

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Ibercaja Banco Strategic Analysis of Ibercaja Banco

Autor/es

Javier Pardo Ara

Director/es

Minerva González Velasco

Facultad de Economía y Empresa/
Universidad de Zaragoza
2023

INDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN..... | 3 |
| 1.Introducción..... | 4 |
| 1.1.Objetivos..... | 4 |
| 2.Presentación De La Empresa..... | 4 |
| 2.1.Misión, Visión y Valores | 6 |
| 3.Historia De La Compañía | 6 |
| 3.1.Plataforma de Banca Online | 8 |
| 4.La industria..... | 9 |
| 5.Análisis Externo..... | 12 |
| 5.1.Análisis PESTEL | 13 |
| 5.2.Modelo de las 5 fuerzas de Porter | 16 |
| 6.Análisis Interno | 20 |
| 6.1.Recursos, capacidades y capital humano..... | 20 |
| 6.2.Cadena de valor | 22 |
| 6.3.Recursos VRIO..... | 24 |
| 7.Conclusiones Del Análisis Competitivo | 26 |
| 7.1.Análisis DAFO | 26 |
| 7.2.Análisis CAME..... | 29 |
| 8.Estrategia Competitiva..... | 30 |
| 9.Futuro De Ibercaja..... | 31 |
| 10.Conclusiones | 32 |
| 11.Bibliografía | 33 |

Autor: Javier Pardo Ara

Director/a: Minerva González Velasco

Título: Análisis Estratégico de Ibercaja Banco /Strategic Analysis of Ibercaja Banco

Titulación: Marketing e Investigación de Mercados

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado se enfoca en el análisis estratégico de Ibercaja Banco en el contexto del sector bancario español. Durante el trabajo se va a evaluar su situación actual, identificar sus ventajas competitivas y se propondrán recomendaciones estratégicas para su futuro. Se abordan aspectos internos y externos de la entidad, incluyendo sus recursos, capacidades, el entorno económico y regulatorio, y la competencia. El estudio tiene como propósito proporcionar una visión integral de la posición de Ibercaja en el mercado español y ofrecer una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la competitiva industria bancaria española.

Palabras Clave: Cuota de Mercado, posición competitiva, análisis estratégico, rentabilidad, ventaja competitiva, competencia bancaria.

ABSTRACT

This Final Degree Project focuses on the strategic analysis of Ibercaja Banco in the context of the Spanish banking sector. During the work, its current situation will be evaluated, its competitive advantages will be identified and strategic recommendations for its future will be proposed. Internal and external aspects of the bank are addressed, including its resources, capabilities, the economic and regulatory environment, and competition. The study aims to provide a comprehensive view of Ibercaja's position in the Spanish market and offer a solid basis for strategic decision-making in the competitive Spanish banking industry.

Keywords: market share, competitive position, strategic analysis, profitability, competitive advantage, banking competition.

1.Introducción

En el dinámico y competitivo mundo de la banca, el análisis estratégico de las instituciones financieras adquiere una importancia crítica. Este trabajo se centra en un caso de estudio particularmente relevante, tanto desde una perspectiva empresarial como desde un punto de vista económico y social. Ibercaja Banco, una entidad bancaria con profundas raíces en España. La importancia de Ibercaja en el sector financiero español, lo convierte en un objeto de estudio importante y pertinente.

El sector bancario español ha atravesado una serie de desafíos significativos en las últimas décadas, desde la crisis financiera global hasta la rápida evolución tecnológica. Aspectos de vital importancia y que trataremos durante el análisis. En este contexto, el análisis estratégico de Ibercaja Banco se presenta como un tema de investigación esencial para comprender cómo esta entidad ha abordado estos desafíos y ha logrado mantener su relevancia en el panorama financiero español.

Este TFG tiene como objetivo principal conocer y evaluar la situación competitiva de Ibercaja Banco en el contexto bancario español. Para ello, se llevará a cabo un análisis en profundidad de la entidad, comenzando por su historia, pasando por el análisis de la industria y de la entidad hasta llegar a las conclusiones, que determinarán la estrategia competitiva que deberá seguir Ibercaja en el futuro.

1.1.Objetivos

En el trabajo encontramos una serie de objetivos generales y específicos:

- General: Conocer y evaluar la situación competitiva de Ibercaja Banco en España
- Específicos:
 1. Analizar la cuota de mercado en la banca española.
 2. Analizar la relación de Ibercaja con sus clientes.
 3. Estudiar la evolución tecnológica de Ibercaja Banco en España.
 4. Despuntar la posición competitiva de Ibercaja en relación con sus competidores.

2.Presentación De La Empresa

Ibercaja Banco, una de las entidades financieras más destacadas de España, es un actor clave en el sector bancario que ha dejado una profunda huella en la historia

financiera del país. Su presencia se extiende desde la comunidad autónoma de Aragón donde se encuentra su origen, hasta una amplia cobertura a nivel nacional.

Desde sus inicios, la entidad se estableció como una institución de ahorro y crédito con el propósito de fomentar la cultura del ahorro y brindar apoyo financiero a España. Su origen se relaciona con el movimiento de cajas de ahorro, que se multiplicó en España durante ese período como respuesta a las necesidades de la sociedad y la promoción del bienestar económico de la población (Ibercaja, 2023).

A lo largo de las décadas, Ibercaja ha experimentado un crecimiento constante y una evolución significativa. En 1991, se convirtió en una entidad bancaria tras una profunda transformación y adaptación a la normativa bancaria española. Desde entonces, ha continuado su expansión y modernización, manteniendo su compromiso con los valores de responsabilidad, ética y servicio a la comunidad (Ibercaja, 2023).

El 26 de julio de 2011 la asamblea de la caja de ahorros y monte piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja aprobó la creación de Ibercaja Banco. Y el 1 de octubre de ese mismo año, se segregaron en Ibercaja Banco todos los activos y pasivos financieros de la caja de ahorros y comenzó a funcionar el banco (Ibercaja, 2023).

Ibercaja Banco es uno de los grupos bancarios más grandes de España, cuenta con 894 oficinas distribuidas por todo el territorio, además de 4794 personas contratadas. (Ibercaja, 2023).

Nos brinda una amplia gama de servicios bancarios y financieros tanto a particulares como a empresas e instituciones. En su página oficial (Ibercaja, 2023), se detallan los servicios que incluyen la gestión de cuentas corrientes, tarjetas de crédito, seguros, hipotecas y préstamos, entre otros. Todas estas actividades se engloban en el ámbito de la intermediación monetaria, siendo su actividad principal identificada bajo el código 6419 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023).

Tiene una actividad de facturación de 99025 millones de euros en 2022, contando con un grupo financiero propio, con la venta de sus activos particulares (fondos de inversión, planes de pensiones y seguros) (Ibercaja, 2023).

Como se ha visto anteriormente su rango geográfico de acción se encuentra en España, entrando en el top10 entidades bancarias con mayor cuota de mercado según el periódico El País (2022).

2.1.Misión, Visión y Valores

Tiene la misión de hacer mejor las vidas de las personas, dando soporte a la gestión de sus finanzas y ayudándoles a alcanzar sus objetivos (Ibercaja, 2023).

Su visión se basa en cubrir las necesidades de sus grupos de interés (Ibercaja, 2023):

- Clientes: Ganancia de cuota de mercado.
- Accionistas: Capacidad para la atracción de capital por parte de terceros.
- Personas: Plantilla profesional y comprometida.
- Sociedad: Un modelo de banca acorde a las necesidades sociales actuales y futuras.

Además, de todo esto, Ibercaja cuenta con unos valores muy definidos (Ibercaja, 2023):

- Cercanía a los grupos de interés.
- Profesionalidad en el trabajo.
- Compromiso con la entidad.
- Excelencia, fomentando el espíritu de mejora y esfuerzo.
- Solidez, construyendo una entidad realmente fiable.
- Capacidad de adaptación a los cambios.

3.Historia De La Compañía

La historia de Ibercaja comienza en 1873 con la fundación de Caja de Ahorros y Monte Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja. A esto lo acompaña la apertura de la primera oficina física y el inicio de la actividad en 1876 (Ibercaja, 2023).

En el periodo de 1933 a 1964, se desarrolla el primer plan de diversificación geográfica de la entidad, con la apertura de oficinas en Aragón, La Rioja y Guadalajara. Ibercaja banco necesitaba realizar este plan para ganar cuota de mercado y mejorar su posición competitiva con relación a sus competidores. En este periodo, La Caixa era el banco líder en cuota de mercado nacional. (Ibercaja, 2023)

De 1980 a 1999 se realiza una segunda diversificación, esta vez será en los

territorios de Madrid y el Arco Mediterráneo (Ibercaja, 2023). En esta etapa ocurren dos hechos importantes en la historia de Ibercaja:

En 1988, se crea el grupo financiero.

En 1991, la adquisición de Caixa Rural de Catalunya con el objetivo de alcanzar la dimensión nacional, que no se completaría hasta 2001.

En 2001 Ibercaja alcanza la dimensión nacional (Ibercaja, 2023). Esto ocurre cuando la empresa establece oficinas en todas las provincias españolas.

En los años de 2007 a 2013, el hecho más remarcable es la creación de Ibercaja Banco en 2011, como consecuencia de la segregación de todos los activos y pasivos financieros de la caja de ahorros en Ibercaja Banco. Además, se obtiene el Sello 500+ a la excelencia Europea, se superan los Test de Estrés sin ayudas públicas y se adquiere el 100% del capital de Banco Grupo Caja 3 (Ibercaja, 2023).

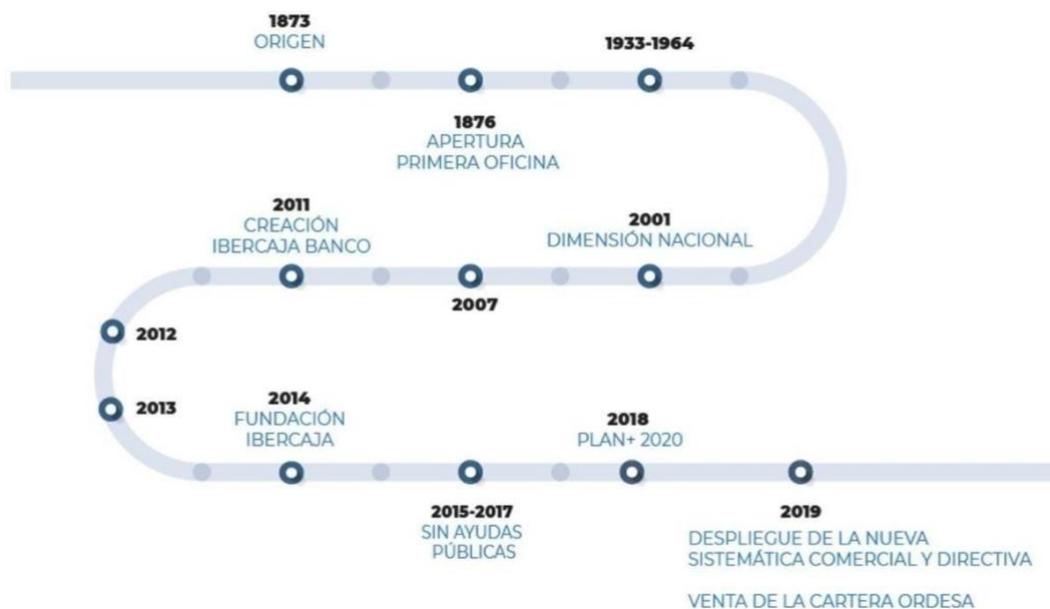
El año 2014 destaca por la transformación de caja a fundación, la fusión con Caja3 y se realiza el AQR y los Test de Estrés (Ibercaja, 2023).

A continuación, se lanza el plan Estratégico (2015-2017), donde se presentan planes territoriales de crecimiento en Madrid, Levante, Burgos y Cataluña y se realiza la devolución de ayudas públicas concedidas a Caja3 por el valor de 407 millones de Euros (Ibercaja, 2023).

Finalmente, cómo podemos ver en la **Imagen 3.1.**, desde 2018 hasta hoy en día, se ha lanzado el Plan +2020, se ha hecho una emisión de capital por un valor de 350 millones de euros, ha ocurrido la venta de la cartera Ordesa y se ha desplegado una nueva sistemática comercial y directiva con el desarrollo de una plataforma online (Banca Online) (Ibercaja, 2023).

Imagen 3.1.

Histograma de la compañía (Ibercaja, 2023)



El futuro de Ibercaja Banco se presenta desafiante. La entidad ha tomado la decisión de abstenerse a buscar fusiones, enfocándose en mantener la independencia y manteniendo una clara visión de mantener su identidad y cultura empresarial para seguir proporcionando confianza tanto a sus clientes como a sus empleados.

Desde 2018, la empresa ha intentado sin éxito realizar salidas a bolsa, principalmente debido a los precios poco atractivos para los inversores que no reflejaban adecuadamente el valor subyacente de la empresa. En consecuencia, se ha decidido abandonar esta aspiración, considerando que el sector bancario español ya no es un referente en el IBEX y es improbable que lo vaya a ser en el corto o medio plazo (Bayona, 2022).

A pesar de estos contratiempos Ibercaja abraza otros propósitos, como la expansión de su presencia en España, impulsado por la consecución de la dimensión mínima para operar de manera independiente. Además, según el consejero delegado de Ibercaja, la entidad confía en sus capacidades para lograr una rentabilidad del 9% en los próximos años. Para conseguirlo, la entidad continuará invirtiendo en digitalización, un componente esencial que sustenta su crecimiento y su capacidad para competir en un entorno financiero cada vez más digitalizado (Ferrer, 2022).

3.1. Plataforma de Banca Online

Esta mejora en los servicios de Ibercaja era absolutamente necesaria, esto se

debe a la importancia de las personas por los canales online y la eficiencia de estos.

Según el Banco de España (2023), podemos encontrar potenciales beneficios en estos servicios en línea, los cuales están siendo aprovechados por Ibercaja para mejorar su posición competitiva y seguir incrementando su cuota de mercado en España.

- Impulsan la productividad, la innovación y el crecimiento económico.
- Cualidades necesarias para propulsar el crecimiento de la entidad.
- Contribuyen al funcionamiento más eficiente e inclusivo de los mercados.
- Dinamizan la competencia con bancos como el BBVA, Santander y la Caixa.

4.La industria

La industria bancaria española es uno de los pilares fundamentales de la economía del país, la financiación que los bancos españoles aportan a las familias y empresas es de 1,1 billones de euros en nuestro país. Además, es la tercera industria bancaria más grande de Europa con 17.600 oficinas (AEB, 2023). El análisis que se va a realizar de ella nos va a proporcionar una visión en profundidad de este sector clave, ocupando aspectos que van desde su tamaño y competencia hasta las tendencias tecnológicas que lo modelan.

Acompañando a lo anterior, debido al tamaño de la industria bancaria española, se encuentran una serie de bancos importantes, tanto a nivel nacional como a nivel internacional que compiten entre sí (**Gráfica 4.1.**).

Gráfica 4.1.

Cuota de mercado (Trincado, 2023)



La industria está liderada por CaixaBank (25%), Banco Santander (19,8%), BBVA (13,5%), Sabadell (7,6%), Bankinter (5,6%) y Unicaja (4,7%). Estas entidades forman el grupo de las 6 empresas que cotizan en bolsa (Banca Cotizada), con un 76,2% del total de la cuota de mercado. Al estar Ibercaja entre las 10 primeras, sus principales competidores serán estas 6 empresas.

Para entender la industria y tener una visión más completa de su estructura es importante hablar del ciclo de vida de esta. La banca española ha pasado por tres de sus cuatro etapas (Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive) (Fainé, 2005).

La historia de la banca española se remonta siglos atrás, pero La industria bancaria española moderna, se introduce en 1970. Encontramos una industria altamente regulada y dominada por un número limitado de bancos, debido a los problemas de solvencia de ese momento. La innovación y la competencia eran muy limitadas, con servicios financieros tradicionales.

Gracias a la adhesión de España a la UE, la industria bancaria entro en una etapa de crecimiento significativa. La liberación del mercado y la entrada de bancos extranjeros, aumentaron la competencia.

Hoy en día, la banca española se encuentra en la etapa de madurez. Encontramos una adaptación continua debido al impulso de la digitalización y la automatización de los procesos. El objetivo es la eficiencia y la mejora de la experiencia del cliente. Además de todo esto, temas como la sostenibilidad y la responsabilidad social están ganando mucha importancia, obligando a la industria a mantenerse en esa fase de adaptación.

Los avances tecnológicos han tenido un impacto determinante en la industria. Dichos avances constituyen la principal fuerza impulsora de los cambios y la adaptación del sistema financiero actual para satisfacer la creciente demanda de los consumidores. Como ilustra la Gráfica que aparece más adelante (**Gráfica 4.2.**), la adopción de la banca en línea en España ha sido excepcionalmente significativa en este contexto. En un lapso de once años, la proporción de clientes de banca en línea en las entidades bancarias españolas ha experimentado un aumento exponencial, pasando de un promedio del 15% al impresionante 46%. Este fenómeno refleja una tendencia marcada hacia la digitalización de las operaciones bancarias, con la automatización e informatización de muchos de los procesos, lo que puede potencialmente dejar en

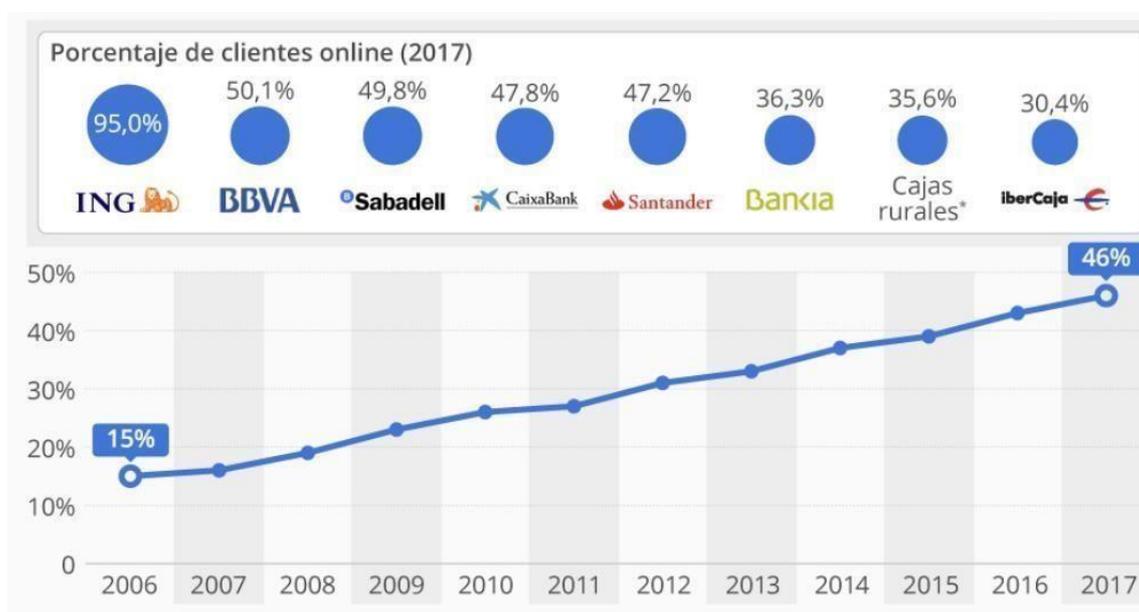
desventaja a aquellos que no se adaptan a estas tecnologías.

Un estudio de MasterCard (2022) subraya que los segmentos de la población que aún no han adoptado plenamente la banca digital en España son aquellos con menores recursos económicos y personas mayores de 55 años, lo que pone de manifiesto que la digitalización en la industria bancaria está condicionada por factores sociales y demográficos.

Podemos ver dos fuerzas que colisionan entre sí motivando este avance, que serán explicadas en profundidad en el análisis externo que haremos a continuación de Ibercaja Banco. La primera es la creciente demanda de estos cambios por parte de los clientes, impulsada por factores como la escasez de tiempo, el desplazamiento o la comodidad. La segunda es el impulso de las entidades bancarias a realizar estos cambios para aumentar su cuota de mercado y generar una imagen moderna y tecnológica de la entidad.

Gráfica 4.2.

Clientes de la banca online (Moreno, 2023)



La conclusión es que la banca online está aumentando exponencialmente, realizando una transformación al modelo bancario tradicional. La industria bancaria tiene una evolución muy marcada hacia las nuevas tecnologías, como podemos ver en el gráfico, desde el 2006 lleva en constante crecimiento.

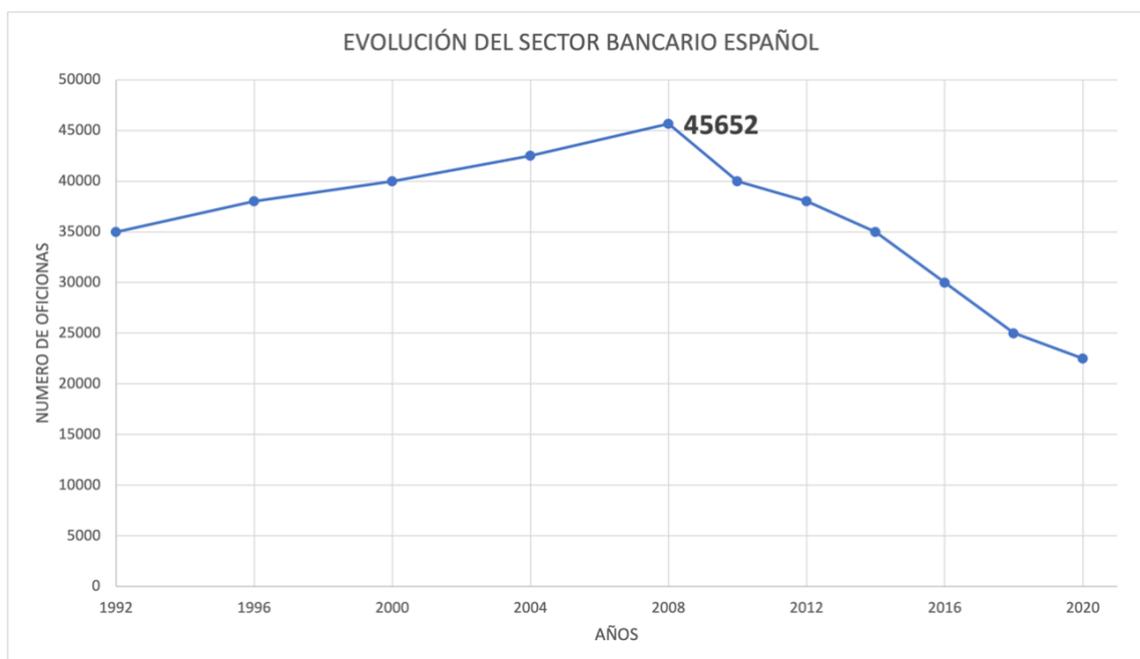
La apuesta por estas nuevas tecnologías ha mejorado y ha hecho más eficiente el sector bancario español.

También cabe destacar que las entidades deben poner especial atención en la formación de sus clientes para que puedan hacer un uso adecuado de las nuevas herramientas, y así, las entidades reducirán costes permitiéndoles un mayor margen de beneficio.

Estos cambios son un arma de doble filo, ya que también está afectando al número de oficinas con una relación inversa, reduciendo radicalmente a partir de 2008 el número de oficinas en España. Desde 1992, hay una evolución creciente hasta 2008, alcanzando el máximo histórico de oficinas con 45652. A partir de 2008 hasta hoy en día, el número de oficinas se ha reducido progresivamente hasta casi un 50% menos hoy en día (**Gráfica 4.3**) (AEB, 2023; UNACC, 2023 y Banco de España, 2023). Este hecho podría ser un motivo, entre otros, del incremento de usuarios de la banca online que han experimentado las entidades. Sin embargo, los bancos no consideran que la transformación digital conlleva el cierre de oficinas de su red sino su reorganización y agrupación en la nueva estrategia de distribución.

Gráfica 4.3

Evolución del sector bancario Español (Elaboración propia con fuente en AEB y UNACC).



5. Análisis Externo

Para realizar el análisis estratégico del entorno de Ibercaja, es necesario que tengamos en cuenta factores que están fuera del control directo de la empresa.

Es importante que conozcamos y comprendamos el entorno empresarial general y específico al que está sometido Ibercaja Banco. Esto nos ayudará a tomar decisiones estratégicas, adaptarnos al entorno y mejorar la posición competitiva a largo plazo. Este análisis nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas que rodean a la entidad.

En primer lugar, encontraremos el análisis del entorno general, que se centra en el ámbito más global del entorno. Dentro de estos aspectos encontramos, económicos, sociales o políticos.

Para analizar este macroentorno, el análisis más eficiente es el modelo PESTEL, creado por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968. Con su ayuda, podremos tener una visión completa del contexto que impacta directamente en la situación de Ibercaja Banco (Santander Universidades, 2021).

5.1. Análisis PESTEL

5.1.1. Factores políticos

- Regulación bancaria: Las políticas y regulaciones gubernamentales, tienen un impacto significativo en la industria bancaria. Los cambios en las normativas pueden afectar las operaciones y la rentabilidad de Ibercaja Banco, esto es debido a que Ibercaja está obligada al cumplimiento normativo MIFID con el objetivo de proteger al pequeño inversor, que haya libre competencia y transparencia. No cumplirlo, podría repercutir en sanciones y multas para la entidad. Esto hace que sus trabajadores obtengan una mejor formación y propicien la evolución de la entidad a la vez que mejora su imagen (Ibercaja, 2023).

La regulación bancaria tiene un impacto sustancial en la estrategia de Ibercaja Banco en España. Es verdad que el cumplimiento normativo genera costes adicionales para Ibercaja, pero esto va a fortalecer la confianza de los clientes y promueve una mayor transparencia y seguridad de Ibercaja. A futuro, una buena adaptación a los cambios regulatorios será clave para la mejora de la posición competitiva.

5.1.2. Factores económicos

- Ciclo económico: La economía española influye directamente en el funcionamiento de Ibercaja Banco. Según un estudio (Maudos, 2011), desde el inicio de la crisis en 2008, Ibercaja se enfrenta a retos de enorme importancia, como consecuencia de la

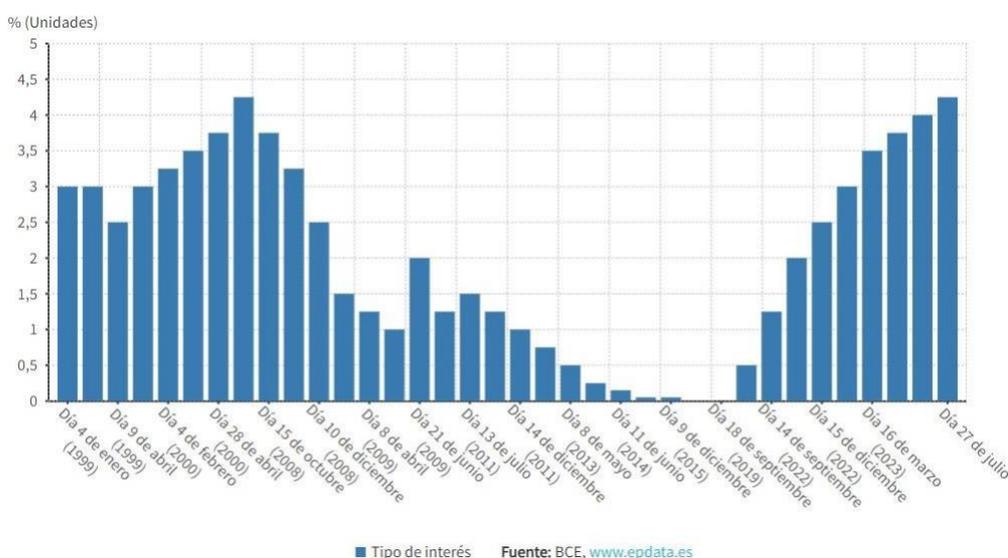
combinación de: una elevada concentración de riesgos en el sector inmobiliario y un volumen elevado de activos problemáticos, como los altos tipos de interés, que se mantienen hoy en día. Esto va a afectar negativamente ya que se reduce la contratación de servicios financieros como las hipotecas y otros préstamos.

- Tipos de Interés: Al estar en un periodo de tipos de interés altos, Ibercaja Banco está aumentando su venta de activos de renta fija, pero el balance no es positivo. La subida de estos tipos de interés desde el 2019, como nos muestra la gráfica del banco central europeo, está aumentando el coste de los créditos a hogares y empresas, además de penalizar la renta variable, propiciando que no se contraten este tipo de activos, repercutiendo negativamente en Ibercaja con el un descenso de beneficios propiciados por la no contratación. (**Gráfica 5.1.2.1**).

Para afrontar la subida de los tipos de interés, Ibercaja Banco está ajustando sus tasas de interés en productos financieros, diversificando su cartera de activos, gestionando el riesgo de tasa de interés y promoviendo productos de inversión y ahorro atractivos. Además, puede considerarse un aspecto esencial monitorear la competencia y adaptar estrategias en consecuencia.

Gráfica 5.1.2.1.

Tipos de interés del Banco central Europeo (Banco Central Europeo, 2023)



5.1.3. Factores Sociales

- Envejecimiento de la población: España al ser un país desarrollado se enfrenta a un envejecimiento de la población. Esto afecta a determinados sectores, ya que las personas mayores a menudo tienen necesidades financieras diferentes, como los

planes de jubilación o la gestión de la herencia, afectando a los servicios que ofrece Ibercaja y a la adaptación que tiene que realizar a los consumidores de diferentes características.

- Cambio en el comportamiento del consumidor: Los cambios sociales, como la pandemia de COVID-19 que hemos sufrido, han llevado a un cambio en el comportamiento de los consumidores, donde Ibercaja ha tenido que mejorar sus procesos de transacciones en línea y la adopción de pagos sin contacto (Contactless).

Ibercaja debe adaptar sus servicios para satisfacer las necesidades específicas de los diferentes segmentos de la población, incluyendo a las personas mayores. Además, debe aprovechar esto para lanzar iniciativas como programas de educación financiera para ayudar a que todos los clientes se puedan adaptar.

5.1.4. Factores Tecnológicos

- Innovación tecnológica: Ibercaja debe estar en constante desarrollo tecnológico, buscando un avance en su posición competitiva adaptándose con anterioridad a sus competidores en instrumentos como la inteligencia artificial o el blockchain, buscando nuevas formas de negocio.
- Tecnología y preferencias digitales: Como se observa durante el estudio, este es un factor que ha influido directamente en el funcionamiento de Ibercaja, desviando a sus clientes a la rama online. La industria está en constante cambio, donde la preferencia de los clientes de Ibercaja Banco está derivando, alejándose de la vía presencial.

Los factores tecnológicos pueden reducir costes operativos para Ibercaja Banco y permiten llegar a un público más amplio, pero va a aumentar la competencia con los bancos en línea, lo que va a obligar a Ibercaja a mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas.

5.1.5. Factores ambientales

- Sostenibilidad ambiental: La creciente conciencia ambiental y las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad pueden requerir que Ibercaja Banco adapte sus prácticas y ofrezca productos financieros sostenibles. En esta faceta Ibercaja, coge ventaja a sus competidores debido a la diferenciación que coge con el desarrollo

del nuevo plan de pensiones sostenible y solidario, acción pionera en la industria bancaria española. Según los datos oficiales de Ibercaja, dona una parte de la comisión de gestión a proyectos sociales y medioambientales, alcanzando una aportación de medio millón de euros en 2022 (Ibercaja,2023).

La sostenibilidad ha tenido y va a seguir teniendo un impacto importante en Ibercaja Banco. La creciente conciencia ambiental y las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad requieren que la entidad financiera se adapte a nuevas prácticas y ofrezca productos financieros sostenibles. En este sentido, Ibercaja Banco se ha destacado de sus competidores al desarrollar un plan de pensiones sostenible y solidario, siendo pionero en la industria bancaria española. Según datos oficiales de la entidad, Ibercaja dona una parte de la comisión de gestión a proyectos sociales y medioambientales, alcanzando una contribución de medio millón de euros en 2022. Esto no solo refleja su compromiso con la sostenibilidad, sino que también puede mejorar su imagen y atractivo para los clientes que valoran la responsabilidad social y medioambiental de las instituciones financieras.

5.1.6. Factores legales

- Regulaciones financieras: Los cambios en las regulaciones bancarias, como las relacionadas con la prevención del lavado de dinero y la protección al consumidor, han tenido impacto en Ibercaja aumentando costes y provocando unos nuevos. Esto no ha supuesto una desventaja competitiva ya que ha afectado a todos sus competidores.

Para Ibercaja Banco es importante que este atento y actualizado en estos factores externos, para aprovechar las oportunidades y mejorar su posición competitiva en una industria que está en constante cambio. Además, la adaptación a las tendencias tecnológicas y la sostenibilidad son elementos claves para su éxito futuro.

5.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

En segundo lugar, encontraremos el análisis del entorno específico, que se centra en los factores externos más cercanos a la empresa. Como serían los clientes, proveedores, competidores y producto.

Para analizar este microentorno, se va a realizar el análisis con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, análisis creado por Michael Porter en 1979. Así, se podrá obtener una visión completa del contexto más cercano que impacta directamente en la

situación de Ibercaja Banco (Equipo de ThePowerMBA, s.f.):

- Poder de negociación de los clientes: En Ibercaja, el poder de negociación de los clientes es moderado. Esto se debe a que los clientes tienen opciones para elegir entre varias entidades en función de sus necesidades y preferencias, aumentando su poder. Sin embargo, la lealtad del cliente en la banca es un factor que contrarresta, ya que tiende a ser alta debido a la comodidad y la relación a largo plazo, lo que reduce su poder de negociación. Además, la regulación financiera y la transparencia en la industria bancaria permiten a los clientes tomar decisiones informadas y ejercer un gran control sobre ellas.
- Poder de negociación de los proveedores: El poder de proveedores de Ibercaja como los de tecnología, infraestructura y servicios es bajo. Ibercaja tiene una amplia variedad de proveedores para elegir, son numerosos y altamente competitivos. Las relaciones a largo plazo con ellos, como por ejemplo Microsoft, da lugar a negociaciones ventajosas y sólidas para la entidad. A parte esto garantiza la estabilidad y seguridad. Es importante tener en cuenta que la regulación del mercado hace que la elección de proveedores sea limitada y poco flexible.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Al igual que el poder de negociación de los clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada. Existen barreras de entrada significativas, como la regulación vigente y la necesidad de una infraestructura muy costosa. Aún así no se puede descartar la irrupción de bancos digitales, como el caso de OpenBank, que ofrecen soluciones innovadoras y atractivas para los clientes. Sin embargo, las importantes barreras de entrada son un claro impedimento para la entrada de nuevos competidores. Además, la lealtad del cliente es alta, lo que significa que los bancos establecidos como Ibercaja, tienen ventajas en términos de confianza y relaciones con los clientes.
- Amenaza de producto sustitutivo: Esta amenaza es baja, ya que, aunque los clientes tienen otras opciones para gestionar su dinero como las criptomonedas, los servicios bancarios son esenciales para las personas y empresas. También cabe destacar que la confianza en los bancos

establecidos como Ibercaja es un factor que mantiene a la banca tradicional como parte fundamental del sistema financiero.

- Rivalidad entre competidores: La rivalidad a la que se enfrenta Ibercaja Banco con sus competidores es alta, sobre todo en términos de tasas de interés, ofertas de productos y servicios y estrategias de marketing. Hay numerosas entidades financieras compitiendo por la cuota de mercado, como se ve en el análisis de la industria. Grandes bancos nacionales y extranjeros operan en el país. Además, la búsqueda de eficiencia y la adopción de tecnologías digitales han aumentado la competencia en el espacio tecnológico.

Comparando a Ibercaja Banco con otros bancos importantes en España, como la banca cotizada que hemos visto anteriormente, se pueden observar diferencias y similitudes. BBVA, Banco Santander y CaixaBank son tres de los bancos más grandes y globalmente diversificados, lo que les proporciona una ventaja competitiva en términos de recursos y alcance internacional. Sabadell y Unicaja son bancos regionales que compiten principalmente en España y tienen enfoques específicos en diferentes áreas geográficas, al igual que Ibercaja en Aragón. Bankinter, por otro lado, es un banco especializado en banca de inversión y gestión de patrimonio. Lo que usa de factor diferenciador del resto.

5.2.3. CaixaBank, Banco Santander y BBVA

Estos tres bancos son los bancos más grandes de España. Cuentan con una amplia presencia tanto a nivel nacional como internacional, lo que le proporciona un mayor alcance y recursos para atender a una base de clientes diversificada.

Ofrecen una amplia gama de productos y servicios financieros, que incluyen cuentas corrientes, tarjetas de crédito, préstamos, seguros, inversiones, gestión de activos y servicios bancarios digitales avanzados. Sus carteras diversificadas les permiten atender a diferentes segmentos de clientes, desde particulares hasta grandes empresas. Al ser los más grandes, tienen la capacidad de ofrecer precios competitivos y condiciones favorables en sus productos y servicios. Pueden negociar mejores acuerdos con proveedores y acceder a economías de escala que les permiten ofrecer tasas de interés competitivas y comisiones más bajas.

Ibercaja Banco con relación a estas entidades es más pequeño en términos de activos y alcance geográfico. Su presencia se centra en España, mientras que

CaixaBank, Banco Santander y BBVA operan a nivel nacional e internacional.

Ibercaja Banco puede destacarse en su especialización regional y enfoque en las comunidades donde opera. Esto se traduce en un servicio más personalizado y un conocimiento más profundo de las necesidades locales. Aunque todos estos bancos ofrecen una amplia gama de productos, CaixaBank, Santander y BBVA pueden tener una cartera de productos más diversificada debido a su tamaño y alcance, lo que les permite atender a una clientela más amplia, desde minoristas hasta grandes empresas.

5.2.4. Sabadell, Unicaja y Bankinter:

Son entidades de tamaño considerable en España, en términos de cuota de mercado y alcance geográfico son significativamente más grandes que Ibercaja Banco. Operan en varias regiones de España y en el caso del Sabadell y Unicaja tienen una presencia en otros países europeos, lo que le otorga un alcance más amplio.

Al igual que Ibercaja, estos bancos ofrecen una amplia gama de productos y servicios bancarios. Sin embargo, debido a su mayor tamaño, pueden tener una cartera de productos más diversificada y capacidad para atender a una clientela más amplia, desde particulares hasta grandes empresas. Al igual que el resto de los bancos de tamaño significativo, estos aprovechan las economías de escala para negociar acuerdos ventajosos con proveedores, lo que les permite ofrecer tasas de interés competitivas y comisiones atractivas para sus clientes.

La principal diferencia de estas tres entidades con Ibercaja se basa en el tamaño y el alcance geográfico. Sabadell, Unicaja y Bankinter son considerablemente más grandes y operan en un área geográfica más amplia, incluyendo operaciones internacionales en el caso de Sabadell y Unicaja, en comparación con la presencia regional más limitada de Ibercaja Banco en España. Ibercaja Banco debe destacarse por su enfoque en la especialización regional y la atención personalizada en las comunidades donde opera, lo que puede traducirse en relaciones más cercanas con los clientes locales.

Con un poder de clientes y proveedores moderado-bajo, acompañado de las pocas amenazas de sustitución que hay y las barreras de entrada significativas del sector, se sitúa con una rentabilidad del 5,7% en 2022, rentabilidad que se ha visto afectada por la alta competitividad. Aparece un entorno que busca una rentabilidad sostenible, que tendrá que estar sustentada por la constante mejora y eficiencia. La

rentabilidad del sector bancario español es positiva y aceptable, teniendo en cuenta que la rentabilidad del sector bancario europeo es del 6%. La rentabilidad de la banca española se desplomó con la llegada de la pandemia, pero el sector ha mostrado capacidad de resistencia ante ella con sus constantes mejoras, y desde 2020, su rentabilidad se volvió a estabilizar consiguiendo estos últimos años una rentabilidad sostenible con grandes capacidades de mejora (Hernández, 2022).

6.Análisis Interno

El objetivo de este análisis es evaluar y comprender en detalle las fortalezas y debilidades internas de Ibercaja Banco. Es esencial ya que según Juan Carrión Maroto *“el análisis interno nos permite investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”*. Además, este análisis es necesario para que Ibercaja se adapte al entorno en el que se encuentra, que está en constante cambio. Por ello se verá una relación con el análisis externo anteriormente realizado.

6.1.Recursos, capacidades y capital humano

6.1.1.Principales recursos

- a. Base de clientes: Ibercaja cuenta con una base de 2,6 millones de clientes en toda España. Esto proporciona una sólida fuente de ingresos y una amplia oportunidad para ofrecer productos y servicios adicionales.
- b. Presencia Regional: La entidad opera una red de 375 oficinas en Aragón, siendo la entidad con más cuota de mercado de la comunidad autónoma y otras 519 en diferentes regiones de España. Su presencia regional sólida le otorga una ventaja competitiva en el mercado local y le permite llegar tanto a áreas urbanas como rurales.
- c. Recursos financieros: Ibercaja gestiona activos por valor de 99 mil millones de euros, con un ratio de capital adecuado para respaldar sus operaciones y mantener una sólida posición financiera.
- d. Tecnología y digitalización: La entidad ha invertido 200 millones de euros en tecnología y digitalización en los últimos tres años, lo que ha resultado en una plataforma en línea y móvil altamente avanzada. Más del 70% de las transacciones se realizan a través de canales digitales.

- a. Marca y reputación: La marca Ibercaja se ha posicionado como una marca altamente reconocida y respetada en el sector bancario español. La confianza de los clientes en la marca es un activo clave.

6.1.2.Principales capacidades

- a. Atención al cliente: Ibercaja ha construido relaciones sólidas con sus clientes a lo largo de los años, ofreciendo un alto nivel de atención al cliente y adaptándose a sus necesidades financieras. La entidad va estar pendientes de la tendencia a los canales digitales y así adaptarse constantemente a estas nuevas dinámicas ya que demanda mucha atención personalizada.
- b. Conocimiento del mercado Nacional: La entidad tiene un profundo conocimiento del mercado nacional, destacando en comunidades autónomas como en Aragón, lo que le permite comprender las necesidades y preferencias específicas de los clientes en estas regiones.
- c. Diversificación de ingresos: Ibercaja ha implementado una estrategia de diversificación de ingresos que incluye servicios de seguros, gestión de activos y banca de inversión, lo que le permite ofrecer una cartera completa de productos financieros. Aunque es una gran capacidad de la entidad, Ibercaja no debe descuidar la banca minorista.
- d. Compromiso con la sostenibilidad: La entidad se ha comprometido con la sostenibilidad y ha lanzado un plan de inversión de 5 millones de euros en proyectos ambientales. Esto refleja su capacidad para adaptarse a las tendencias sostenibles del mercado.

6.1.3.Capital humano

- a. Equipo altamente cualificado: Ibercaja cuenta con un equipo de más de 4.794 empleados altamente cualificados en toda España. El 85% de sus empleados tienen al menos un título universitario, lo que garantiza un alto nivel de competencia y conocimiento en el sector financiero.
- b. Programas de desarrollo: La entidad ha invertido en programas de desarrollo y capacitación para su personal, con un promedio de 30 horas de capacitación por empleado al año. Esto garantiza que el equipo esté actualizado en las últimas tendencias y regulaciones bancarias

- c. Cultura de Innovación: Ibercaja fomenta una cultura de innovación y emprendimiento entre sus empleados, lo que se estima ha resultado en la presentación de más de 500 ideas de mejora por parte del personal en el último año.
- d. Diversidad e Inclusión: El banco se enorgullece de su compromiso con la diversidad e inclusión, con un 45% de mujeres en cargos de liderazgo y programas para promover la igualdad de género y la inclusión de personas con discapacidad.

La gestión efectiva del capital humano es un aspecto esencial para Ibercaja. Por ello hay que considerar que sus problemas pueden tener un impacto significativo en la posición competitiva de la entidad.

Hay que valorar que muchos de los empleados provienen de otras entidades, por lo que no se sienten identificados con Ibercaja y pueden llegar a tener desconocimiento de la entidad. Esto puede desembocar en falta de compromiso, menos eficiencia y que se den dificultades para dar un servicio de calidad excelente.

Para solucionar este problema es esencial refugiarse en los problemas de captación anteriormente explicados, fomentar la identificación con la entidad y realizar evaluaciones de actuación a los empleados para tener la certeza de que están preparados y comprometidos con Ibercaja.

6.2.Cadena de valor

La Cadena de valor es una herramienta necesaria para el análisis interno, este concepto fue desarrollado por Michael Porter en 1985 que representa las actividades internas de una empresa que generan valor para sus productos o servicios (Golan, 2020). Esta cadena de valor nos va a dar una visión profunda de cómo Ibercaja crea valor y opera internamente, mediante el desglose de las actividades internas que realiza.

Estas actividades se dividen en dos categorías: actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo.

Una vez vista la definición de cadena de valor, se va a realizar la de Ibercaja Banco:

6.2.1. Actividades primarias

- a. Logística Interna: Es un sistema esencial para asegurar la operación eficiente de la red de sucursales y cajeros que Ibercaja tiene en España. También es una parte fundamental para la gestión del capital humano, la administración de la información, la seguridad de datos y los constantes procesos a los que está sometida la entidad. Esta logística interna es fundamental para garantizar que Ibercaja pueda ofrecer servicios financieros de alta calidad a sus clientes, gestionar correctamente los recursos y cumplir con toda la normativa española anteriormente nombrada.
- b. Producción: La operación bancaria se de Ibercaja se enfoca en la administración de cuentas, prestación de servicios financieros y la ejecución de transacciones. Ibercaja utiliza sistemas de información avanzados y tecnología segura para realizar estas operaciones de manera eficiente.
- c. Logística externa: La entidad debe gestionar el transporte de efectivo, los registros, la logística de documentos y la distribución de fondos. La eficacia de esta etapa y la correcta gestión de estos factores va a garantizar que los servicios que ofrece Ibercaja son accesibles y seguros para todos sus clientes.
- d. Marketing y ventas: Ibercaja Banco desarrolla actividades relacionadas con la investigación de mercado, segmentación de clientes, desarrollo de estrategias de marketing y promoción de productos y servicios financieros.
- e. Servicio post venta: La atención al cliente es una actividad crítica para Ibercaja, condicionante de su posición competitiva y pilar de sustento en el futuro. La entidad se encuentra en constante esfuerzo para proporcionar un servicio personalizado y de calidad, tanto en sucursales como en los canales digitales. Esto tiene una relación directa con la fidelidad del cliente y la reputación de la marca.

6.2.2. Actividades secundarias o de apoyo

- a. Infraestructura de la empresa: Ibercaja invierte en infraestructura tecnológica y física para respaldar su actividad bancaria, donde se incluye la seguridad de la información y la infraestructura de sucursales y oficinas.
- b. Gestión de recursos humanos: Incluye actividades relacionadas con la identificación y contratación de personal calificado y adecuado para las diversas funciones y roles dentro del banco. De esta manera, se escogen los

mejores profesionales para tener en constante mejora la experiencia cliente, siempre adaptándose al cambio. También implica proporcionar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias del personal en áreas como banca, finanzas, gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

- c. Investigación y desarrollo: Implica actividades de investigación y desarrollo de tecnología en el ámbito bancario, buscando mejorar la eficiencia operativa, la seguridad de la información y la experiencia del cliente.
- d. Compras y aprovisionamiento: La entidad se relaciona con proveedores estratégicos como Microsoft para obtener servicios tecnológicos de calidad que los respalde.

Ibercaja agrega valor a través de la prestación de servicios de calidad, unidos a un compromiso claro hacia el cliente y una gran inversión y desarrollo en tecnología y talento.

Estas actividades contribuyen a su posición competitiva y la línea que debe seguir en el futuro para mejorar su posición en el mercado bancario español.

6.3. Recursos VRIO

Los recursos VRIO son un marco de análisis utilizado en la estrategia empresarial para evaluar la ventaja competitiva de los recursos internos de una organización. Fue desarrollado en 1991 por Barney J.B. El término VRIO es un acrónimo que representa cuatro características clave de los recursos: Valiosos (Valuable), Raros (Rare), Difícil de Imitar (Costly to Imitate) y Organizados (Organized) (Sáez, 2021) .

Hay recursos internos que están presentes en Ibercaja Banco y son determinantes en su ventaja competitiva:

6.3.1. Relaciones personales con clientes

- a. Valioso: Las relaciones personales con los clientes es un activo extremadamente valioso en la industria bancaria. Estas relaciones pueden generar confianza, fomentar la retención de clientes y aumentar la lealtad a lo largo del tiempo, lo que puede traducirse en ingresos recurrentes y buenas referencias de clientes.

- b. Raro: No todas las instituciones financieras tienen relaciones personales sólidas con sus clientes. Estas relaciones se construyen con el tiempo a través de interacciones genuinas y de calidad con los clientes, lo que hace que sean un recurso raro. Las entidades de gran tamaño no suelen desarrollarlas.
- c. Difícil de Imitar: Establecer relaciones personales sólidas con los clientes es un proceso a largo plazo que implica invertir tiempo y esfuerzo en la construcción de la confianza y la satisfacción del cliente. Además, estas relaciones son únicas y personalizadas para cada cliente, lo que hace que sea difícil para los competidores de Ibercaja imitarlas de manera efectiva. Para que este recurso continúe siendo difícil de imitar, Ibercaja debe aplicar mecanismos de aislamiento, como seguir promocionando la cultura centrada en la satisfacción del cliente, seguir invirtiendo en formación y desarrollo de empleados, seguir adaptando los servicios a las necesidades específicas de los clientes e implementar sistemas de gestión de relaciones con el cliente, para así asegurar la satisfacción y su compromiso a largo plazo.
- d. Organizado: Si Ibercaja ha invertido en capacitación de personal, estrategias de retención de clientes y programas de lealtad, está organizado para aprovechar al máximo estas relaciones personales.

6.3.2. Marca y reputación

- a. Valioso: La marca y reputación de Ibercaja son activos valiosos que tiene Ibercaja en la industria. Esto puede atraer y retener clientes, aumentando los ingresos y la base de clientes.
- b. Raro: No todas las entidades tienen una marca que destaque y una reputación sólida. Ibercaja ha construido su marca a lo largo de los años y ha ganado una reputación de confianza y solidez en el mercado, lo que la hace rara en este sentido.
- c. Difícil de imitar: La construcción de una marca y una reputación fuertes es un proceso a largo plazo que implica una inversión significativa en tiempo, recursos y esfuerzo. Además, la percepción pública de una marca se basa en la experiencia del cliente, la calidad del servicio y la historia de la empresa, lo que hace que sea difícil imitarla de manera efectiva en el corto plazo. Para

proteger el recurso *Marca y Reputación*, al igual que en el recurso anterior, se deben incluir mecanismos de aislamiento. En este caso lo más idóneo sería continuar aumentando el enfoque en la mejora continua de la experiencia del cliente y calidad de servicio, teniendo en cuenta que la percepción de una marca se forja a través de la imagen que tienen los clientes de la entidad.

- d. Organizado: Ibercaja ha demostrado su compromiso con la construcción y el mantenimiento de su marca y reputación a lo largo de los años. Ha invertido en estrategias de marketing, servicio al cliente y gestión de la calidad para respaldar su reputación. Además, tiene un equipo de Marketing y relaciones públicas dedicado para gestionar y promover su marca.

Tanto las relaciones personales con los clientes como la marca y reputación recogen las cuatro características clave por lo que sustentan una Ventaja competitiva sostenible para Ibercaja en el mercado financiero español. Esta ventaja es sostenible debido a su valor, su rareza en el sector, la dificultad de ser imitados por la competencia y la organización de la empresa para aprovecharlo.

7. Conclusiones Del Análisis Competitivo

7.1. Análisis DAFO

A continuación, se presenta un análisis DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de Ibercaja Banco: Así podremos obtener una perspectiva completa de los desafíos y ventajas que enfrenta Ibercaja. A través de este análisis identificaremos las áreas clave de la entidad.

- Fortalezas:

Fuerte presencia regional: Siendo la empresa número uno en Aragón con 375 oficinas y teniendo otras 519 en diferentes regiones, Ibercaja ha conseguido una presencia nacional sólida que le permite la independencia, sin necesidad de sociedades con otras entidades. Además, esto le aporta un profundo conocimiento del mercado nacional, lo que le permite comprender las necesidades y preferencias de los clientes en las diferentes comunidades autónomas.

Base de clientes sólida con recursos financieros estables: Ibercaja cuenta con

una base de 2,6 millones de clientes en España. Esto le proporciona una fuente constante de ingresos. Además, Ibercaja gestiona activos por valor de 99 mil millones de euros junto con un adecuado ratio de rentabilidad. Esto le mantiene en una posición financiera sólida.

Enfoque en el servicio al cliente: La entidad pone énfasis en brindar un buen servicio al cliente, ofreciendo asesoramiento personalizado y soluciones adaptadas a las necesidades individuales. Esto ha dado lugar a la creación de relaciones sólidas con sus clientes a lo largo de los años. Esto sumado a la cualificación y control del equipo de trabajadores da lugar a una relación duradera Entidad-Cliente.

Compromiso con la Sostenibilidad: Ibercaja se ha comprometido con la sostenibilidad y ha lanzado proyectos ambientales valorados en 5 millones de euros, reflejando así su compromiso con la sostenibilidad.

Tecnología y digitalización: La inversión de 200 millones de euros en los últimos tres años ha dado lugar a una plataforma online excelente. Más del 70% de las transacciones se realizan a través de este canal. Esto refleja la capacidad de Ibercaja para adaptarse a las nuevas tendencias, que sumado a la cultura de innovación con más de 500 ideas de mejora, es una de las empresas pioneras del sector.

- Debilidades:

Tamaño en Comparación con Competidores Nacionales: Como se ha demostrado durante el análisis, Ibercaja es un banco de tamaño menor en comparación con competidores nacionales como BBVA, Banco Santander y CaixaBank. Esto puede limitar su capacidad para competir en alcance y recursos a nivel nacional e internacional.

Fidelización de empleados: La rotación de empleados y la falta de identificación con la entidad pueden afectar a la calidad del servicio y eficiencia interna.

- Oportunidades:

Presencia Regional Sólida: Ibercaja Banco tiene una presencia regional sólida en comunidades autónomas como Aragón, donde es uno de los principales actores bancarios. Esta fuerte presencia le brinda una oportunidad pudiendo comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes.

Innovación tecnológica: La adaptación avanzada de Ibercaja Banco ofrece servicios digitales al nivel de sus competidores debido a la gran inversión e importancia que la entidad le da a este aspecto. Esto no solo mejora la eficiencia del banco, sino que además le permite adaptarse a las necesidades actuales de los clientes al mismo nivel que las empresas más fuertes del sector.

Tendencias de sostenibilidad: El compromiso con la sostenibilidad puede atraer a clientes que valoran los aspectos ambientales y sociales, y puede diferenciar a Ibercaja en el mercado, mejorando su imagen y atractivo en este aspecto. De esta forma la entidad tiene la oportunidad de dar soluciones financieras sostenibles.

Regulación Bancaria y cumplimiento normativo: A pesar de las barreras y costes asociados, Ibercaja banco cumple con todas las regulaciones españolas pertinentes de manera sobresaliente.

- Amenazas:

Competencia en el sector bancario: La competencia del sector es muy alta y sumado a la posible entrada de competidores internacionales junto con los bancos online emergentes en el mercado español, representan amenazas significativas. Es fundamental adoptar el nivel y funcionamiento de las entidades pioneras del sector. Además esto presiona los márgenes de beneficio y requiere que Ibercaja realiza estrategias muy efectivas para destacar.

Entorno regulatorio y normativo: Las regulaciones y requisitos normativos pueden aumentar los costos operativos y limitar la flexibilidad en las operaciones y estrategias de Ibercaja Banco. La normativa MIFID en este caso está obligando a aumentar costes para cumplir los requisitos y objetivos que propone. Además, cada vez se plantean más regulaciones sobre todo relacionadas con la sostenibilidad como podemos ver en la página de Ibercaja, los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) son unas de ellas. Esto supondrá un aumento de costes y una necesidad de obtención de recursos unido a su uso eficiente.

Tipos de interés y el ciclo económico: La economía española y los tipos de interés influyen directamente en el funcionamiento de Ibercaja, una subida de tipos va a afectar negativamente a la contratación de los servicios financieros de Ibercaja como las hipotecas y los préstamos.

Envejecimiento de la población: Esto puede generar desafíos en la adaptación de

los productos y servicios ya que, aunque la digitalización sea muy importante no se puede discriminar a la parte anciana de la población. Por ello se deben seguir respaldando los servicios tradicionales y potenciar la adaptación al cliente que caracteriza a la entidad, sin dejar de lado los productos y servicios que demanda la población más mayor.

7.2. Análisis CAME

El análisis CAME (Corregir, Aprovechar, Mantener y Evitar) es una extensión del análisis DAFO que permite identificar acciones específicas para corregir las debilidades, abordar las amenazas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas previamente. A continuación, se va a ver el análisis CAME de Ibercaja Banco:

- Corregir (C):

Mejorar la gestión del riesgo: Ibercaja Banco podría fortalecer sus procesos de evaluación y gestión de riesgos para reducir su exposición a riesgos crediticios, de liquidez y otros riesgos financieros.

Aumentar su presencia a nivel nacional: La entidad debe seguir los pasos que ha realizado en la comunidad autónoma de Aragón, mejorando su cuota de mercado en España, mejorando así su posición competitiva.

Fortalecer la capacidad de respuesta a los cambios regulatorios: Ibercaja Banco debe mantenerse actualizado con los requisitos regulatorios y normativos y desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, minimizando los impactos negativos y aprovechando las oportunidades.

- Aprovechar (A):

Potenciar la banca digital: Ibercaja Banco puede invertir en tecnología y recursos para mejorar su presencia en línea, ofrecer servicios bancarios digitales más avanzados y mejorar la experiencia del cliente a través de aplicaciones móviles y plataformas en línea.

Innovar en productos y servicios: La entidad puede aprovechar la innovación tecnológica para desarrollar nuevos productos y servicios, como soluciones de pago digital, gestión financiera personalizada y herramientas de inversión digital, que se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes.

Segmentación de clientes: Ibercaja Banco podría aprovechar los cambios demográficos y las preferencias de los clientes para identificar segmentos específicos y desarrollar ofertas personalizadas y adaptadas a las necesidades de cada segmento.

- Mantener (M):

Enfoque en el servicio al cliente: Ibercaja Banco debe seguir manteniendo un enfoque en la calidad del servicio al cliente, brindando asesoramiento personalizado y soluciones financieras adaptadas a las necesidades individuales.

Sólida reputación y marca: La entidad debe continuar manteniendo y fortaleciendo su sólida reputación y reconocimiento de marca, destacando sus valores, transparencia y compromiso con la comunidad.

- Evitar (E):

No descuidar la gestión del riesgo: Ibercaja Banco debe evitar la complacencia en la gestión del riesgo y asegurarse de seguir manteniendo estándares rigurosos en cuanto a evaluación y control de riesgos.

No quedarse rezagado tecnológicamente: La entidad debe evitar quedarse rezagada en términos de innovación y desarrollo tecnológico, ya que esto podría dificultar la competencia con otros actores en el sector bancario.

8.Estrategia Competitiva

Ibercaja Banco en España ha adoptado una estrategia competitiva centrada en la diferenciación y la adaptación a las necesidades específicas de sus clientes, buscando convertirse en un banco de referencia en términos de atención personalizada y servicios financieros de alta calidad. Elementos clave de la estrategia competitiva de la entidad:

1. Diferenciación y Atención al Cliente: Ibercaja se diferencia en el mercado mediante la prestación de un servicio al cliente excepcional. La entidad ha construido relaciones sólidas con sus clientes a lo largo de los años, brindando un alto nivel de atención y adaptándose a sus necesidades financieras. Su personal altamente calificado y su enfoque en la satisfacción del cliente les permiten ofrecer un servicio personalizado que abarca desde la banca minorista hasta la gestión de activos y los servicios de banca de inversión.
2. Tecnología y Digitalización: La entidad ha realizado importantes

inversiones en tecnología y digitalización para mantenerse al día con las tendencias del mercado. Más del 70% de las transacciones se realizan a través de canales digitales, lo que demuestra su compromiso con la innovación tecnológica. Ibercaja busca aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia operativa y brindar una experiencia de cliente sin fisuras. La gestión de proyectos de I+D se enfoca en mejorar la plataforma online y las transacciones digitales.

3. Segmentación de Mercado y Diversificación de Ingresos: La entidad se enfoca en segmentar su mercado para atender de manera efectiva las diversas necesidades de sus clientes. Esto incluye segmentos como banca minorista, empresas y gestión de patrimonios. Además, Ibercaja ha implementado una estrategia de diversificación de ingresos que incluye servicios de seguros, gestión de activos y banca de inversión. Esta diversificación le permite ofrecer una cartera completa de productos financieros y reduce su dependencia de un solo segmento de mercado.
4. Compromiso con la Sostenibilidad: Ibercaja se ha comprometido con la sostenibilidad y ha lanzado un plan de inversión en proyectos ambientales. Esto refleja su capacidad para adaptarse a las tendencias sostenibles del mercado y diferenciarse de sus competidores. Además, la entidad dona una parte de la comisión de gestión a proyectos sociales y medioambientales, lo que muestra su compromiso con la responsabilidad social y medioambiental.

En conclusión, la estrategia competitiva de Ibercaja Banco en España se centra en la diferenciación a través de la atención al cliente, la inversión en tecnología y digitalización, la diversificación de ingresos y el compromiso con la sostenibilidad. Aunque busca la diferenciación, también está atenta a las economías de escala y a la eficiencia operativa para mantener su posición competitiva en un mercado bancario español altamente competitivo.

9.Futuro De Ibercaja

En definitiva, para prosperar en el futuro, Ibercaja Banco debe centrarse en la mejora de la cuota de mercado en España, no descuidar la digitalización, la innovación y la personalización de servicios manteniendo y mejorando la calidad del servicio al cliente y el fortalecimiento de su marca y reputación, claves fundamentales

del éxito de la entidad. Estas acciones estratégicas pueden ayudar a la entidad a mantenerse competitiva y a enfrentar los desafíos cambiantes del sector bancario.

El futuro de Ibercaja Banco tiene carácter positivo debido a varias razones. Primero, el banco ha demostrado una sólida posición financiera y una gestión prudente durante la totalidad de los años. Esto le ha permitido mantener una base de clientes leales y atraer nuevos clientes en un mercado altamente competitivo.

Además, Ibercaja Banco ha invertido en tecnología y servicios digitales, lo que le ha permitido mejorar su eficiencia operativa y brindar una experiencia bancaria más conveniente y personalizada a sus clientes. Estas inversiones en tecnología también han fortalecido la seguridad de las transacciones y han ayudado a expandir los servicios en línea.

En el futuro, Ibercaja Banco podría continuar diversificando su cartera de productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. Podría centrarse en el desarrollo de soluciones innovadoras, como servicios de banca móvil mejorados, asesoramiento financiero personalizado y opciones de inversión más atractivas.

Además, Ibercaja Banco podría buscar oportunidades de expansión geográfica tanto a nivel nacional como internacional, mediante la apertura de nuevas sucursales o asociaciones estratégicas con otras instituciones financieras.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que Ibercaja Banco está sujeto a una serie de riesgos y desafíos, como la volatilidad económica, las regulaciones gubernamentales, con un gran crecimiento en la importancia de la sostenibilidad en las empresas y las cambiantes preferencias de los clientes. Estos factores podrían influir en el desempeño y la dirección futura de Ibercaja Banco de una manera que no se puede predecir con certeza.

10. Conclusiones

Para finalizar este trabajo, basado en un análisis estratégico exhaustivo de Ibercaja Banco, se va a demostrar que se ha cumplido el objetivo del estudio, conocer y evaluar su posición competitiva en el sector bancario español. Durante nuestra investigación, hemos observado que Ibercaja ha demostrado una notable capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del sector. Su inversión en plataformas de banca en línea y servicios digitales ha sido especialmente destacable, lo que ha

impulsado significativamente su presencia en el ámbito digital.

Uno de los puntos fuertes que distingue a Ibercaja es su habilidad para enfrentar sus debilidades, como su tamaño relativo en comparación con otros competidores más grandes, es destacándose en las ventajas competitivas sólidas, como su excelente relación con los clientes y su continua adaptación al mercado. Este enfoque estratégico ha sido fundamental para su desarrollo y sostenibilidad en un entorno altamente competitivo.

El objetivo central de este estudio era evaluar la situación competitiva de Ibercaja Banco en España, y los resultados han revelado que se encuentra entre las entidades bancarias más sólidas del país, con un tamaño lo suficientemente grande como para evitar asociaciones o posibles absorciones por parte de bancos más grandes. No obstante, se evidencian áreas de mejora, como su cuota de mercado en comparación con algunos de sus competidores, lo que subraya la necesidad de continuar fortaleciendo su posición en el mercado.

A medida que Ibercaja se proyecta hacia el futuro, enfrenta desafíos significativos, como la creciente importancia de la sostenibilidad y la evolución constante de las regulaciones bancarias. Será crucial que la entidad busque y aproveche las oportunidades emergentes y mantenga su enfoque en la innovación y la satisfacción del cliente para mantener su posición competitiva y rentabilidad.

Por último, al analizar a sus principales competidores, es evidente que también están enfocados en mejorar sus debilidades. La amenaza de la entrada de nuevos bancos en línea con ofertas atractivas para los clientes siempre está presente, lo que refuerza la importancia de la continua mejora y adaptación de Ibercaja.

En resumen, este trabajo ha cumplido con su objetivo al proporcionar una visión integral de la situación competitiva de Ibercaja Banco en España, resaltando sus oportunidades y fortalezas para aprovechar, así como las debilidades y amenazas que debe abordar. Esto permitirá a Ibercaja seguir siendo un referente en el sector bancario español en el futuro.

11. Bibliografía

Asociación Española de Banca (2022). <https://www.aebanca.es>

Asociación Española de Banca (2023). El sector financiero en la economía de

- España. <https://www.aebanca.es/presidencia/el-sector-financiero-en-la-economia-espanola>
- Banco Central Europeo (2023). Tipos de interés del Banco Central Europeo (BCE). *Epdata*. <https://www.epdata.es/tipos-interes-banco-central-europeo-bce/1566cae4-c84d-40c6-a6d7-8231707e8a68>
- Banco de España (2023). <https://www.bde.es/wbe/es/>
- Banco Santander (2023). <https://www.bancosantander.es/particulares>
- Bayona, E. (20 de febrero del 2022). *¿Quién ese queda Ibercaja? La última pieza suelta de labanca estudiavías para esquivar las fusiones*. Público. <https://www.publico.es/economia/banca-queda-ibercaja-ultima-pieza-suelta-banca-estudia-vias-esquivar-fusiones.html>
- BBVA (2023). <https://www.bbva.es/personas.html>
- CaixaBank (2023). https://www.caixabank.es/particular/home/particulares_es.html
- Caja Rural (2023). <https://www.cajaruraldearagon.es/es>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC.
- Equipo de ThePowerMBA (s.f.). *5 fuerzas de porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. ThePower business school. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=¿Quién%20es%20Michael%20Porter%3F,fuerzas%20que%20llenan%20su%20nombre>
- Fainé, I. (2005). La evolución del sistema bancario español desde la perspectiva de los Fondos de Garantía de Depósitos. Estabilidad Financiera/Banco de España, 8. https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletines/Revistas/RevistaEstabilidadFinanciera/05/Fich/05_Evolucion_FGD.pdf
- Ferrer, P. (28 de noviembre de 2022). *Ibercaja reta al sistema: ni fusión ni salida a bolsa*. Hispanidad. https://www.hispanidad.com/economia/ibercaja-reta-sistema-ni-fusion-ni-salida-bolsa_12038669_102.html
- Golan P. (2020). Importancia de conocer y aplicar la cadena de valor. Shopify. <https://www.shopify.com/es/blog/cadena-de-valor-de-una>

[empresa#%3A~%3Atext%3DPodemos%20definir%20la%20cadena%20de%20ventajas%20competitivas%20que%20sea%20posible](#)

Hernández, P. (2022). El sector bancario español ante los retos económicos actuales.

Banco

https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/G_obernador/Arc/Fic/IIPP-2022-06-24-hdc.pdf

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177032&idp=1254735976614

Ibercaja (2023). Historia. <https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/historia>

Ibercaja (2023). Quienes somos. <https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/quienes-somos>

Ibercaja (2023). Red de Oficinas y Cajeros. <https://www.ibercaja.es/oficinas/>

Instituto Nacional de Estadística (2023). Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009).

Mastercard (29 de noviembre de 2022). *El 84% de los españoles ya realizan sus operaciones de banca a través de Internet y móvil, un 9% más que hace dos años.* <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2022/noviembre/el-84-de-los-espanoles-ya-realizan-sus-operaciones-de-banca-a-traves-de-internet-y-movil-un-9-mas-que-hace-dos-anos/#:~:text=El%20porcentaje%20de%20espa%C3%B1oles%20que,significa%20un%20aumento%20del%209%25>

Maudos, J. (2011). El sector bancario español en el contexto internacional: el impacto de la crisis. Fundación de las Cajas de Ahorros.

<https://www.uv.es/maudosj/publicaciones/Cuadernos%20de%20Informaci%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica%202012.pdf>

Moreno, G. (23 de febrero de 2018). *¿Qué banco cuenta con más clientes online en España?*

Rhoades, S. A. (1993). The Herfindahl-Hirschman Index. HeinOnline.

Sáez, J. (17 de junio de 2021). Qué es y cómo hacer un análisis VRIO. *IEBS*.
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

Santander Universidades (01 de diciembre de 2021). *Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito*. Santander <https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Sobrino, R. (17 de mayo del 2022). *CaixaBank, Santander, BBVA y Sabadell copan el 75% de los depósitos entre los principales bancos*. El País.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/16/companias/1652723529_101157.html

Statista. <https://es.statista.com/grafico/13036/que-banco-cuenta-con-mas-clientes-online-en-espana/>

Trincado, B. (2023). Cuota de mercado en junio de 2023. El País

Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (2022). <https://www.unacc.com>