollar y con el cual he ganado una cierta soltura y comodidad a la hora de trabajar sobre él. Otra de las razones por la cual quería elaborar sobre un análisis empresarial, es porque en un futuro próximo es algo que me gustaría realizar de manera profesional, por lo que realizar un análisis de forma individual (a diferencia de los que he ido haciendo en la carrera que han sido grupales) pueda ayudarme a confirmar que es algo que me gusta hacer y que puede desempeñar un buen trabajo a la hora de estudiar a una empresa de manera externa.

Respecto al porqué un análisis estratégico, he realizado asignaturas a lo largo del Grado de Administración y Dirección de Empresa. Una de las asignaturas que más me interesó respecto a la hora de analizar un negocio fue desde una perspectiva estratégica. Realizamos un trabajo que nos ayudó a comprender mejor la importancia de las estrategias que toman las empresas con un horizonte temporal de largo plazo.

Por último, he escogido la empresa de Ibercaja por distintas razones. La primera es que tengo como referencia de la banca aragonesa y más en concreto en Zaragoza a Ibercaja. Además, ya he realizado algunos trabajos sobre Ibercaja y he tenido una gran facilidad a la hora de extraer información necesaria para elaborar los trabajos. Por último, es una empresa en la que me gustaría trabajar en un futuro y me parece interesante estudiar cómo esta banca se comporta y trabaja adaptando su estrategia y sus objetivos para mantenerse en largo plazo y seguir siendo uno de los bancos principales de Aragón y probablemente también uno de los más conocidos en toda la península española.

1.2. Objetivo y estructura del trabajo

El objetivo de este trabajo es la realización de un análisis estratégico a fin de estudiar cuál es la posición estratégica de Ibercaja, tanto desde una perspectiva interna como desde la perspectiva del mercado bancario, y poder identificar algunas estrategias que podrá llevar a cabo la empresa en el ámbito financiero.

En un primer lugar, se centrará en hablar sobre la historia que ha tenido la empresa desde su creación, desde cómo se formó a los acontecimientos más relevantes para Ibercaja. Posteriormente, se llevará a cabo una presentación de la empresa, basándonos en tres aspectos: la situación contable actual y la rentabilidad que obtiene, la misión visión y valores y la responsabilidad social y corporativa. Se pasará a estudiar el mercado en el que se encuentra el banco, estudiando su industria, su entorno general y su entorno específico. Estudiado el entorno, se pasará a estudiar a la empresa de forma interna, centrándonos en los recursos de valor y en cuáles de ellos representan una ventaja competitiva sostenible. Llevados a cabo tanto un análisis externo como interno, se llevarán a cabo unas conclusiones por medio de un análisis DAFO y CAME. Una vez determinadas las conclusiones, se determinará las estrategias que puede tomar, ya sea de manera estratégica, cómo de manera corporativa.

2. Historia

Su fundación fue en 1873 como caja de ahorros, siendo la apertura de la primera oficina e inicio de la operatoria en 1876. Del año 1933 al 1964 se creó el primer plan de expansión con aperturas de oficinas en Aragón, La Rioja y Guadalajara. Entre el año 1980 y 1999, se llevó a cabo una expansión por Madrid y por el arco mediterráneo. En 1988 se creó el grupo financiero de Ibercaja y en 1991 se adquirió la Caixa Rural de Cataluña. Ibercaja consiguió alcanzar una dimensión nacional en el 2001 y fué galardonado por primera vez con el sello 500+ a la excelencia europea. En 2011 se creó Ibercaja banco, dejando de ser una caja de ahorros. Los años entre 2015 y 2017 Ibercaja fue capaz de mantenerse durante la crisis sin la necesidad de ayudas públicas. Se lanzó el nuevo plan del +2020 y renovó el sello de 500+ a la excelencia europea por quinta vez. Por último, en 2019 llevó a cabo un despliegue de la nueva sistemática comercial y directiva, además de la venta de la cartera Ordesa.

3. Presentación de la empresa

A modo de presentación sobre la empresa, se observarán los datos que tiene la empresa a nivel nacional, Ibercaja es uno de los grandes grupos bancarios españoles, cuenta con 2.6 millones de clientes a lo largo de todo el país. Cuenta con 914 oficinas y 4.880 empleados.

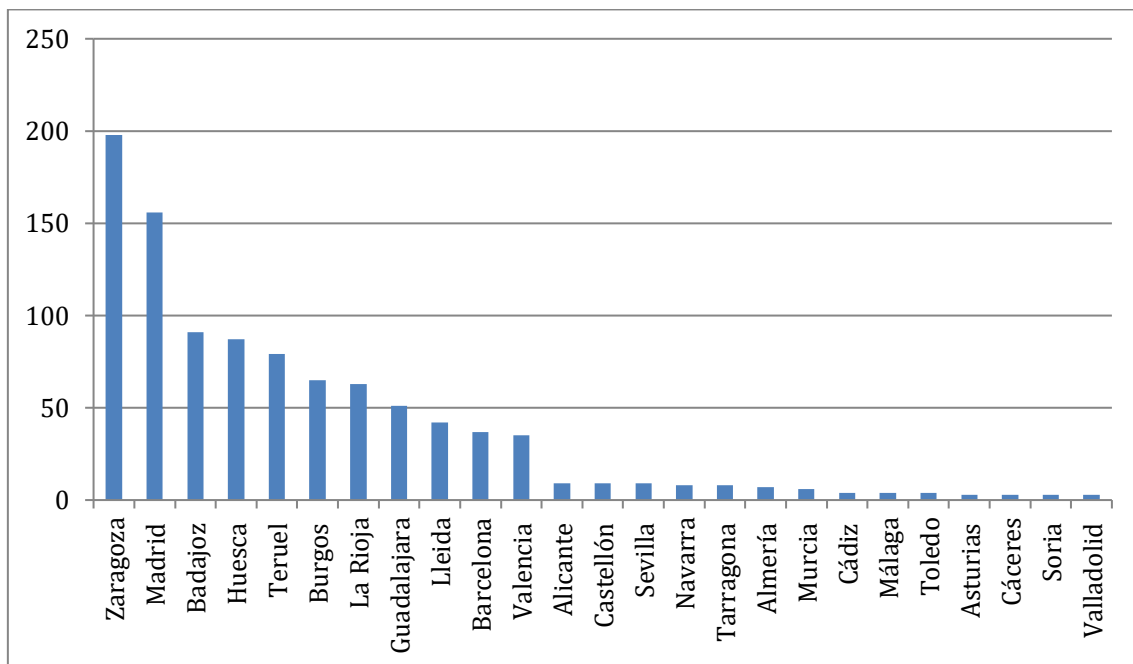


Figura 1: Número de oficinas distribuidas por Comunidades Autónomas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Sobrino y Zambrano (2021).

En la Figura 1 se puede observar la distribución de las oficinas a lo largo del territorio nacional dividido por Comunidades Autónomas, el resto de Comunidades Autónomas que no aparecen en el gráfico es porque tienen solo una oficina. Como se puede ver en el Gráfico 1 la mayor influencia que tiene es en Zaragoza seguido por Madrid y Badajoz, teniendo su mayor influencia en el territorio Aragonés puesto que los próximos puestos son de Huesca con 87 oficinas y Teruel con 79.

En primer lugar, se estudiará la contabilidad de la empresa y la rentabilidad que obtiene.

3.1. Análisis contable y rentabilidad

Se realizará un pequeño análisis financiero de Ibercaja, este análisis se llevará a cabo sobre las cuentas consolidadas del año 2021. Se pasará a estudiar y enfocarse en su rentabilidad. En este caso vamos a estudiar su Rentabilidad económica (ROA) y Rentabilidad financiera (ROE) y el margen bruto.

Al haber realizado estos indicadores, se obtiene un dato sobre la Rentabilidad económica (ROA) del 0.3% (Ibercaja, 2021), para obtener este ratio, se debe dividir el beneficio que se obtiene antes de impuestos por el Activo total.

$$\text{Rentabilidad Económica (ROA)} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

Este ratio se encarga de medir la capacidad del activo para generar beneficios, más allá de la estructura financiera de la empresa. Se suele tener como un nivel óptimo el 5% por lo que se observa que en este indicador el total de los activos de la empresa no llegan al rendimiento general y por tanto podríamos decir que no es una empresa rentable (Bill in, 2020)

Respecto a la Rentabilidad financiera (ROE) tenemos un 3,9% (Ibercaja, 2021), para obtener el ROE, debemos de dividir el beneficio después de impuestos por los fondos propios.

$$\text{Rentabilidad Financiera (ROE)} = \frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

Los fondos propios son una parte del patrimonio neto que representan los recursos propios o la financiación propia de la que dispone una empresa. Este ratio mide la capacidad de la empresa para pagar a los accionistas, lo que relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para conseguirlos.

Al ser el ROE mayor al ROA se entiende que crece la rentabilidad financiera porque la deuda está siendo financiada con la parte del activo.

Por último, el margen bruto, en este caso se obtiene un valor del 65.94%, (Ibercaja, 2021), para obtener el margen bruto hay que dividir las ventas menos los costes por las ventas.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{(\text{Ventas} - \text{costes})}{\text{Ventas}}$$

Este indicador muestra el beneficio que obtiene la empresa de forma directa por sus servicios, sin añadir los impuestos. El margen bruto sirve a la empresa como margen comparativo para observar el crecimiento o el decrecimiento que tiene la empresa cada año. En nuestro caso, el año pasado existía un nivel del 64,47% (Ibercaja, 2021) por lo que podemos afirmar que han mejorado su margen de beneficios.

3.2. Misión, visión y valores

Una vez estudiado el análisis contable de la empresa, se pasará a estudiar los distintos aspectos que identifican la razón de por qué existe (misión), para qué existe (visión) y sus propósitos que definen las anteriores (valores).

En primer lugar, se abordará la misión. Para Ibercaja su **misión** consiste en contribuir a hacer mejor la vida de familias y empresas, ayudándoles a gestionar sus finanzas ofreciendo un servicio global y personalizado, que les facilite alcanzar sus propios objetivos. Respecto a la **visión**, la percepción que se tiene es la de ser un banco excelente y mejorar cada día, anticipándose a las necesidades de nuestros grupos de interés. Por último, el hilo conductor que mantiene tanto a la misión y a la visión, son los **valores**. Ibercaja es un banco que se caracteriza por la cercanía, la profesionalidad y el compromiso con sus clientes, además de la excelencia, la solidez y la capacidad de adaptación en sus servicios.

La promesa que tiene Ibercaja se basa en generar confianza en los clientes demostrando con hechos una excelente gestión profesional al ofrecer soluciones adecuadas a sus necesidades. Se observa cómo la misión, visión y los valores están alineados de forma que pretenden ser un banco que busque la excelencia, ofreciendo los mejores servicios posibles. Además de mejorar e ir adaptándose a los nuevos tiempos.

3.3. Responsabilidad social corporativa y estrategia social

La responsabilidad social corporativa representa la responsabilidad que cada organización tiene con el medio ambiente en el que se desenvuelve y con la sociedad de la que forma parte. Respecto a Ibercaja su política de responsabilidad social corporativa contiene los principios de actuación y los compromisos que ha asumido voluntariamente para llevar a la práctica una gestión basada en el comportamiento socialmente responsable, que guíe las actuaciones internas y la forma en que Ibercaja se relaciona con sus grupos de interés, atendiendo a las expectativas y necesidades de estos.

La finalidad de la política de Responsabilidad Social Corporativa está dividida en seis diferentes aspectos. El primero es velar por la aplicación de los principios de actuación, hábitos y procesos socialmente responsables, que ayuden a garantizar un buen gobierno. El segundo busca impulsar actuaciones responsables y sostenibles, en coherencia con la misión visión y valores de Ibercaja, que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos, con un impacto positivo en sus grupos de interés. El tercero, intenta promover una relación de confianza y beneficio mutuo con los grupos de interés, impulsando el diálogo para conocer y considerar sus capacidades. El cuarto, trata de potenciar la capacidad para atraer y retener talento, así como la motivación e implicación de los empleados. El quinto, busca optimizar la calidad de la información en cuanto a su adecuación, claridad y transparencia. El sexto, persigue preservar y mejorar la reputación del grupo Ibercaja.

Adicionalmente, existen unos principios generales los cuales están basados en la sostenibilidad y en una actuación sostenible. Estos principios son: una buena ética y un buen gobierno, una existencia de claridad y transparencia, una buena calidad de servicio y cercanía en la relación con los clientes, la contribución a la integración social (al desarrollo y a la cohesión territorial), defender los derechos humanos (atendiendo a los principios del pacto mundial de Naciones Unidas), abordar el empleo, el desarrollo profesional y personal y la gestión del talento, llevar a cabo una gestión prudente y global de los riesgos financieros y no financieros y el respeto por el medio ambiente.

La estrategia social que lleva a cabo el banco se observa desde los principales grupos de interés (empleados, clientes, accionistas e inversiones, sociedad, proveedores

y medio ambiente). Con los empleados trata de potenciar la implicación, el compromiso y el desarrollo de sus profesionales. Respecto a los clientes, asume un compromiso basado en la personalización y el compromiso mutuo. Tanto con los accionistas como con los inversores se asegura la transparencia, una información completa, clara y veraz además de proteger los términos de confidencialidad. La sensibilidad social se ve reflejada en la sociedad desarrollando el territorio, dando respuestas a demandas sociales y apoyando la inclusión financiera. A los proveedores se les garantiza la transparencia, a valorar los enfoques y las políticas de las compañías y a apoyar a las pequeñas y medianas empresas. Por último, Ibercaja cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) basado en la norma ISO 14001 (la cual representa un nivel de reconocimiento internacional basado en un conjunto de estándares).

4. Industria

Una vez que hecha una presentación sobre el banco, se estudiará el entorno de la empresa. La definición de industria según su criterio económico representa el grado de sustituibilidad entre productos, aunque su acotación presenta dificultades desde el punto de vista práctico. Una forma de hacerlo operativo pasa por considerar como sustitutivos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades del consumidor.

En nuestro caso cuando se habla de la industria a la que pertenece Ibercaja, se refiera a la industria financiera. Su código CNAE sería el número 6419, es una clasificación estadística que agrupa en una misma categoría las actividades comunes. Dicha clasificación se realiza a nivel mundial y a partir del 1 de enero de 2009, se utiliza en todos los países de la Unión Europea. Específicamente para la industria financiera, su código CNAE está contenido en el grupo K. En este grupo se encuentran distintos subgrupos, los cuales son:

- Subgrupo K 64: Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones.
- Subgrupo K 65: Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social Obligatoria
- Subgrupo K 66: Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros

4.1. Mercado

La configuración de la industria está sujeta al número de empresas y al tamaño que tienen estas empresas. Se pondrá el foco en la industria local, es decir, se estudiará el sistema bancario que existe en la comunidad autónoma de Zaragoza y posteriormente en toda España. Dado que Ibercaja es la institución bancaria más importante de Aragón, por lo que se observará el plano general.

Para la obtención de los datos en el plano local he utilizado un buscador de oficinas en las distintas localidades de España. Una vez obtenidas el número de oficinas de cada banco, sacamos la cuota de mercado dividiendo el número total de las oficinas por las de cada banco.

Ibercaja es la que encabeza la lista y la que mayor cuota de mercado tiene en Zaragoza, obteniendo una cuota de mercado del 23,13% siendo superior a su seguidor que es nueva caja rural Aragón por 6,31%. Posteriormente se obtienen los datos de la cuota acumulada, para poder aclarar la organización de la industria. Los tres bancos más grandes en Zaragoza tienen una cuota del 52,73%, si se amplía a los cinco más grandes, se obtiene un 59,97% y si lo se hace para los diez más grandes se obtiene un 84,19%. Por lo que se puede afirmar en un plano más superficial que Ibercaja se encuentra en una industria que se organiza como una competencia perfecta, ya que los tres o cuatro bancos más grandes no tienen un porcentaje de cuota de mercado tan significativo como para que podamos denominar a la industria como oligopolio.

Al realizar un análisis más profundo se obtiene el índice Herfindahl, el cual es el cuadrado de la cuota de mercado de cada banco. El sumatorio de las cuotas al cuadrado da el índice, con el cual al dividir la unidad por el índice se obtiene el número de empresas que conforman el mercado. En nuestro caso se obtiene un índice Herfindahl de 0,11975 y por tanto el mercado estará conformado por 8,4781 empresas. Esto significa que el poder se reparte entre las 8 empresas más grandes. Por tanto, en ambos casos nos ha dado un sistema de competencia perfecta, en el cual se da una gran rivalidad entre los bancos, ya que no existe una diferenciación del producto, ofreciendo un servicio homogéneo.

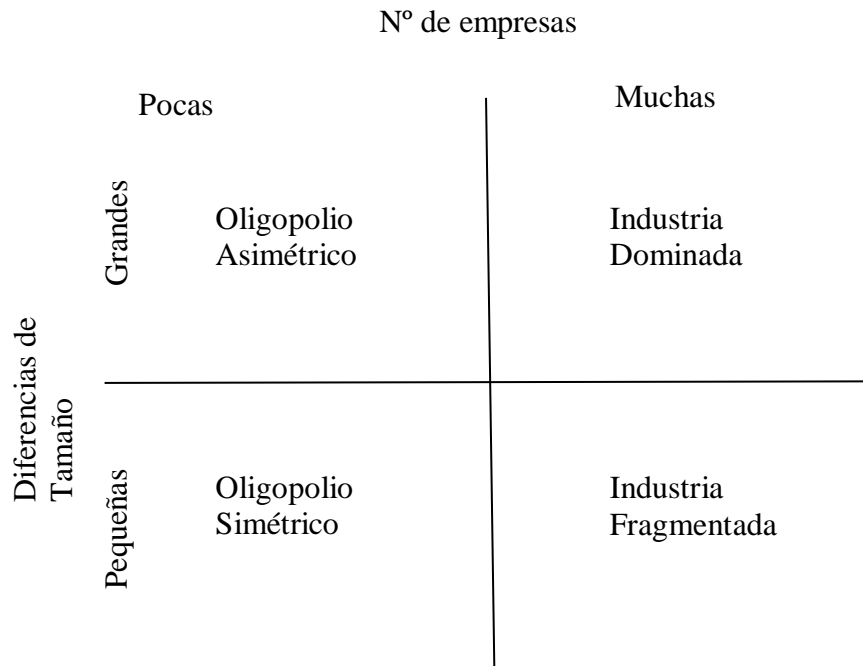


Figura 2: Tipología de estructuras industriales.

Fuente: Elaboración propia basada en los apuntes de la asignatura Dirección Estratégica.

Como se puede observar en la Figura 2 los tipos de estructuras industriales tienen cuatro distintas distribuciones, dependiendo de las diferencias de tamaño y en el número de empresas. Al disminuir el número de empresas de muchas a pocas implica un aumento de la cooperación, mientras que si es al revés, de pocas empresas a muchas implica que la competencia entre las empresas aumenta. Por otro lado, si las diferencias entre las empresas son grandes implica que existe asimetría entre las interdependencias. Finalmente si tenemos una industria con diferencias de tamaño pequeñas esto implica que hay una simetría entre las interdependencias.

La industria bancaria se encuentra entre una industria dominada y un oligopolio asimétrico. Se encuentra en un punto donde la empresa dominante tiene una cuota de mercado demasiado pequeña como para ser un oligopolio y el resto de las empresas no son tan pequeñas como deberían serlo para que se encontrará en este mercado. Por otro lado, pasa algo similar con la industria dominante, ya que no tiene una cuota de mercado suficientemente grande como para dominar al resto de empresas y el resto de empresas son mayores de lo que deberían ser. Dicho esto, la tendencia del mercado

bancario va hacia la creación de un oligopolio debido a las fusiones que se están llevando a cabo.

Respecto al análisis a nivel nacional, varía muy poco. En este caso se obtiene un Herfindahl similar 0,11938 y de un número de empresas del 8,3795. Por lo que las conclusiones son las mismas para ambos mercados.

Ibercaja, respecto al grado de concentración y la cuota de mercado que tiene, a un nivel local un dominio en el mercado Zaragozano. Una vez se pasa al nivel nacional, la relevancia y la cuota de mercado disminuyen, pasando de tener la mayor cuota de mercado a ser el séptimo a nivel nacional.

4.2. Entorno general

Se procede a analizar el entorno en el que se encuentra Ibercaja, en concreto el entorno general. El entorno general se define como los factores exógenos que afectan a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar determinado. Gracias a este análisis de los distintos factores se pueden identificar nuevas oportunidades y amenazas. Para estudiar el entorno general se hace a través de cuatro factores, dichos factores son: el económico, el tecnológico, el socio-cultural y el político-legal.

- Factor Económico
 - El ciclo económico en el que se encuentra la economía es de recuperación tras la crisis de la pandemia del Covid-19. La cual ha afectado a muchas industrias y ha llevado a que muchos negocios cierren sus puertas.
 - Los precios han subido desde la declaración de la guerra de Rusia contra Ucrania de manera general en los productos, donde se ha podido ver dicho ascenso de una manera más clara ha sido con el caso de la gasolina lo cual ha llevado al aumento de precios de los demás productos.
 - La evolución de los salarios de todas las industrias ha sido teniendo en cuenta la crisis del Covid-19 a la baja. La cual ha afectado en mayor medida a los trabajadores con remuneraciones más bajas. Esta brecha que se abre con la bajada de los salarios en los trabajos menos

cualificados aumenta, creando una desigualdad económica, pero también social.

- La tasa de desempleo se incrementó hasta niveles de un 16.26% en su máximo en el tercer trimestre de 2020 debido a la crisis del Covid-19, aunque conforme se ha ido avanzando y superando esta crisis se ha recuperado hasta llegar hasta el último dato del primer trimestre de 2022. Donde se obtiene el 13.65% el cual es superior al anterior dato del 2021 que era de 13.33% ya que en este trimestre se declaró la guerra entre Rusia y Ucrania, concretamente el 24 de febrero.

- Factor Tecnológico

- La madurez de la tecnología que existe en España es equivalente en su gran mayoría al resto de países del primer mundo. La tecnología que existe en los distintos países de la Unión Europea tienen un nivel de desarrollo parecido, siendo un factor común a la mayoría de países. Por lo que podemos decir que existe una tecnología que se comparte entre los países, gracias a las grandes empresas internacionales, las cuales al estar presentes en la mayoría de países llevan su tecnología a cada uno de ellos.
- La velocidad de transmisión de la tecnología es muy alta, ya que la tecnología se comparte entre los países y las empresas a grandes velocidades. Al llevarse a cabo una innovación en alguna tecnología o producto, está será trasladada a cada uno de los países en los que tengan influencia, que es en la gran mayoría de los países europeos.
- El gasto que llevó a cabo España en el I+D representó el 1,25% del PIB en el año 2019. Este dato se ha visto incrementado en el año 2021 por un 1.3%, quedando un gasto del 1,41%. A pesar del incremento, la media de la Unión Europea se encuentra en el 2.23% (Instituto vasco de estadística, 2021), por lo que debería de incrementarse el gasto público en I+D

- Factor Socio-cultural

- Con la llegada de la pandemia la sociedad se ha visto obligada a modificar tanto sus comportamientos como sus acciones. Actualmente se

encuentra en una situación de casi terminar la pandemia y con todas sus restricciones que ha tenido, ya sean las mascarillas, las restricciones de personas para entrar a un establecimiento o la distancia social. Esto se ha podido observar en la situación de Ibercaja donde se instauraron las medidas sanitarias a lo largo de todas las oficinas.

- Respecto a cambios en el estilo de vida, la sociedad se ha tenido que confinar en sus casas y crear nuevos hábitos de vida. Se ha experimentado un cambio que ha creado una tendencia al teletrabajo, iniciándose en la pandemia como algo necesario, pero que se mantiene ahora que la pandemia está por finalizar.
- La distribución de la renta se ha visto modificada. Por lo visto anteriormente, los trabajos poco cualificados se han visto mucho más afectados que los cualificados, por lo que la brecha entre los ricos y los pobres ha incrementado tras la pandemia. Ibercaja representa un servicio el cuál no implica necesariamente la presencia física en la mayoría de operaciones, por lo tanto, no ha experimentado un cambio tan drástico como podría haberse dado si se encontraría en una empresa que se basa en la interacción de cara al público con los clientes.

- Factor Político-legal

- Como país, España ha tenido problemas graves de carácter político. El principal problema que más ha afectado ha sido la independencia de Cataluña. Aunque esta problemática ha dejado de ser algo trascendente debido a la pandemia y a los problemas que están aconteciendo en el mundo. A pesar de eso, en su momento, grandes empresas decidieron abandonar las empresas que tenían situadas en Cataluña, trasladando estos negocios a otras provincias españolas, en el caso de Ibercaja esto no sucedió, mantuvo el mismo número de oficinas abiertas antes y después de los sucesos que ocurrieron.
- La guerra de Ucrania, ha afectado a la mayoría de países de la Unión Europea. Ha habido un acuerdo conjunto de congelación de bienes que pertenecen a Rusia además de romper la mayoría de acuerdos que tenían las empresas rusas con el resto de Europa, ya sea los patrocinios o acuerdos comerciales.

- La regulación de España desfavorece notablemente a los autónomos, cada año van añadiendo más impuestos y más gastos añadidos.

4.3. Entorno específico

Para el estudio del entorno específico se lleva a cabo mediante la herramienta del núcleo competitivo de Porter. El modelo del núcleo competitivo de Porter es un enfoque utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias, donde la intensidad de la competencia entre organizaciones varía mucho de una industria a otra, pero se observa como factor común que la intensidad de la competencia es mala en industrias de bajas ganancias.

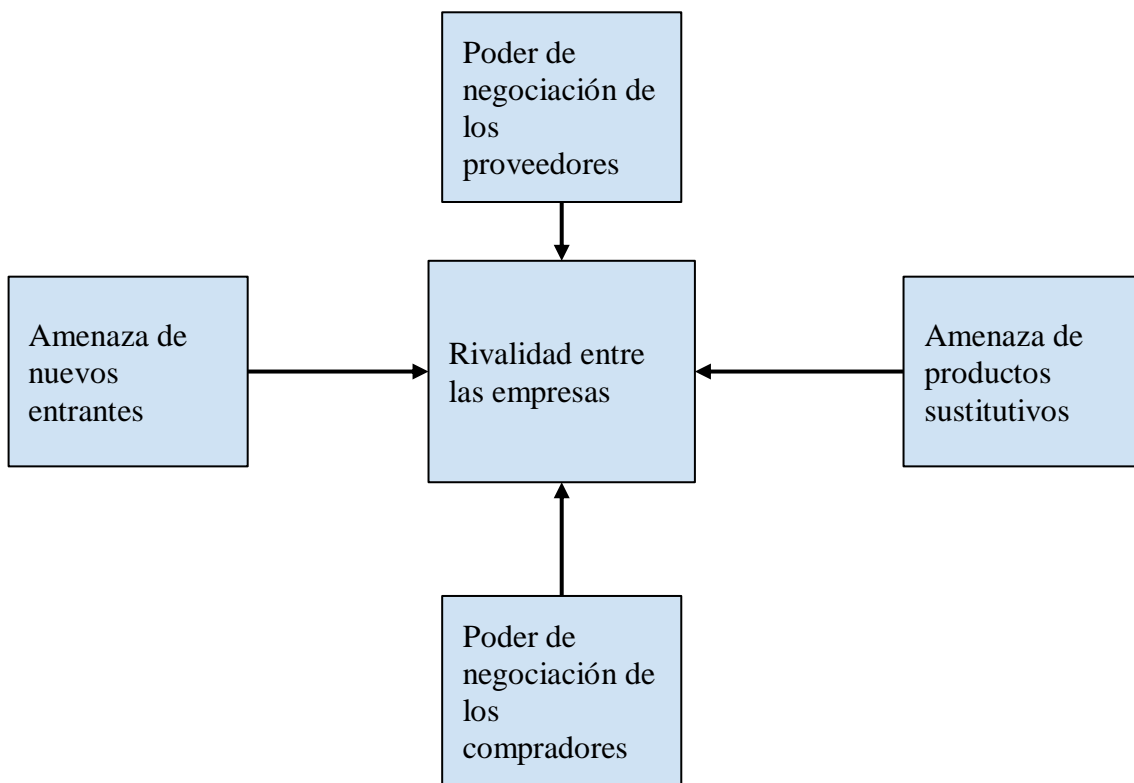


Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia basada en los apuntes de la asignatura Dirección Estratégica.

Como se puede observar en la Figura 3 este modelo está fundamentado en cinco pilares: la rivalidad entre las empresas existentes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de los compradores.

- Poder de negociación de los proveedores: en nuestro caso no existe poder de negociación de los proveedores, puesto que no existen. Ibercaja son los proveedores, suministrando dinero a través de los distintos tipos de financiación que se ofrecen.
- Amenaza de nuevos entrantes: respecto a la amenaza de nuevos entrantes se obviará la banca electrónica que ya se encuentra compitiendo. En su lugar se buscará ir más allá y encontrar unos potenciales nuevos competidores, estos son las grandes empresas como: Google, Facebook y otras plataformas similares. Google cuenta ya con una aplicación que nos ayuda a pagar de forma electrónica con Google Pay. Estos negocios podrían introducirse en el mercado de la banca siendo una solución más rápida, segura e instantánea.
- Amenaza de productos sustitutivos: los productos sustitutivos para los servicios que ofrece la banca son muy complicados de imaginar, dado que respecto a la financiación no hay un sustituto directo. Aunque si se atiende al servicio de conservar el dinero de los clientes, se podría encontrar un sustituto en los bitcoins y en las monedas virtuales. Este sustituto está pensado más en un futuro en el que el bitcoin se mantenga en un precio más o menos constante y que tenga variaciones en el precio que no sean bruscas, convirtiéndose en cierto modo en lo mismo que se hace cuando se invierte en oro.
- Rivalidad entre las empresas: al hablar de rivalidad entre las empresas, lo primero que se debe identificar es en qué tipo de mercado se encuentra. En el caso de la banca es un oligopolio dado que las cinco empresas más grandes del sector bancario cuentan con un porcentaje del 71% de la cuota del mercado en el 2020. Mientras que entre los tres primeros se encuentra en un 61%. Por tanto la competitividad es alta y la rivalidad entre las empresas es fuerte.
- Poder negociador de los clientes: en el caso de la banca el poder negociación de los clientes no es muy alto. Esto es porque existe una gran cantidad de clientes y por tanto pierden poder los clientes, por el otro lado el producto que ofrece Ibercaja está estandarizado por lo que podría suponer un incremento del poder de los clientes. Finalmente se puede afirmar que tienen poco poder ya que el

aumento de poder por tener un producto estandarizado no hace frente a la existencia de una gran cantidad de clientes en el mercado.

5. Análisis interno

En el apartado anterior se llevó a cabo un análisis sobre la industria del sistema bancario, este análisis es de carácter externo. Por tanto, ahora se hará un análisis de Ibercaja de manera interna y no tomando en cuenta el entorno.

5.1. Recursos de valor

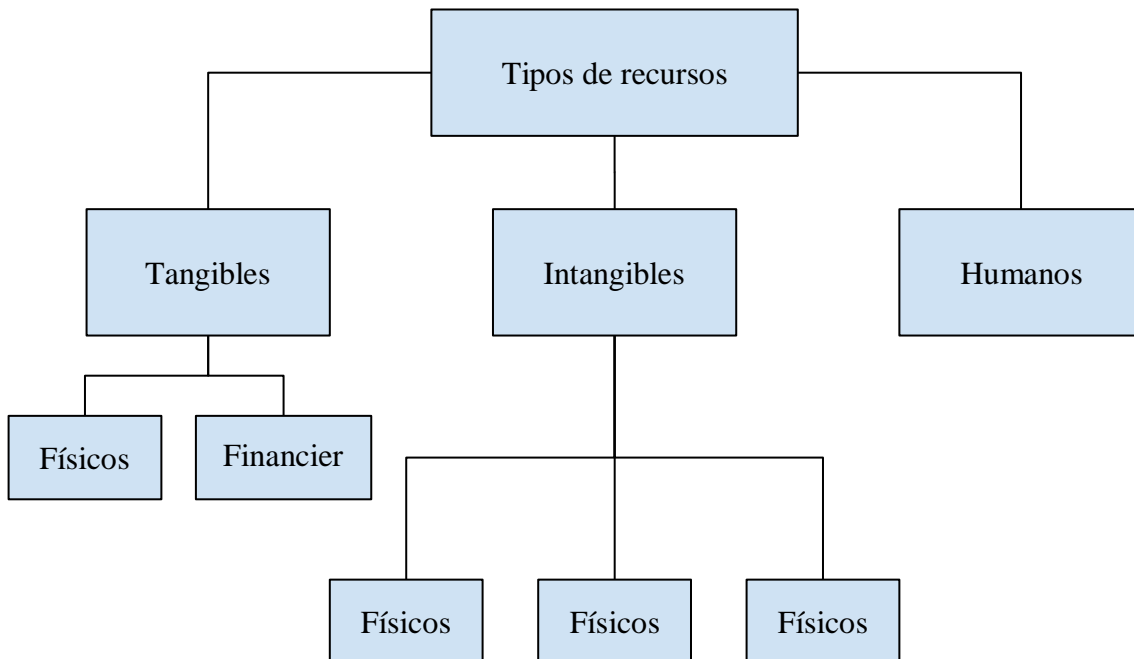


Figura 4: Tipos de recursos.

Fuente: Elaboración propia basada en los apuntes de la asignatura Dirección Estratégica.

Existen diferentes recursos en una empresa, como se puede observar en la Figura 4, estos se agrupan en tres grandes grupos: recursos tangibles, intangibles y humanos. Los recursos tangibles se dividen entre los físicos y los financieros, a su vez los recursos intangibles se dividen entre la tecnología, la reputación y la cultura.

- Recursos tangibles: son fáciles de detectar y de evaluar a partir de los estados contables. El estudio de los recursos tangibles tiene un mejor resultado cuando se elabora sobre una empresa que vende bienes y no servicios, aunque el carácter financiero nos mostrará cómo se encuentra la empresa.

- Físicos: los recursos físicos se basan en el tamaño, la localización, la sofisticación técnica y flexibilidad del equipo, el uso externo de terrenos y de edificios.
- Financieros: los recursos financieros se pueden estudiar gracias a la capacidad de endeudamiento y de la generación interna de fondos que posee una empresa. Sus principales indicadores son la ratio de endeudamiento, el flujo de caja/ activo fijo y la calificación financiera.
- Recursos intangibles: los recursos intangibles son los recursos más difíciles de detectar y de evaluar a partir de los estados contables, aunque existen algunas excepciones: fondo de comercio y la capitalización de los gastos de I+D).
 - Recursos tecnológicos: son la tecnología que la empresa posee en propiedad y experiencia en la aplicación de esta tecnología, medios que la empresa pone a disposición de la investigación y el personal científico y técnico dedicado a la misma. En el caso de Ibercaja los recursos tecnológicos van en dirección a la mejora de la comunicación con los clientes a través de canales como el correo, por voz, a través de la aplicación, es decir, llevarlo a canales online.

| | Puntuación Financiera | | Digitalización | | Puntuación en Inversión sostenible o responsable (ESG) | |
|----|-----------------------|------|----------------|------|--|------|
| 1 | Bankinter | 1.72 | BBVA | 1.63 | Bankinter | 1.48 |
| 2 | Kutxabank | 1.87 | Santander | 1.80 | Caixabank | 1.59 |
| 3 | BBVA | 1.97 | Caixabank | 2.19 | Santander | 1.61 |
| 4 | Abanca | 2.07 | Sabadell | 2.61 | BBVA | 1.82 |
| 5 | Ibercaja | 2.31 | Bankinter | 2.65 | Abanca | 2.18 |
| 6 | Caixabank | 2.31 | Abanca | 2.84 | Sabadell | 2.25 |
| 7 | Santander | 2.42 | Cajamar | 2.91 | Unicaja | 2.86 |
| 8 | Sabadell | 2.46 | Ibercaja | 3.06 | Kutxabank | 2.97 |
| 9 | Cajamar | 2.53 | Kutxabank | 3.09 | Ibercaja | 3.27 |
| 10 | Unicaja | 2.53 | Unicaja | 3.23 | Cajamar | 3.56 |

Tabla 1: Clasificación de la banca en 2021.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de (Trincado, 2022).

- Reputación: representa el prestigio de la empresa entre sus clientes y sus proveedores. Ibercaja ha recibido importantes galardones a lo largo de su historia, ha ganado el sello de oro a la excelencia europea 500+ por séptima vez consecutiva. Este reconocimiento es el máximo existente en la excelencia europea y sólo otras tres entidades bancarias en España han obtenido este reconocimiento. El último con el que ha sido galardonado es el premio al mejor plan de pensiones en la categoría de renta variable global, siendo uno de los planes de pensiones más rentables de España. Como se observa en la Tabla 1, el ranking de 2021 de los mejores bancos nos muestra como Ibercaja se encuentra en el quinto puesto en la puntuación financiera teniendo la misma puntuación que Caixabank, este ranking está elaborado con valores que se encuentran entre el 1 y el 4, siendo el 1 lo mejor y el 4 lo peor. Respecto a la digitalización Ibercaja se encuentra en el octavo puesto, estando muy por detrás de sus competidores. En el ámbito de la inversión sostenible y responsable el banco se encuentra en el noveno puesto con una diferencia respecto al primer posicionado (Bankinter) de 1.79 puntos.
- Cultura: está contenida en los valores y las creencias. Los valores corporativos que tiene Ibercaja son: la cercanía, el profesionalismo, el compromiso, la excelencia, la solidez y la capacidad de adaptación. Las creencias, es decir la visión que tiene la empresa, la meta que quieren alcanzar está dividida entre los distintos grupos de interés:
 - Clientes: Aspiran a ganar cuota de mercado porque quieren ser un banco con personalidad propia reconocida por sus clientes.
 - Accionistas: hacer en los tres próximos años un proyecto atractivo con capacidad de atraer capital de terceros.

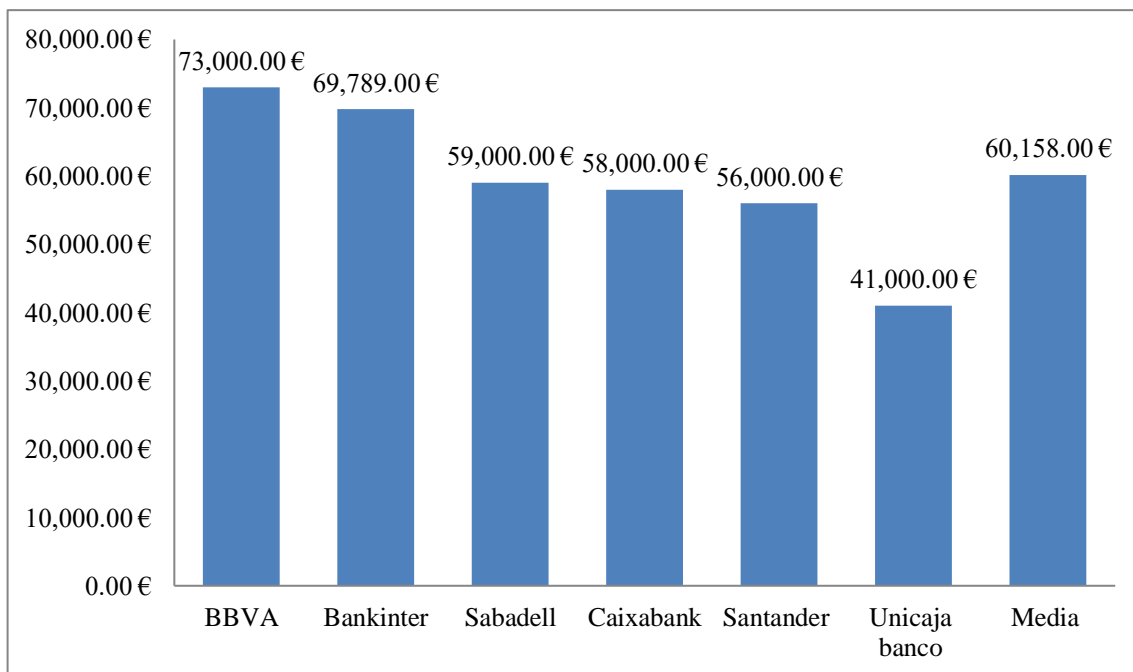


Figura 5: Remuneración media (€ brutos anuales) de los empleados en bancos cotizados 2021.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Belén Trincado (2022).

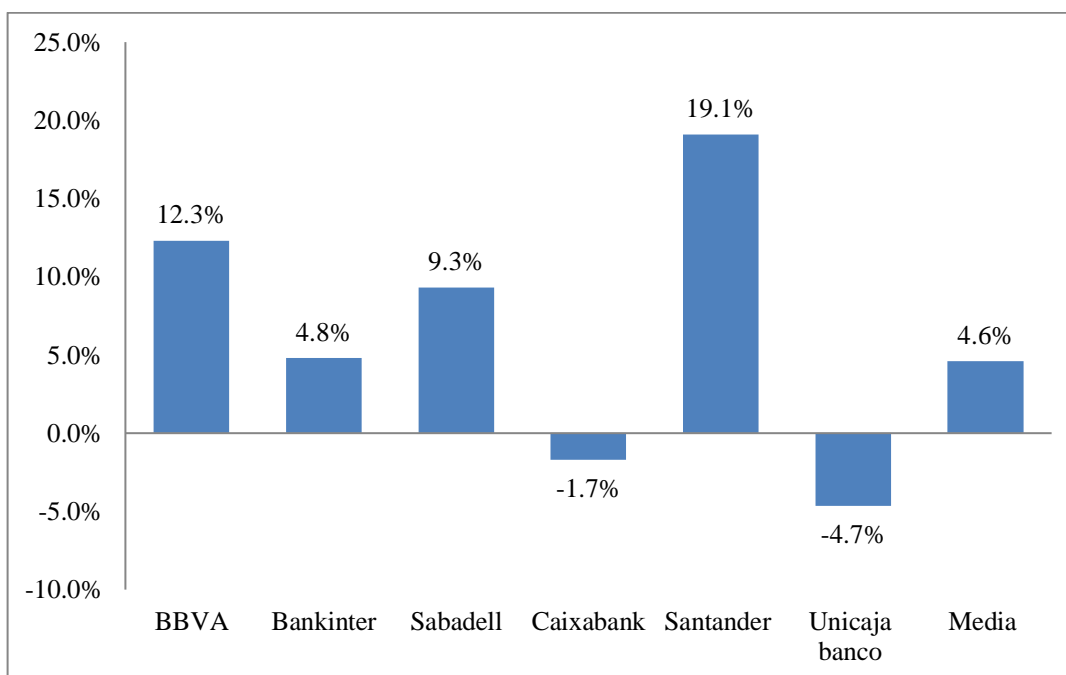


Figura 6: Variación en % respecto al año 2020 sobre la remuneración media.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida por Belén Trincado (2022).

- Recursos humanos: representa a los trabajadores que ofrecen a la empresa sus servicios a través de la utilización de sus habilidades y destrezas, su valoración se dificulta debido al trabajo en equipo. Uno de los indicadores para medir los

recursos humanos es mediante la comparación de las retribuciones respecto al nivel medio de la industria. Según los datos de 2021 observados en la Figura 5 Ibercaja no aparece entre los seis mejores posicionados y por tanto respecto a la retribución media se encuentra bastante por detrás al nivel medio de la industria, ya que el último puesto se encuentra con una diferencia respecto a la retribución media de 19.158€ e Ibercaja se encuentra por detrás de este puesto. Atendiendo a la Figura 6 se deduce que la industria por otro lado ha aumentado la retribución media pagada a los trabajadores en un 4.6% respecto al año pasado, por lo tanto, Ibercaja se encontrará en un punto más alejado que al del año pasado.

5.2. Recursos VRIO

El análisis VRIO lleva a cabo una lectura complementaria para determinar cuáles de sus recursos y capacidades pueden generar una ventaja competitiva. Para ello los recursos deben distribuirse de manera heterogénea entre las empresas y los recursos tienen una oferta inelástica o su copia resultaría excesivamente costosa. Para ello hay que analizar de los distintos tipos de recursos, cuatro distintas dimensiones debiendo pasar los cuatro filtros para ser considerado que existe una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- Valioso: se busca conocer si el recurso permite aprovechar las oportunidades y amenazas y además a incrementar el valor percibido del servicio. En este caso todos los tipos de recursos pasan este primer filtro.
- Escaso: se quiere encontrar cuántas empresas competidoras tienen este recurso o esta capacidad valiosa. Los recursos tangibles tanto los físicos como los financieros no pasan este filtro, ya que son en cierta forma comunes al resto de los competidores. Pasa lo mismo con los recursos tecnológicos, el nivel tecnológico en la industria es algo homogéneo entre los distintos bancos. Por tanto, los recursos que sí son escasos, son la reputación, la cultura y los recursos humanos.

- **Imitabilidad:** las empresas que no poseen estos recursos o capacidades poseen una desventaja en comparación con las que sí los tienen, es decir si la desventaja en costes son suficientemente importantes como para no imitarlos. En el caso de la reputación sí, se da un recurso difícilmente imitable que el resto de los competidores no comparten, tendrán su propia reputación, pero no la que tiene Ibercaja. Por otro lado, la cultura y los recursos humanos son algo que puede ser imitado, en el caso de la cultura representa unas directrices que pueden integrar el resto de competidores en su banco. En el caso de los recursos humanos no se puede decir que son imitables en el sentido de replicar a los trabajadores en el resto de competidores, se refiere a que los directivos que están a cargo de la empresa pueden llegar a ser contratados por los competidores.
- **Estructura organizativa:** se refiere a si la empresa está bien organizada para capturar el valor de sus recursos y capacidades, en otras palabras, si los trabajadores harán un buen trabajo a la hora de gestionar los recursos. En general se presume que la estructura organizativa de la empresa es la correcta.

Por tanto el único recurso que ha pasado los filtros del análisis VRIO es la reputación y por tanto es un recurso que otorga a Ibercaja una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

5.3. Integración de los recursos: la cadena de valor

La cadena de valor es una descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación (reales y potenciales).

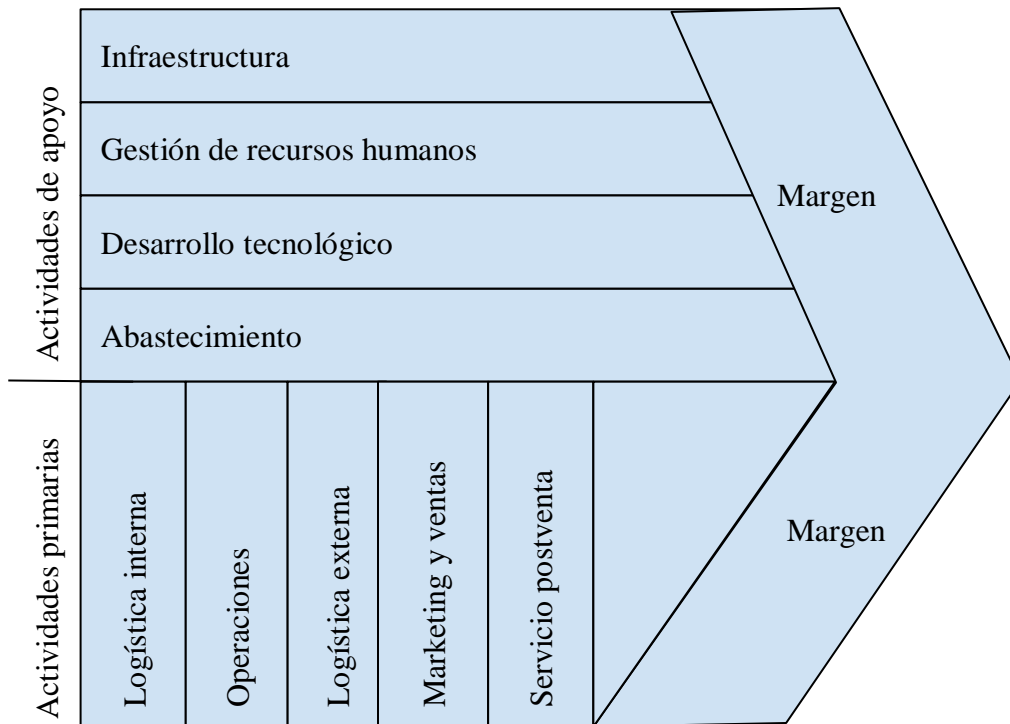


Figura 7: Cadena de suministros.

Fuente: Elaboración propia basada en los apuntes de la asignatura Dirección Estratégica.

Según Porter se distingue entre dos actividades: las primarias y las actividades de apoyo. Las primeras están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo (logística interna y externa, producción, marketing y servicio postventa). Las actividades de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias (infraestructura, recursos humanos, desarrollo de la tecnología y aprovisionamiento). En la Figura 7 se observa una representación esquemática sobre la cadena de suministros y como se encuentra organizada.

La cadena de valor permite llevar un análisis interno exhaustivo, aunque esta herramienta se enfoca en una imagen de empresas tradicional, es decir, que el análisis funciona mejor con empresas que producen productos a la manera tradicional. El mejor ejemplo de una empresa que se puede utilizar sería una fábrica, por ello las empresas que trabajan en el sector servicios y no trabajan con bienes no se benefician al completo de las ventajas que nos ofrece la cadena de valor.

A pesar de que Ibercaja ofrece un producto que no es un bien si no un servicio, el análisis de la cadena de valor puede arrojar alguna idea inicial sobre la estructura

interna que conforma el banco. Por tanto, se estudiará las distintas actividades que lleva a cabo Ibercaja.

- Actividades primarias: son las funciones que forman el ciclo productivo, a continuación, se procede a describir las distintas actividades.
 - Logística interna: hace referencia a la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas. En el caso de Ibercaja, al ser una empresa centrada en el sector servicios, no existe ninguna infraestructura de almacenamiento de materias primas. A lo máximo podríamos considerar el lugar donde se almacenan los datos de los clientes y donde se encuentran su información.
 - Fabricación u operaciones: este punto representa el proceso y las actividades que conllevan la transformación de las materias primas en el producto final. No existe una materia prima en el servicio que vende Ibercaja, dicho esto se puede tomar a la electrónica como la maquinaria que permite la venta del servicio. Esto tomado entre muchas comillas, ya que por mucho que los ordenadores, móviles, etc... no cumple la definición de fabricación u operaciones.
 - Logística externa: si la logística interna hace referencia a la recepción y el almacenamiento de materias primas, la logística interna hace referencia a las actividades implicadas en el almacenamiento de y distribución del producto. Se puede tomar el mismo caso que para la logística interna, haciendo referencia al lugar de almacenamiento de la información de los clientes y sus datos.
 - Marketing y ventas: son las actividades que proporcionan los medios necesarios para que el consumidor pueda comprar el producto, así como tratan de inducir la compra. Este aspecto es de las actividades primarias una de las más importantes. Ibercaja lleva a cabo su marketing con patrocinios en actividades culturales, en el deporte y en el ocio. También Ibercaja lleva a cabo una comunicación que va encaminada a reforzar los

valores de la empresa. Esto se puede observar en el plan estratégico que puso en marcha en el 2018, convirtiendo a Ibercaja en “El banco del Vamos” sintetizando los valores vistos en el punto 3.2 de cercanía, profesionalismo, compromiso, excelencia, solidez y capacidad de adaptación.

- Servicio postventa: las actividades que se incluyen en el servicio post venta son aquellas actividades encaminadas a realzar o mantener el valor del producto, de las actividades primarias, está es la más importante para Ibercaja. En este caso el mantener a los clientes y crear un vínculo de confianza entre ellos y el banco resulta en un incremento en el beneficio. No solo porque los clientes fieles tienen un mayor consumo usualmente en las empresas que producen o venden bienes. Si no que para una empresa de servicios es más importante, ya que el fidelizar a los clientes implica que comprenden más y además nos recomiendan, por tanto el fidelizar a nuestros clientes es igual o más importante incluso que el atraer a nuevos.

Como ya había adelantado, el análisis de la cadena de valor para una empresa de servicios tiene actividades que no existen en un banco, aunque gracias a la cadena de valor se pueden estudiar actividades que tienen gran relevancia en la Ibercaja. Estas han sido el marketing y la venta y el servicio postventa, mientras que las actividades que tienen que ver con el almacenamiento de materias primas y de productos terminados y los procesos de transformación de las materias primas tienen un análisis mínimo, ya que estas actividades no existen por sí mismas.

- Actividades de apoyo: son las actividades que facilitan la realización de las actividades primarias. Estas actividades son:
 - Aprovechamiento: hace referencia a las actividades relacionadas con el proceso de compra de los factores productivos, que son las materias primas, los productos intermedios, las máquinas, etc... Al igual que pasaba en las actividades de apoyo con todo lo relacionado con las

materias primas, no hay una actividad que se asemeje a las que se realizan en un banco.

- Desarrollo tecnológico: implican las actividades relacionadas con la mejora de los productos y de los procesos productivos, haciendo referencia a investigación en I+D+I, diseño del producto, etc... Actualmente el mundo de la banca está siendo cada vez más llevado a lo tecnológico. Se han creado bancas electrónicas que no tienen oficinas físicas, esto implica un cambio al que la banca tradicional se ha tenido que adaptar. Los bancos han creado aplicaciones que se pueden descargar los clientes para controlar sus cuentas y desde las cuales se pueden hacer operaciones como traspasos. Este cambio indica la tendencia de los bancos y de manera general de la sociedad también, de llevar todos los negocios de forma online.
- Gestión de recursos humanos: la gestión de recursos humanos incluye la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación personal.
- Infraestructura: agrupa a todas las actividades que apoyan a toda la cadena de valor, esto se puede ajustar a la gestión directiva, planificación, entre otros. Ibercaja cuenta con un total de 198 oficinas en Zaragoza y con 994 oficinas a nivel nacional. Estas oficinas permiten el correcto funcionamiento y el trato humano hacia los clientes, esto relacionado con la informatización de la banca y su creciente uso de manera telemática. Además de las oficinas físicas podemos identificar como infraestructura a los empleados que trabajan en ellas y a los servicios electrónicos que permiten el funcionamiento del banco de manera online.

Las actividades de apoyo aunque han permitido encontrar un tema interesante sobre la situación interna de Ibercaja. La digitalización de la banca ha crecido durante estos últimos años y ha dado un salto muy grande durante la pandemia. Antes de la pandemia el uso de la banca y la contratación de sus servicios a nivel online era de entre el 35% y el 40% y después de la pandemia se ha incrementado hasta estar en una

horquilla del 50 y el 60%. El final de esta digitalización es claro, pasar a una contratación en línea del 100%, actualmente ya existen un gran número de bancas que tienen su completo funcionamiento de manera online y no tienen ninguna oficina física. Para los consumidores este cambio representa una mayor comodidad, facilidad y rapidez que la manera tradicional. Se pueden llevar a cabo la gran mayoría de operaciones financieras desde la comodidad de tu salón.

6. Conclusión del análisis estratégico

Una vez llevado a cabo tanto el análisis tanto externo como interno, se procede a realizar tanto un análisis DAFO como CAME.

6.1. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada (Wikipedia, 2022). Las siglas del DAFO hacen referencia a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que tiene una empresa, haciendo un repaso de las cualidades tanto negativas como positivas en el entorno general como en el interno.

| | Interno | Externo |
|----------|---|---|
| Negativo | Debilidades - Falta de digitalización - Falta de presencia a nivel nacional | Amenazas - Digitalización de la banca - Fusiones y expansiones de otros bancos |
| Positivo | Fortalezas - Liderazgo en Aragón - Reconocimientos internacionales - Reputación | Oportunidades - Digitalización de la banca - Salida a bolsa |

Tabla 2: Análisis DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2 se ha llevado a cabo este análisis sobre los distintos factores tanto internos como externos que afectan a Ibercaja atendiendo a la situación actual del banco y a los problemas u oportunidades que puedan surgir en un horizonte de corto plazo.

6.2. CAME

El análisis CAME es una herramienta estratégica de negocio que brinda la información esencial para establecer las guías de los aspectos encontrados tras realizar la matriz DAFO, además funcionar como complemento a la matriz (Escuela de negocios de la innovación y los emprendedores, 2020). En el gráfico 9 se analiza por medio de esta herramienta la situación de Ibercaja, tratando de corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades que se han encontrado en análisis DAFO.

| | Interno | Externo |
|----------|---|---|
| Negativo | Corregir debilidades -Con la salida a bolsa obtener financiación para crecer a nivel nacional. | Afrontar amenazas -Adaptarse a los cambios debidos a las fusiones y al cambio de modelo del mercado |
| Positivo | Mantener fortalezas - Reforzar el liderazgo con la experiencia del cliente y la reputación. | Explotar Oportunidades -Acelerar la transformación para adaptarse a los nuevos tiempos y garantizar la competitividad futura |

Tabla 3 Análisis CAME.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 representa el análisis CAME, en el cuál se busca corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades estudiadas en el DAFO.

7. Estrategias

7.1. Estrategia competitiva

La estrategia a nivel de negocio o estrategia competitiva identifica cuáles son las acciones que adopta la empresa con el fin de lograr ventajas competitivas en un determinado negocio.

| | | VENTAJA COMPETITIVA | |
|---------|----------|-----------------------------------|--|
| | | Menor coste que la competencia | Exclusividad percibida por el cliente |
| ALCANCE | Amplio | LIDERAZGO EN COSTES | DIFERENCIACIÓN |
| | Reducido | CONCENTRACIÓN (enfocada al coste) | CONCENTRACIÓN (enfocada a la diferenciación) |

Tabla 4: Estrategias competitivas.

Fuente: Elaboración propia basada en los apuntes de la asignatura Dirección Estratégica.

Las estrategias competitivas de manera genérica se dividen en cuatro: liderazgo en costes, diferenciación, concentración (enfocada al coste) y concentración (enfocada a la diferenciación). Estas cuatro estrategias se pueden encontrar reunidas en la Tabla 4 atendiendo a la ventaja competitiva al menor coste de la competencia y su exclusividad percibida por los clientes, además el alcance se distribuye entre amplio y reducido.

Ibercaja persigue una estrategia la cual usa como ventaja competitiva la exclusividad percibida por el cliente. El recurso más importante y el cual permite crear una ventaja competitiva sostenible era la reputación, por tanto los clientes están dispuestos a pagar más y elegirán nuestro banco antes que a los competidores. Centrándonos en Ibercaja, el alcance que tiene es de carácter amplio, a nivel local en Zaragoza se puede considerar que se centra en la concentración enfocada en la diferenciación).

- Diferenciación: está es la principal estrategia que utiliza el banco, ya que el enfoque principal que utiliza es el amplio. Existen distintos tipos de diferenciación: vertical, horizontal e informativa.
 - En el caso de Ibercaja, se da una diferenciación informativa. Los clientes de Ibercaja no siempre conocen todos los servicios existentes, para comprar un servicio es necesario que se conozca su existencia y por tanto solo elegimos entre las variedades de las cuales tenemos información. Es necesario por tanto el uso de publicidad y de una comunicación eficaz entre el banco y el cliente.

Para llevar a cabo la diferenciación se puede hacer sobre tres distintos aspectos: los atributos de sus productos o servicios, la relación con sus clientes y los vínculos con o entre otras empresas. Los atributos de sus productos o servicios de Ibercaja como marca residen en dar soluciones profesionales, tener anticipación, una buena calidad del servicio, una personalización para cada cliente, un trato cercano y un compromiso social. Como un atributo importante se encuentra el llevar a cabo una buena localización, en el caso de un banco, el tener un buen número de oficinas y cajeros a través de los cuales puedan acceder a los servicios que ofrece Ibercaja. La relación con los clientes comprende la personalización del servicio y de la reputación (el cual cómo ya hemos observado es uno de los recursos que le ofrece a Ibercaja una ventaja competitiva sostenible). Por último, los vínculos con o entre otras empresas tiene cómo única fuente de diferenciación el servicio postventa, que como ya hemos dicho es una parte fundamental en el servicio que ofrecemos.

7.2. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de una empresa permite diseñar un plan específico en el que se definen las acciones que se deben ejecutar para crecer de manera satisfactoria a lo largo del tiempo (Santander Universidades, 2022).

| | | Producto | |
|----------|------------|-------------------------|-------------------------|
| | | Existentes | Nuevos |
| Mercados | Existentes | PENETRACIÓN DEL MERCADO | DESARROLLO DE PRODUCTOS |
| | Nuevos | DESARROLLO DE MERCADOS | DIVERSIFICACIÓN |

Tabla 5: Estrategias corporativas.

Fuente: Elaboración propia basada en los apuntes de Dirección Estratégica.

Si se observa la Tabla 5 se puede observar como existen cuatro tipos de estrategias a seguir: penetración del mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. Atendiendo a si el producto es existente o nuevo o si el mercado existente o nuevo se encuentran las cuatro estrategias corporativas, en la tabla 5 podemos observar la relación entre las características y las estrategias.

Ibercaja es uno de los únicos grandes bancos que no cotiza en bolsa y desde hace unos años están planeando la salida a bolsa del banco, por tanto se puede decir que el objetivo principal a un corto/medio plazo es esta salida a bolsa. Una salida a bolsa consiste en una estrategia de crecimiento que tiene como principal motivo acceder a la financiación del mercado de capitales para acelerar su crecimiento y dotarse de recursos para desarrollar su plan de negocio.

- Desarrollo de nuevos mercados: para desarrollar nuevos mercados lo que hay que hacer es poner a la venta los productos actuales en mercados que todavía no se han explotado. Esto ya que la entrada a bolsa no ofrece un nuevo producto, pero si se están introduciendo en el mercado por medio de una cotización que pueden adquirir accionistas.

Para llevar a cabo la salida a bolsa de una forma exitosa se debe preparar de forma exhaustiva distintas líneas de trabajo:

- Formulación de un *equity history* adecuado que desarrolle una propuesta de inversión atractiva.
- Los organismos del gobierno corporativo deben estar en funcionamiento acorde a los estándares del mercado.
- Necesitan apoyo de otros agentes externos como auditores o despachos de abogados.
- Definición de una estructura adecuada para la oferta de acciones, de forma que resulte atractiva y tenga una liquidez suficiente cuando estén cotizadas y que el balance de la compañía resulte acorde con su plan estratégico.
- Una vez lanzada la oferta hay que analizar a qué precio los inversores están dispuestos a comprar las acciones y los emisores a venderlas.

8. Conclusión

Tras los distintos análisis que realizados se observa cómo existe una diferencia entre el impacto que tiene Ibercaja a nivel nacional en comparación con el nivel local en Aragón, siendo uno de los principales bancos y de los que más cuota de mercado tienen en la comunidad autónoma.

El entorno en el que se encuentra Ibercaja implica una gran rivalidad entre los distintos bancos, aunque esto ofrece una gran oportunidad de crecimiento, la tendencia del mercado se está poco a poco dirigiendo hacia un oligopolio debido a las grandes fusiones que se están dando en el sector bancario. Esto puede ofrecer una gran oportunidad a Ibercaja de llevar a cabo una gran fusión con otra gran banca y poder aumentar la cuota de mercado, además de poder llegar a tener unas perspectivas de expansión a una banca internacional. Los puntos fuertes que tiene Ibercaja de carácter interno son la gran reputación que tiene a nivel local (sobre todo en Zaragoza) y tratar de conseguir esa misma reputación a nivel nacional, además de que cuenta con una gran localización de sus oficinas y cajeros. Por otro lado, también se encuentran grandes amenazas que pueden afectar a Ibercaja. El contexto de fusiones en la industria bancaria los puede dejar fuera del mercado si no son capaces de adaptarse a estos nuevos cambios, es decir, si el banco no es capaz de mantener su cuota de mercado y los recursos que le proporcionan una ventaja competitiva este irá perdiendo su fuerza y la

importancia cómo uno de los grandes bancos de España. Por último, es necesaria una mejora en la digitalización que se ha llevado a cabo, ya que cómo se ha podido observar la industria bancaria está moviéndose hacia una banca online.

Ibercaja lleva a cabo una estrategia diferenciación que le puede permitir aprovechar las oportunidades y salvar las amenazas gracias al distinto valor percibido de los clientes. Por tanto, cuenta con una posición relativamente cómoda en la industria bancaria, si puede adaptarse y ser capaz de mantener su posición podrá crecer y mejorar su posición en el mercado.

Personalmente este trabajo me ha ayudado a comprender la situación que tiene Ibercaja y a entender mejor cómo trabaja la empresa, ya sea de manera interna, por medio de una buena administración de los recursos o por cómo se encuentra en el entorno y la estrategia que persigue para hacer frente a la problemática que ocasiona. Además de ser capaz de cumplir con los objetivos que me había propuesto al principio del trabajo.

9. Bibliografía

- Bayona, E. (2022). La banca española alcanza su mayor concentración tras engullir 52 bancos y cajas en doce años. *Público*.
<https://www.publico.es/economia/oligopolio-banca-espanola-banca-espanola-alcanza-mayor-concentracion-engullir-52-bancos-cajas-doce-anos.html>
- CNAE. (s.f) El número CNAE de la industria bancaria.
<http://www.cnae.eu/CNAE/CNAEFinanzasYSeguros.html>
- Europa Press (2022). Nuevo reconocimiento a Ibercaja por la gestión de activos. *ElEconomista.es*.
<https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/11696762/03/22/Nuevo-reconocimiento-a-Ibercaja-por-la-gestion-de-activos.html>
- Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (2021) Que es un análisis CAME y cómo se hace. *IEBS*
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,aspectos%20encontrados%20tras%20realizar%20la>
- Grada (2018). Ibercaja renueva su marketing y comunicación para transmitir la solidez y garantía de una entidad con 140 años de historia. *Grada*.
<https://www.grada.es/web/ibercaja-renueva-marketing-comunicacion-transmitir-solidez-y-garantia/>
- Ibercaja (2021) *Cuentas anuales consolidadas a 31 de diciembre de 2021*
https://media.ibercaja.net/www-ibercaja-com/ccaacc_2021.pdf
- Ibercaja. (2022). *Historia*. <https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/historia>
- Ibercaja. (2022). *Propósito, visión, visión y valores*. <https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/cultura-corporativa-de-ibercaja/proposito-mision-vision-y-valores#:~:text=Ser%20un%20banco%20excelente%20y,de%20nuestros%20grupos%20de%20interés%3A&text=Clientes.,y%20apreciada%20por%20nuestros%20clientes>
- Ibercaja (2016). *Política de responsabilidad social corporativa*
<https://www.ibercaja.com/archivo/4459#:~:text=%C2%BB%20Contribuir%20al%20desarrollo%20del%20territorio,se%20adapten%20a%20las%20necesidades>
- Ibercaja. (2022). *Quiénes Somos*. <https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/quienes-somos>

- Ibercaja. (2022). *Sello a la Excelencia Europea*.
<https://www.ibercaja.es/particulares/sello-a-la-excelencia-europea/#:~:text=Ibercaja%20posee%20el%20m%C3%A1ximo%20reconocimiento,entidades%20financieras%20tienen%20este%20reconocimiento>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta de Población Activa (EPA)*.
https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). Estadísticas sobre Actividades I+D. *Notas de Prensa*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/imasd_2020.pdf
- Instituto Vasco de Estadística. (2021). *Gasto en I+D interna (% PIB) por país. 2010-2020*.
https://www.eustat.eus/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pais_1997-2012/tbl0003292_c.html
- KPMG Tendencias. (2022). Banca y digitalización: un salto de gigante. *KPMG Tendencias*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/06/banca-y-digitalizacion-un-salto-de-gigante/>
- Larrouy, D. (2021). La banca cierra un año récord con 19.000 despidos y 4.800 millones de coste. *ElDiario.es*. https://www.eldiario.es/economia/banca-cierra-ano-record-19-000-despidos-4-800-millones-coste_1_8562687.html#:~:text=Son%20casi%20nueve%20veces%20m%C3%A1s,espa%C3%B1ol%20124.000%20puestos%20de%20trabajo
- Larrouy, D. (2022). La banca asume que las consecuencias de la guerra de Ucrania provocarán un freno en el boom hipotecario en España. *ElDiario.es*.
https://www.eldiario.es/economia/banca-asume-consecuencias-guerra-ucrania-provocaran-freno-boom-hipotecario-espana_1_8921393.html#:~:text=El%20a%C3%B1o%202021%20termin%C3%B3%20con,se%20hab%C3%ADa%20visto%20desde%202011
- Merca2.es. (2020). Abanca se interesa en Ibercaja para consolidarse como el rey del norte. *Merca2.es*. <https://www.merca2.es/2020/10/02/abanca-ibercaja/>
- Nueva ISO 9001-2015. (2020). ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?. *Nueva ISO 9001-2015*.
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20simples%20el%20modelo,y%20distinto%20para%20el%20cliente>

Organización Internacional del Trabajo (2020). Los salarios bajan a consecuencia de la COVID-19, concluye un nuevo informe de la OIT. *Organización Internacional del Trabajo*.

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_762645/lang-es/index.htm

Peña, L. (2020) Cómo calcular el ROE y el ROA. *Billin*.

<https://www.billin.net/blog/roe-roa>

Santander Universidades (2022) todo lo que debes de saber sobre la estrategia corporativa. *Becas Santander*.

<https://www.becas-santander.com/es/blog/estrategia-corporativa.html#:~:text=La%20estrategia%20corporativa%20de%20una,para%20alcanzar%20los%20objetivos%20propuestos>

TOPCREDI. (2022). *Sucursales en Zaragoza*.

<https://www.oficinasbanco.topcredi.com/provincia/sucursales-zaragoza-50-1>

Trincado, B. (2021). ¿Qué banco tiene más oficinas en su provincia?. Cinco días.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/09/companias/1631196328_259432.html

Trincado, B. (2022). Bankinter, Kutxabank y BBVA lideran la clasificación de rendimiento bancario en 2021 según A&M. *Cinco días*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/28/companias/1648470130_609507.html

Trincado, B. (2022). “La banca española remunera a su plantilla con una media de 60.000 euros”. *Cinco días*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/10/companias/1646932513_548193.html

Wikipedia. (2022). Análisis DAFO

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA