

## Trabajo Fin de Grado

### ANÁLISIS DE IBERCAJA BANCO S.A. EN EL SISTEMA BANCARIO ARAGONES

Autor/es

Rubén Cuesta Riosalido

Director/es

Cristina Bernad Morcate

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Curso 2018/2019

## **Índice:**

Resumen.....	Pág. 4
1. Introducción.....	Pág. 5
1.1. Objetivos.....	Pág. 5
1.2. Motivación.....	Pág. 5
1.3. Partes del trabajo.....	Pág. 6
2. Historia de la compañía.....	Pág. 6
2.1. Historia.....	Pág. 6
2.2. Misión, visión y valores.....	Pág. 8
3. La industria y el producto de Ibercaja Banco.....	Pág. 11
3.1. La industria.....	Pág. 11
3.2. Productos.....	Pág. 13
4. Análisis de la evolución de Ibercaja.....	Pág. 14
4.1. En España por tramos de población.....	Pág. 16
4.2. Situación y evolución de Ibercaja en Aragón.....	Pág. 22
5. Conclusiones.....	Pág. 32
6. Bibliografía.....	Pág. 36
6. Anexos.....	Pág. 38

## **Índice de tablas**

Tabla 4.1: Distribución provincial de oficinas Ibercaja, año 2018.....	Pág. 15
Tabla 4.2: Distribución de oficinas por tramos de población de 2005-2018.....	Pág. 16
Tabla 4.3: Distribución % de oficinas por tramos de población de 2005-2018....	Pág. 18
Tabla 4.4: Distribución de oficinas por tramos de población de 2015-2018.....	Pág. 20
Tabla 4.5: Distribución % de oficinas por tramos de población de 2015-2018.....	Pág. 21
Tabla 4.6: Grado de concentración Zaragoza, año 2018.....	Pág. 23
Tabla 4.7: Grado de concentración Huesca, año 2018. ....	Pág. 23
Tabla 4.8: Grado de concentración Teruel, año 2018. ....	Pág. 24
Tabla 4.9: Grado de concentración Aragón, año 2018. ....	Pág. 25
Tabla 4.10: Grado de concentración España, año 2018. ....	Pág. 26
Tabla 4.11: Grado de concentración Zaragoza, año 2010. ....	Pág. 28
Tabla 4.12: Grado de concentración Huesca, año 2010. ....	Pág. 29
Tabla 4.13: Grado de concentración Teruel, año 2010. ....	Pág. 30
Tabla 4.14: Grado de concentración Aragón, año 2010.....	Pág. 31

## **Índice de figuras**

Figura 2.1. Cronograma histórico de Ibercaja Banco S.A.....	Pág. 7
Figura 3.1. Esquema modelo de Abell.....	Pág. 12

## **Resumen**

Este trabajo estudia la posición estratégica de Ibercaja con la finalidad de conocer y analizar su evolución en los últimos años. El trabajo se centra en el estudio de la posición de Ibercaja en el mercado bancario aragonés, mediante un análisis en profundidad de su grado de concentración. Se expone la historia y valores corporativos de Ibercaja Banco, junto con la industria a la que pertenece y los productos que oferta, a modo de presentación de la compañía. Se afirma que la entidad dispone del gran porcentaje de sus sucursales en localidades inferiores a 10.000 habitantes, a pesar de la fusión con CAJA 3 la distribución territorial se mantuvo constante. Gracias al estudio del grado de concentración, se puede asegurar que Ibercaja es líder del mercado aragonés, al igual que en sus tres provincias, dado que es su zona de influencia tradicional, la fusión con CAJA 3 provocó que las diferencias en el reparto de la cuota de mercado se vieran incrementadas. En Aragón, el sector bancario cuenta con una estructura de mercado oligopolista asimétrica, al igual que ocurre en Zaragoza y Huesca, y a diferencia de lo que sucede en Teruel, donde existe un mercado monopolista.

Palabras Clave: estrategia, rivalidad y concentración.

## **Abstract**

This work studies the strategic position of Ibercaja to know and analyse its evolution in recent years. The work focuses on the study of Ibercaja's position in the Aragonese banking market, through an in-depth analysis of its degree of concentration.

The history and corporate values of Ibercaja Banco are exposed, together with the industry to which it belongs and the products it offers, as a presentation of the company.

It is stated that the entity has a large percentage of its branches in locations of less than 10,000 inhabitants, despite the merger with CAJA 3 the territorial distribution remained constant.

Thanks to the study of the degree of concentration, it can be ensured that Ibercaja is the leader of the Aragonese market, as in its three provinces since it is its area of traditional influence. The merger with CAJA 3 caused the growth of the differences in the distribution of the Market.

In Aragon, the banking sector has an asymmetric oligopolistic market structure, just like in Zaragoza and Huesca, unlike what happens in Teruel, where there is a monopolistic market.

Key words: strategic, rivalry and concentration.

# **1. Introducción.**

## **1.1. Objetivos**

El principal objetivo del estudio es conocer la situación estratégica de Ibercaja, así como su posición en el mercado bancario aragonés, de forma que obtengamos unas claras conclusiones acerca del sector y como Ibercaja se maneja y compite dentro de este.

Estudiar la zona de influencia tradicional de Ibercaja y conocer a su competencia, así como los diferentes planes de expansión a lo largo de su historia, hacia qué lugares y por qué, y cómo afectó la fusión con CAJA 3 a su posicionamiento.

Analizar cómo distribuye Ibercaja sus sucursales en función del tamaño de las poblaciones, de forma que conozcamos su estrategia territorial y cómo ha evolucionado este reparto en los últimos 15 años, comparando dichos datos con los de otras entidades, de forma que exista alguna referencia.

Conocer el grado de concentración del mercado bancario en Aragón, así como en sus tres provincias, de forma que se pueda clasificar cada mercado según su estructura y se reafirme la posición dominante de Ibercaja en Aragón. Además de realizar una comparación entre las provincias y un análisis de la evolución en los últimos 8 años, con el objeto de conocer cómo ha cambiado el sector tras la crisis y la tendencia actual de cierres y fusiones de entidades.

## **1.2. Motivación**

Ibercaja es la entidad bancaria más importante de Aragón y una de las empresas más representativas de la comunidad autónoma, por lo que el estudio de su estrategia y cómo esta ha evolucionado genera interés para la sociedad aragonesa.

Se presentan numerosas tablas con datos y cifras precisas sobre la distribución de sucursales por tramos de población, de forma que se pueda observar cómo era su estrategia territorial y cual es la tendencia actual tras la crisis mundial, además de poder compararlo con otras entidades de las que también se aporta información.

Nos permite conocer cuál es la zona de negocios tradicional, como ha evolucionado y cuál será su tendencia en el futuro. También nos muestra como afectó a la estructura de Ibercaja la fusión con CAJA 3.

Se incluyen tablas con cifras precisas sobre el grado de concentración del mercado aragonés, así como de las 3 provincias aragonesas, con información respectiva a los años 2010-2018, con el objetivo de conocer cómo ha variado la situación y hacia dónde se dirige. Esto nos permite obtener una idea general de su posición en el mercado y conocer las características de los mercados en los que opera.

La principal motivación que me llevó a realizar este trabajo fue el deseo de conocer como la entidad bancaria más importante de mi comunidad autónoma había evolucionado, cuáles eran sus inicios y hacia dónde iba dirigida su estrategia de expansión, como y donde distribuía sus sucursales y cuál era el grado de concentración del principal mercado en el que operaba, el aragonés. Además, el periodo de prácticas que realice en la entidad influyó en mi decisión, provocó que aumentara mi ambición por conocer algo más sobre la estrategia que estaba llevando a cabo en los últimos años, y un análisis estratégico era la mejor oportunidad para ello.

### **1.3. Partes del trabajo**

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se expone la historia de la compañía junto con la misión y visión, posteriormente se presenta la industria de la entidad junto con sus productos, estos primeros puntos se realizan a modo de introducción. A continuación, se incluye un análisis sobre la evolución de Ibercaja, que consta de dos partes, la primera sobre la distribución de sucursales en España por tramos de población, y la segunda sobre la situación y evolución de Ibercaja en Aragón. Por último, se incluyen las conclusiones obtenidas tras la realización del proyecto.

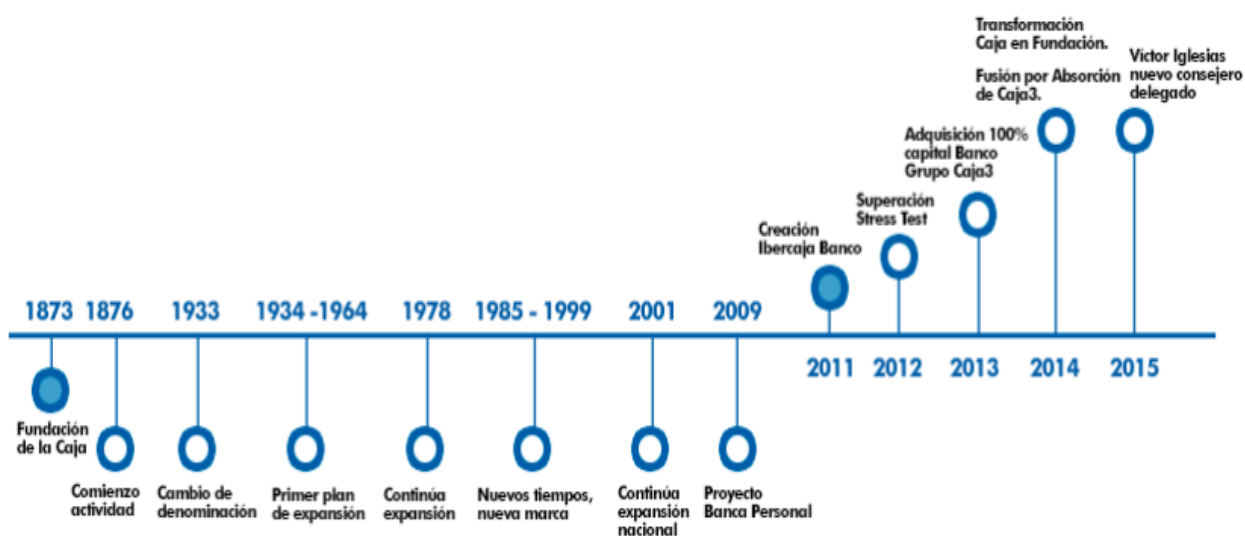
## **2. Historia de la compañía.**

### **2.1. Historia.**

En este epígrafe, vamos a profundizar en la historia de Ibercaja para poder conocer su evolución a lo largo de su existencia, sus zonas de influencia tradicionales, sus planes de expansión territorial y los diferentes proyectos realizados.

En la Figura 2.1 se muestra el cronograma histórico obtenido en la página web de Ibercaja Banco SA, de forma que se resaltará y profundizará en las fechas más relevantes de la historia de la entidad.

**Figura 2.1. Cronograma histórico de Ibercaja Banco S.A.**



Fuente: Ibercaja Banco S.A.

Durante la década de los años 1860 se vive una situación convulsa con la desaparición del Santo y Real Monte de Piedad de Zaragoza (1860), y de la Caja de Ahorros (1867) la cual dependía directamente de la Caja de Descuentos, ambas instituciones estaban destinadas al préstamo y canalización de ahorro de la población de Zaragoza por lo que con su desaparición la ciudad quedaba desprovista de estos servicios.

Con el objetivo de superar esta situación la Real Sociedad Económica Aragonesa de Amigos del País fundó en 1873 la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, comenzando su actividad en 1876.

Entre los años 1934 -1964, Ibercaja lanza su primer plan de expansión sobre Aragón, La Rioja y Guadalajara llegando a abrir hasta 368 oficinas, distribuidas de la siguiente manera: 66 en la provincia de Huesca, 62 en Teruel, 126 en Zaragoza, 106 en Logroño y 7 en Guadalajara. Durante esta etapa se fusionó con la Caja de Ahorros y Préstamos del Círculo Católico de Obreros de Haro, el Monte de Piedad del Círculo Católico de Huesca y el Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Teruel. De esta manera pasó a ampliar su denominación la cual fue a partir de ese momento “Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja”.

En 1978, debido a la nueva regulación de la expansión de las instituciones financieras se llevó a cabo una nueva expansión hacia Madrid y el Arco Mediterráneo, centrándose sobre Valencia y Barcelona.

En 1988 se crea el grupo financiero, adoptando como imagen de marca “Ibercaja”, pero conservando su nombre oficial: Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja. Este cambio fue utilizado por la entidad como herramienta de marketing en sus planes de expansión territorial, ya que el ministerio de economía autorizó a las cajas de ahorro a abrir sucursales más allá de sus zonas de influencia tradicionales. Además, en 1990 inauguró una oficina de representación en París y en 1992 la caja aprobó la fusión por absorción de la Caixa Rural de Catalunya.

En 2001, Ibercaja consigue representación en todas las provincias españolas, alcanzando una importante dimensión nacional.

En 2011, Ibercaja aprueba la creación de Ibercaja Banco S.A.U., que más adelante pasaría a ser Ibercaja Banco S.A., traspasando a esta nueva figura toda su actividad financiera.

En 2012 lleva a cabo su fusión con CAJA 3 (Caja Inmaculada, Caja Círculo y Caja de Badajoz) y con Liberbank convirtiéndose en la séptima entidad financiera española. En 2013 Ibercaja Banco adquiere el 100% de CAJA 3 avanzando de esta manera en la transición de integración entre ambas entidades. Finalmente, en 2014 se alcanza la fusión por absorción de CAJA 3 con la fusión legal tecnológica de esta última. Durante 2014 la entidad llevó a cabo la transformación de Caja en Fundación.

Entre 2016-2017, la entidad financiera presenta sus planes de expansión territorial hacia determinados puntos de la geografía española: Madrid, Levante, Burgos y Cataluña.

Actualmente está desarrollando el plan estratégico 2018-2020, el cual presentó en 2018. Tiene como objetivo la transformación del modelo de negocio, de forma que la entidad quede preparada para competir ante escenarios de cambios rápidos que afecten a diferentes factores internos y externos. Tiene como meta ocupar un lugar relevante dentro del sistema bancario español, de forma que pueda llegar a cotizar con éxito dentro del mercado de valores.

## **2.2. Misión, visión y valores.**

Las grandes empresas definen su misión, visión y valores con el objeto de mostrar a sus grupos de interés su guía de actuación. Con estos términos se define la base de la cultura corporativa de la empresa, dotando de identidad a la compañía y mostrando signos de transparencia y modernidad a sus stakeholders.



Con la visión, las empresas tratan de plasmar sus aspiraciones, mostrando lo que la entidad quiere llegar a ser, es decir, lo que en última instancia quiere alcanzar. De esta manera se sitúa en la dirección en la que le gustaría avanzar en los próximos tiempos, logrando convencer a sus trabajadores del trabajo que realizan. *“Una buena visión debe identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada, marcando la dirección a seguir por la empresa”* (Navas y Guerras, 2012).

En la web corporativa de Ibercaja podemos encontrar su definición de visión, la cual muestro a continuación:

*“Ser un banco excelente y mejorar cada día, anticipándonos a las necesidades de nuestros grupos de interés:*

*Clientes. - Aspiramos a ganar cuota de Mercado porque seremos un banco con Personalidad propia reconocida y apreciada por nuestros clientes.*

*Accionistas. - Tenemos el reto en los próximos tres años de hacer de Ibercaja un proyecto atractivo, con capacidad de atraer capital de terceros.*

*Personas. - Aspiramos a ser una organización de alto rendimiento, que cumple y supera recurrentemente los objetivos que se marca, gracias a una plantilla profesional y comprometida con el proyecto.*

*Sociedad. - El grupo Ibercaja desarrollará un modelo de banca con elevada sensibilidad social.”*

A través de la misión, las grandes corporaciones tratan de expresar su propósito a largo plazo, es decir, su fin genérico. Con ello detallan los negocios en los que la empresa pretende competir y los clientes a los que va a servir.

En la página web de Ibercaja podemos encontrar su misión, la cual se mostrará a continuación:

*“Contribuir a hacer mejor la vida de familias y empresas, ayudándoles a gestionar sus finanzas ofreciendo un servicio financiero global y personalizado, que les facilite alcanzar sus propios objetivos.”*

*“Los valores corporativos son los estándares éticos y las normas que gobiernan el comportamiento de los individuos dentro de una organización.”* (Rothaermel, 2013). La cultura corporativa es determinante en el éxito o fracaso de una compañía ya que influye directamente en la actitud y rendimiento de sus empleados.

*“Para Ibercaja los valores corporativos son la esencia de su cultura corporativa. Reflejan las pautas que rigen la gestión del día a día, determinan el estilo de trabajo y la forma de relación con todos los grupos de interés.*

*Cercanía. - Nos relacionamos de forma amable, sencilla y con transparencia, escuchando activamente a nuestros grupos de interés para conocer sus necesidades.*

*Profesionalidad. - Satisfacemos con eficacia, agilidad, integridad y rigor las necesidades de nuestros grupos de interés.*

*Compromiso. - Fomentamos la confianza de los grupos de interés en la Entidad para satisfacer sus necesidades y construir unas relaciones duraderas en beneficio mutuo.*

*Excelencia. - Fomentamos el espíritu de mejora y esfuerzo continuo para anticipar las necesidades de los grupos de interés, superando sus expectativas y ofreciendo una calidad de servicio diferencial.*

*Solidez. - Somos una entidad fiable que transmite seguridad, actuando con rigor, prudencia y coherencia.*

*Capacidad de adaptación. - Tenemos agilidad y flexibilidad para adaptarnos a los cambios del entorno.”*

Además, Ibercaja Banco dispone de un código ético, el cual está disponible en formato pdf en su página web.

*“El Código Ético de Ibercaja rige el comportamiento de todas las personas que forman parte de la compañía para hacer tangibles los valores que los definen. Los principios éticos reflejados en el código marcan sus actuaciones en el día a día de su actividad. En Ibercaja se comprometen a trabajar con honestidad, integridad, diligencia y profesionalidad.”*

La misión, visión y valores corporativos de la compañía aparecen definidos explícitamente en la página web de Ibercaja Banco, de forma que cualquier stakeholder interesado en conocer cómo define estos términos la empresa lo pueda hacer de forma sencilla y rápida. De esta forma, Ibercaja da una imagen de empresa transparente y moderna.

### **3. La industria y el producto de Ibercaja Banco.**

#### **3.1. La industria.**

La industria de una empresa se puede definir mediante la utilización de diferentes técnicas, para obtener la industria de Ibercaja Banco se utilizarán dos métodos, la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) y el modelo de Abell.

La CNAE es una sistematización que permite agrupar las unidades productoras según la actividad que desempeñan para poder elaborar estadísticas. Es decir, describe específicamente cada empresa española según su actividad empresarial, de forma que dan lugar a una clasificación en la que se agrupa a las compañías nacionales en un mismo nivel estatal, con el objetivo de que se puedan llevar a cabo estudios, comparaciones o análisis según los diferentes códigos de actividad que son asignados. El Real Decreto 475/2007, del 13 de abril de 2007, aprobó la última actualización por la que se rigen actualmente las empresas españolas: CNAE-2009, comenzó a aplicarse el 1 de enero de 2009.

El CNAE que corresponde a Ibercaja Banco S.A. por la actividad que realiza es el 6419- Otra intermediación monetaria, correspondiente al sector de actividades financieras y de seguros.

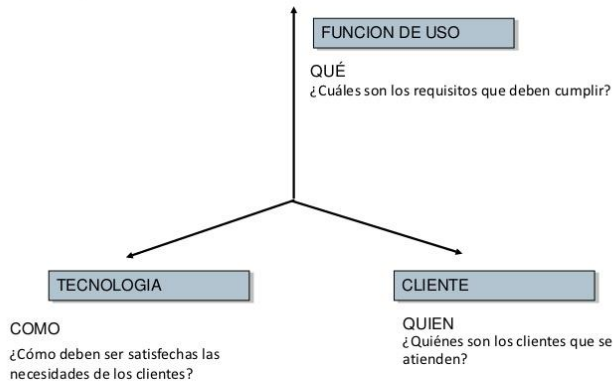
ABELL en su análisis nos plantea tres dimensiones para la definición del entorno competitivo de la empresa, el análisis nos quiere mostrar de manera clara cuáles son los competidores de la empresa, en conclusión, lo que queremos conocer es qué empresas están compitiendo por las mismas ventas que nosotros, y también muy importante, poder fijarnos a qué grupo o grupos de clientes y con qué productos o tecnología lo queremos desarrollar.

A continuación, en la figura 3.1 se muestra la descripción del sistema tridimensional utilizado en el sistema de Abell.

### Figura 3.1. Esquema modelo de Abell.

#### Modelo de Abell:

Definición del Negocio mediante tres dimensiones



Fuente: Derek F. Abell (1980)

A continuación, se presenta el análisis de Abell respectivo a Ibercaja Banco S.A.:

- Funciones del cliente que se satisface: ¿Qué necesidades?

La principal necesidad que satisface Ibercaja es el ahorro de los recursos de sus clientes a través de la provisión de una gestión de sus finanzas y ahorros, mediante un servicio eficiente y un asesoramiento personalizado. Además de esto, oferta productos de financiación e inversión. Resumiendo, lleva a cabo una labor de intermediación financiera entre sus clientes.

- Grupo de cliente, segmento de mercado atendido: ¿A quién satisface?

Se ha podido observar que está orientado a todo el mundo, pero más concretamente a gente joven mayor de edad y personas de mediana edad, de ambos géneros y sobre todo a personas con deseos de invertir sus recursos para obtener mayores rendimientos y un mayor margen para la entidad.

- Tecnología empleada: ¿Cómo se satisface?

La empresa lleva a cabo su actividad mediante el capital humano (atención al cliente...), oficinas en las que prestar el servicio personalmente, cajeros automáticos en los que los clientes pueden realizar sus gestiones, y página web y aplicación para móvil en la que los clientes pueden gestionar sus cuentas sin necesidad de desplazarse hasta una oficina.

### **3.2. Productos.**

Los servicios ofertados por la entidad bancaria están relacionados en gran parte con el sector financiero, a continuación, se mencionan los distintos tipos que se podrían contratar.

- **Productos de ahorro:** Constan fundamentalmente de cuentas de ahorro y seguros de ahorro. Ibercaja ofrece este producto con el objeto de que el cliente gestione mejor su ahorro. Se trata de depósitos con los que el cliente obtiene cierta rentabilidad a cambio de mantener el dinero durante un determinado tiempo.
- **Productos de inversión:** Ibercaja ofrece diferentes productos, dentro de los fondos de inversión podemos encontrar diversos tipos dependiendo del grado de aversión al riesgo de los clientes. También encontramos planes de pensiones que siguen la misma lógica que los fondos de inversión.
- **Tarjetas:** Ibercaja ofrece este instrumento como medio de pago para sus clientes, existen diferentes opciones y cada una de ellas ofrece unas diferentes condiciones y un diferente coste. Las tarjetas pueden ser de crédito, de débito, de prepago o de servicios.
- **Financiación:** Dentro de los productos de financiación ofrecidos por Ibercaja podemos encontrar hipotecas, préstamos y renting. Con estos productos, Ibercaja adelanta una cantidad de dinero a un particular o empresa (prestatario), con la obligación de que este último devuelva el principal más los intereses pactados en la firma del contrato. El renting ofrecido puede ser tecnológico o de vehículos, de esta manera Ibercaja presta dichos bienes a sus clientes a cambio del pago de unas cuotas mensuales.
- **Seguros:** La entidad ofrece distintos seguros como pueden ser el de salud, hogar, vehículos, vida... En el contrato con el cliente, Ibercaja actúa de asegurador, por lo que en caso de que se produzca el riesgo a cubrir y cobrando una prima, la entidad tendría la obligación de indemnizar a su asegurado dentro de los límites establecidos en la firma del seguro.

Además de los servicios financieros enumerados anteriormente, la entidad ofrece algunos servicios no financieros, como pueden ser los inmobiliarios, a través de Ibercaja portal inmobiliario, y los de viajes, a través de Ibercaja Viajes que actualmente se

encuentra integrada con Azul Marino Viajes. Gracias a esto Ibercaja se diversifica hacia otros negocios.

#### **4. Análisis de la evolución de Ibercaja.**

Antes de comenzar con el desarrollo del apartado, a modo de introducción se presentan aspectos relevantes sobre Ibercaja, donde se mencionan cifras generales sobre cajeros, oficinas y trabajadores a nivel estatal. Cuenta con más de 140 años de historia y en la actualidad ocupa el puesto 9º por volumen en el sistema bancario español, siendo líder en 7 provincias. En el 2018, obtuvo un resultado neto de 41 millones de euros, un 70% menos que en el 2017, que fue de 138 millones. En la actualidad, está teniendo especial relevancia las operaciones a través de canales digitales, en el 2017 Ibercaja contaba con 629.973 clientes digitales, en el 2018 alcanzo 677.000, un 7,5% más; En banca móvil los usuarios aumentaron un 28,3%, de 242.870 en 2017 a 311.580 en 2018, evidenciando de esta manera las importantes inversiones que están llevando a cabo para adaptarse a la digitalización del negocio. Respecto al número de oficinas, en el 2017 contaba con 1.151, una cifra que se vio reducida hasta 1.115 en el 2018, debido al cierre de oficinas, en el que se profundizará en los siguientes epígrafes. A pesar del cierre de sucursales, el número de cajeros permaneció intacto durante el 2017-2018, con 1.476 cajeros. En 2017, Ibercaja contaba con 5.265 empleados, debido al cierre de oficinas, esta cifra cayó un 3,87% en 2018, hasta los 5.061 empleados. De estos 5.061 empleados, el 48% son mujeres, prácticamente la mitad, algo que es reseñable en materia de igualdad de género. Algunos de estos datos se encuentran en el anexo 2.

A continuación, se presenta la tabla 4.1 con el objetivo de presentar las oficinas con las que cuenta Ibercaja en cada provincia en el año 2018.

**Tabla 4.1: Distribución provincial de oficinas Ibercaja, año 2018.**

Provincia	Oficinas	Provincia	Oficinas	Provincia	Oficinas	Provincia	Oficinas
Álava	1	Castellón	9	León	2	Salamanca	1
Albacete	1	Ceuta	0	Lérida	42	S.C. Tenerife	1
Alicante	10	C. Real	1	Lugo	1	Segovia	1
Almería	7	Córdoba	2	Madrid	183	Sevilla	9
Asturias	3	La Coruña	2	Málaga	4	Soria	3
Ávila	1	Cuenca	1	Melilla	0	Tarragona	9
Badajoz	102	Girona	1	Murcia	6	Teruel	84
Baleares	2	Granada	1	Navarra	8	Toledo	4
Barcelona	38	Guadalajara	53	Orense	1	Valencia	35
Burgos	65	Guipúzcoa	1	Palencia	1	Valladolid	3
Cáceres	3	Huelva	1	Las Palmas	1	Vizcaya	1
Cádiz	4	Huesca	90	Pontevedra	2	Zamora	1
Cantabria	1	Jaén	1	La Rioja	97	Zaragoza	214

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro.

Como podemos observar en la tabla 4.1, Ibercaja dispone de oficinas en todas las provincias de España, a excepción de Ceuta y Melilla. Además, tiene un importante posicionamiento en su zona tradicional de actuación: Aragón, La Rioja y Guadalajara (primer plan de expansión, 1933-1934), Burgos y Badajoz (absorción de CAJA 3). También posee un buen posicionamiento en zonas de gran importancia económica como Madrid, Cataluña y Comunidad Valenciana.

En 41 de las 52 provincias, Ibercaja dispone de 10 o menos sucursales, esto nos muestra que en el 80% de las provincias españolas Ibercaja tiene una presencia poco significativa, aunque para realizar una valoración más exacta deberíamos de estudiar el grado de concentración de cada provincia. En las 11 provincias restantes, encabeza la lista Zaragoza con 214 oficinas, seguida de cerca por Madrid con 183, y termina cerrando Valencia con 35.

Se muestran algunas cifras llamativas. Por ejemplo, en Lérida cuentan con 42 sucursales, más que en Barcelona, debido a que en 1991 Ibercaja adquirió la Caja Rural de Cataluña (Lérida). Madrid es la segunda provincia con más oficinas Ibercaja, tiene incluso más que algunas zonas tradicionales como Huesca, Teruel o Badajoz, al ser la capital de España, cuenta con una gran importancia económica, por lo que es fundamental tener un buen posicionamiento. También cabe resaltar provincias como Castellón y Tarragona, donde Ibercaja sitúa 9 oficinas en cada una, debido a la

existencia de multitud de segundas residencias de aragoneses, con el objetivo de mejorar sus servicios.

Para finalizar, mencionar que en 2018 lanzó el Plan Estratégico 2018-2020, con el objetivo de consolidar a la entidad entre las más importantes del sector financiero español, para finalmente cotizar en bolsa y homologarse de esta manera con la mayoría de sus competidores.

#### **4.1. En España por tramos de población.**

En este epígrafe, el objetivo es conocer y explicar cómo distribuye Ibercaja sus sucursales sobre los diferentes municipios españoles, de forma que conozcamos cómo ha ido evolucionando su estrategia y tendencias actuales. Para ello, se procederá a analizar los datos obtenidos del anuario estadístico del CECA, relativos a los años 2005, 2010, 2015 y 2018, sobre los distintos tramos en los que ordenan el tamaño de los municipios, de forma que se compare Ibercaja con otras cajas de ahorro como pueden ser CAI (hasta 2010) y CaixaBank (2015-2018).

Se incluye la tabla 4.2, donde se presenta el desglose de oficinas por tramos de población, en el caso de 2005 y 2010, para Ibercaja y CAI, y para los años 2015 y 2018 solamente Ibercaja ya que ambas dos se fusionaron.

**Tabla 4.2: Distribución de oficinas por tramos de población de 2005-2018.**

Año	Entidad	Oficinas por tramos de población				TOTAL
		Menos de 10.000	De 10.001 a 50.000	De 50.001 a 250.000	Más de 250.000	
2005	Ibercaja	471	125	197	215	1.008
	CAI	91	28	2	107	228
2010	Ibercaja	458	146	232	240	1.076
	CAI	93	31	8	104	236
2015	Ibercaja	598	148	263	263	1.272
2018	Ibercaja	555	119	216	225	1.115

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro.

En los años 2005 y 2010 la fusión entre CAI (a partir de 2011 CAJA 3) e Ibercaja todavía no había tenido lugar, por lo que, en el anuario estadístico del CECA, anuarios en los que se ha obtenido los datos necesarios para la realización de esta tabla, las cifras de CAI e Ibercaja aparecían desglosadas, para facilitar su comprensión y comparación



de forma que la tabla sea más agradable visualmente se procederá a mostrar las cifras desglosadas de las oficinas de ambas entidades. En 2014 tiene lugar la fusión por absorción de CAJA 3, por lo que los datos encontrados para 2015 y 2018 ya aparecen de forma conjunta dentro de Ibercaja Banco S.A. Además, para los años 2005 y 2010 se han escogido sólo Ibercaja y CAI porque son las dos entidades más representativas de la comunidad, dado que Aragón es su territorio tradicional y la gran parte de su negocio se centra en dicha comunidad autónoma, además de que posteriormente pasarían a formar una única entidad bancaria tras su fusión.

Para el tramo de una población menor a 10.000 personas, podemos observar como Ibercaja reduce su número de oficinas en los años 2005 a 2010, a diferencia de CAI que lo aumenta, aunque en poca proporción. En 2015, se produce un notable aumento de las oficinas de Ibercaja, en principio esto estaría motivado por la reciente fusión por absorción con CAJA 3, que tuvo lugar en el 2014. En el 2018, sigue con la tendencia de reducir su número de oficinas, una tendencia que actualmente es seguida por la mayoría de los bancos españoles.

Para los tramos de 10.001 a 50.000 y de 50.001 a 250.000, Ibercaja y CAI siguen una misma tendencia de aumento de sus oficinas en los años 2005 y 2010. En 2015, a pesar de la fusión, el número de oficinas para el tramo de 10.001 a 50.000 permanece prácticamente constante, algo que no ocurre con el tramo de 50.001 a 250.000, ya que en este caso sí que se produce un aumento considerable de oficinas. En el 2018 sigue la dinámica de reducción de sucursales.

En las poblaciones de más de 250.000 habitantes, en el periodo de tiempo de 2005 a 2010, Ibercaja aumenta su presencia mediante la apertura de nuevas sucursales, algo que no ocurre con CAI que reduce su número en 3. En el 2015, se produce un aumento de oficinas debido principalmente a la fusión. Durante el 2018 se siguen cerrando sucursales dada la dinámica actual.

En resumen, podemos observar que de 2005 a 2010 aumenta el número de sucursales, siguiendo con la tendencia que había hasta ese momento. A partir de 2010, debido a la grave crisis mundial que estaba teniendo lugar en ese momento, las entidades comenzaron a reducir su número de oficinas de forma global, como se hace evidente en las tablas proporcionadas en el anexo 1, una tendencia que se mantiene hasta nuestros días. En los datos proporcionados de 2015 no se hace evidente ya que coincidió con la

fusión de CAJA 3, por lo que se observa un incremento del número de sucursales, aunque también tuvo lugar el cierre de algunas de ellas con objeto de eliminar duplicidades durante este periodo. En el 2018, continúa el cierre de oficinas, algo que con vistas al futuro va a seguir ocurriendo.

El avance tecnológico actual hace que muchas de las oficinas dejen de ser rentables, ya que muchas de las operaciones se pueden realizar con mucha facilidad a través de internet o de los cajeros automáticos de los que disponen las entidades. Esto conlleva inversiones en nuevas tecnologías por parte de los bancos, con las que esperan aumentar su productividad y con ello sus márgenes. Además, las fusiones que están teniendo lugar en los últimos años provocan el cierre de sucursales bancarias con el objetivo de eliminar duplicidades y reducir gastos.

En la tabla 4.3 se presenta el desglose del porcentaje de oficinas por tramos de población sobre el total de cada entidad en su año correspondiente, en el caso de 2005 y 2010, para Ibercaja y CAI, y para los años 2015 y 2018 solamente Ibercaja ya que ambas dos se fusionaron.

**Tabla 4.3: Distribución % de oficinas por tramos de población de 2005-2018.**

Año	Entidad	% Oficinas por tramos de población				TOTAL
		Menos de 10.000	De 10.001 a 50.000	De 50.001 a 250.000	Más de 250.000	
2005	Ibercaja	46,73%	12,40%	19,54%	21,33%	100%
	CAI	39,91%	12,28%	0,88%	46,93%	100%
2010	Ibercaja	42,57%	13,57%	21,56%	22,30%	100%
	CAI	39,41%	13,14%	3,39%	44,07%	100%
2015	Ibercaja	47,01%	11,64%	20,68%	20,68%	100%
2018	Ibercaja	49,78%	10,67%	19,37%	20,18%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro.

Como podemos observar, durante los periodos de 2005 a 2010, el reparto porcentual de las sucursales se ha mantenido estable, sin importantes variaciones. Podemos encontrar alguna diferencia en el reparto de dichas oficinas entre Ibercaja y CAI durante este periodo. En Ibercaja tienen especial importancia las poblaciones de menos de 10.000 habitantes, ya que en estas encontramos más del 40% del total de las oficinas, mientras que en el resto de tramos, las oficinas están repartidas más equitativamente, teniendo mayor representación en poblaciones de más de 250.000 habitantes, cercano al 23%.

Respecto a CAI, la diferencia surge en que el mayor porcentaje de oficinas se reparte entre las poblaciones de menos de 10.000 y las de más de 250.000 habitantes, teniendo estas últimas una mayor proporción, superior al 40%, el resto de sucursales quedan repartidas entre los dos tramos sobrantes, de forma que las que se encuentran en el tramo de 50.001 a 250.000 son prácticamente insignificantes.

Durante los años 2015 y 2018, podemos observar como la fusión con CAJA 3 no afectó en exceso a la distribución territorial de Ibercaja, ya que el reparto porcentual de sucursales permanecía similar al de años anteriores a la fusión. Cabe señalar el aumento en la importancia de las sucursales en poblaciones de menos de 10.000 personas, llegando a un porcentaje cercano al 50%, en detrimento del resto de poblaciones que han perdido mayor representatividad.

Como aspecto relevante se debe destacar el hecho de que, a pesar de que el cierre de sucursales ha sido de forma general en todos los tramos de población, se puede observar un aumento del porcentaje en las poblaciones de menos de 10.000 habitantes. Este hecho se produce debido a que el porcentaje relativo de cierre de oficinas ha sido superior en el resto de tramos, con respecto al de poblaciones inferiores a 10.000 personas.

Como se ha ido explicando a lo largo del apartado, la mayoría de sucursales de Ibercaja se encuentran ubicadas en poblaciones de menos de 10.000 habitantes, en porcentajes superiores al 40%. Esto tiene una explicación, y es debido a que el área de influencia tradicional y el lugar en el que ha centrado sus esfuerzos desde sus inicios ha sido Aragón, hasta que con el paso del tiempo y los avances legislativos hicieron que comenzara su expansión hacia territorios interesantes para su crecimiento. A consecuencia de esto, gran parte de sus clientes se encuentran en Aragón, por lo que el número de oficinas de las que dispone en la comunidad autónoma es muy superior al de cualquiera otra comunidad. En 2018, Ibercaja disponía de 1.115 oficinas, de las cuales 388 se encontraban en Aragón, es decir el 35%, una cifra bastante significativa; también dispone de 100 sucursales en La Rioja, que guarda cierta relación con Aragón respecto al tamaño de sus municipios. Aragón está formado por 731 municipios, de los cuales 718 tienen una población inferior a 10.000 habitantes, es decir el 98%, estas cifras han sido obtenidas del padrón publicado en el BOE, el cual se presenta en el anexo 3. De forma que existe una relación directa entre el número de oficinas de las que dispone en dicho tramo y la característica poblacional de los municipios aragoneses.

Se ha decidido incluir los datos de CaixaBank respectivos a 2015 y 2018, con el objetivo de poder compararlos con los datos obtenidos de Ibercaja en estos años, debido a que en las anteriores tablas 4.2 y 4.3 solo se ha podido comparar a Ibercaja con CAI durante los años 2005 y 2010, ya que posteriormente se llevó a cabo su fusión. Se seleccionó a CaixaBank porque es líder de mercado y posee la mayor cuota de sucursales en territorio español, en 2018 contaba con 4.713 oficinas (7 en el extranjero), el doble de la segunda entidad con más oficinas, que es Bankia con 2.298 oficinas.

Con la tabla 4.4, se presenta el desglose de oficinas por tramos de población de CaixaBank, para los años 2015 y 2018, con el objetivo de poder comparar estas cifras con las obtenidas para Ibercaja.

**Tabla 4.4: Distribución de oficinas por tramos de población de 2015-2018.**

Año	Entidad	Oficinas por tramos de población				TOTAL
		Menos de 10000	De 10001 a 50000	De 50001 a 250000	Más de 250000	
2015	CaixaBank	1.349	1.245	1.406	1.390	5.393
2018	CaixaBank	1.331	1.114	1.175	1.086	4.713

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro.

Dado que CaixaBank es líder de mercado, cuenta con muchas más oficinas que Ibercaja a lo largo de los diferentes tramos.

Como podemos ver, durante 2015, CaixaBank concentra el mayor número de oficinas en las poblaciones de 50.001 a 250.000 habitantes, a diferencia de Ibercaja que centraba sus oficinas en poblaciones de menos de 10.000 habitantes. Comparando todos los tramos, se observa que CaixaBank cuenta con una distribución uniforme de sus sucursales, en Ibercaja las diferencias son mayores.

Durante 2018, CaixaBank sigue con su política de cierre de oficinas, tendencia generalizada en el sector y que en muchas ocasiones está encabezada por Caixa mediante la aplicación de importantes ERE (expediente de regulación de empleo) sobre sus empleados. A consecuencia de esto, observamos un cambio en la distribución de las oficinas, de modo que el mayor número lo encontramos ahora en los tramos de menos de 10.000 habitantes, al igual que ocurre con Ibercaja. Este cambio de tendencia se ha debido a que el cierre de sucursales ha sido más numeroso en el resto de tramos. A modo de explicación, se podría señalar que de 2015 a 2018 se cerraron 680 oficinas, el

12,6%, de las cuales tan solo 18 pertenecían a poblaciones de menos de 10.000 ciudadanos, un 2,64%, y 304 estaban situadas en lugares de más de 250.000 personas, es decir, el 45% de sucursales fueron cerradas en grandes poblaciones. En Ibercaja se cerraron 157, el 12,3%, cifras muy similares en términos porcentuales, pero en su caso el porcentaje de cierre de sucursales fue más equitativo sobre los tramos, de forma que el máximo se alcanzó en las poblaciones de 50.001 a 250.000, con 47 oficinas, un 30% sobre el total, y el mínimo en el tramo de 10.001 a 50.000, con 29 sucursales un 18,47%.

En la tabla 4.5, se presenta el desglose del porcentaje de oficinas por tramos de población sobre el total de sucursales de CaixaBank, para los años 2015 y 2018, con el objeto de compararlos con los datos obtenidos para Ibercaja.

**Tabla 4.5: Distribución % de oficinas por tramos de población de 2015-2018.**

Año	Entidad	% Oficinas por tramos de población				
		Menos de 10.000	De 10.001 a 50.000	De 50.001 a 250.000	Más de 250.000	TOTAL
2015	CaixaBank	25,01%	23,09%	26,07%	25,77%	100%
2018	CaixaBank	28,24%	23,64%	24,93%	23,04%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro.

Como ya se ha comentado anteriormente, CaixaBank distribuye sus sucursales de manera uniforme a lo largo de los diferentes tramos de población. En 2015, podíamos observar como sus oficinas estaban repartidas de manera proporcional, entre un 23,09% para poblaciones de entre 10.001 y 50.000, y un 26,07% para una población de entre 50.001 y 250.000. A diferencia de Ibercaja, que centraba casi la mitad de sus oficinas en términos de población inferiores a 10.000, un 47%.

En el 2018, este reparto proporcional se mantiene, aunque aumentan ligeramente las diferencias. Actualmente, la mayor concentración la encontramos en poblaciones de menos de 10.000, con un 28,24%, y la menor, en poblaciones de más de 250.000 habitantes con un 23%. Algo similar ocurre en Ibercaja, donde las diferencias también aumentan, de manera que el porcentaje en poblaciones de menos de 10.000 personas llega a un 50%. Así que, Ibercaja y CaixaBank centran el mayor número de sucursales en poblaciones pequeñas de menos de 10.000 habitantes, aunque Ibercaja lo hace en mayor proporción.

Además, a CaixaBank le ocurre un hecho similar al que le ocurre a Ibercaja durante los años 2015-2018. La situación que se da, es que a pesar de que el cierre de sucursales se lleva a cabo de forma genérica en todos los tramos de población, se observa que en las poblaciones de menos de 10.000 habitantes el porcentaje se incrementa. Este hecho se produce debido a que el porcentaje relativo de cierre de oficinas ha sido superior en el resto de tramos, con respecto al de poblaciones inferiores a 10.000 personas.

#### **4.2. Situación y evolución de Ibercaja en Aragón.**

El objetivo del epígrafe es profundizar en la situación de Ibercaja en Aragón, estudiando el grado de concentración que existe en las provincias de Zaragoza, Huesca y Teruel, para realizar una comparación entre ellas, obtener una idea general de su posición en el mercado y conocer las características de los mercados en los que opera (estructura de mercado, distribución de cuotas...). Se ha realizado con datos de 2018, en los que además se han analizado los datos respectivos a la comunidad de Aragón y España, con el objeto de realizar la comparación a nivel autonómico-estatal. También, con el objetivo de conocer su evolución a lo largo de los últimos años, se ha estudiado el grado de concentración que existía en Zaragoza, Huesca, Teruel y Aragón en 2010, con la intención de conocer su posición y presencia en el mercado, y realizar una comparación entre los datos obtenidos para 2010 y la actualidad. Se han incluido cajas de ahorro y bancos en los datos a estudiar con el objeto de obtener una muestra más representativa, incluyendo todos los datos posibles para que la explicación sea más clara y concisa.

Para llevar a cabo la comparación y análisis, previamente se han debido calcular diferentes datos e índices. La CRn, “cuota de mercado agregada”, se calcula mediante la suma acumulada de las cuotas de cada entidad, nos indica cómo se distribuye la cuota de mercado; el índice de Herfindahl, se calcula mediante la suma acumulada de las cuotas elevadas al cuadrado de cada entidad, nos sirve para conocer el tipo de estructura de mercado; N se obtiene dividiendo 1 por el valor Herfindahl del mercado, nos indica cómo actuaría el mercado en una situación similar. Se presentan las tablas con los cálculos realizados de forma que se facilite la comprensión del lector.

**Tabla 4.6: Grado de concentración Zaragoza, año 2018.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja Banco	214	46,52%	46,52%	
CaixaBank	69	15,00%	61,52%	
B. Santander	66	14,35%	75,87%	
BBVA	48	10,43%	86,30%	
B. Sabadell	22	4,78%	91,09%	
Otras (14 ent.)	41	8,91%	100,00%	
TOTAL	460	100,00%	$N=(1/H) = 3,56$	28,06%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

En Zaragoza, la entidad con mayor cuota es Ibercaja, un 46,52%, casi la mitad de ella es abarcada por Ibercaja. Las 3 entidades más grandes agregan un total de 75,87% de la cuota de Zaragoza, esto quiere decir que hay pocas muy grandes. De la quinta en adelante tan solo se reparten un 9%.

El índice de Herfindahl resultante es de 0,28, es bajo debido a que cuanto mayor número de empresas se encuentran localizadas en un municipio, menor es el Herfindahl que se obtiene. Se ha obtenido un  $N=3,56$ , lo que quiere decir que tienen un comportamiento similar al que tendrían 4 empresas con una cuota 0,25. Estaríamos hablando de un oligopolio, ya que el Herfindahl se encuentra entre 0,2 y 0,7. Visto cómo se distribuyen las cuotas de mercado, podríamos decir que se trata de un oligopolio asimétrico, ya que las 4 empresas más grandes, concentran un 86% de cuota, y la más grande, en este caso Ibercaja, tiene un 46% de ella.

**Tabla 4.7: Grado de concentración Huesca, año 2018.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja Banco	90	57,69%	57,69%	
B. Santander	21	13,46%	71,15%	
BBVA	18	11,54%	82,69%	
CaixaBank	15	9,62%	92,31%	
B. Sabadell	8	5,13%	97,44%	
Otras (4 ent.)	4	2,56%	100,00%	
TOTAL	156	100,00%	$N=(1/H) = 2,65$	37,68%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

Ibercaja es la dominante del mercado en la provincia de Huesca, con una cuota de mercado de 57%. Las 3 entidades más grandes engloban un 82% de cuota, por lo que esto señala que hay pocas empresas muy grandes. A partir de la 5ª en adelante tan solo se reparten un 3%. Cabe destacar que bancos como el Santander, tan sólo tienen un 13% de cuota.

El índice de Herfindahl resultante para Huesca es de 0,37. El valor obtenido es algo mayor con respecto a Zaragoza, ya que en Huesca el número de entidades es menor. Se ha obtenido un  $N=2,65$ , por lo que este mercado tiene un comportamiento similar al que tendrían 3 entidades con una cuota de 0,33. Se trataría de un oligopolio, ya que el Herfindahl se encuentra entre 0,2 y 0,7. Visto cómo se distribuyen las cuotas de mercado, podríamos decir que se trata de un oligopolio asimétrico, ya que las 3 entidades más grandes, concentran un 83% de cuota, y la más grande, en este caso Ibercaja, tiene un 57% de ella.

**Tabla 4.8: Grado de concentración Teruel, año 2018.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja Banco	84	75,68%	75,68%	
B. Santander	12	10,81%	86,49%	
CaixaBank	6	5,41%	91,89%	
BBVA	4	3,60%	95,50%	
B. Sabadell	1	0,90%	96,40%	
Otras (4 ent.)	4	3,60%	100,00%	
TOTAL	111	100,00%	$N=(1/H) = 1,69$	59,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

Ibercaja cuenta con el 75% de cuota de mercado en la provincia de Teruel, por lo que es la empresa dominante. Las 3 entidades más grandes engloban un 92% de cuota, por lo que esto señala que hay pocas empresas muy grandes. A partir de la 5ª en adelante tan solo se reparten un 4%. Cabe destacar que bancos como el Santander, tan sólo tienen un 11% de cuota.

En Teruel, el índice de Herfindahl resultante ha sido de 0,59, bastante más mayor que los obtenidos para Huesca y Zaragoza. Se ha obtenido un  $N=1,69$ , por lo que este mercado al obtener un valor cercano a 2 se comportaría de manera similar a un duopolio. Dado que Ibercaja posee el 75% de la cuota de mercado, podríamos decir que



se encuentra en una situación de empresa dominante (monopolio) y que el resto de entidades son muy pequeñas. Además, el valor Herfindahl es cercano a 0,7, cifra a partir de la cual se comienza a considerar que un mercado tiene estructura monopolística.

A continuación, se presenta una comparación entre las tres provincias. Ibercaja es la dominante del mercado en todas ellas, en Zaragoza tiene una menor cuota con respecto a Huesca y Teruel, debido principalmente a que en Zaragoza existen más entidades, por lo que la cuota se reparte en mayor proporción. Además, el hecho de que el resto de entidades se sitúen en capitales de provincia o grandes poblaciones, debido a que no es su área de influencia tradicional, hace que aumente la cuota de Ibercaja, ya que esta, aparte de situarse en grandes poblaciones, también lo hace en pequeños y medianos municipios. La cuota que se reparten las 3 entidades más grandes en las 3 provincias, va desde un 76% en Zaragoza, hasta 96% en Teruel, esto nos indica que hay pocas empresas muy grandes, y que queda poca cuota por repartir entre el resto de entidades. En Zaragoza y Huesca encontramos una estructura de mercado oligopolista asimétrica, ya que, en ambos casos, las 3 o 4 empresas más grandes se reparten más de un 80% de cuota, y la dominante, que es Ibercaja, cuenta con más de un 40% de cuota de mercado. En Teruel nos encontramos con una estructura de mercado monopolista, ya que Ibercaja cuenta con una cuota de 76%, diferenciándose de esta manera con sus dos provincias vecinas.

**Tabla 4.9: Grado de concentración Aragón, año 2018.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja Banco	388	53,37%	53,37%	
B. Santander	99	13,62%	66,99%	
CaixaBank	90	12,38%	79,37%	
BBVA	70	9,63%	89,00%	
B. Sabadell	31	4,26%	93,26%	
Bankia	10	1,38%	94,64%	
Bankinter	10	1,38%	96,01%	
Otras (12 ent.)	29	3,99%	100,00%	
TOTAL	727	100,00%	$N=(1/H) = 3,01$	33,18%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

Ibercaja es la dominante del mercado en la comunidad autónoma de Aragón, con una cuota de mercado de 53%. Las 3 entidades más grandes engloban un 79% de cuota, por

lo que esto señala que hay pocas empresas muy grandes. A partir de la 5ª en adelante tan solo se reparten un 7%. Cabe destacar que bancos como el Santander, tan sólo tienen un 13% de cuota.

El índice de Herfindahl resultante es de 0,33, es un valor mayor al de Zaragoza y similar al que nos ha mostrado Huesca. Aragón tiene un  $N=3$ , por lo que este mercado tiene un comportamiento similar al que tendrían 3 entidades con una cuota de 0,33. Tiene una estructura de mercado oligopolista, ya que el Herfindahl obtenido se encuentra entre 0,2 y 0,7. Debido a cómo se distribuyen las cuotas de mercado, podríamos decir que se trata de un oligopolio asimétrico, ya que las 3 entidades más grandes, concentran un 79% de cuota, y la más grande, en este caso Ibercaja, tiene un 53% de ella.

**Tabla 4.10: Grado de concentración España, año 2018.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
CaixaBank	4.713	21,59%	21,59%	
B. Santander	4.183	19,16%	40,75%	
BBVA	2.865	13,12%	53,87%	
Bankia	2.298	10,53%	64,40%	
B. Sabadell	1.870	8,57%	72,97%	
Unicaja Banco	1.153	5,28%	78,25%	
Ibercaja Banco	1.115	5,11%	83,35%	
Liberbank	682	3,12%	86,48%	
Abanca Corpor.	622	2,85%	89,33%	
KutxaBank	581	2,66%	91,99%	
Bankinter	444	2,03%	94,02%	
Otras (39 ent.)	1.305	5,98%	100,00%	
TOTAL	21.831	100,00%	$N=(1/H) = 7,64$	13,08%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

En España, la entidad bancaria con mayor cuota de mercado es CaixaBank, la cual cuenta con un 21%. El reparto de las cuotas entre las grandes empresas es equitativo, entre las 3 primeras copan un 54%. A partir de la quinta en adelante se reparten un 27%. En España, Ibercaja ocupa el puesto 7º con un 5% de cuota, a diferencia de lo que ocurría en Aragón.

El índice de Herfindahl obtenido para España es de 0,13, es bajo debido a que cuanto mayor número de entidades se encuentran localizadas en un lugar, menor es el Herfindahl que se obtendrá. En España tenemos un  $N=7,64$ , por lo que este mercado tiene un comportamiento similar al que tendrían 8 entidades con una cuota de 0,125. Respecto a la estructura de mercado, se podría decir que en España existe competencia perfecta en el sector bancario, ya que el valor Herfindahl obtenido es inferior a 0,2. Debido a cómo se distribuyen las cuotas de mercado, podríamos decir que se trata de una competencia asimétrica, ya que CaixaBank, que es la entidad con mayor cuota, tiene más de un 20%.

A continuación, se incluye una comparación entre Aragón y España. En Aragón, Ibercaja es líder con un 53% de cuota de mercado, mientras que en España ocupa el puesto 7º, y la entidad líder de mercado es CaixaBank con un 21% de cuota. Como podemos observar, la entidad dominante en Aragón cuenta con más de un 50% de cuota, un valor muy superior a sus seguidores, a diferencia de lo que ocurre en España, donde el reparto de la cuota es más equitativo, y la empresa líder cuenta con un 21% de ella. La cuota que se reparten las 3 entidades más grandes en Aragón es de un 80%, esto nos indica que hay pocas empresas muy grandes, y que queda poca cuota por repartir entre el resto de entidades; en España, las cuotas están más repartidas, por lo que las 3 entidades más grandes copan tan solo el 54%. Para finalizar, también existen diferencias en la estructura de mercado, en Aragón encontramos un mercado oligopolista asimétrico, ya que su Herfindahl está entre 0,2 y 0,7, y las 3 entidades más grandes, concentran un 79% de cuota, además de que la líder tiene un 53% de ella; en España, podríamos decir que existe una competencia perfecta, porque el valor Herfindahl obtenido es menor a 0,2, y asimétrica, ya que la entidad con mayor cuota tiene más de un 20%.

Se incluyen tablas de grado de concentración para Zaragoza, Huesca, Teruel y Aragón, en el año 2010, en las que se comenta lo más relevante y se compara con los resultados obtenidos para el 2018.

**Tabla 4.11: Grado de concentración Zaragoza, año 2010.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja	228	26,00%	26,00%	
CAI	176	20,07%	46,07%	
La Caixa	74	8,44%	54,50%	
Santander	66	7,53%	62,03%	
BBVA	63	7,18%	69,21%	
Barclays Bank	36	4,10%	73,32%	
Español de créd.	23	2,62%	75,94%	
Popular	21	2,39%	78,34%	
Otras (39 ent.)	190	21,66%	100,00%	
TOTAL	877	100,00%	$N=(1/H) = 5,69$	17,57%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

En Zaragoza, la entidad que disponía de mayor cuota era Ibercaja, un 26%, seguida de cerca por CAI, que tenía un 20%. Entre Ibercaja y CAI copaban casi la mitad de la cuota, con un 46%. Como podemos observar, de la quinta en adelante se reparten un 31% de cuota, de este porcentaje, el 21% corresponde a otras 39 entidades, esto nos indica que existían muchas entidades, pero con poca cuota de mercado.

El Herfindahl obtenido es de 0,17, es bajo debido a que en Zaragoza existían muchas sucursales. Tiene un  $N=5,69$ , lo que quiere decir que este mercado se comportaba de manera similar al que tendrían 5 empresas con una cuota 0,2. Respecto a la estructura de mercado, se podría decir que en Zaragoza existía competencia perfecta en el sector, ya que el valor Herfindahl resultante es inferior a 0,2. Debido a cómo se distribuyen las cuotas de mercado, podríamos decir que se trata de una competencia asimétrica, ya que Ibercaja y CAI, que son las entidades con mayor cuota, tienen más de un 20% cada una.

Comparando los datos dados para 2018 y 2010, se puede observar cómo en 2010 existía prácticamente el doble de sucursales que actualmente, de 877 a 460, algo que también a ocurrido con las entidades, pasando de 47 a 19. Un dato curioso muestra como en 2018 Ibercaja cuenta con una cuota de 46%, y en 2010 la suma de cuotas de Ibercaja y CAI, que se fusionaron posteriormente, da un porcentaje idéntico, de forma que el resto de entidades se redistribuyen la cuota no absorbida. Comparando los valores Herfindahl obtenidos para cada año y la distribución de las cuotas, podemos decir que actualmente

en Zaragoza existe un oligopolio asimétrico, a diferencia de 2010 donde nos encontrábamos con una competencia perfecta asimétrica.

**Tabla 4.12: Grado de concentración Huesca, año 2010.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja	101	41,74%	41,74%	
BBVA	30	12,40%	54,13%	
CAI	23	9,50%	63,64%	
Santander	20	8,26%	71,90%	
La Caixa	13	5,37%	77,27%	
Otras (15 ent.)	55	22,73%	100,00%	
TOTAL	242	100,00%	$N=(1/H) = 3,84$	26,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

Ibercaja dominaba el mercado en la provincia de Huesca, con una cuota de mercado de 42%, tenía una posición muy dominante, con una ventaja de 30% frente a BBVA, que ocupaba la 2ª posición. Entre Ibercaja y CAI copaban el 51%, un porcentaje bastante significativo. Como podemos observar, de la quinta en adelante se reparten un 23%, entre 15 entidades, esto nos indica que existían muchas entidades, pero con poca cuota y pocas diferencias entre ellas.

Se ha obtenido un  $N=3,84$ , lo que quiere decir que tienen un comportamiento similar al que tendrían 4 empresas con una cuota 0,25. El Herfindahl de Huesca es de 0,26, al tratarse de un valor entre 0,2 y 0,7, podríamos decir que se trata de un mercado oligopolista. Específicamente, estaríamos ante un oligopolio asimétrico, ya que las 4 empresas más grandes, concentran un 72% de cuota, y la más grande, en este caso Ibercaja, tiene un 42% de ella.

Entre 2010 y 2018 se redujo un 35,5% el número de oficinas en la provincia de Huesca, pasando de 242 a 156, con las entidades ha ocurrido algo similar, se han reducido a la mitad, en 2010 había 20 y actualmente quedan 9. En 2010, Ibercaja y CAI tenían una cuota conjunta de 51%, en 2018 Ibercaja cuenta con una cuota algo superior, un 57%, la fusión entre ambas reafirmó su posición dominante en Huesca. Comparando los valores Herfindahl obtenidos para cada año y la distribución de las cuotas, podemos decir que tanto actualmente, como en 2010, en Huesca existe un oligopolio asimétrico, en el que,

tras la fusión, las diferencias entre dominante del mercado y el resto de entidades han aumentado en torno a un 13%.

**Tabla 4.13: Grado de concentración Teruel, año 2010.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja	88	55,35%	55,35%	
CAI	20	12,58%	67,92%	
Santander	19	11,95%	79,87%	
BBVA	6	3,77%	83,65%	
Español de Créd	6	3,77%	87,42%	
Otras (12 ent.)	20	12,58%	100,00%	
TOTAL	159	100,00%	$N=(1/H) = 2,81$	35,51%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

En Teruel, Ibercaja dominaba el mercado con una cuota de 55%, tenía una posición muy dominante, junto con CAI copaban el 68% de cuota de mercado. Ibercaja tenía un 43% más de cuota que el Santander, el cual ocupaba el puesto 3º, lo que muestra grandes diferencias en el reparto de cuota y el potencial de la entidad en la provincia. De la quinta en adelante se reparten un 13%, entre 12 entidades, esto nos indica que la cuota de cada una de ellas era poco relevante.

Se ha obtenido un  $N=2,81$ , lo que quiere decir que tiene un comportamiento similar al que tendrían 3 empresas con una cuota 0,33. El valor Herfindahl calculado en Teruel es de 0,35, al situarse entre 0,2 y 0,7, podríamos decir que se trata de un mercado oligopolista. Estaríamos hablando de un oligopolio asimétrico, ya que las 4 empresas más grandes, concentran un 83% de cuota, y la más grande, en este caso Ibercaja, tiene un 55% de ella.

De 2010 a 2018 se pasó de 159 a 111 oficinas, por lo que se redujeron en un 30%, con las entidades ocurrió algo similar, se han reducido a la mitad, en 2010 había 17 y actualmente quedan 9. En 2010, Ibercaja y CAI tenían una cuota conjunta de 68%, en 2018 Ibercaja cuenta con una cuota algo superior, un 75%, por lo que tiene un 65% más de cuota que el 2º clasificado que es el Banco Santander, obteniendo de esta manera una posición muy dominante del mercado. Una vez analizados los valores Herfindahl obtenidos para cada año y la distribución de las cuotas, podemos decir que actualmente

en Teruel existe un monopolio, a diferencia de 2010 donde nos encontrábamos con un oligopolio asimétrico.

**Tabla 4.14: Grado de concentración Aragón, año 2010.**

Entidades	Oficinas	Cuota (%)	CRn	Herfindahl
Ibercaja	417	32,63%	32,63%	
CAI	219	17,14%	49,77%	
Santander	105	8,22%	57,98%	
BBVA	99	7,75%	65,73%	
La Caixa	92	7,20%	72,93%	
Barclays Bank	46	3,60%	76,53%	
Español de Créd	38	2,97%	79,50%	
Popular	30	2,35%	81,85%	
CA Madrid	25	1,96%	83,80%	
Sabadell	24	1,88%	85,68%	
Otras (37 ent.)	183	14,32%	100,00%	
TOTAL	1278	100,00%	$N=(1/H) = 5,62$	17,77%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del CECA y de la Banca en España.

En la comunidad autónoma aragonesa, la entidad que disponía de mayor cuota de mercado era Ibercaja, un 33%, seguida de cerca por CAI, que tenía un 17%. Entre Ibercaja y CAI copaban la mitad de la cuota, con un 50%. Como podemos observar, de la quinta en adelante se reparten un 27% de cuota, de este porcentaje, el 14% corresponde a otras 37 entidades, esto nos indica que existían muchas entidades, pero con poca cuota de mercado, por lo que existen grandes diferencias de reparto entre el líder de mercado y el resto de entidades.

Se ha obtenido un  $N=5,62$ , por lo que el mercado se comporta de forma similar a como lo harían 5 empresas con una cuota de 0,2. Respecto a la estructura de mercado, se podría decir que en Aragón existe competencia perfecta en el sector, ya que se ha obtenido un valor Herfindahl de 0,17, inferior a 0,2. Debido a cómo se distribuyen las cuotas de mercado, podríamos decir que se trata de una competencia asimétrica, ya que Ibercaja, que es la entidad líder del mercado, tiene más de un 20% de cuota.

Entre 2010 y 2018 se redujo un 43% el número de oficinas en la comunidad autónoma aragonesa, pasando de 1278 a 727, el número de entidades también se ha visto reducido, en este caso en un 60%, pasando de existir 47 en 2010 a 19 en la actualidad, una gran

caída provocada por la tendencia que se está viviendo en los últimos años. En 2010, Ibercaja y CAI tenían una cuota conjunta de 50%, en 2018 Ibercaja cuenta con una cuota ligeramente superior, un 53%, la fusión entre ambas reafirmó su posición dominante en Aragón. Comparando los valores Herfindahl obtenidos para cada año y la distribución de las cuotas en Aragón, podemos decir que actualmente existe un oligopolio asimétrico, a diferencia de 2010 donde nos encontrábamos con una competencia perfecta asimétrica.

Para resumir, se puede observar como en la actualidad Ibercaja es líder del mercado en Zaragoza, Huesca y Teruel, con una gran ventaja sobre su competencia en términos de cuotas de mercado, en España ocupa una buena posición en el sistema bancario español. En Aragón existe un oligopolio asimétrico, al igual que ocurre en las provincias de Zaragoza y Huesca, Teruel cuenta con una estructura de mercado monopolista. España, a diferencia de lo que ocurre en Aragón, se encuentra en una situación de competencia perfecta asimétrica.

En 2010, Ibercaja era líder del mercado en las provincias aragonesas, compartía su dominio con CAI, que también contaba con importantes cuotas y operaban en las mismas zonas de influencia tradicionales, posteriormente se fusionaron, absorbiendo Ibercaja dicha cuota y ganando presencia en el mercado. Situación similar a 2018, donde Ibercaja aumentó las diferencias de cuota con respecto a su competencia, reafirmando en el liderazgo, en parte gracias a la fusión de las entidades. En Aragón existía una competencia perfecta asimétrica, tras el periodo de reconversión que sufrió el sistema bancario español, en 2018 tenía una estructura oligopolista asimétrica, situación similar a la que se vivió en Zaragoza. En Huesca se mantuvo la estructura de mercado de oligopolio asimétrico, y en Teruel, también debido a este periodo de transformación, pasó de un oligopolio asimétrico en 2010, a una estructura monopolista en 2018.

## **5. Conclusiones.**

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas tras la realización del trabajo, mostrando los aspectos más relevantes y reflejando los datos más reseñables, todo ello junto al razonamiento correspondiente.

Ibercaja es una entidad financiera con amplia tradición en la economía aragonesa ya que cuenta con 140 años de historia, en la actualidad ocupa el 9º puesto por volumen en el



sistema bancario español, siendo líder en 7 provincias. En 2018 obtuvo un 70% menos de beneficios con respecto a 2017, además, las inversiones relativas a la digitalización del negocio han sido fructíferas, con un aumento de 28,3% en los usuarios de banca móvil con respecto a 2017. También se ha mostrado su política de igualdad de género, ya que el 48% de sus empleados son de género femenino.

Como hemos podido observar a lo largo del trabajo su zona tradicional de negocio ha sido Aragón, La Rioja y Guadalajara, tras su fusión con CAJA 3, podríamos englobar en estos términos a Burgos y Badajoz. También son reseñables sus proyectos de expansión hacia zonas de gran importancia económica como Madrid o el arco mediterráneo (Comunidad Valenciana, Cataluña...), además de los lugares en los que muchos aragoneses disponen de segundas viviendas como Castellón o Tarragona.

En Ibercaja tienen especial importancia las poblaciones de menos de 10.000 habitantes, donde sitúa el 50% de sus sucursales, en 2005 también tenían gran relevancia; el resto de tramos se reparten equitativamente, teniendo mayor representatividad las poblaciones de más de 250.000, cuenta con un 20%. Esto es debido a que dispone del 35% de sus oficinas en Aragón, el cual es su ámbito de influencia tradicional, en esta comunidad autónoma el 98% de sus municipios tienen menos de 10.000 personas, existiendo una importante correlación entre ambos datos. La principal diferencia con respecto a CAI, reside en que esta repartía la mayor proporción entre las poblaciones de menos de 10.000 y más de 250.000 habitantes. Con CaixaBank también existían diferencias, ya que distribuía sus oficinas de manera uniforme entre los tramos, aunque la mayor proporción se encontraba en poblaciones de menos de 10.000 habitantes al igual que Ibercaja.

El hecho de que aumente la proporción de sucursales en poblaciones menores a 10.000 habitantes, a pesar del cierre generalizado en los diferentes tramos, es debido a que el porcentaje relativo de cierre de oficinas ha sido superior en el resto de tramos.

Otro aspecto relevante a mencionar respecto a la distribución por tramos, es que a pesar de la fusión Ibercaja-CAJA 3, el reparto porcentual de oficinas Ibercaja permaneció prácticamente constante, las variaciones fueron insignificantes.

Destacar el sustancial cierre de oficinas, a partir de 2010 con la grave crisis mundial que sacudió España, se generalizó esta política que afectó a la mayoría de entidades. Como se ha podido ver en las tablas insertadas en el epígrafe y anexo 1, a partir de 2010

comenzó la tendencia, en Ibercaja se observa un aumento en 2015 provocado por la absorción de CAJA 3, aunque en 2018 se ha vuelto a ver reducido. Detrás del cierre de oficinas que está teniendo lugar en la actualidad, a parte de la crisis del 2010 que formó el precedente, se encuentra la tendencia tecnológica actual, en la que multitud de operaciones se pueden realizar a través de internet, lo que hace que muchas de las sucursales dejen de ser rentables y se proceda a su cierre, de esta manera se aumenta la productividad. Las continuas fusiones entre entidades bancarias que han tenido lugar en los últimos años también han provocado el cierre de sucursales con el objetivo de eliminar duplicidades y reducir gastos.

Actualmente, Ibercaja Banco lidera el mercado aragonés en solitario, cuenta con un 53% de cuota, muy superior al 13% del que dispone el 2º clasificado, este porcentaje se ha visto aumentado desde 2010, tras absorber CAJA 3, cuando disponía de un 32% Ibercaja y un 17% CAI. Hechos similares ocurren en las tres provincias aragonesas, donde Ibercaja es líder con una ventaja considerable respecto a sus competidores, en Teruel existe la mayor diferencia con un 65% respecto al 2º clasificado, y la menor diferencia se encuentra en Zaragoza con un 30%. Tras la fusión con CAJA 3, Ibercaja absorbió sus sucursales, lo que provocó que las diferencias en el reparto de la cuota de mercado se vieran incrementadas, esto se ve reflejado en los datos 2010-2018.

En Aragón, el sector bancario cuenta con una estructura de mercado oligopolista asimétrica, al igual que ocurre en Zaragoza y Huesca, esto se debe a que las 3 primeras empresas cuentan con al menos un 80% de cuota, y la dominante tiene gran parte de este porcentaje, a diferencia de lo que ocurre en Teruel donde existe un mercado monopolista. En 2010, en el mercado financiero de Aragón y Zaragoza existía competencia perfecta, ya que el número de entidades era superior a la actualidad, en Huesca y Teruel se mantuvo constante la estructura, pero el valor Herfindahl se vio aumentado dado que el número de entidades se redujo.

Las limitaciones encontradas han sido prácticamente nulas, ya que la información financiera sobre las entidades bancarias se puede encontrar de forma pública y gratuita a través de los anuarios estadísticos, tanto del CECA, como de la banca en España, además de la información que proporcionan las entidades a través de sus informes anuales.

Tras enunciar las conclusiones obtenidas, se puede asegurar que se han cumplido los objetivos propuestos que se planteaban al comienzo del proyecto. Al alcanzar los objetivos planteados, podríamos decir que las expectativas con las que se empezó el trabajo han sido completadas con éxito.

## **Bibliografía**

Abell, Derek F. (1980): “Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning”.

Anuario Estadístico del CECA, año 2005. Publicado por la Confederación Española de cajas de ahorros. Páginas 175 a 185.

Anuario Estadístico del CECA, año 2010. Publicado por la Confederación Española de cajas de ahorros. Páginas 99 a 109.

Anuario Estadístico del CECA, año 2015. Publicado por la Confederación Española de cajas de ahorros. Páginas 53 a 60.

Anuario Estadístico del CECA, año 2018. Publicado por la Confederación Española de cajas de ahorros. Páginas 78 a 85.

Anuario Estadístico de la Banca en España, año 2010. Publicado por la Asociación Española de Banca. Páginas 243 a 253.

Anuario Estadístico de la Banca en España, año 2018. Publicado por la Asociación Española de Banca. Páginas 207 a 214.

Informe Anual del Grupo Ibercaja (2017). Publicado por Grupo Ibercaja. Páginas 5 a 23.

Informe Anual del Grupo Ibercaja (2018). Publicado por Grupo Ibercaja. Páginas 5 a 23.

Navas y Guerras. (2015): “La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones”. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi

Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, CNAE-2009. Publicado: BOE núm. 102, de 28 de abril de 2007, páginas 18572 a 18593.

Real Decreto 1458/2018, de 14 de diciembre, cifras de población de la revisión del Padrón municipal referidas al 1 de enero de 2018 oficiales. Publicado: BOE núm. 314, de 29 de diciembre de 2018, páginas 130903 a 130906.

Rothaermel, Frank T. (2019): “Strategic management”. New York: McGraw-Hill Education,

## Webgrafía

Ibercaja Banco – Historia y misión, visión y valores.

<https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/historia>

<https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/mision-vision-valores>

Enciclopedia aragonesa – Historia Ibercaja Banco .

[http://www.enciclopedia-aragonesa.com/voz.asp?voz\\_id=7006&voz\\_id\\_origen=](http://www.enciclopedia-aragonesa.com/voz.asp?voz_id=7006&voz_id_origen=)

CNAE – Lista de actividades y utilidad.

<https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

<https://www.empresaactual.com/cnae-para-que-sirve/>

Finanzas para todos – Definición de productos ahorro, préstamos y leasing.

<https://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosahorro/>

<https://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosfinanciacion/prestamospersonales.html>

<https://www.finanzasparatodos.es/es/economiavida/comprandocoche/leasingyrenting.html>

# Anexo 1

Tablas sobre la distribución de oficinas por tramos de población respectivas a los años 2011-2012.

## DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS POR TRAMOS DE POBLACIÓN A 31 DE DICIEMBRE DE 2012

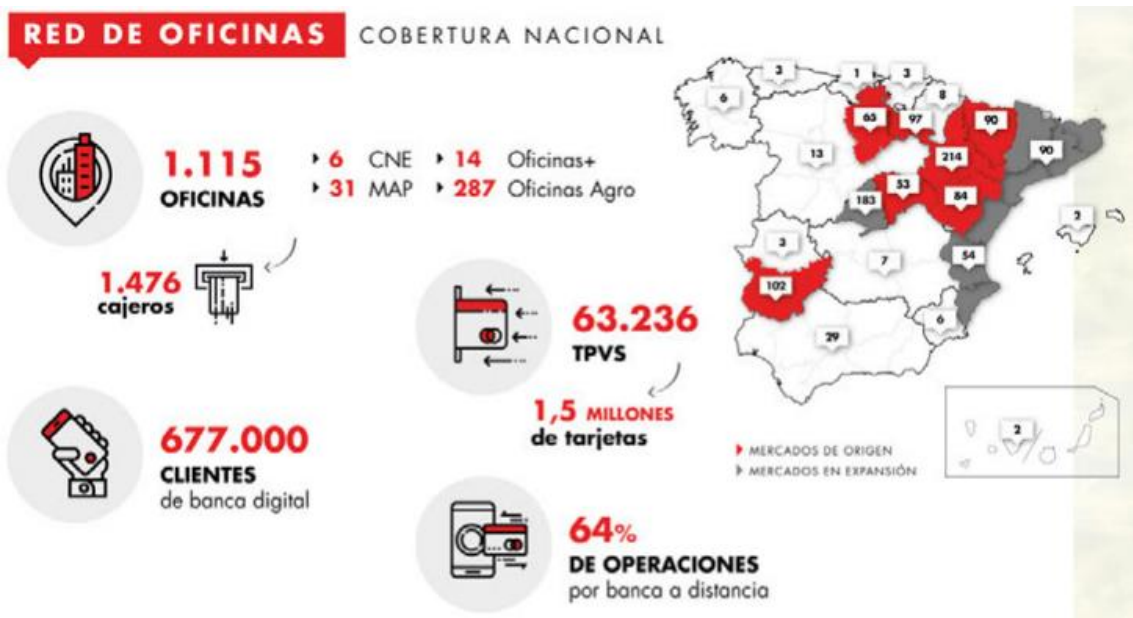
ENTIDADES	Extranjero	Menos de 10.000	De 10.001 a 50.000	De 50.001 a 250.000	Más de 250.000	TOTAL
Caixabank, S.A.	3	1.404	1.448	1.673	1.687	6.215
Bankia, S.A.	4	580	601	871	985	3.041
Catalunya Banc, S.A.	0	219	262	334	348	1.163
Banco Mare Nostrum, S.A.	0	284	409	321	328	1.342
NCG Banco, S.A.	9	285	159	237	145	835
Kutxabank, S.A.	5	136	179	295	205	820
BBK Bank Cajasur, S.A.U.	0	110	110	69	102	391
Ibercaja Banco S.A.U.	0	469	142	215	221	1.047
Unicaja Banco, S.A.U.	0	269	195	208	129	801
Banco de Caja España de Invers., Salamanca y Soria, S.A.	14	381	83	252	163	893
Liberbank, S.A.	0	259	121	235	99	714
Banco de Castilla-La Mancha, S.A.	0	245	59	133	63	500
Banco Grupo Cajates, S.A.	3	257	71	123	124	578
Caja de Ahorros y M.P. de Ontinyent	0	22	17	7	1	47
Caixa d'Estalvis de Pollença -Conlonya-	0	2	14	0	4	20
Cecabank, S.A.	1	0	0	0	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>4.922</b>	<b>3.870</b>	<b>4.973</b>	<b>4.605</b>	<b>18.409</b>

## DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS POR TRAMOS DE POBLACIÓN A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ENTIDADES	Extranjero	Menos de 10.000	De 10.001 a 50.000	De 50.001 a 250.000	Más de 250.000	TOTAL
Bankia, S.A.	6	-	-	-	-	3.174
Caixabank, S.A.	3	1.086	1.199	1.337	1.509	5.134
Catalunya Banc, S.A.	1	219	262	334	348	1.164
Banca Cívica, S.A.	-	-	-	-	-	1.394
NCG Banco, S.A.	10	302	245	295	187	1.039
BMN, S.A.	-	299	442	355	358	1.454
Banco de C. España de Inversiones, SALAMANCA Y SORIA, S.A.U.	15	380	85	260	170	910
Ibercaja Banco, S.A.U.	-	447	129	240	236	1.052
Unicaja Banco, S.A.U.	-	279	209	227	138	853
Liberbank, S.A.	-	260	122	238	98	718
Banco de CASTILLA LA MANCHA, S.A.	-	245	60	133	63	501
BILBAO BIZKAIA KUTXA	-	63	113	94	125	395
BBK Bank CAJASUR, S.A.	-	116	108	70	102	396
C.A. Y M.P. de GIPÚZKOA Y SAN SEBASTIÁN	5	91	31	122	90	339
Banco Grupo CAJATRES, S.A.	3	257	71	123	124	578
C. A. de VITORIA Y ALAVA	-	39	7	75	7	128
C.A. y M.P. de ONTINYENT	-	22	21	3	1	47
Caixa D' Estalvis de POLLENÇA "COLONYA"	-	-	17	-	4	21
Banco CAM, S.A.U.	-	92	262	250	232	836
UNIM Banc, S.A.U.	-	75	168	232	101	576
CECA	1	-	-	-	1	2
C.A. sin actividad financiera directa	-	-	-	-	-	8
<b>TOTAL SECTOR CAJAS</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20.719</b>

## Anexo 2

Imagen ilustrativa sobre datos interesantes acerca de Ibercaja en 2018, tales como: distribución de oficinas por provincias, número de clientes de banca digital...



## Anexo 3

Tabla sobre la distribución de los municipios según tamaño de municipio para Aragón y sus provincias en 2018.

**Distribución de los municipios según tamaño de municipio.  
Padrón a 01-01-2018.**

	España	Aragón	Provincia de Huesca	Provincia de Teruel	Provincia de Zaragoza
Total	8.124	731	202	236	293
Menos de 101	1.360	212	31	94	87
de 101 a 500	2.627	332	114	102	116
De 501 a 1.000	1.008	83	30	21	32
de 1.001 a 2.000	877	46	14	8	24
De 2.001 a 5.000	953	34	6	8	20
De 5.001 a 10.000	543	11	2	1	8
de 10.001 a 20.000	351	9	4	1	4
De 20.001 a 50.000	260	2	0	1	1
De 50.001 a 100.000	82	1	1	0	0
de 100.001 a 500.000	57	0	0	0	0
Más de 500.000	6	1	0	0	1

Fuente: Revisión del Padrón Municipal de Habitantes, 1 de enero de 2018.