



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan estratégico para la entidad financiera Caixa Popular-Caixa Rural Cooperativa de Crédito Valenciana

MEMORIA PRESENTADA POR:

Josep Rubio Caballero

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: octubre 2020



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**PLAN ESTRATÉGICO CAIXA
POPULAR – CAIXA RURAL
COOPERATIVA DE
CRÉDITO VALENCIANA**

**GRADO EN DIRECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO FINAL DE GRADO

**AUTOR: JOSEP
RUBIO CABALLERO**

**TUTORA: M^o CRUZ
FERNÁNDEZ MADRID**

RESUMEN

El principal objetivo de este **Trabajo Final de Grado (TFG)** consiste en la elaboración de un **Plan Estratégico** acerca de la entidad financiera **Caixa Popular**-Caixa Rural Cooperativa de Crédito Valenciana. Para ello, se pretende obtener, recopilar y analizar toda la información significativa sobre la situación actual de la entidad, así como todo el conjunto de estrategias que ha efectuado a lo largo de estos últimos años. Por otra parte, se realizará una valoración exhaustiva del análisis interno y externo.

En el presente informe se expondrán minuciosamente todas las dimensiones y magnitudes que afectan al sector financiero, del mismo modo que la realización de un análisis interno que nos permita conocer con más exactitud la entidad en cuestión. Posteriormente, también se elaborará la formulación, evaluación y selección de estrategias. Finalmente, se procederá a implementar mediante sus correspondientes planes de acción aquellas estrategias que se consideren factibles y sean aceptadas por los diferentes grupos de interés.

Palabras clave:

- Plan Estratégico
- Dirección Estratégica
- Estrategia
- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias
- Plan de Acción

ABSTRACT

The main objective of this **Final Degree Project** is to draw up a **Strategic Plan** for the financial institution **Caixa Popular**-Caixa Rural Cooperativa de Crédito Valenciana. To this end, the aim is to obtain, compile and analyse all the significant information on the current situation of the entity, as well as the whole set of strategies that it has carried out over the last few years. Furthermore, an exhaustive assessment of the internal and external analysis will be carried out.

This report will detail all the dimensions and magnitudes that affect the financial sector, as well as carrying out an internal analysis that will enable us to know the entity in question more accurately. Subsequently, the formulation, evaluation and selection of strategies will also be developed. Finally, the strategies considered feasible and accepted by the various stakeholders will be implemented through their corresponding action plans.

Keywords:

- Strategic Plan
- Strategic Direction
- Strategy
- External Analysis
- Internal Analysis
- Formulation, Evaluation and Selection of Strategies
- Action plan

Contenido

CAPÍTULO I: OBJETIVO, METODOLOGÍA, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	10
1.1 Objetivo. (Resumen).....	10
1.2 Metodología.	10
1.3 Motivación.....	11
1.4 Justificación.	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Concepto de estrategia.....	14
2.2 Niveles de estrategia.	16
2.3 Objetivos y valores de la empresa.	19
2.4 Ética empresarial, Gobierno corporativo y Responsabilidad Social.	21
2.5 El proceso de la Dirección Estratégica.....	23
CAPÍTULO III ANTECEDENTES.....	29
3.1 Contexto actual.....	29
3.2 Historia Caixa Popular.	30
3.3 Cooperativa como modelo de entidad.	30
3.4 Caja rural (Asociación de cajas rurales).	32
3.5 Estrategias tomadas por la entidad.	34
3.6 Misión, visión y valores de la empresa.	36
3.7 Gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa.....	36
CAPÍTULO IV ANÁLISIS EXTERNO.....	40
4.1 Análisis del Entorno General o Macroentorno.	40
4.1.1 Análisis PEST.	41
Dimensión Político-Legal.....	42
Dimensión Económica	52
Dimensión Socio-Cultural.....	58
Dimensión Tecnológica.....	62
4.1.2 Perfil Estratégico del Entorno.	67
4.1.2.1 Amenazas y oportunidades derivadas de las dimensiones del entorno.	68
4.2 Análisis del Entorno Específico o Microentorno.....	70
4.2.1 Segmentación Estratégica.....	70
4.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter	73
4.2.2.1 Principales amenazas y oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter	81
CAPÍTULO V ANÁLISIS INTERNO.....	83

5.1 Identificación de los recursos.	84
5.2 Análisis Funcional (Identificación de las capacidades)	90
5.3 Perfil estratégico (Evaluación recursos y capacidades).	91
5.4 Matriz fortalezas y debilidades (F/D).	95
5.4.1 Principales fortalezas y debilidades resultantes del análisis interno.	96
5.5 Análisis DAFO	98
CAPÍTULO VI FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	102
6.1 Formulación.	102
6.2 Evaluación y Selección.	104
6.2.1 Ajuste de la Estrategia.....	104
6.2.2 Aceptabilidad.....	107
6.2.3 Factibilidad de la estrategia.	108
CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN	110
7.1 Elaboración de los Planes de Acción.	111
7.2 Priorización de los Planes de Acción.	115
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	118
Bibliografía	121
Bibliografía Universitaria	121
Referencias	121

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CAJAS PERTENECIENTES AL GRUPO CAJA RURAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	33
TABLA 2. PRINCIPALES VARIABLES DIMENSIONES PEST. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	41
TABLA 3. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	67
TABLA 4. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	68
TABLA 5. PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	81
TABLA 6. LISTADO DE RECURSOS CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	86
TABLA 7. ANÁLISIS FUNCIONAL CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	90
TABLA 8. PERFIL ESTRATÉGICO CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	94
TABLA 9. MATRIZ F/D CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	96
TABLA 10. TABLA-RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	96
TABLA 11. ANÁLISIS DAFO CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	98
TABLA 12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	103
TABLA 13. AJUSTE ESTRATEGIAS CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	106
TABLA 14. ACEPTABILIDAD GRUPOS DE INTERÉS CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	108
TABLA 15. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES Y PÁGINAS WEB. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	112
TABLA 16. ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA APERTURA DE UNA NUEVA OFICINA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	113
TABLA 17. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA MANTENIMIENTO, MEJORA Y SOLUCIÓN DE ERRORES EN LA BANCA DIGITAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA ESPAÑOLA EN MILLONES (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	44
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA ESPAÑOLA TRIMESTRAL EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	44
GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA CV TRIMESTRAL EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	45
GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DÉFICIT PRESUPUESTARIO EN ESPAÑA EN MILLONES (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	46
GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DÉFICIT PRESUPUESTARIO TRIMESTRAL EN ESPAÑA EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	46
GRÁFICO 6. EVOLUCIÓN DÉFICIT PRESUPUESTARIO TRIMESTRAL CV EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	47
GRÁFICO 7. EVOLUCIÓN SMI MES EN ESPAÑA (2002-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE SALARIOMÍNIMO.ES.....	48
GRÁFICO 8. EVOLUCIÓN PIB ESPAÑOL EN MILLONES (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	52
GRÁFICO 9. EVOLUCIÓN PIB TRIMESTRAL ESPAÑOL EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO E INE.....	53
GRÁFICO 10. EVOLUCIÓN TASA DESEMPLEO TRIMESTRAL EN ESPAÑA (2017-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE.....	54
GRÁFICO 11. EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO TRIMESTRAL CV (2017-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE.....	55
GRÁFICO 12. EVOLUCIÓN IPC GENERAL EN ESPAÑA (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE.....	56
GRÁFICO 13. EVOLUCIÓN TIPOS DE INTERÉS ZONA EURO (2000-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	57
GRÁFICO 14. EVOLUCIÓN EURÍBOR (ENERO19 - JUNIO20). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO.....	58
GRÁFICO 15. DISTRIBUCIÓN POR EDADES POBLACIÓN ESPAÑOLA 2019. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE.....	58
GRÁFICO 16. EVOLUCIÓN Nº USUARIOS INTERNET EN MILLONES (2005-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE STATISTA.....	59

GRÁFICO 17. EVOLUCIÓN Nº OPERACIONES CON TARJETA E IMPORTE TOTAL (2002-2020). FUENTE:
ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL BDE 60



CAPÍTULO I:

**OBJETO, METODOLOGÍA,
MOTIVACIÓN Y
JUSTIFICACIÓN DEL
PROYECTO**

CAPÍTULO I: OBJETIVO, METODOLOGÍA, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Objetivo. (Resumen)

El principal objetivo de este Trabajo Final de Grado (TFG) consiste en la elaboración de un Plan Estratégico acerca de la entidad financiera Caixa Popular-Caixa Rural Cooperativa de Crédito Valenciana. Para ello, se pretende obtener, recopilar y analizar toda la información significativa sobre la situación actual de la entidad, así como todo el conjunto de estrategias que ha efectuado a lo largo de estos últimos años. Por otra parte, se realizará una valoración exhaustiva del análisis interno y externo.

En el presente informe se expondrán minuciosamente todas las dimensiones y magnitudes que afectan al sector financiero, del mismo modo que la realización de un análisis interno que nos permita conocer con más exactitud la entidad en cuestión. Posteriormente, también se elaborará la formulación, evaluación y selección de estrategias. Finalmente, se procederá a implementar mediante sus correspondientes planes de acción aquellas estrategias que se consideren factibles y sean aceptadas por los diferentes grupos de interés.

1.2 Metodología.

El siguiente informe presenta una estructura o metodología dividida en ocho completos bloques o capítulos.

Este Capítulo I, permite conocer las pretensiones a lograr con la elaboración de esta memoria.

El capítulo II, muestra un extenso marco teórico, el cual proporcionará todos los conceptos teóricos necesarios, para conseguir comprender sin ningún tipo de problema los diferentes aspectos que se tratarán a lo largo del informe.

El Capítulo III, hace referencia a los antecedentes de la entidad analizada, es decir, facilitará toda la información relacionada con su historia y orígenes, sus valores y filosofía etc.

Los siguientes bloques, los Capítulos IV y V, mostrarán análisis detallados tanto a nivel externo como interno. Por una parte, el análisis externo constará del análisis del Macroentorno y del Microentorno, y, por otra parte, el apartado VI presentará el análisis interno de la entidad.

El resultado derivado de los análisis anteriores, el denominado y conocido análisis DAFO(Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), permitirá desarrollar el

Capítulo VI, donde se procederá a la Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias.

En el Capítulo VII, se elaborarán los planes de acción respectivos para las estrategias elegidas en el apartado anterior. En esta etapa, se determinarán los pasos a seguir para conseguir implementar correctamente la determinada estrategia.

En el último apartado, se encuentra el Capítulo VIII, en dicho apartado se expondrán unas breves conclusiones extraídas de la elaboración de todo el informe.

Para finalizar, también se ofrecerá la bibliografía utilizada a lo largo del proyecto, así como un índice de las tablas, figuras, ilustraciones e imágenes que se hayan visto.

1.3 Motivación.

La elaboración de este informe me ha brindado la posibilidad de poder implementar a un caso real todos aquellos contenidos y conocimientos que he aprendido a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas que he cursado durante los últimos cuatro años.

En dicho informe, me centraré en el departamento de Dirección de Estrategia, puesto que, durante el grado cursado, ha sido el área que más interés me ha generado y el cuál me resulta más atractivo, por tanto, he considerado idóneo realizar este trabajo académico focalizándome en ese departamento. No obstante, cabe mencionar que pese a ser el área base de este informe, no se debe ni olvidar ni menospreciar el resto de los departamentos que existen en una empresa, puesto que todos son esenciales y cruciales para el correcto desarrollo de cualquier actividad empresarial.

La puesta en práctica de los conocimientos aprendidos nos permitirá observar la verdadera dificultad de poder implementar todos los conceptos teóricos a la realidad, la cual se encuentra en constante cambio y donde cualquier movimiento puede provocar la obsolescencia de cualquier estrategia planteada por las empresas, pudiendo llegar a dar lugar situaciones extremas que cuestionen incluso la propia supervivencia de éstas.

Por último, destacar que, mediante la entrega de este informe, al igual que su posterior presentación al jurado, se nos concede el ansiado título de graduado. Por consiguiente, se termina un ciclo cargado de valiosos conocimientos y experiencias que me han permitido crecer como persona, teniendo una perspectiva completamente diferente sobre el mundo empresarial y todo el entorno que lo rodea.

1.4 Justificación.

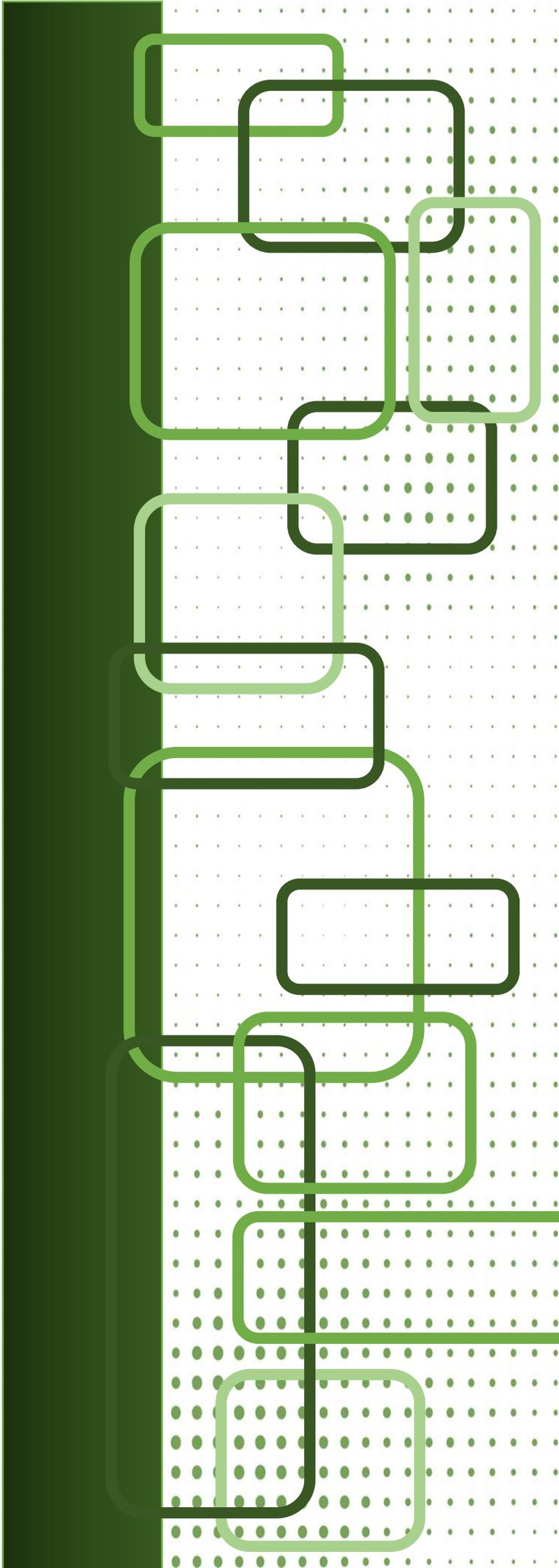
El mundo actual se encuentra en constante cambio y movimiento, más aún en los últimos años donde ha habido un crecimiento exponencial de todo tipo de conocimientos

desde científicos hasta sociales, como la aparición de las TIC, nuevas metodologías de trabajo, nuevas formas de ver y afrontar la vida etc. Cada vez más, parece que el tiempo sucede muy deprisa y no llegamos a valorar con la importancia necesaria infinidad de cosas o detalles que, aunque nos parezcan muy simples o “poca cosa” son necesarias para nuestra forma de concebir la vida.

El mundo empresarial no es una excepción, y como consecuencia no se encuentra exento de dichos cambios, tiene que estar siempre preparado para poder afrontarlos. Para ello, todos los diferentes departamentos de las empresas deben trabajar conjuntamente y con total transparencia con el fin de adaptarse a dichos cambios. En el mercado empresarial se apremia la rapidez de reacción, por tanto, aquellas empresas que en todo momento están pendientes de su entorno e intentan anticiparse a las nuevas tendencias o modificaciones, se convertirán en empresas exitosas.

El área de Dirección Estratégica y Análisis de Mercados, resultan indispensables para poder anticipar dichos cambios, y con la cooperación y coordinación de los otros departamentos, se desarrollan las estrategias a seguir por las empresas.

El ámbito de las entidades financieras y bancarias resulta muy interesante puesto que son negocios existentes desde hace muchos siglos, sin embargo, presentan una complejidad pasmosa de leyes regulatorias por parte de los gobiernos (en todas las escalas), además de los bancos centrales. Hay que destacar que dichas entidades han sabido evolucionar perfectamente a lo largo del tiempo, focalizándose y promocionando actualmente la denominada banca a distancia o digital. Todo ello, ha sido posible a los avances tecnológicos, facilitando a los clientes poder resolver sus dudas o problemas sin tener la necesidad de acudir personalmente a las sucursales.



**CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO**

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este segundo apartado pretende transmitir un doble propósito para los lectores a los cuales se dirige. Por una parte, intentar mostrar todo el extenso y complejo mundo que envuelve el ámbito empresarial mediante una pequeña introducción.

Y, por otra parte, servir como guía o soporte fundamental para entender correctamente todos los conceptos relacionados con el Plan Estratégico el cual se desarrollará en el presente informe.

Cabe destacar, que este apartado presenta un alto contenido teórico repleto de conceptos empresariales muy vinculados al departamento estratégico. Por todo ello, se hará referencia a economistas que desarrollaron las definiciones que actualmente se consideran como estandarte dentro de este ámbito.

2.1 Concepto de estrategia.

Se puede definir **estrategia** como un conjunto de acciones, pautas y técnicas específicas que son creadas y diseñadas con el fin de tomar las decisiones correctas en cada momento y así llegar a lograr los objetivos deseados.

Las estrategias han estado presentes desde tiempos inmemoriales en la sociedad, un claro ejemplo de ello, son las estrategias militares, donde los comandantes tomaban y diseñaban planes de acción para sorprender al rival y así conseguir la victoria. El chino Sun Tzu con su obra “El arte de la guerra” podría considerarse como el máximo exponente dentro de dicho ámbito.

Las estrategias se pueden incorporar en cualquier ámbito de la vida. Y, por tanto, el mundo empresarial no está exento de ello.

La estrategia aplicada al mundo corporativo o empresarial comienza a surgir en los años 60, evolucionando y adaptándose, dirigido por el departamento estratégico, el cual considerará y valorará las mejores tomas de decisiones para la empresa. Existen muchísimas definiciones propias de diferentes autores. Algunos de estos autores más reconocidos son Andrews, Chandler, Porter, Ansoff, Mintzberg o Johnson, Scholes y Whittington.

Según (Andrews, 1986) “estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Según (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006.) “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los consumidores”.

Por consiguiente, no existe una única definición llegando a considerar que la estrategia se caracteriza por abarcar todas las dimensiones de la organización, con el fin de conseguir la cooperación de todos los departamentos pertenecientes a la empresa y actuar como una unidad.

La estrategia permite a la empresa interactuar con el entorno que la rodea. Dicho entorno se encuentra en constante cambio. En consecuencia, la organización debe permanecer continuamente actualizada investigando todas las variables y condicionantes que le afectan, siempre intentando anticiparse a dichos cambios y convertir las amenazas que se le presentan en oportunidades, a este hecho se le llama comúnmente como reto estratégico. Todas las decisiones tomadas por el departamento estratégico están centradas en la mejora de la competitividad de la empresa.

Se podría definir como una buena estrategia aquella que cumple con ciertos factores los cuales se consideran esenciales. En primer lugar, el período de tiempo es un factor fundamental, y como consecuencia, todas las decisiones estratégicas irán orientadas al largo plazo para poder llegar a conseguir los objetivos. Por otra parte, la toma de las decisiones estratégicas debe abarcar todos los ámbitos de actividad de la organización. Además, la aplicación de la estrategia debe intentar conseguir una ventaja competitiva, así como identificar e interpretar todos los nuevos cambios que surjan en el entorno empresarial. Por otro lado, la organización tendrá que crecer y desarrollarse aprovechando las competencias y los recursos disponibles. Finalmente, deberá gestionarse correctamente la filosofía y los valores de la organización que pueden llegar a provocar dificultades para el correcto desarrollo de la estrategia en cuestión.

Las decisiones estratégicas se encuentran caracterizadas por diferentes puntos fundamentales. Dichas características son las siguientes:

Presentan una naturaleza muy compleja, dicha complejidad proviene de la gran cantidad de variables tanto externas como internas a las que debe atender y tener en cuenta, para así, lograr obtener las metas y objetivos propuestos, algunas de las principales variables son la naturaleza de los productos, mercados inestables, la coordinación de las actividades desarrolladas etc.

También, multitud de veces presentan una situación de incertidumbre constante, ajena a la organización debida a la continua evolución y cambio de los gustos de los consumidores, que, como consecuencia, desencadenará en la obligación de las organizaciones de mantenerse actualizadas para poder adaptarse a dichos cambios.

Las decisiones operativas se verán notablemente afectadas por las decisiones estratégicas puesto que existe un estrecho nexo de unión entre la estrategia de carácter general o global con los diversos recursos operativos. Existen diferentes motivos que explican dicho nexo. Uno de ellos, es que la correcta toma de decisiones operativas puede desembocar en una ventaja competitiva sobre los competidores. Y, por otro lado, aunque las decisiones estratégicas estén bien desarrolladas y planteadas una mala práctica de los niveles más bajos cabría la posibilidad de afectarlas e incluso condenarlas al fracaso.

Toda estrategia precisará un plan integrado donde todos los directivos de la organización deberán consensuar y precisar una estrategia común donde creen una sinergia que les posibilite actuar como una sola unidad permitiéndoles conseguir los objetivos establecidos. Los directivos posiblemente también tendrán que mantener contacto con diversos grupos de interés (Proveedores, distribuidores, consumidores...).

Las decisiones estratégicas muchas veces conllevan cambios importantes en la estructura de las organizaciones, dichos cambios podrían llegar a provocar serias dificultades para la empresa, esto se puede deber a las diferencias surgidas del cambio respecto a la historia, cultura y filosofía que ha seguido durante sus orígenes.

2.2 Niveles de estrategia.

(Johnson, Scholes, & Whittington) identifican diferentes niveles estratégicos, más concretamente tres y se encuentran clasificados según su importancia jerárquica dentro de la organización. Cada nivel estratégico se encarga de definir y determinar aquellas decisiones que se encuentran dentro de sus competencias y ámbitos de actividad. Dichos niveles se observan en la siguiente ilustración:



ILUSTRACIÓN 1. NIVELES DE ESTRATEGIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CAPO (2018)

Estrategias corporativas: son aquellas que se encuentran en el eslabón más elevado de la pirámide estratégica y se encargan del alcance global o general de una organización, además de cómo conseguir añadir valor a las diferentes partes (unidades de negocio) de ésta. Estas decisiones estratégicas afectan a toda la organización y son la base para todos los otros niveles estratégicos. Los ámbitos de actividad de este nivel están relacionados con la misión, visión y objetivos de la empresa, la diversidad de las unidades de negocio (UEN), los métodos de asignación de los recursos entre los diferentes departamentos, así como la cobertura geográfica.

Las **direcciones de desarrollo** forman parte de las estrategias corporativas siendo unas de las decisiones más relevantes, y consisten en la determinación de aquellas

actividades en las que competirá, definiendo así su campo de acción. Por tanto, se pueden definir como las opciones estratégicas que una organización tiene disponibles respecto a sus productos y su cobertura de mercado a partir de sus expectativas y capacidad estratégica.

La **matriz de Ansoff** es la herramienta más utilizada para la toma de direcciones de desarrollo dado que permite identificar oportunidades para el crecimiento de la organización mediante la relación **producto-mercado** tanto nuevos como ya existentes. Dicha matriz está formada por un eje horizontal perteneciente a los mercados y un eje vertical correspondiente a los productos.

En la siguiente ilustración se puede observar la matriz de Ansoff donde se identifican cuatro cuadrantes distintos.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

ILUSTRACIÓN 2. MATRIZ DE ANSOFF. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CAPÓ (2018)

- **Penetración de mercados:** se encuentra ubicado en el cuadrante surgido de la relación de mercados y productos actuales. En esta opción, las organizaciones optan por proteger o consolidar su posición competitiva en los mercados y productos actuales. El término consolidación no conlleva la acción de mantenerse en su lugar donde se encuentra, debido a que el entorno es cambiante, por lo tanto, la consolidación de la posición podría conllevar cambios importantes para poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y seguir manteniendo su posición en el mercado.
- **Desarrollo de nuevos productos:** se encuentra ubicado en el cuadrante surgido de la relación mercados actuales y nuevos productos. En esta opción, las organizaciones apuestan por mantenerse en el mercado actual, pero por contrapartida, se disponen a desarrollar nuevos productos con cualidades o características específicas nuevas que los diferencian de los demás productos existentes. Estas nuevas cualidades pueden ser accesorias o sustanciales. Asimismo, permiten optar por ampliar la gama de productos ya existentes.
- **Desarrollo de mercados:** se encuentra ubicado en el cuadrante surgido de la relación nuevos mercados y productos actuales. En esta opción, la organización

apuesta por introducir sus productos en nuevos mercados donde nunca ha operado. La organización tiene la posibilidad de aprovechar sus capacidades y recursos para introducirlos en estos nuevos mercados. Dichos mercados pueden surgir de áreas geográficas desconocidas, funciones nuevas o diferentes segmentos de mercado.

- **Diversificación:** se encuentra ubicado en el cuadrante surgido de la relación mercados y productos nuevos. Esta opción se considera la más arriesgada puesto que la organización opta por entrar en mercados desconocidos con productos desconocidos y podría llegar a provocar grandes cambios en la estructura de la organización. Existen dos tipos de diversificación. Por una parte, la **diversificación relacionada** presenta una vinculación de las nuevas actividades con las ya existentes, pudiendo compartir recursos, tecnología o la propia distribución y existen dos tipos de integración, la vertical y la horizontal. Y, por otra parte, la **diversificación no relacionada** presenta la carencia total de relación con los productos y mercados ya existentes, reduciéndose la sinergia solo al sector financiero o al mando directivo de la organización.

Estrategias competitivas o de negocio: son aquellas que se encuentran en el eslabón intermedio de la pirámide estratégica y son las encargadas de buscar la mejor manera de competir para llegar a conseguir el éxito en los mercados donde la organización se encuentra presente. Dichas decisiones están fuertemente vinculadas a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Por tanto, se debe estipular exhaustivamente la mejor estrategia a seguir para cada UEN siempre con la finalidad de conseguir la mejor posición competitiva posible.

Una estrategia competitiva según propias palabras de (Porter) consiste en “Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Además, señala que existen tres estrategias competitivas genéricas las cuales se pueden visualizar en la siguiente ilustración:



ILUSTRACIÓN 3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CAPÓ (2018)

- **Liderazgo en costes:** esta estrategia consiste en obtener una ventaja competitiva a partir de fabricar u ofrecer un producto o servicio de características similares con unos costes más bajos que la competencia. Estos costes más bajos le permitirán a la organización reducir los precios finales, o si lo desea, obtener más beneficios por cada producto vendido o servicio prestado.
- **Diferenciación:** esta estrategia consiste en que un producto o servicio de características comparables a las de otras organizaciones, sea percibido por los consumidores como único. Como consecuencia directa de ser considerado único y diferente, los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por dichos productos o servicios, permitiéndole a la organización obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores.
- **Enfoque o Nicho:** esta estrategia se basa en la especialización por parte de la organización en un segmento concreto. Dicha estrategia es bastante utilizada por empresas pequeñas que no tienen los recursos necesarios para abarcar el mercado de masas. Una vez centrado en el nicho elegido, deberán decidir si adoptar la estrategia de liderazgo en costes, o por contrapartida, la de diferenciación presentando las mismas ventajas o inconvenientes que en las estrategias anteriores pero reducidas a un segmento determinado.

Estrategias operativas o funcionales: son aquellas que se encuentran en el eslabón más bajo de la pirámide estratégica y son las encargadas de precisar las pautas que muestren como se deben aplicar las capacidades y recursos en cada área funcional de la organización con el fin de dar soporte a las ventajas competitivas y aumentar al máximo la productividad. Es fundamental que estas estrategias sean diseñadas y aplicadas correctamente puesto que una mala gestión de éstas podría conllevar al fracaso los niveles estratégicos superiores.

2.3 Objetivos y valores de la empresa.

Toda organización está formada por unos valores corporativos que la conforman. Estos valores se definen como todo el conjunto de principios que sirven como guía de actuación de la organización con la finalidad de obtener sus objetivos. Se encargan de responder a preguntas como ¿Quiénes son?, ¿Qué representan?, ¿Qué quieren conseguir? o ¿Cómo tratan de conseguirlo?. Como consecuencia, son esenciales para que una organización pueda llegar a tener éxito.

Existen diferentes conceptos clave que sirven como guía para la actuación de la organización. Son conceptos distintos entre sí, sin embargo, mantienen una relación muy estrecha, por tanto, se tienen que analizar y visualizar de forma conjunta. Dichos conceptos son **misión, visión y objetivos**.

La misión es una declaración de la dirección donde informa del propósito global de la organización. Dicha declaración debe ser personalizada puesto que representa la identidad y la razón de ser de cada organización. Los integrantes de la empresa tienen el deber de conocerla dado que es el principal componente identificador de la filosofía empresarial y factor de unión de todos ellos. La misión se debe establecer con la idea del largo plazo, sin embargo, tiene que evolucionar al igual que las otras partes de dicha organización adaptándose al cambio constante del entorno que la rodea mostrando así cierto grado de dinamismo. En el caso de que una organización presente diferentes unidades estratégicas de negocio deberá establecer unos principios comunes o, por el contrario, establecer misiones diferentes para cada unidad de negocio.

Existen unas variables que ayudan a identificar la misión de una empresa. Estas variables son las siguientes:

La definición del campo de actividad de la empresa la cual se basa en los negocios que tiene activos actualmente o en los negocios que tiene previsto interactuar en el futuro.

La identificación de las capacidades esenciales de la empresa la cual permite identificar la manera de competir en los distintos mercados en los que opera.

La visión hace alusión a la situación futura deseada por una organización, siempre desde una perspectiva realista. Debe ir en consonancia con la misión, pudiendo modificar ésta para llegar a diseñar la situación o escenario en el que se encontrará la organización en un futuro a través de la representación de sus rasgos esenciales en el largo plazo. No es recomendable establecer un horizonte temporal inferior a los 5-10 años. Cualidades como la creatividad o el instinto pueden llegar a ser muy útiles en la elaboración o formulación de la visión.

La visión presenta tres características fundamentales las cuales son:

Incorporar la idea profunda de triunfo, el propósito esencial se basa en conseguir unas metas y aspiraciones ambiciosas en un futuro deseado por la organización.

Ser estable a lo largo del tiempo, el propósito se debería plantear a largo plazo, a pesar de desconocer de forma precisa los patrones a seguir para llegar a obtenerlo, siempre desde una perspectiva coherente.

Merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución, dicho propósito debe valer el sacrificio basado en la colaboración de todos los integrantes de la organización, proporcionándoles a éstos una sensación de satisfacción.

Los objetivos estratégicos se pueden definir como declaraciones específicas de unos determinados resultados los cuales se pretenden obtener. Éstos se encuentran condicionados por la misión y la visión de la organización y presentan diferentes funciones como **guiar, impulsar y dirigir** las diferentes acciones y decisiones de la organización. También, deben **suministrar un control y una evaluación** de las decisiones y resultados obtenidos. Asimismo, tienen que **proporcionar una motivación** a los integrantes de la organización mediante el conocimiento, la comprensión y aprobación de sus metas, desarrollando su participación. Finalmente, deberían de **transmitir** a los grupos de interés las pretensiones de la organización.

Además, los objetivos deben de poseer ciertos requisitos o cualidades. Dichos requisitos son los siguientes:

-**Claros y específicos**, es decir, los integrantes de la organización deberían entender cuáles son estos objetivos y que beneficios reportarían.

-**Realistas y desafiantes**, los objetivos tienen que ser alcanzables siempre con un cierto grado de dificultad, puesto que en caso de que fueran inalcanzables o demasiado fáciles desmotivarían al personal.

-**Medibles**, se necesita de algún indicador que proporcione una evaluación del cumplimiento de estos objetivos.

-**Sustentados sobre supuestos**, requieren una estructuración en base de escenarios considerados en el análisis estratégico.

-**Empezar con un verbo de acción**, se recomienda utilizar verbos como aumentar, maximizar, disminuir etc.

2.4 Ética empresarial, Gobierno corporativo y Responsabilidad Social.

Toda organización al igual que persona posee una serie de valores y principios éticos los cuales describen la forma de ser e interactuar en la sociedad, por ello, existe la ética empresarial.

La ética empresarial se puede definir como todo el conjunto de fundamentos, principios o valores morales que caracterizan o reflejan la cultura de una organización. Por tanto, la organización debe encargarse de que los trabajadores en su totalidad compartan y lleven a cabo estos principios.

Respecto al **gobierno corporativo** destacar que especifica a que público va dirigido, además de que decisiones debe tomar referente a los objetivos, preferencias y propósitos de la organización. La figura del gobierno corporativo está cobrando especial relevancia en el ámbito empresarial por dos motivos fundamentales. Por una parte, establece la separación de la propiedad de la organización con su respectiva dirección, constituyendo así una cadena de mando, la cual se compone de todas las partes que

presentan una influencia en los objetivos organizativos. Y, por otra parte, cada vez más, las organizaciones deben responder y atender a ciertos grupos de interés en los que se podría incluir la población general, además de los propietarios y directivos de dicha organización.

Actualmente la responsabilidad social corporativa (RSC) es muy utilizada por las organizaciones las cuales aparte de conseguir sus propósitos estratégicos y económicos, optan por implicarse y contribuir a la sociedad.

Según (Carroll, 1983) “**La RSE O RSC** implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso con la ley, ético y solidario. Por tanto, ser socialmente responsable, significa rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condicionantes para debatir la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento”.

Posteriormente, en (1991), Carroll desarrolló la denominada pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa la cual se observa en la siguiente ilustración:



ILUSTRACIÓN 4. PIRÁMIDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CARROLL 1991

Dicha pirámide se divide en cuatro responsabilidades diferentes. En primer lugar, se sitúan las **responsabilidades económicas**, puesto que la consecución de éstas son fundamentales para que una organización perdure en el tiempo.

En segundo lugar, se encuentran las **responsabilidades legales**, dichas responsabilidades conforman los principios legales que las empresas deben cumplir.

En tercer lugar, están las **responsabilidades éticas** las cuales son aquellas que implican la colaboración de las organizaciones en causas sociales las cuales no se encuentran establecidas en la ley.

Por último, las **responsabilidades voluntarias**, éstas se sitúan en el eslabón más elevado de la pirámide y recogen todos aquellos comportamientos que involucran las contribuciones de las empresas aportando incluso recursos económicos con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

La responsabilidad social corporativa (RSC) desde sus inicios se ha visto afectada por multitud de opiniones diferentes presentando partidarios y detractores.

Algunos de los autores más reconocidos que se han mostrado partidarios de la RSC son Samuelson o Drucker, también Porter y Kramer los cuales consideran que la responsabilidad social puede conllevar nuevas oportunidades. Por el contrario, Milton Friedman fue uno de los economistas más críticos con la responsabilidad social corporativa provocando una oleada de reproches a su visión. Por otra parte, Mintzberg se posiciona entre las opiniones de Friedman y Drucker.

2.5 El proceso de la Dirección Estratégica.

La dirección estratégica se puede describir como la parte de la dirección de una organización la cual tiene como objetivo fundamental elaborar y formular estrategias para su posterior puesta en práctica. Existen numerosas definiciones propias de autores relevantes.

Según (Chandler, 1962), la dirección estratégica “es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y asignación de recursos que resultan necesarios para conseguir estos objetivos”.

Según los autores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006.) “La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción”.

Estos últimos autores señalan que existen unos **retos estratégicos** divididos en tres grandes bloques los cuales la dirección debe abordar. En primer lugar, **la prevención de la desviación de la estrategia** explica la dificultad que presentan algunas organizaciones puesto que no son capaces de orientar correctamente su posición estratégica acarreado una pérdida de rendimiento. En segundo lugar, **la necesidad de comprender y abordar las cuestiones contemporáneas**, los factores más relevantes son la internacionalización, el comercio electrónico, la relación conocimiento/aprendizaje y la alteración de los objetivos y propósitos de la organización. Finalmente, **la ventaja de ver la estrategia desde distintos prismas**, muestran las diferentes maneras de analizar asuntos vinculados al desarrollo de las estrategias. Existen tres maneras distintas las cuales son estrategia como diseño, como experiencia y como ideas.

Los autores (Guerras Martín & Navas López) exponen que el proceso de la Dirección Estratégica se encuentra conformado por tres extensos y profundos elementos o fases. En la siguiente ilustración se puede observar la división de dicho proceso:



ILUSTRACIÓN 5. PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: GUERRAS Y NAVAS (2016)

La primera fase del proceso de la Dirección Estratégica hace referencia a la posición estratégica o más comúnmente conocida como el Análisis Estratégico. Por ello, **el análisis estratégico** se encarga de identificar y determinar el efecto de diferentes elementos en la organización. Estos elementos son el entorno que la rodea, sus capacidades estratégicas a través de los recursos y competencias, además de las influencias y expectativas generadas por las partes interesadas (Stakeholders). Posteriormente, se podrá elaborar un diagnóstico de la situación para su evaluación.

El elemento **entorno** constituye un marco amplio y complejo que rodea a las organizaciones en todos los ámbitos. Dependiendo de las características propias y mercados en los que la empresa opere afectará en mayor o menor medida a ésta. Al estar compuesto por infinidad de variables, por consiguiente, resulta poco realista poder identificar todas las variables existentes, sin embargo, cada organización formulará una visión externa mediante el análisis y comprensión de todas aquellas variables que tengan un impacto considerable para la organización, permitiéndole así poder identificar las **amenazas y oportunidades** del entorno.

La capacidad estratégica de una organización a través de los recursos y competencias tiene como objetivo proporcionar una visión interna de ésta. La realización de este estudio permite reflexionar y tener conocimiento sobre los puntos fuertes y débiles de la organización, es decir, conocer sus fortalezas y debilidades como por ejemplo ventajas y desventajas. La obtención de esta visión habitualmente proviene de la combinación de todos los recursos y los altos niveles de competencia de la organización.

Finalmente, **las expectativas de las partes interesadas (Stakeholders)** poseen una notable influencia en los propósitos de la organización. Como consecuencia, el gobierno corporativo deberá determinar cuáles son los stakeholders prioritarios dependiendo de su nivel de poder, por ello, establecerá un orden de prioridad. La cultura organizativa también influirá en las estrategias de la organización.

El segundo bloque corresponde a las elecciones estratégicas o **Formulación de Estrategias**. La dirección estratégica formulará estrategias empresariales a partir del análisis estratégico realizado anteriormente. Dicho análisis estratégico le permitirá matizar sus fortalezas y mermar sus debilidades con el objetivo de afrontar las amenazas y aprovechar y explotar las oportunidades del entorno. La dirección deberá formular diferentes estrategias posibles en virtud de las diferentes situaciones o escenarios que se le pueden presentar. Por consiguiente, esta fase está formada por tres partes.

Primeramente, **la Generación de opciones estratégicas** la cual consiste en formular diferentes estrategias alternativas, en multitud de ocasiones los directivos eligen la más fundamental, sin embargo, a veces las estrategias idóneas no se corresponden con esta.

Seguidamente, se procede a **la evaluación de las opciones estratégicas**, por la cual, mediante un análisis exhaustivo se pretende conocer las ventajas e inconvenientes que nos puede proporcionar dichas estrategias.

Finalmente, tiene lugar **la selección de estrategias** donde el criterio de los directivos entra en juego puesto que deben elegir la estrategia o estrategias pertinentes. Cabe destacar que cada estrategia proporcionará unas determinadas ventajas y desventajas.

Por último, se encuentra la **Implantación y Control de Estrategias** o estrategia en acción. Esta es la última fase de la dirección estratégica, y se puede definir como el conjunto de decisiones y actividades que se requieren para que una estrategia pueda efectuarse. Esta fase tiene la misma relevancia e importancia que la fase anterior, la formulación de estrategias, puesto que mientras la formulación determina qué debe hacerse, la implantación determina cómo debe hacerse. Por consiguiente, una mala formulación al igual que una mala implantación y control puede desembocar la estrategia al fracaso, por contrapartida, si las dos fases se realizan correctamente, la estrategia tiene muchas posibilidades de que se convierta en exitosa.

Toda dirección estratégica requiere de una **planificación estratégica** debido a que ésta es el proceso de formalización de la dirección estratégica de una organización. Conlleva la representación en planes de todas aquellas decisiones y elementos que se constituyen en el proceso de la dirección estratégica. Así pues, es la herramienta más importante de la dirección de la organización para concebir un futuro deseado y elaborar los procedimientos y alternativas necesarias para poder alcanzarlo.

La planificación estratégica se puede describir como el proceso que estipula las importantes directrices, permitiendo a la organización mejorar, reformar, rectificar o acomodar su posición competitiva.

La planificación estratégica presenta ciertas ventajas que la convierten en la herramienta imprescindible en la dirección estratégica, dichas ventajas son las siguientes:

- Requiere una vigilancia más sistemática del entorno.

- Permite unificar la orientación de la organización mediante una actuación sistemática y formal.
- Supone la introducción de disciplina a largo plazo para poder llegar a alcanzar los objetivos.
- Incrementa la capacidad de reacción de la organización respecto a los posibles imprevistos del entorno.
- Proporciona una visión integral de la organización la cual incorpora los problemas de las fases de la dirección estratégica.
- Exige entre los directivos razonar, meditar, entender y negociar para solucionar los problemas.
- Admite la colaboración y participación de todos los integrantes de la organización en las decisiones.

A partir de la planificación estratégica, surge el denominado **Plan Estratégico**. El Plan Estratégico es considerado como el Plan maestro puesto que, en él, la dirección reúne todas las decisiones estratégicas que ha adoptado en la actualidad, con el fin de que, en los siguientes años, la organización logre ser competitiva permitiéndole satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

En el Plan Estratégico se pueden observar diferentes niveles.

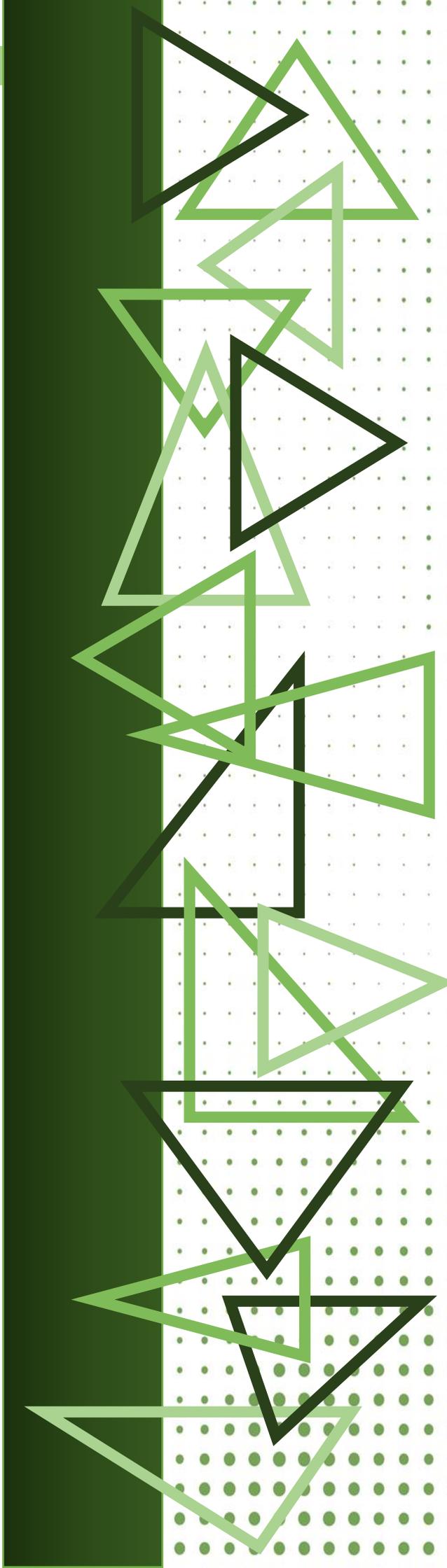
Primeramente, el nivel corporativo, el cual se encarga de detallar la misión y visión de la organización, el análisis estratégico global y el campo de actividad de la organización mediante decisiones expansivas, de diversificación, crecimiento externo, interno...

Seguidamente, el nivel de negocio, donde se va a definir el posicionamiento competitivo de las respectivas UEN permitiendo la posibilidad de obtener una VC sostenible y un análisis estratégico a nivel de negocio para elaborar la estrategia competitiva más apropiada.

Finalmente, el nivel funcional, el cual permite determinar los requerimientos y necesidades formales que precisan las estrategias corporativas y de negocio de las diferentes áreas operativas de la organización.

Referente al Plan Estratégico se deben enfatizar ciertos matices. La idea de la elaboración de dicho plan se debe manifestar de la alta dirección de la organización. Resulta esencial la participación y supervisión de un experto para que dicho plan sea coherente y correcto. La visión empresarial y las ideas del empresario (estrategia como ideas) deben de presentar coherencia para lograr el éxito del negocio (estrategia como diseño). Una planificación correctamente gestionada y coordinada entre los directivos y el experto aumentará considerablemente las probabilidades de éxito. Para la puesta en marcha del plan, resulta esencia y fundamental la participación de todos los integrantes de la organización.

Para finalizar, enfatizar que el propósito fundamental de este segundo capítulo consiste en proporcionar al lector los conocimientos teóricos necesarios para poder entender sin mayores dificultades la realización del presente Plan Estratégico.



**CAPÍTULO III:
ANTECEDENTES**

CAPÍTULO III ANTECEDENTES

Este apartado expone y muestra la información correspondiente a la entidad financiera elegida para su detallado análisis, Caixa Popular Cooperativa de Crédito Valenciana.

En primer lugar, se muestra un breve contexto de la situación actual, mostrando donde se encuentra Caixa Popular respecto a las demás entidades financieras valencianas.

En segundo lugar, se presenta la historia de Caixa Popular, comenzando por sus humildes orígenes, su finalidad, así como algunos datos de interés de la entidad relacionados con su sede, oficinas, trabajadores etc.

Seguidamente, se hace hincapié en su modelo de entidad, la cooperativa, donde se detallan las características de dicho modelo de entidad, las leyes regulatorias a las que están sujetas, sus diferentes tipos y variantes y asimismo su cuota de representación en las entidades crediticias en España y Europa.

Posteriormente, se muestra y explica la asociación de cajas rurales a la que pertenece, además de las sociedades participadas que proporcionan un apoyo a las entidades pertenecientes a la asociación.

A continuación, se exhibe la orientación estratégica seguida por la entidad a lo largo del tiempo, con ejemplos de las campañas adoptadas más recientemente.

Finalmente, se expone su misión, visión y todo el conjunto de valores y responsabilidad social que conforman dicha entidad.

3.1 Contexto actual.

Caixa Popular es desde hace muchos años un referente en las entidades financieras valencianas. Más si cabe aún, después de la crisis financiera de 2008 desencadenada por la caída de Lehman Brothers.

Esta profunda crisis arrastró a multitud de bancos y cajas a ser absorbidas y fusionadas por otras entidades de crédito o rescatadas por los bancos centrales. Algunos de estos casos en valencia fueron la CAM (Caja de Ahorros del Mediterráneo) absorbida por el Banc Sabadell en 2013, el Banco de Valencia absorbida por CaixaBank en 2013 y Bancaja fusionada con Caja Madrid y otras cajas menores en 2012, además de un posterior rescate por parte del banco central.

Por tanto, Caixa Popular se ha convertido en la entidad financiera valenciana por excelencia.

3.2 Historia Caixa Popular.

Caixa Popular tiene su origen en 1978 por el grupo cooperativista COVIPO-Cooperativa de Viviendas Populares. Surge de la idea de dar un servicio de financiación tanto a las familias, las empresas, los pequeños comercios, las instituciones y las asociaciones y cooperativas, tomando este último, como modelo de entidad.

Cabe hacer hincapié que Caixa Popular presenta alianzas y convenios con las cooperativas valencianas más importantes de los distintos sectores predominantes de la economía valenciana como consumo, vidrio, textil, juguetes, cerámica, enseñanza, viviendas entre otros. Alguna de estas grandes empresas cooperativistas es Consum supermercados.

La sede central de Caixa Popular se sitúa en Avenida Juan de la Cierva 9, en el Parque Tecnológico de Paterna, Valencia. Actualmente, cuenta con 75 sucursales bancarias, todas ellas en la provincia de Valencia a excepción de las oficinas situadas en las localidades de Ibi y Alcoy. Tiene una plantilla de 369 trabajadores y cuenta con más de 205.000 clientes.

Destacar que mientras por lo general las entidades financieras cierran sucursales en distintos pueblos y ciudades, disminuyendo así su prestación de servicios personalizados, Caixa Popular opta por la tendencia opuesta, es decir, apuesta por abrir nuevas sucursales y expandiéndose cada vez más en la provincia de Alicante. Esto puede interpretarse como una declaración de intenciones, mostrando a la población valenciana que Caixa Popular se trata de una entidad de crédito solvente y cercana, que se manifiesta y apuesta por dar el mejor servicio personalizado a sus clientes.



IMAGEN 1. SEDE CAIXA POPULAR

3.3 Cooperativa como modelo de entidad.

Como bien se ha hecho mención anteriormente, Caixa Popular es una entidad financiera diferente a la gran mayoría, esto se debe a sus fuertes valores y su filosofía de trabajo, así como a su tipología de sociedad.

Desde sus inicios, optó por una sociedad cooperativa de crédito. Según la ley 13/1989 del Boletín Oficial de Estado “Las cooperativas de crédito son sociedades mercantiles, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito”.

Al estar las cooperativas de crédito sujetas a la ley mencionada, actúan como las demás entidades financieras, sin embargo, presentan la diferencia de que éstas presentan una vinculación a funciones sociales y de ámbito local. Por tanto, las cooperativas de crédito conceden préstamos y ayudas a sociedades de ámbito local o regional.

Existen diferentes tipos de cooperativas de crédito, aunque las más conocidas y utilizadas son principalmente dos.

Las Cooperativas de Crédito Agrícola o las conocidas “Cajas Rurales”, dichas sociedades están caracterizadas por una naturaleza rural, tanto a nivel local, regional, provincial o autonómico incluso nacional. Su principal función es la financiación de las actividades consideradas como vida rural.

Las Cooperativas de Crédito no Agrarias, a diferencia de las anteriores, poseen una naturaleza industrial y no rural. Su actividad principal es conceder financiación a todas aquellas actividades de índole industrial y urbana. Dentro de este tipo de cooperativas, se encuentran asociaciones de ingenieros, arquitectos entre otros.

Las cooperativas de crédito presentan unas características específicas. Las principales características entre otras son las siguientes:

Presentan una denominación social completamente diferente a los bancos, puesto que según el reglamento de la ley por las que se encuentran legisladas, deben contener la abreviatura Coop de Crédito.

Se encuentran constituidas por la asociación libre de las personas y su incorporación y su salida de la cooperativa es voluntaria.

La estructura empleada para el funcionamiento y control de la sociedad es de carácter democrática.

Los beneficios obtenidos al final de un determinado ejercicio se reparten entre los socios, unos fondos obligatorios, otros voluntarios, y además se destinan a fondos para promocionar actividades sociales.

También hay que destacar, que presentan un fuerte compromiso social, siendo esta característica una de sus señas más reconocibles. De esta manera, dan a conocer a la población en general como están involucradas en aspectos sociales. Por consiguiente, participan en actos y actividades siendo patrocinadores, colaboradores etc.

En la actualidad, representan entorno un 6% de cuota de mercado de los créditos y depósitos de España, sin embargo, en países europeos como Francia, Alemania, Suiza, Holanda entre otros, llegan a representar entorno un 20-30%.

3.4 Caja rural (Asociación de cajas rurales).

Caixa Popular forma parte de la asociación española de cajas rurales más comúnmente conocida como “Caja Rural” o “AECC”. Esta asociación surgió en 1989 y estaba conformada inicialmente por 23 Cajas Rurales.



IMAGEN 2. LOGO GRUPO CAJA RURAL

Actualmente, la conforman 29 entidades de crédito, más de 2.380 oficinas, más de 8.400 trabajadores, 65.051 millones de euros en activos representando un volumen total de dichos activos del 54% y, además, posee unos fondos propios entorno unos 5.100 millones de euros. Por todo ello, es considerada como la mayor asociación de cooperativas crediticias de todo el país.

Los principales fines de esta asociación consisten en dar confianza y seguridad a la sociedad en las cajas rurales, dar representación y promoción antes las administraciones, fomentar la cooperación de recursos, desarrollo de principios éticos y garantizar la solvencia de estas, o fomentar la creación y adhesión de nuevas empresas al proyecto entre otros.

La lista de cajas rurales pertenecientes a dicha asociación son las siguientes:

TABLA 1. CAJAS PERTENECIENTES AL GRUPO CAJA RURAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

GRUPO CAJA RURAL (ASOCIACIÓN CAJAS RURALES)	
<ul style="list-style-type: none"> - Caja Rural de Albal - Caja Rural San José de Alcora - Caja Rural de Algemés - Caja Rural San José de Almassora - Caja Rural de Aragón - Caja Rural de Asturias - Ruralnostra - Cajaviva - Caja Rural de Casas Ibáñez - Caja Rural Central - Caja Rural San Isidro de les Coves de Vinromà - Caja Rural de Extremadura - Caja Rural Gallega - Caja Rural de Gijón - Caja Rural de Granada 	<ul style="list-style-type: none"> - Globalcaja - Caja Rural de Jaén - Caixa Rural de L'Alcúdia - Caja Rural de Navarra - Caja Rural Nuestra Señora de la Esperanza de Onda - <u>Caixa Popular</u> - Caja Rural Regional San Agustín - Caja Rural de Salamanca - Caja Rural de Soria - Caja Rural del Sur - Cajasiete - Caja Rural de Teruel - Caja Rural de Villamalea - Caja Rural de Zamora

La agrupación Caja Rural, también cuenta con el soporte de sociedades participadas, que les permiten desenvolver sus actividades. Dichas sociedades participadas son las siguientes:

El Banco Cooperativo Español. Su fundación se remonta a 1990, con el objetivo de ejercer como banco central para las Cajas Rurales. Su sede se encuentra en la ciudad de Madrid, y se encuentra compuesto principalmente por 29 cajas rurales, además de uno de los bancos más importantes de toda Alemania, el DZ Bank AG, el cual, a su vez, está participado por alrededor de 900 cooperativas crediticias de dicho país.



IMAGEN 3. LOGO BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL

Rural Servicios Informáticos. Rural Servicios Informáticos también conocido por sus siglas RSI, fue creada en 1986 por un pequeño conjunto de cajas rurales, con el claro

objetivo de poder compartir sus sistemas informáticos y de gestión. Por tanto, su fin es la centralización de dichos sistemas de software que permitan a todas las entidades poder desarrollar sus actividades, sin que éstas tengan que preocuparse personalmente de los distintos problemas que puedan surgir mientras realizan sus tareas.



IMAGEN 4. LOGO RURAL SERVICIOS INFORMÁTICOS

Seguros RGA. Es la compañía de seguros de la asociación de cajas rurales, y al igual que el RSI, fue creada en 1986. Se encuentra vinculada al departamento de Banca Seguros de las cooperativas crediticias y se encuentra compuesta por cuatro entidades aseguradoras las cuales son las siguientes: RGA Seguros Generales Rural. S.A., RGA Rural Pensiones S.A., RGA Rural Vida S.A. y RGA Mediación Operador de Banca-Seguros Vinculado.



IMAGEN 5. LOGO SEGUROS RGA

3.5 Estrategias tomadas por la entidad.

En este apartado se hace hincapié en la evolución e historia que la entidad ha tomado desde sus humildes orígenes, consiguiendo así desarrollar y potenciar sus estrategias que le han permitido llegar donde se encuentra actualmente.

Desde sus inicios Caixa Popular se ha inclinado por caracterizarse como un modelo de banca distinto a la mayoría. Para llegar a conseguirlo apostó fuertemente por sus valores y filosofía empresarial, además de seguir la estrategia de **diferenciación segmentada**.

Mediante la **diferenciación segmentada** ha conseguido crecer y ser considerada como una entidad financiera percibida por los clientes como única. Sus principales virtudes o cualidades para poder llegar a ser percibida como única o muy particular son sus valores y filosofía. Dicha filosofía y valores representan la relación humana vinculada a la

cercanía, confianza, profesionalidad y dedicación a los clientes y la implicación en la sociedad valenciana en todas sus vertientes como educación, deporte, esfuerzo o el medio ambiente. Todos estos valores son compartidos por los clientes, llegando a conseguir una fuerte relación emocional con ellos.

La estrategia actual que está ejecutando se denomina “**Reinventar-se 2020**”. Esta estrategia tiene como objetivo llevar a término la transformación digital. Todo ello, sin dejar de mantener un crecimiento orgánico y sostenible.

La digitalización bancaria es una de las prioridades de todas las entidades, puesto que les presenta una forma completamente nueva de competir y, con el paso del tiempo, si no se efectúa, puede llegar a provocar la denominada “obsolescencia”. Sin embargo, este proceso es muy complejo y presenta una serie de factores a los cuales hay que prestar mucha atención y cuidado. Algunos de estos factores más destacados son el requerimiento de financiación e inversión, el cumplimiento de leyes regulatorias, la correcta coordinación de todos los departamentos, la creación de productos financieros nuevos o la automatización de procesos como la conectividad, la rapidez de respuesta entre otros.

Para poder ser percibida como una entidad diferente lleva a cabo campañas donde muestra sus valores y principios que la diferencian de las demás entidades financieras.

La campaña efectuada en los últimos años, nombrada “**La banca que et toca**” (La banca que te llega), apela a las emociones y sentimientos que surgen de la complicidad y compromiso de la entidad con los clientes con el fin de que éstos puedan llegar a conseguir sus objetivos, siempre eso sí, sin renunciar a sus valores y principios que la conforman. También opta por remodelar y abrir nuevas sucursales bancarias, al contrario que las otras entidades bancarias que cierran oficinas. Todas estas acciones permiten mantener una relación de implicación y confianza con los clientes.

Actualmente está llevando a cabo una nueva campaña, surgida hace muy poco como consecuencia de la pandemia provocada por el COVID-19 llamada “**On toca estar**” (Donde hay que estar). En dicha campaña la entidad se ha puesto en marcha para poder ofrecer soluciones y facilidades a los clientes que, por motivos derivados por la pandemia, atraviesan unos momentos difíciles y de incertidumbre sobre su futuro. Para poder ayudar a dichos clientes, ofrece líneas de financiación, tanto para empresas como particulares, adelantos en el cobro de pensiones o prestaciones de desempleo, donación de un día de salario de los trabajadores a hospitales, entre otras medidas. Todo ello, con el objetivo de reducir las dificultades surgidas por la pandemia.

Por todo esto, se puede observar que desde sus inicios ha optado por tomar la **diferenciación segmentada** como estrategia de negocio.

3.6 Misión, visión y valores de la empresa.

Según la propia web de Caixa Popular, su **misión** es clara y concisa “A través de una gestión fuertemente profesionalizada aplicando los Valores del Cooperativismo de Trabajo, tener una influencia creciente en la Sociedad Valenciana para participar en su transformación y mejora”.

La **visión** de Caixa Popular se podría definir como “A través de una gestión fuertemente profesionalizada aplicando los Valores del Cooperativismo de Trabajo, llegar a ser el máximo exponente y representante de la Sociedad Valenciana para conseguir su potencialización y excelencia en todos sus ámbitos.

Caixa Popular presenta unos valores muy marcados y estipulados, siendo éstos los pilares básicos de su filosofía de entidad. Dichos pilares fundamentales que la diferencian notoriamente de su competencia son los siguientes:

- Cooperativa de Trabajo Asociado.
- Estimulación y apoyo del Asociacionismo.
- Creencia en la Igualdad de las Personas.
- Profesionalización y personalización del Servicio al Cliente.
- Solidaridad
- Concienciación e implicación con el medio ambiente.
- Concienciación e implicación con la Sociedad Valenciana
- Concienciación e implicación con la Educación y Formación.
- Arraigo a nuestras localidades.

3.7 Gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa.

Caixa Popular posee una estrategia del **gobierno corporativo** constituida por cuatro pilares básicos.

1. “Las directrices sobre gobierno interno del Banco de España (Eurosistema)”.
2. “El efecto inspirador de la Declaración por la ética empresarial y el buen Gobierno formalizada por Caixa Popular, junto a un número elevado de Empresas, el 16 de octubre de 2010”.
3. “Los principios de buen gobierno para empresas no cotizadas del instituto de Consejeros-Administradores”.
4. “Las mejores prácticas en gestión del gobierno corporativo de las empresas cooperativas, entendidas como “benchmark””.

Actualmente, el gobierno corporativo de Caixa Popular se encuentra conformado por diferentes órganos los cuales se pueden observar en la siguiente imagen.



IMAGEN 6. GOBIERNO CORPORATIVO CAIXA POPULAR. FUENTE: MEMORIA CAIXA POPULAR

Caixa Popular al ser una cooperativa crediticia, presenta una **responsabilidad social corporativa** pronunciada, puesto que una de las finalidades de los modelos de entidad cooperativos requiere un fuerte apoyo a causas sociales con el fin de favorecer y ayudar a la sociedad a la cual forman parte. Esta responsabilidad social se encuentra muy respaldada y vinculada a sus valores.

Las bases de dicha responsabilidad social se podrían dividir en los siguientes bloques:

Cooperativismo: como entidad cooperativa, Caixa Popular promueve el cooperativismo, y para poder fomentarlo, la entidad deposita un 10% de los beneficios netos anuales al denominado Fondo de Formación y Promoción Cooperativa. En dicho fondo se encargan de administrar y promover el modelo cooperativo a través de actividades formativas y de divulgación. Dentro de dicho fondo colabora fuertemente con la Federación Valenciana de Cooperativas de Trabajo Asociado.

Solidaridad: como bien se ha expuesto anteriormente en los valores de la entidad, la solidaridad representa uno de sus fundamentos esenciales. Por ello, participa y colabora activamente con diferentes ONG y asociaciones de carácter social. Algunas de dichas sociedades son Cruz Roja o Cáritas. Además, mantiene una cooperación con la red EnClau mediante el ofrecimiento de depósitos y libretas “solidarios”, los cuales, permiten a los clientes ahorrar y participar en planes sociales.

Asociacionismo: al igual que la solidaridad, es un punto básico de Caixa Popular. Por ello, promueve la asociación de las sociedades a través de charlas, reuniones o actividades formativas e informativas. La Fundación Horta Sud es su principal socio para promover el tipo de actividades anteriores. También cuenta con el apoyo del centro asociativo de Sueca.

Deporte: el deporte es uno de los pilares de toda sociedad, y, por tanto, Caixa Popular quiere estar presente. La pilota valenciana es considerado el deporte más icónico de la cultura valenciana y es la gran apuesta de esta entidad. Para poder respaldar dicho

deporte, patrocina clubes y escuelas de pilota valenciana, diferentes competiciones en las cuales han jugado grandes referentes de dicho deporte, y por último ofrece becas académico-deportivas. También crea y patrocina muchas carreras solidarias con el objetivo de recaudar dinero para alguna causa social.

Medio Ambiente: la entidad está totalmente comprometida con el medio ambiente, así pues, promueve y fomenta la búsqueda de eficacia y eficiencia para llegar a una sostenibilidad que permita utilizar la mínima cantidad de recursos posibles. Por consiguiente, todas sus oficinas están orientadas a la reducción de papel y de electricidad. Además, colabora con asociaciones relacionadas con la protección del medioambiente.



**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS EXTERNO**

CAPÍTULO IV ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno se interesa únicamente por aquellas partes del entorno que afectan o influyen de alguna forma en la organización, pudiendo incurrir en la definición y las bases de la estrategia empresarial.

Mediante este análisis, se pueden identificar todas aquellas influencias tanto positivas (oportunidades) como negativas (amenazas) que ejercen las variables externas con el fin de tomar las respuestas más convenientes a estas.

En dicho análisis se distinguen dos grandes niveles del entorno:

El entorno general o Macroentorno, el cual se puede definir como el medio externo que envuelve y rodea a la organización desde una perspectiva más general, procedente del ámbito socioeconómico en que dicha organización desarrolla su actividad.

El entorno específico o Microentorno, el cual se puede definir como aquella parte del entorno más cercana o próxima a la actividad de la organización, o sea, aquel sector o ámbito de actividad donde dicha organización opera.

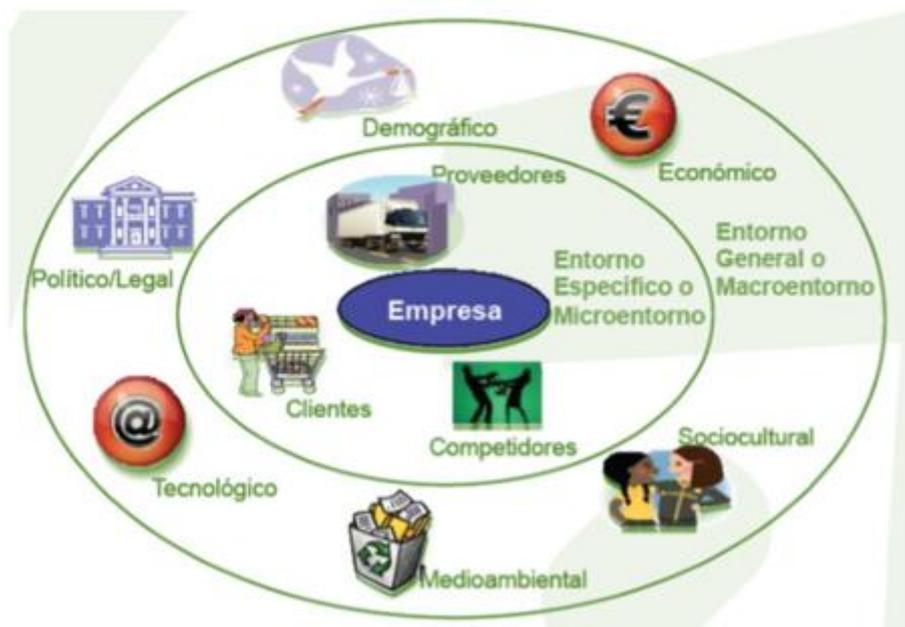


ILUSTRACIÓN 6. NIVELES DEL ENTORNO. FUENTE: FERNÁNDEZ (2020)

4.1 Análisis del Entorno General o Macroentorno.

A través del análisis del **entorno general** o del **Macroentorno** se pretende recopilar toda la información que permita a la organización identificar aquellas variables que

pueden generar un impacto relevante y significativo en su estrategia y evaluar dicho impacto.

Para realizar este análisis, se procede a utilizar las siguientes herramientas:

Análisis PEST

Perfil estratégico del entorno

4.1.1 Análisis PEST.

El análisis PEST es el estudio de aquellos factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen a una organización. El objetivo consiste en la identificación de las variables que afecten o puedan llegar a influir e incluso perjudicar la estrategia preestablecida a seguir en el futuro.

Para la realización de este análisis, se deben establecer unos límites geográficos en base al ámbito territorial donde la organización desarrolla su actividad.

Las variables las cuales se deben tener en consideración se clasifican según las dimensiones del entorno.

- Dimensión Político-legal
- Dimensión Económica
- Dimensión Sociocultural
- Dimensión Tecnológica

En la siguiente tabla se observan las principales variables de cada dimensión:

TABLA 2. PRINCIPALES VARIABLES DIMENSIONES PEST. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Dimensión Político-legal	Dimensión Económica
<ul style="list-style-type: none"> - Clima político - Estabilidad del gobierno - Deuda del gobierno - Déficit o superávit presupuestario - Política fiscal y monetaria (impuestos, partidas presupuestarias...) - Legislación laboral - Legislación sobre la competencia - Salario mínimo interprofesional (SMI) - Seguridad y salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolución del PIB - Expansión o recesión económica - Nivel y distribución de renta - Tasa de desempleo - Tasa de inflación - Tipo de interés y tipo de cambio - Balanza de pagos - Etapa ciclo económico
Dimensión Sociocultural	Dimensión Tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de crecimiento de la población - Edad de la población - Aumento esperanza de vida - Estilos de vida - Valores y moral 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información y gestión - Nuevas tecnologías - Nivel de infraestructuras - Nuevos procesos productivos - Internet de las cosas

<ul style="list-style-type: none"> - Religión - Implicación medioambiente - Nivel educativo general y específico 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación tecnológica - Investigación desarrollo e innovación (I+D+I) - Obsolescencia de productos
---	---

A continuación, se procede a realizar el análisis del entorno general o Macroentorno de las entidades bancarias españolas. Los límites geográficos establecidos en este análisis se limitarán a nivel nacional, aunque también se incluirá información sobre la Comunidad Valenciana debido a que la entidad bancaria que se analizará solo opera a nivel regional.

Dimensión Político-Legal

Clima Político

Actualmente en España se vive un clima político convulso, donde ningún partido llega a obtener la representación parlamentaria necesaria para poder gobernar el país sin la necesidad de realizar acuerdos o pactos con otros partidos políticos desencadenando una situación de completa inestabilidad regulatoria y monetaria. Dichos pactos no solo se producen a nivel estatal, sino que también se desarrollan a nivel autonómico e incluso a nivel local. Estos acuerdos suelen conformar los denominados “bloques políticos” donde los partidos de izquierda y derecha se alían entre ellos con la finalidad de poder gobernar e impedir que los partidos políticos contrarios a su ideología o pensamiento lleguen al poder. Destacar que a pesar de la formación de estos bloques sigue habiendo discrepancias entre los partidos que lo conforman en diferentes aspectos o regulaciones, que en muchos casos producen alguna pelea y de vez en cuando se agravan produciendo graves crispaciones y un deterioro de la confianza, pero, al fin y al cabo, sienten que tienen la obligación de ceder en algunas de sus pretensiones con el objetivo final de estar en el poder e impedir que el otro bloque lo logre. La moción de censura para echar al partido del gobierno se ha llevado a cabo y también se baraja en un futuro próximo. El mejor indicador de esta situación de crispación política e inestabilidad es la cantidad elevada de elecciones que se han convocado en los últimos años.

En la actualidad el gobierno de España está conformado por el denominado bloque de izquierdas el cual está representado por el PSOE y Unidas Podemos.

En la siguiente imagen se puede observar el resultado electoral de las últimas elecciones donde se ve claramente la división del voto.

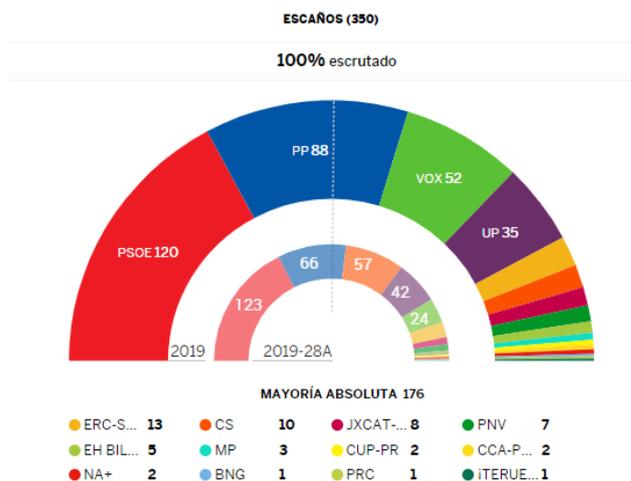


IMAGEN 7. RESULTADOS ELECCIONES 2019. FUENTE: EL PAÍS

A partir de la información expuesta, se puede concluir que una situación de inestabilidad y de conflictos políticos pueden desencadenar en cambios drásticos respecto a regulaciones, leyes, políticas fiscales y monetarias etc, que crean una incertidumbre que afecta muy negativamente a las organizaciones a la hora de tomar decisiones.

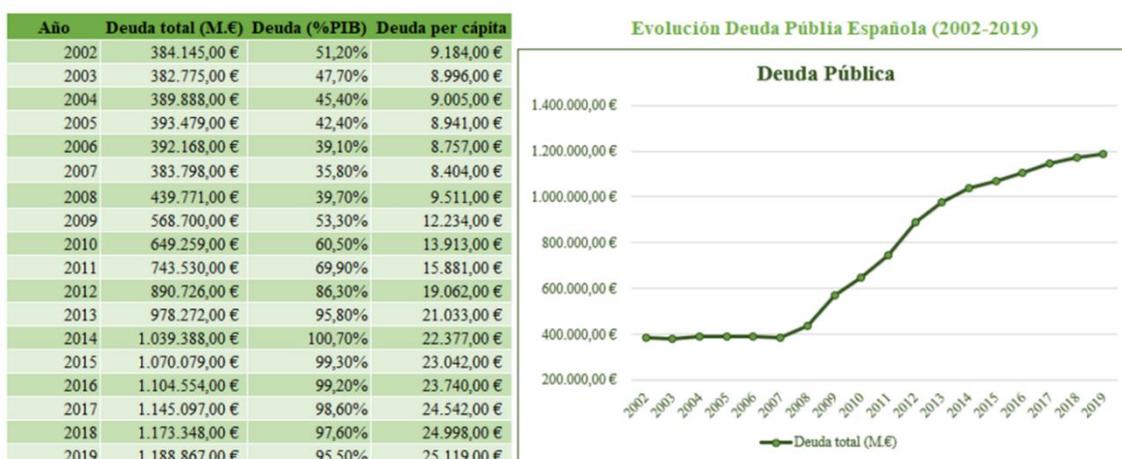
Deuda Pública

La deuda pública se define como todo el conjunto de deudas y compromisos de pago que el sector público de un país (Estado central, Comunidades Autónomas, entes locales y Seguridad Social) tiene con el sector privado (particulares, organizaciones e instituciones nacionales o extranjeras).

Como consecuencia inmediata de la profunda crisis de 2008 que asoló al mundo entero, España no siendo una excepción, sino más bien, uno de los países desarrollados más afectados por esta recesión, la deuda pública española creció a una velocidad desmesurada pasando de mantenerse bastante estable y sin muchos movimientos a crecer en casi la friolera cifra de 100 mil millones de euros al año hasta 2014. A partir de ese año, la deuda creció en una para nada despreciable cifra de 30 mil millones al año, superando ya la barrera de 1 billón de euros y el 100% del PIB español. Durante los últimos 4-5 años se ha reducido ligeramente el % de la deuda respecto al PIB, pero la deuda ha seguido creciendo.

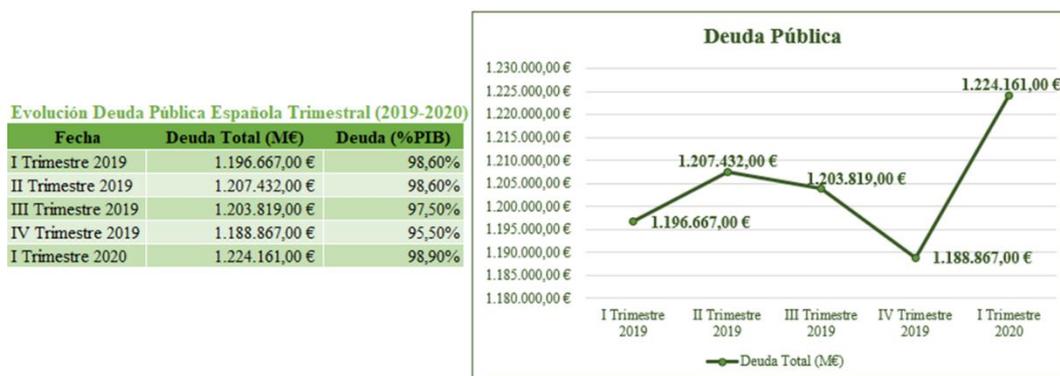
En el siguiente gráfico se observa de manera visual dicha evolución.

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA ESPAÑOLA EN MILLONES (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



En el próximo gráfico se observa más concretamente la evolución de la deuda a lo largo de estos últimos trimestres donde, además, se incluye el primer trimestre de 2020 en el cual ya se ve claramente como la pandemia mundial provocada por el coronavirus tiene sus claras consecuencias a pesar de que solo afectó el mes de marzo. En este primer trimestre de 2020 la deuda pública ha aumentado en un 3,4% del PIB y se sitúa en la cifra de 1.224.161 millones de euros.

GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA ESPAÑOLA TRIMESTRAL EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



Según las previsiones elaboradas por BBVA Research la deuda pública aumentará abruptamente superando el 122% del PIB a finales del año 2021. A pesar de la tendencia creciente que venía desarrollando la deuda española a lo largo de estos años, cabe destacar que esta subida extraordinaria y muy preocupante proviene por la pandemia del COVID-19.

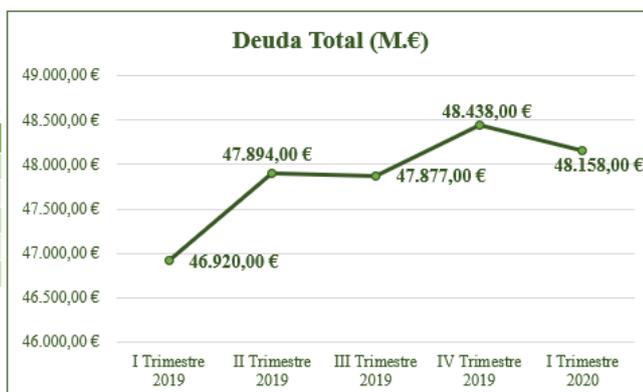
Concretando en más profundidad en la Comunidad Valenciana, puesto que es el ámbito geográfico donde la entidad Caixa Popular desarrolla su actividad, cabe destacar que no es una excepción dentro de España, sino que presenta unas cifras pésimas siendo la comunidad autónoma de España que más financiación necesita.

Se puede visualizar en el posterior gráfico como la deuda valenciana representa un 42,20% de su PIB autonómico en el primer trimestre del 2020 sin tener aún mucha influencia los efectos del coronavirus, los cuáles acrecentarán muy notablemente estas cifras.

GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA CV TRIMESTRAL EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO

Evolución Deuda Pública CV Trimestral (2019-2020)

Fecha	Deuda Total (M.€)	Deuda (%PIB)
I Trimestre 2019	46.920,00 €	41,90%
II Trimestre 2019	47.894,00 €	42,40%
III Trimestre 2019	47.877,00 €	42%
IV Trimestre 2019	48.438,00 €	42,10%
I Trimestre 2020	48.158,00 €	42,20%



Según las previsiones para la Comunidad Valenciana de la AIREF se estima que la deuda pública a final del 2020 oscilará entre el 50 y 51,8% del PIB valenciano, es decir, un aumento de entre el 7,9 y el 9,7%.

Una vez expuestos estos datos, se puede observar como la deuda pública presenta y presentará una situación muy complicada y negra para la economía española durante un largo periodo de tiempo.

Déficit Presupuestario

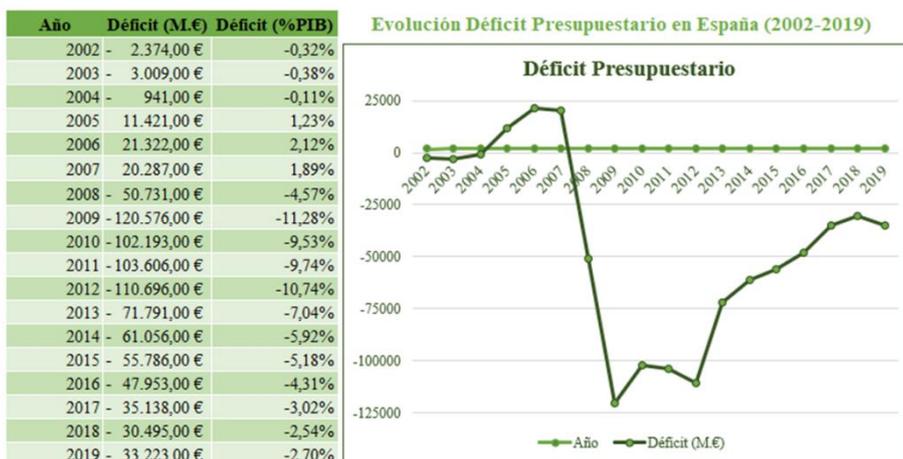
El déficit presupuestario se encuentra totalmente relacionado con la deuda pública, puesto que esta deuda surge por un déficit en los presupuestos generales del estado. Por tanto, el déficit presupuestario se produce cuando en un determinado período de tiempo, se da una situación donde el gasto es mayor que los ingresos generándose así el denominado déficit presupuestario.

España presenta una situación cuanto menos preocupante puesto que excepto en contadas ocasiones a lo largo de su historia siempre ha cerrado el año con déficit presupuestario.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución del cierre presupuestario en millones de euros desde el año 2002 hasta el 2019. Destaca como a partir del año 2008

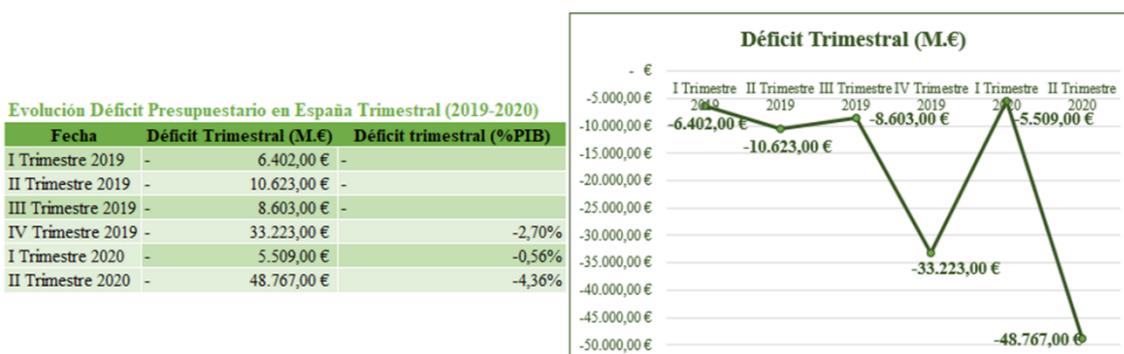
coincidiendo con el inicio de la crisis de ese mismo año, el déficit se dispara en los siguientes años llegando incluso a superar la escalofriante cifra de 100 mil millones de euros de déficit. Durante estos últimos el déficit se ha estabilizado entorno a unos 35 mil millones siendo todavía una cifra muy significativa.

GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DÉFICIT PRESUPUESTARIO EN ESPAÑA EN MILLONES (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



A continuación, se puede visualizar la evolución trimestral del déficit presupuestario del año 2019, además de los dos primeros trimestres de este 2020. Como se observa, se cerró el año 2019 con un déficit del 2,7% del PIB experimentando un incremento respecto al año 2018.

GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DÉFICIT PRESUPUESTARIO TRIMESTRAL EN ESPAÑA EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



En el presente año 2020, durante el primer trimestre se obtuvieron unas buenas cifras puesto que el déficit de este primer trimestre se redujo un 13,9% en comparación al año anterior. Esta dinámica ha sido muy agravada durante los meses siguientes debido a la crisis derivada por la pandemia del COVID-19 que ha desencadenado en el cierre económico de aquellas empresas que no se consideran de primera necesidad, provocando una disminución notable del PIB y un aumento extraordinario del gasto.

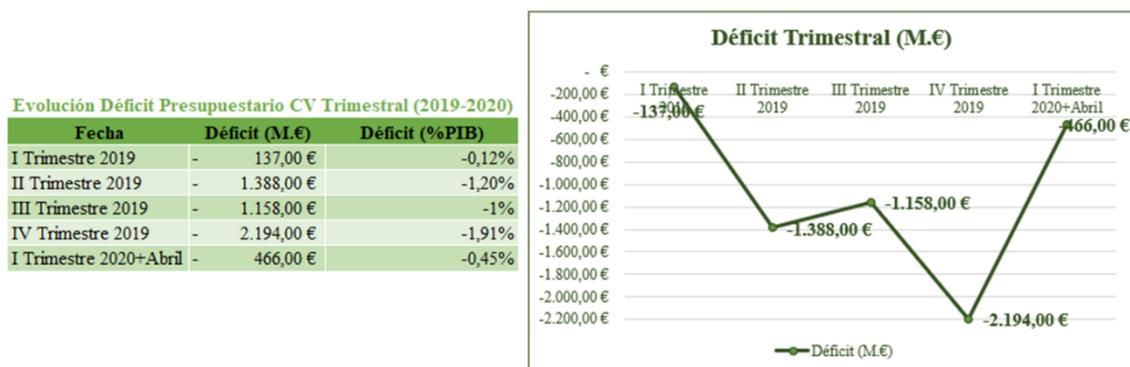
A cierre del segundo trimestre del 2020 el déficit presupuestario español ya se sitúa en una preocupante cifra de 48.767 millones de euros.

Al igual que en la deuda pública, el BBVA Research ha realizado unas previsiones que sitúan a cierre del año 2020 un déficit presupuestario de un 14,4% del PIB español. Por su parte, el FMI ha estimado un déficit del 13,9%.

Respecto a la Comunidad Valenciana, al igual que en la deuda pública analizada anteriormente, presenta unos datos preocupantes puesto que cerró el año 2019 con el mayor déficit de toda España con un 1,91% del PIB valenciano. El primer trimestre más el mes de abril tampoco arroja buenas noticias puesto que se ha experimentado un aumento notable de este con una cifra de 466 millones bastante superior a los 137 millones registrados en el primer trimestre del año anterior. Dicha subida considerable se encuentra influida por los efectos del coronavirus.

Se observa de manera más visual en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 6. EVOLUCIÓN DÉFICIT PRESUPUESTARIO TRIMESTRAL CV EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



La previsión de la AIREF para la Comunidad Valenciana respecto al déficit presupuestario indica que podría llegar situarse entre un abanico del 2,1 al 2,6% dependiendo de la evolución de los efectos del coronavirus que se lleven a cabo durante los próximos meses.

Se puede afirmar que los pronósticos estimados para la evolución del déficit presupuestario para este año, así como, para los años venideros presentan una situación muy complicada donde la economía española se verá gravemente afectada.

Salario Mínimo Interprofesional (SMI)

El Salario Mínimo Interprofesional corresponde a la cuantía retributiva mínima que debe percibir un trabajador referido a una jornada completa de trabajo, todo ello, sin ningún tipo de distinción según sexo, edad o tipo de contrato.

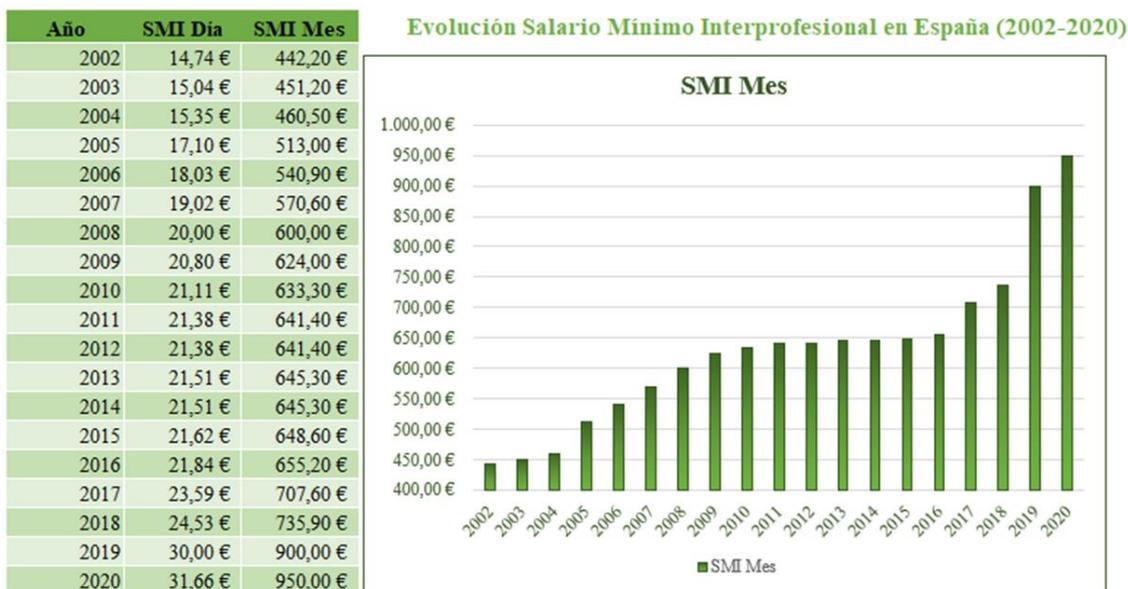
La cuantía de este salario mínimo se establece anualmente por el gobierno mediante Reales Decretos. Algunos de los factores que influyen en la fijación de esta cantidad son el IPC, la productividad media nacional o la participación del trabajo en la renta nacional.

El SMI para el año 2020 se estableció mediante el Real Decreto 231/2020 en febrero donde se fijó una cuantía de 950 euros mensuales. Si se hace la conversión al año correspondería a 13.300 euros en 14 pagas.

Esta subida del SMI afectará a aquellos trabajadores con una remuneración menor a la comentada.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la evolución del SMI desde el año 2002 hasta la actualidad.

GRÁFICO 7. EVOLUCIÓN SMI MES EN ESPAÑA (2002-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE SALARIOMÍNIMO.ES



Probable Subida del IVA

El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) es un impuesto de carácter indirecto que grava el consumo final tanto de los productos como de los servicios producidos en el territorio nacional como en el extranjero. Dicho impuesto es considerado como el más recaudatorio y el menos perjudicial para el desarrollo económico de un país.

En el estado español existen 3 tipos diferentes de IVA: el general, el reducido y el superreducido.

Durante la última década, como consecuencia directa de la crisis del 2008, este impuesto ha sufrido dos modificaciones traducidas en una subida. En 2010 Zapatero subió el IVA general al 18% y el reducido al 8%, manteniendo el superreducido en un 4%. Dos años más tarde, en 2012, Rajoy hizo lo propio y subió el IVA general al 21% y

el reducido al 10% manteniendo al igual que en la subida anterior el superreducido en un 4%.

A principios de este año, 2020, ya se venía vaticinando una subida del impuesto IVA puesto que el déficit de los últimos años estaba llevando a una situación financiera insostenible. Con la inesperada aparición del virus COVID-19 que ha terminado en una pandemia global, haciendo hibernar economías en todo el mundo y provocando numerosas muertes, se ha agravado muchísimo más una situación ya difícil. Es por ello, que, debido a estos graves acontecimientos, donde el déficit se va a disparar en los próximos años al igual que la deuda pública soberana y la caída del PIB va a experimentar una caída considerable, la subida del IVA sea la forma más fácil de aumentar los ingresos estatales.

El Banco de España ha aconsejado al gobierno una subida de este impuesto, sin embargo, no ha especificado como debe llevarse a cabo. Se especula que la subida del IVA puede darse de diferentes maneras como la subida del IVA general al 23%, el aumento del superreducido al 10% o la equiparación de todos los tipos al 21%, además de la subida de tipo especial.

Como consecuencia, la población verá como este aumento del IVA le repercutirá en su día a día a la hora de consumir productos o servicios debido a que el precio de estos se verá incrementado.

Ley Protección de Datos

La Ley Orgánica 3/2018, Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, sustituye a la antigua Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal con el objetivo de equiparar la normativa española a la europea.

Esta nueva ley establece todos los requisitos y las obligaciones de las organizaciones para el correcto procedimiento de la información personal y los derechos de los consumidores o usuarios.

Por tanto, la finalidad de esta ley consiste en preservar la identidad, la privacidad y la integridad de los usuarios respecto a la transferencia de sus datos personales.

Se considera como dato personal aquella información que permita la identificación de una persona.

Además, en esta actualización de la antigua ley, también, engloba la protección de los datos personales en internet.

Esta ley supone un esfuerzo extra para las organizaciones a la hora de tratar, gestionar y almacenar los datos personales de sus clientes o consumidores puesto que están obligados a cumplir con los requisitos y estándares establecidos por dicho reglamento. No obstante, la adopción y cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley supone contar con el beneplácito de las instituciones gubernamentales, además de proporcionar

a los clientes/consumidores una opinión de entidad fiable donde resulte muy complicado que se puede dar una filtración de información personal y valiosa.

Fuente: https://protecciondatos-lopd.com/empresas/nueva-ley-proteccion-datos-2018/#Que_es_la_Ley_Organica_de_Proteccion_de_Datos_y_Garantia_de_Derechos_Digitales

Ley Servicios de Pago PSD2

La Ley de Servicios de Pago “PSD2” (Payment Service Providers 2) aprobada en la directiva 2015/2366 del parlamento europeo y del consejo es la actualización de la antigua normativa “PSD” (Payment Service Providers) de 2007 referente a servicios de pago con el fin de crear un mercado seguro de pagos electrónicos único en la UE.

Dicha actualización se consideraba de carácter prioritario para profundizar en el logro de proporcionar a los usuarios una seguridad a la hora de realizar compras y pagos electrónicos a través de internet. Además del crecimiento exponencial de dichos pagos online.

La PSD2 se traduce en mejoras en la seguridad para los consumidores ya que a la hora de realizar un pago online se procederá a su autenticación con el fin de evitar fraudes. Para ello, entre otras novedades, una vez los usuarios vayan a realizar el pago, se le enviará al teléfono asociado a la tarjeta el cual se le ha proporcionado a la entidad financiera, un código de verificación el cual deberán introducir para poder efectuar el pago.

En España, dicha regulación entró en vigor en 2018, sin embargo, se ha ampliado el plazo para que las entidades financieras y los e-commerce implementen correctamente esta nueva normativa.

Por tanto, esta nueva ley supone un contratiempo importante para el sector bancario debido a que deben adaptarse a los requisitos establecidos en la regulación, dedicando profundos esfuerzos financieros, tecnológicos y humanos. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, termina resultando positivo y beneficioso para las entidades cumplir con las leyes establecidas en el sector donde desarrollan su actividad.

Fuente: <https://www.bbva.com/es/lo-saber-la-psd2/>

Ley Prevención Blanqueo de Capitales

La prevención del blanqueo de capitales consiste en la aplicación de todas aquellas medidas necesarias para evitar el blanqueamiento de dinero proveniente de actividades ilícitas, y así, que dicho dinero no circule de forma legal.

La vigente Ley 10/2010 Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo se aprobó en España en el 2010 derivada de una directiva europea.

Mediante esta ley, se pretende garantizar la legalidad del sistema financiero español y de todos los operadores económicos como aseguradoras, abogados, gestores, joyerías o administraciones de lotería entre otros, con la finalidad de evitar o eliminar el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo que durante estos últimos años ha experimentado un fuerte crecimiento.

Esta ley supone un esfuerzo extra para los agentes económicos obligados a la cumplimentación de estos requisitos, ya que, deben garantizar que los movimientos sospechosos de considerarse blanqueo de capitales provengan de actividades lícitas y comunicarlos a las instituciones estatales. Al igual que en las leyes anteriores, resulta positivo cumplir con las leyes, mejorando así la imagen de la entidad y contentando a las instituciones regulatorias.

Fuente: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/prevencion-blanqueo-capitales/>

Tasa Tobin

En febrero de este año, 2020, el gobierno aprobó el proyecto de ley “Tasa Tobin”, también conocido como impuesto sobre las transacciones financieras. El nombre de esta tasa se debe al famoso economista premio Nobel, James Tobin, el cual pretendía gravar las actitudes especulativas.

La aprobación de este impuesto sobre las transacciones financieras gravará en un 0,2% aquellas operaciones de compra de acciones emitidas en España de empresas cotizadas y posean más de 1000 millones de euros de capitalización. Esta tasa no gravará a las empresas no cotizadas o las pymes. También la deuda queda excluida de dicho impuesto.

La tasa Tobin se aplicará con independencia del origen o posición geográfica de los compradores de las acciones, solo basándose en la compra de acciones de empresas de más de 1000 millones de capitalización.

Este nuevo impuesto supondrá una amenaza para las entidades financieras y aquellas organizaciones o agentes económicos los cuales su actividad está relacionada con los mercados bursátiles.

Fuente: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2019/2/4/tasa-tobin-espana>

Sentencia TJUE Gastos Hipotecarios

El Tribunal de Justicia de la UE (TJUE) ha decretado una sentencia en la cual obliga a los bancos devolver los gastos hipotecarios si se considera alguna cláusula abusiva. En caso de que se considerara alguna cláusula abusiva, se decretaría nula y consecuentemente, los bancos deben devolver los gastos hipotecarios.

Estos gastos hipotecarios se encuentran relacionados con la comisión de constitución, gastos notariales, de gestoría y derivados del registro.

El plazo estipulado para la devolución de estos gastos hipotecarios se estima en unos 5 años.

Esta sentencia supone una amenaza para las entidades bancarias puesto que deberán proceder a la devolución de estos gastos hipotecarios en caso de que se demuestre que existía alguna cláusula abusiva.

Fuente: <https://www.diariojuridico.com/sentencia-europea-sobre-los-gastos-de-hipoteca-cuales-se-pueden-reclamar/>

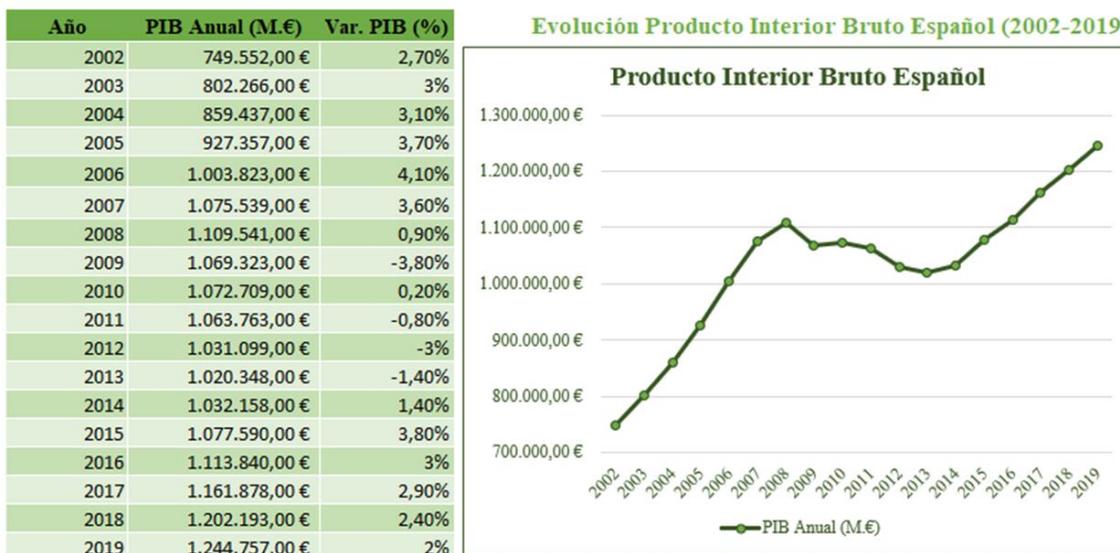
Dimensión Económica

Producto Interior Bruto (PIB)

El indicador económico PIB hace referencia al valor total de los bienes y servicios finales producidos por un país durante un período determinado, generalmente 1 año natural. Por tanto, el PIB es un indicador el cual mide la riqueza de un país.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la evolución del PIB español hasta el 2019.

GRÁFICO 8. EVOLUCIÓN PIB ESPAÑOL EN MILLONES (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



Como se observa, el PIB español ha presentado por lo general una tendencia alcista, conllevando un crecimiento económico del país. Sin embargo, como consecuencia de la crisis del 2008, los años posteriores supusieron unos malos datos para el crecimiento puesto que se produjo una bajada considerable del PIB siendo el 2009 y el 2012 los años más perjudicados. A partir del año 2014, comenzó una tendencia de crecimiento, pero a lo largo de los últimos años, se ha producido una deceleración económica.

A continuación, se observa el PIB referente a los últimos trimestres donde se incluye el primer semestre del 2020.

GRÁFICO 9. EVOLUCIÓN PIB TRIMESTRAL ESPAÑOL EN MILLONES (2019-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO E INE



La pandemia derivada del COVID-19 ha causado estragos en las economías mundiales. España ha sido uno de los países donde el virus más ha penetrado y como consecuencia directa de ello, aparte de las tristes cifras relacionadas con las vidas perdidas, la economía se ha visto muy golpeada, experimentando de por medio un paro total de la economía excepto en las industrias de primera necesidad.

Esta situación ha conllevado a una reducción muy notable de la producción durante los meses de confinamiento. Las cifras son terriblemente abrumadoras y preocupantes plasmándose en una caída del primer trimestre del 5,2% (solo se ha visto afectado en el mes de marzo) y del 18,5% en el segundo trimestre (afecto de lleno el confinamiento).

Además, en el gráfico se observa claramente la disminución del PIB comparándose con el mismo período del año anterior.

La OCDE, ha presentado dos estimaciones dependiendo de los escenarios posibles. En el primer escenario, si no se produce un rebrote grave, la economía española cerraría el año con una caída del 11,1% y el siguiente año, 2021 la economía nacional presentaría un crecimiento del 7,5%.

En el segundo escenario se plantea la posibilidad de que se produzca un rebrote que afecte gravemente a la economía suponiendo una caída del 14,4% del PIB al cierre del 2020. En 2021 la economía española experimentaría un crecimiento del 5%.

La Comunidad Valenciana, cerró el año 2019 con un PIB de 115.456 millones de euros traduciéndose en un crecimiento anual del 1,9 %. Al igual que el PIB nacional, la pandemia del COVID-19 ha supuesto un varapalo económico importante, el primer trimestre del 2020 el PIB regional cayó un 3,8% y se ha visto profundamente agravado en el segundo trimestre con una caída del 22,10% siendo la segunda comunidad autónoma más afectada después de Baleares. Estos datos se explican por la gran dependencia de la economía valenciana con el sector del turismo y el ocio.

Las previsiones estimadas por la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS) indican que el PIB de la Comunidad Valenciana caerá un 9,6%, sin embargo, esta cifra puede verse fácilmente incrementada.

A partir de la información mostrada, se puede concluir que la situación económica tanto nacional como regional se encuentra en una situación muy delicada donde se auguran años complicados y difíciles.

Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo o paro es un indicador que refleja el nivel de desocupación relacionada con la población activa de un país. Es decir, mide la falta de trabajo de la población con disposición, condiciones y edad de trabajar, pero que, sin embargo, no consigue trabajar.

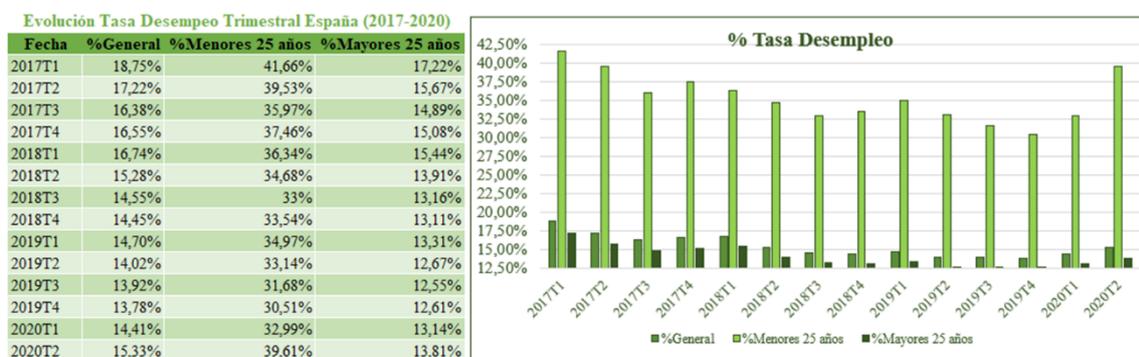
Tener una elevada tasa de desempleo supone un indicador de una mala situación económica de un país.

España por lo general, a lo largo de su historia ha presentado una tasa de paro elevada lo que supone malos datos para un país. Destacar que presenta una tasa de desempleo bastante estacional, ya que en la época de verano muchas personas encuentran un trabajo temporal en el sector turístico y del ocio, debido a que este sector es muy importante en la economía española.

A partir de la crisis financiera de 2008, la situación se agravó de forma considerable llegando en el primer trimestre de 2013 a su máximo pico de los últimos años con un preocupante 26,94%. La tasa de desocupación en menores de 25 años para ese mismo trimestre llegó a la escalofriante cifra de 56,92%. En los siguientes años, la tasa ha ido decreciendo lentamente hasta situarse a finales del 2019 en un 13,78%.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la evolución de la tasa de desempleo en los últimos trimestres donde se incluye el primer semestre del 2020.

GRÁFICO 10. EVOLUCIÓN TASA DESEMPLEO TRIMESTRAL EN ESPAÑA (2017-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE



Se puede observar como España ha ido reduciendo paulatinamente la tasa de paro, no obstante, en el 2020 como consecuencia de la fuerte penetración de la pandemia en la economía española se ha producido un aumento notable de la tasa de parados. Esta tasa a final del segundo trimestre se traduce en un 15,33%.

Esta cifra, sin embargo, no refleja la auténtica gravedad de la situación actual puesto que en ella no se reflejan los parados que se encuentran en una situación de ERTE ni tampoco aquellas personas que han dejado de buscar trabajo ya que consideran que en estos momentos no lo encontrarán. Por tanto, la tasa de paro real puede ser notablemente más elevada, incluso llegando a superar las preocupantes cifras alcanzadas en la anterior crisis.

Según el Banco de España la tasa de paro a cierre del 2020 se situaría en 18,1% en el escenario más optimista, en un 19,6% para un escenario intermedio y en un 23,6% en el peor escenario posible. Cabe recalcar que los trabajadores parados afectados por un ERTE no se incluyen.

La Comunidad Valenciana a lo largo de estos últimos años ha presentado una tasa de desempleo ligeramente más elevada que la tasa nacional traduciéndose en una mala noticia. Cerró el año 2019 con una tasa del 14,13%. En el segundo trimestre del 2020 se ha visto acrecentada hasta el 16,74%. La tasa de paro regional se ha visto más afectada todavía que la nacional puesto que el sector turístico y de ocio representa un pilar en la economía valenciana.

En el siguiente gráfico se observa la evolución desde el 2017 hasta la actualidad.

GRÁFICO 11. EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO TRIMESTRAL CV (2017-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE



El Colegio de Economistas de Valencia (COEV) avisa que la tasa de desempleo en la Comunidad Valenciana podría llegar a final de año hasta el 25% una cifra valorada como muy negativa suponiendo prácticamente el doble de la tasa con la que se cerró el 2019.

Por consiguiente, la tasa de desempleo tanto nacional como regional se encuentra muy afectada por la pandemia experimentando un fuerte crecimiento que puede llegar incluso a superar las cifras registradas en la crisis del 2008.

Índice de Precios al Consumo (IPC)

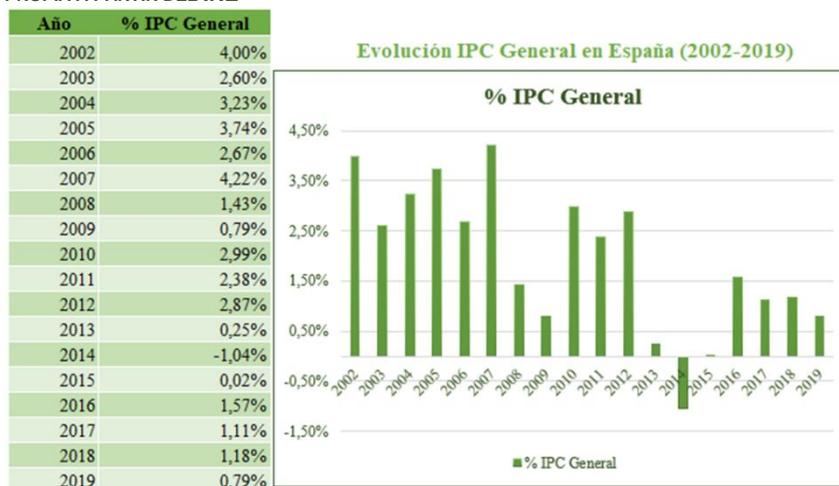
El IPC mide la variación de precios de un conjunto prestablecido de productos y servicios conocido comúnmente como cesta familiar durante un periodo de tiempo y un lugar determinado.

Al recoger subidas de precios y coste de vida se encuentra relacionado con la inflación.

A lo largo de las últimas décadas, el IPC ha experimentado tasas positivas a excepción del año 2014. En los últimos años, la tasa de crecimiento se ha suavizado manteniéndose dentro de los parámetros “normales” cercanos al 2%.

Se puede observar la evolución de manera visual en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 12. EVOLUCIÓN IPC GENERAL EN ESPAÑA (2002-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE



Una subida desmesurada y notable del IPC repercute directamente a la población, ya que esta verá como para adquirir los mismos productos y servicios que adquiere normalmente necesitará mayor cantidad de dinero.

Tipos de Interés

Los tipos de interés se pueden definir como el coste de crédito o el rendimiento del ahorro. En otras palabras, hace referencia al porcentaje de dinero equivalente a los intereses que se recibe en un préstamo o el cobro en caso de un depósito o en productos financieros.

En el posterior gráfico se observa la evolución de los tipos de interés de la Zona Euro.

GRÁFICO 13. EVOLUCIÓN TIPOS DE INTERÉS ZONA EURO (2000-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



Como se puede visualizar, como consecuencia de la crisis del 2008 los tipos de interés de la Zona Euro fueron decreciendo paulatinamente hasta llegar al 0% en 2017 con el fin de fomentar la actividad económica y el consumo.

Los tipos de interés bajos suponen para el sector financiero y bancario una reestructuración de sus estrategias puesto que los beneficios generados en concepto de intereses derivados de préstamos suponían su mayor fuente de ingresos.

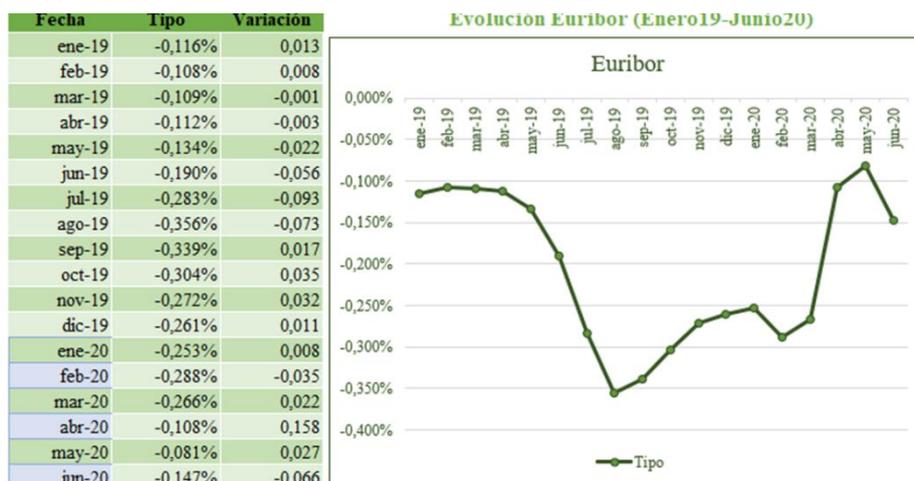
Euríbor

El Euríbor es el tipo de interés al cual las diferentes entidades bancarias pertenecientes a la zona euro se dejan dinero entre ellos. Por tanto, el euríbor es el tipo europeo de oferta interbancaria.

El euríbor depende mayoritariamente de los tipos de interés impuestos por el Banco Central Europeo, y es el tipo de interés más utilizado en los préstamos hipotecarios.

A continuación, se visualiza la evolución del Euribor mensual desde el 2019 hasta junio del 2020.

GRÁFICO 14. EVOLUCIÓN EURÍBOR (ENERO19 - JUNIO20). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS MACRO



En consonancia con la bajada de los tipos de interés hasta el 0%, desde el inicio del 2016, el Euribor ha permanecido en tasas negativas. Este hecho ha supuesto al igual que en los tipos de interés generales, una reestructuración estratégica por parte de las entidades financieras para llegar a obtener unos ingresos similares a los que obtenían anteriormente con las tasas positivas en los préstamos.

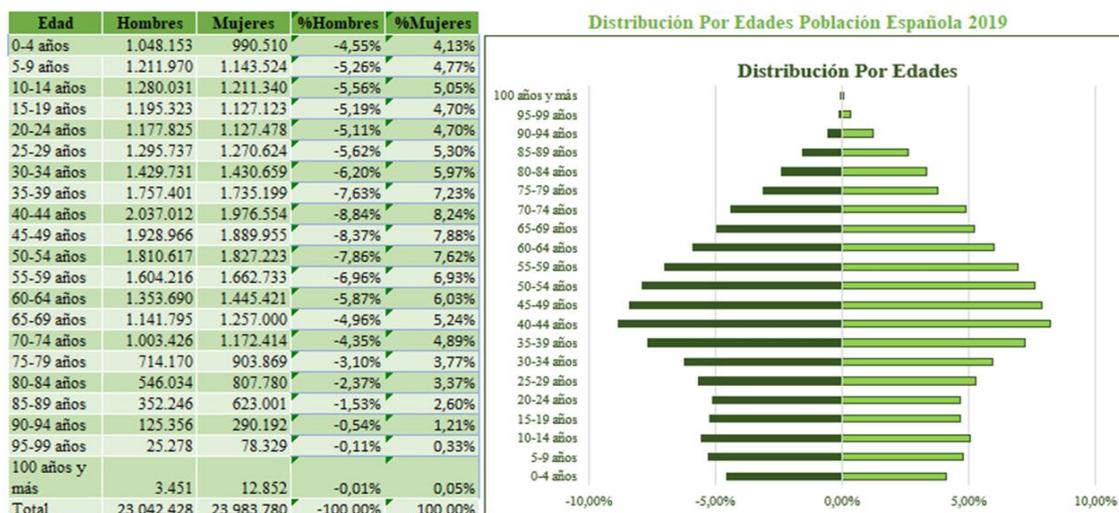
Dimensión Socio-Cultural

Distribución de la población por edades

España en 2019 presentaba una población de 47.026.208 habitantes.

A continuación, se puede visualizar la pirámide demográfica de la población española dividida por grupos quinquenales.

GRÁFICO 15. DISTRIBUCIÓN POR EDADES POBLACIÓN ESPAÑOLA 2019. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INE



Como se observa en el gráfico, la población española presenta una pirámide demográfica en la conocida forma regresiva, típica de los países desarrollados. Esta tipología de pirámide indica un envejecimiento derivado por una baja natalidad y un aumento de la esperanza de vida de la población. Por tanto, los grupos de edad superiores presentan mayor anchura que los grupos de edad baja que son la base de la pirámide.

En la pirámide destaca la anchura de los grupos de edades correspondientes al baby boom de los años 60 donde se produjo un aumento considerable de la natalidad. En los grupos de edades más jóvenes se observa una disminución notable derivado entre otros, de las nuevas relaciones sentimentales y el agravante económico de la crisis del 2008.

Esta situación a la larga supone un grave problema ya que compromete el equilibrio estructural de la población. También, el aumento de la población de edad avanzada puede llegar a suponer una amenaza para las entidades bancarias puesto que estas personas no tienen conocimientos y rehúsan de la utilización de las nuevas tecnologías que favorecen a el sector financiero/bancario.

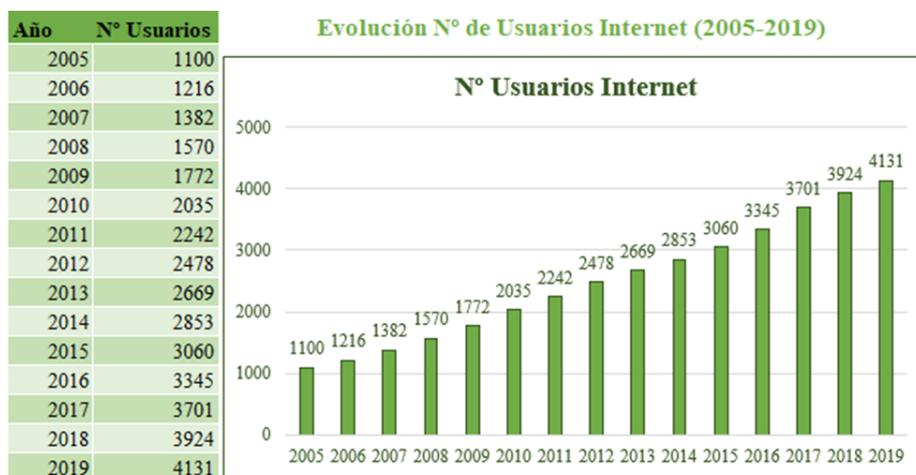
Crecimiento exponencial del uso de Internet

A lo largo de las dos últimas décadas, sobretodo esta última, el Internet ha experimentado un crecimiento exponencial de su uso, convirtiéndose para la gran mayoría de la población en un elemento crucial a la hora de concebir su día a día puesto que se encuentra implementado en prácticamente todas las facetas de nuestra vida.

En muchos casos, cuando se experimenta algún periodo de tiempo sin internet bien sea en el móvil, ordenador e incluso electrodomésticos que requieren de esta conexión se piensa que no se podrá concebir un día “normal”.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución del número de usuarios de internet en el mundo.

GRÁFICO 16. EVOLUCIÓN Nº USUARIOS INTERNET EN MILLONES (2005-2019). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE STATISTA



El brutal crecimiento del uso del internet supone un mundo lleno de nuevas formas de socializar y hacer llegar a una gran masa de la población publicidad y comunicaciones tanto a nivel organizativo y empresarial como particular. Las entidades bancarias y financieras no están exentas de ello, y, por tanto, el crecimiento del uso del internet se traduce en una gran oportunidad.

Tendencia alcista del uso de las tarjetas

Las tarjetas de crédito/débito se encuentran presentes en la sociedad desde su origen en el año 1958. En España más concretamente, se comenzaron a comercializar a partir del año 1978. En los inicios su uso ha sido bastante residual puesto que mucha gente era reacia a utilizarlas y dejar de pagar en efectivo. Sin embargo, en los últimos años su uso ha experimentado un crecimiento considerable gracias a la facilidad y despreocupación de tener que llevar el dinero suficiente en la cartera para poder realizar un pago.

En el siguiente gráfico se observa la evolución del número de operaciones realizadas y los importes totales anualmente mediante tarjeta.

GRÁFICO 17. EVOLUCIÓN Nº OPERACIONES CON TARJETA E IMPORTE TOTAL (2002-2020). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL BDE

Año	Operaciones	% Variación interanual	Importes	% Variación interanual
2002	991.564	-	46.828,92 €	-
2003	1.070.162	7,93%	53.403,00 €	14,04%
2004	1.235.093	15,41%	62.515,42 €	17,06%
2005	1.372.055	11,09%	71.468,43 €	14,32%
2006	1.571.046	14,50%	79.115,03 €	10,70%
2007	1.830.000	16,48%	89.395,89 €	12,99%
2008	1.985.168	8,48%	94.413,92 €	5,61%
2009	2.030.902	2,30%	91.075,50 €	-3,54%
2010	2.149.184	5,82%	95.184,09 €	4,51%
2011	2.232.631	3,88%	98.267,79 €	3,24%
2012	2.251.098	0,83%	97.385,29 €	-0,90%
2013	2.305.657	2,42%	98.534,58 €	1,18%
2014	2.502.611	8,54%	105.854,26 €	7,43%
2015	2.683.857	7,24%	112.330,26 €	6,12%
2016	3.045.589	13,48%	124.406,51 €	10,75%
2017	3.429.385	12,60%	135.246,47 €	8,71%
2018	3.903.657	13,83%	147.431,09 €	9,01%
2019	4.536.207	16,20%	161.343,34 €	9,44%
2020 I Trimestre	1.093.818	7,69%	36.855,85 €	2,26%



Destacar que solamente durante el primer trimestre del 2020 la variación interanual se ha situado en un 7,69%. Este aumento considerable se ha experimentado debido a la tendencia alcista del uso de las tarjetas, además de los efectos de la pandemia. Los datos que se plasmarán en el segundo trimestre supondrán buenas cifras puesto que durante esos meses la pandemia afectó de lleno y la población ha optado en su mayoría por realizar sus pagos mediante las tarjetas para evitar el uso del dinero en efectivo.

Esta tendencia alcista supone buenas noticias para el sector bancario puesto que el uso de las tarjetas reporta una fuente de ingresos para las entidades.

Tendencia alcista de la banca a distancia

En los últimos años la denominada “Banca a Distancia”, es decir, la banca online o digital está creciendo a un ritmo vertiginoso. Las facilidades y la rapidez que proporciona entre otras ventajas terminan por convencer a muchos clientes a hacer uso de ella.

Según un estudio realizado en España en 2019 por MasterCard, el 83% de las personas encuestadas hacen uso de la banca a distancia una vez al mes, un 60% recurre a la banca digital cada semana y un 40% se conecta cada día.

Además, el 73% de los encuestados afirma que utiliza la banca a distancia de los bancos tradicionales y casi un tercio utiliza solo bancos digitales.

Si la banca a distancia ya presentaba un crecimiento notable en los últimos años, este año 2020 experimentará un fuerte crecimiento de su uso debido a las restricciones y medidas sanitarias impuestas por las autoridades como consecuencia del confinamiento derivado por la pandemia del COVID-19. Todavía no hay datos oficiales, pero, sin embargo, resulta muy improbable que las cifras del uso de la banca digital, así como el número de nuevos clientes no aumente de manera notable.

Fuente: <https://newsroom.mastercard.com/eu/es/press-releases/la-banca-digital-ya-forma-parte-de-la-vida-cotidiana-de-los-espanoles-segun-un-estudio-de-mastercard/>

Cambio de hábitos y comportamientos sociales

La pandemia del COVID-19 ha conllevado múltiples cambios de comportamiento y conducta de la población y numerosas restricciones. Tanto las restricciones impuestas por las instituciones gubernamentales (estado de alarma y confinamiento incluido) como por el cambio de comportamiento y hábitos de las personas adoptando medidas de distanciamiento social, el consumo al igual que todos los indicadores económicos han experimentado una caída abrumadora de sus cifras.

Durante el segundo trimestre del 2020 (el más afectado por el confinamiento), el consumo de los hogares españoles registró un caída del 25,5% y la inversión privada en maquinaria, bienes de equipo e inmuebles cayó un 24,4%. Estas cifras en conjunto con los otros indicadores económicos y el coste de las vidas muestran la dura realidad de este virus.

Por todas las cifras económicas como por las cifras sanitarias, se observa como gran parte de la población española está adoptando nuevos hábitos y estilos de vida donde se potencia el distanciamiento social en detrimento de actividades principalmente de ocio donde se mantiene contacto con muchas personas.

Estos cambios suponen una amenaza notable para la economía en general puesto que muchos negocios y actividades se tendrán que adaptar a los nuevos comportamientos de las personas. Para el sector bancario también supone una amenaza ya que, si el consumo de las familias y las inversiones disminuyen, el número e importes de las transacciones financieras, así como créditos decrecerán considerablemente.

Fuente: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10700899/07/20/La-economia-espanola-caera-mas-del-15-en-2020-por-el-rebote-de-Covid.html>

Cambio climático

Al igual que otros conceptos y comportamientos, el fenómeno del cambio climático ha experimentado un acusado crecimiento en la actualidad, llegando a estar muy presente en las nuevas regulaciones de las instituciones gubernamentales y con una gran relevancia mediática.

La concienciación de una gran parte de la población sobre los efectos del cambio climático como puede ser el aumento de la contaminación, de las temperaturas, desastres naturales y el descongelamiento de los glaciares ha terminado desencadenando la notoriedad de este concepto.

El gobierno español ha aprobado un proyecto relacionado con el cambio climático y una transición justa y transparente basado en el acuerdo de París.

Por otra parte, del mismo modo que los gobiernos como consecuencia del acuerdo de París han comenzado con regulaciones “sostenibles”, las mayores entidades bancarias han acordado un compromiso con la finalidad de promover la consolidación del concepto “Banca Responsable” donde se incluyen medidas como la identificación de impactos positivos y negativos del desarrollo de su actividad, trabajar de manera más responsable, financiar organizaciones que desarrollen actividades sostenibles y responsables, proporcionar informes más transparentes y más completos etc.

El desafío que supone este fenómeno es costoso, sin embargo, la adopción de estas nuevas medidas puede terminar beneficiando a las entidades en aspectos como la mejora de reputación e imagen de la propia entidad, el respaldo de las instituciones regulatorias y gubernamentales, así como desde la perspectiva del área de negocio debido al elevado crecimiento de nuevas “organizaciones sostenibles” con necesidad de financiación y ayuda bancarias para poder llevar a cabo sus correspondientes actividades.

Fuente: <https://www.aebanca.es/presidente/como-afectan-los-principios-de-sostenibilidad-al-modelo-bancario/>

Dimensión Tecnológica

Big Data

El Big Data (macrodatos) en los últimos años está adquiriendo mucha importancia y popularidad. Este concepto hace referencia al gran volumen de datos y complejidad que no pueden llegar a ser tratados por softwares convencionales. El Big Data no es una tecnología específica como tal, sino que se encuentra apoyada y vinculada a otras tecnologías.

Mediante algoritmos procesa los datos estructurados y no estructurados con el fin de extraer información valiosa para una organización.

Este término se encuentra caracterizado por las denominadas “5V” del Big Data. Dichas “V” son las siguientes:

- **Volumen:** la cantidad de datos que se generan tiende a ser inmenso puesto que constantemente se están generando nuevos y cada vez hay nuevos dispositivos conectados.
- **Velocidad:** la rapidez de la generación de los datos cada vez tiende a ser mayor.
- **Variedad:** las diferentes fuentes donde se generan y provienen los datos.
- **Veracidad:** extraer los datos de fuentes fiables que generen datos de alta calidad.
- **Valor:** la capacidad de extraer los datos que se consideren de relevancia para rentabilizarlos.

El Big Data para las entidades bancarias y financieras suponen una gran oportunidad ya que les permiten obtener información valiosa sobre sus clientes. Algunos de los numerosos beneficios son el procesamiento rápido y eficaz de la información, la segmentación y la evaluación de posibles riesgos e impagos.

Fuente: <https://www.auraportal.com/es/que-es-big-data/>

Internet de las cosas (IOT)

Internet de las cosas es un término que empezó a surgir en 1999 y se puede definir como la interconexión de dispositivos y objetos a una red donde dichos dispositivos puedan interactuar generando miles de datos mediante los cuales se pueda extraer información muy relevante.

Estos objetos o dispositivos pueden ser de cualquier ámbito desde empresariales como máquinas necesarias para la producción hasta objetos domésticos como altavoces, relojes, incluso lavadoras o frigoríficos entre otros.

Esta nueva tecnología está totalmente vinculada con el Big Data puesto que los datos generados por el internet de las cosas posteriormente sirven como fuente de datos al Big Data el cual se encargará de procesarlos para obtener la información valiosa que los dispositivos hayan generado.

Se estima que al finalizar el 2020 habrá unos 25.000 millones de dispositivos conectados a internet.

El auge de este fenómeno al igual que el Big Data supone una oportunidad para las empresas y las entidades bancarias/ financieras puesto que el aumento de nuevas fuentes de generación de datos se traducirá en nueva información valiosa de la cual puedan beneficiarse.

Fuente: <https://www.sap.com/spain/trends/internet-of-things.html>

Los ERP

El ERP (Planificación de Recursos Empresariales) se puede definir como un software de gestión global que permite la integración cubriendo todos los departamentos de una organización. Algunas de las numerosas y principales ventajas que aportan los ERP a una organización bancaria/financiera son la aportación de una visión integral de los movimientos con el fin de mejorar la toma de decisiones, mejora global de los resultados, reducción de riesgos de moratoria e impagos, disminución de errores operativos de la banca, detección de nuevos nichos de mercado, ofrecimiento de productos específicos para cada cliente, reducción de tiempos de espera y de servicio, maximización de la comunicación departamental etc.

Por tanto, los ERP son una herramienta obligatoria para este sector que siempre se ha caracterizado por el uso de la tecnología en la medida de lo posible. La no utilización de esta tecnología condena directamente a una entidad a su desaparición por no poder ofrecer los mismos servicios y ventajas que las otras entidades bancarias.

Fuente: <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/erp-software-medida-sector-bancario-273308>

Las APP y las Páginas Webs

A comienzos de la última década con la irrupción de los primeros smartphones en el mercado de los móviles, el mundo tecnológico y digital cambió de manera drástica. Las denominadas “APP” para los terminales móviles han supuesto una revolución en la gestión y el infoentretenimiento de estos. Actualmente no se concibe que servicios como los bancarios no se puedan proporcionar al cliente de una forma más rápida y sencilla para gestionar sus ingresos y gastos sin tener que presentarse en sus oficinas para solucionar problemas muy básicos y de carente dificultad.

Las páginas webs también han experimentado una increíble evolución hasta la actualidad, donde al igual que las app, permiten gestionar a los clientes sus cuentas y suscripciones.

El auge y la tendencia del uso tanto de las app móviles como de las páginas web supone una oportunidad para el sector bancario ya que le permite redireccionar a la mayoría de los clientes a estas plataformas a realizar operaciones que realmente a la entidad no le suponen una fuente de ingresos y así, los empleados dedican su tiempo en realizar operaciones y transacciones que le generan unos ingresos considerables a la entidad. Sin embargo, deberán afrontar la seria amenaza de posibles brechas de seguridad que puedan desencadenar en ataques cibernéticos.

Redes sociales

Con el auge de internet, gran parte de la población pasa muchas horas cara a sus dispositivos conectados a internet. Actualmente los españoles de media están casi 6 horas conectados.

La aparición de internet supuso un distanciamiento y disminución de las interacciones sociales. Como consecuencia de este distanciamiento surgieron las “redes sociales”. Las redes sociales tradicionalmente se entienden como la vinculación de un conjunto de personas.

Actualmente el concepto de “redes sociales” hace referencia a las aplicaciones y páginas web que permiten a la población comunicarse y formar parte de grupos de todo el mundo de manera virtual. Destacar que las nuevas “redes sociales” suponen una herramienta muy potente tanto a nivel empresarial como particular puesto que la expansión de las comunicaciones e interacciones que se desarrollen en ellas pueden llegar a un elevado número de personas, mientras que las interacciones sociales “tradicionales” presentan un ámbito expansivo bastante reducido.

Por tanto, las redes sociales suponen una oportunidad muy potente para las organizaciones de realizar comunicaciones y publicidad puesto que presentan un límite expansivo muy amplio.

Ciberataques y ciberdelincuencia

La aparición de nuevas tecnologías y la mejora de los conocimientos y la tecnología ya existentes permiten concebir un mundo lleno de nuevas posibilidades y facilidades o comodidades. No obstante, no todo son siempre beneficios o alegrías puesto que siempre existen personas o agrupaciones criminales que ven en estos avances nuevas maneras de poder aprovecharse.

El aumento exponencial de nuevos dispositivos conectados a la red y la aparición y uso constante de aplicaciones supone una mayor cantidad de datos e información personal de la cual, personas con amplios conocimientos de informática y de las nuevas tecnologías pueden beneficiarse no solo económicamente, sino que puedan poseer información de carácter personal e íntimo.

En los últimos años, a la par que existe un crecimiento de dispositivos conectados a la red y la exposición en redes sociales, los ciberataques siguen una tendencia alcista debido a la inmensa cantidad de información que se puede obtener de multitud de fuentes diferentes.

Para el sector bancario/financiero los ciberataques suponen una seria amenaza, mayor incluso que a la de otras organizaciones, puesto que la actividad central de estas entidades está relacionada con el dinero de los clientes, además de la gran cantidad de información personal que poseen.

En el caso de que una entidad bancaria sufra una filtración de información personal o robo de dinero de sus clientes supondrá una importantísima pérdida de reputación y los

clientes se pensarían considerablemente cambiar a otra entidad más segura. En el año 2019 se incrementaron en más de un 20% respecto al año anterior los ciberataques a las entidades bancarias y se estima que en los siguientes años seguirá una tendencia alcista.

Fuente: <https://escudodigital.com/ciberseguridad/2020/01/08/s21sec-el-sector-financiero-espanol-tendra-que-afrontar-mas-ciberataques-en-2020/>

4.1.2 Perfil Estratégico del Entorno.

La herramienta del Perfil Estratégico del Entorno permite resumir y puntualizar las conclusiones extraídas del análisis PEST.

La metodología para la elaboración de esta técnica sigue dos etapas o fases.

En primer lugar, se elabora una lista que incluye las variables clave del entorno, todas ellas agrupadas según las dimensiones del análisis PEST.

Para finalizar, se procede a valorar las variables clave de la lista anterior mediante una escala de 1 a 5 (1 Muy Negativo, 2 Negativo, 3 Indiferente, 4 Positivo, 5 Muy Positivo) con la finalidad de tener conocimiento de cómo afectan estas variables a la organización. Destacar que la valoración es subjetiva.

Por ello, el perfil estratégico del entorno resulta una herramienta muy útil e importante para poder identificar las oportunidades (picos hacia la derecha) y las amenazas (picos hacia la izquierda).

A continuación, se observa el perfil estratégico del entorno resultante del sector bancario/financiero.

TABLA 3. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

		MN	N	I	P	MP
Dimensión Político-Legal	Clima político		X			
	Deuda pública	X				
	Déficit presupuestario		X			
	Salario mínimo interprofesional (SMI)				X	
	Probable subida del IVA		X			
	Ley protección de datos					X
	Ley servicios de pago PSD2					X
	Ley prevención blanqueo de capitales					X
	Tasa Tobin		X			
	Sentencia TJUE gastos hipotecarios		X			
Dimensión Económica	Producto interior bruto (PIB)	X				
	Tasa de desempleo	X				
	Índice de precios al consumo (IPC)		X			
	Tipos de interés	X				
	Euribor	X				
Dimensión Socio-Cultural	Distribución de la población por edades		X			
	Uso del internet					X
	Uso de las tarjetas					X
	Uso de la banca a distancia					X
	Cambio de hábitos y comportamientos sociales		X			
Dimensión Tecnológica	Cambio climático				X	
	Big data					X
	Internet de las cosas (IOT)				X	
	Erp					X
	Apps y páginas web					X
	Redes sociales					X
	Ciberataques y ciberdelincuencia	X				

4.1.2.1 Amenazas y oportunidades derivadas de las dimensiones del entorno.

En este apartado se procede a visualizar una tabla resumen con las principales amenazas y oportunidades surgidas de cada una de las diferentes dimensiones del entorno bancario/financiero obtenidas mediante las herramientas utilizadas anteriormente, es decir, PEST y Perfil Estratégico.

TABLA 4. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

<i>Dimensiones</i>	<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
<i>Dimensión Político-Legal</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima político 2. Deuda Pública 3. Déficit público 4. Probable subida del IVA 5. Tasa Tobin 6. Sentencia TJUE gastos hipotecarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario mínimo interprofesional (SMI) 2. Ley protección de datos 3. Ley servicios de pago PSD2 4. Ley prevención blanqueo de capitales
<i>Dimensión Económica</i>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Producto interior bruto (PIB) 8. Tasa de desempleo 9. Índice de precios al consumo (IPC) 10. Tipos de interés 11. Euríbor 	
<i>Dimensión Socio-Cultural</i>	<ol style="list-style-type: none"> 12. Distribución de la población por edades 13. Cambio de hábitos y comportamientos sociales 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Uso exponencial del internet 6. Uso de las tarjetas 7. Uso de la banca a distancia 8. Cambio climático
<i>Dimensión Tecnológica</i>	<ol style="list-style-type: none"> 14. Ciberataques y ciberdelincuencia 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Big data 10. Internet de las cosas (IOT)

		11. ERP 12. Apps y páginas web 13. Redes sociales
--	--	---

Una vez visualizadas todas las amenazas y oportunidades de las dimensiones del entorno, se puede observar cómo existe una similitud en cuanto al número de amenazas y oportunidades por lo que respecta al entorno del sector, no obstante, hay dimensiones que resultan muy negativas para el sector bancario y otras que presentan un escenario bastante favorable.

Si se analizan más detalladamente las dimensiones, se observa que la dimensión político-legal presenta una serie de variables que resultan negativas, esta evidencia se caracteriza principalmente por la situación política convulsa en la que España se encuentra, además de algunos impuestos o condenas a las entidades bancarias, por el contrario, la existencia de leyes relacionadas con la protección de información y seguridad de las compras resulta interesante y beneficioso para estas entidades puesto que aunque en un principio puede suponer un esfuerzo extra para cumplir con los requisitos regulatorios, proporcionará a las entidades el apoyo de las instituciones regulatorias y puede mejorar la opinión de los consumidores sobre dicha entidad.

La dimensión económica representa la dimensión más negativa y perjudicial ya que la crisis derivada de la pandemia del COVID-19 ha repercutido a toda la economía mundial afectando con mucha dureza al PIB y a la tasa de desempleo. En caso de que España se encontrara en una etapa de crecimiento económico estas serias amenazas pasarían a ser una oportunidad para las entidades debido al buen desarrollo de la economía y del consumo.

Respecto a la dimensión socio-cultural destacar que existen más oportunidades que amenazas. Las oportunidades, es decir, las buenas noticias para el sector financiero/bancario son el auge y la tendencia positiva del uso tanto del internet, de las tarjetas como de la banca a distancia permitiendo a las entidades generar nuevos ingresos y reducir las horas dedicadas a operaciones de carente valor.

Por último, la dimensión tecnológica representa al igual que la dimensión socio-cultural una buena situación para este sector, puesto que los grandes avances y las nuevas tecnologías permiten a las entidades redireccionar sus clientes al autoservicio en muchos casos pudiendo los trabajadores atender otras cuestiones que mejoren el rendimiento y beneficios de las entidades. No obstante, los ciberataques representan la mayor problemática, por tanto, las entidades deberán esforzarse para reducir los riesgos de amenazas virtuales.

4.2 Análisis del Entorno Específico o Microentorno.

Es necesario elaborar el análisis del **entorno específico** o **Microentorno** para obtener un análisis externo completo, puesto que se considera fundamental para elaborar y formular la estrategia competitiva de una organización.

El objetivo de dicho análisis consiste en buscar y determinar las oportunidades y las amenazas que existan en el sector donde la organización desarrolla su actividad con la finalidad de maximizar sus beneficios. Por tanto, determinar el atractivo del sector de la organización y sus factores o variables clave se convierte en la finalidad de este análisis.

Las herramientas o técnicas que se utilizan para la elaboración del Microentorno son:

- La segmentación estratégica
- Las 5 fuerzas de Porter

4.2.1 Segmentación Estratégica.

Es interesante y recomendable aplicar la segmentación estratégica en aquellos sectores o mercados donde existe un número elevado de organizaciones las cuales son muy heterogéneas entre sí, sin embargo, por el contrario, no tiene sentido la segmentación en aquellos mercados donde existen pocas organizaciones y son bastante similares.

Los grupos estratégicos adquieren un papel fundamental puesto que se convierten en la base de esta segmentación. Dichos grupos estratégicos se pueden definir como el conjunto de organizaciones del mismo sector que siguen una misma estrategia o muy similar. El análisis de estos ayuda a entender y comprender los factores clave del sector donde la organización opera como la estructura y evolución del sector, la dinámica de la competencia o cuestiones relacionadas con la dirección estratégica.

El mapa de grupos estratégicos permite la representación de los grupos estratégicos del sector en función de dos dimensiones estratégicas relevantes las cuales variarán dependiendo de la temática de cada organización.

Las dimensiones más comunes a la hora de elaborar un mapa de grupos estratégicos son entre otros, la línea de productos o servicios que ofrecen las organizaciones, la calidad de dichos productos o servicios, los canales de distribución, el alcance geográfico, la política de precios, la estructura de costes, el nivel de tecnología y el grado de integración vertical.

El diámetro de los diferentes círculos depende de la cantidad de organizaciones que se encuentran dentro de ese grupo estratégico. Por tanto, cuando más grande sea el tamaño de un grupo estratégico, más organizaciones se encuentran en el mismo segmento de mercado.

Para la correcta elaboración del mapa de los grupos estratégicos se deben seguir los siguientes pasos:

En primer lugar, elegir las dimensiones estratégicas las cuales se consideran más importantes para dicho sector. A continuación, localizar todas las organizaciones de un mismo sector. Por último, se deben identificar y clasificar por grupos estratégicos aquellas organizaciones que compartan similares características o comportamientos competitivos dentro del mismo sector.

El análisis de la competencia en un sector determinado se puede realizar desde dos perspectivas diferentes. Por una parte, según la competencia desarrollada entre organizaciones posicionadas en el mismo grupo estratégico, y, por otra parte, según la competencia desarrollada entre organizaciones correspondientes a distintos grupos estratégicos.

En la siguiente ilustración se puede observar un ejemplo visual de un mapa de grupos estratégico perteneciente al sector del automóvil.

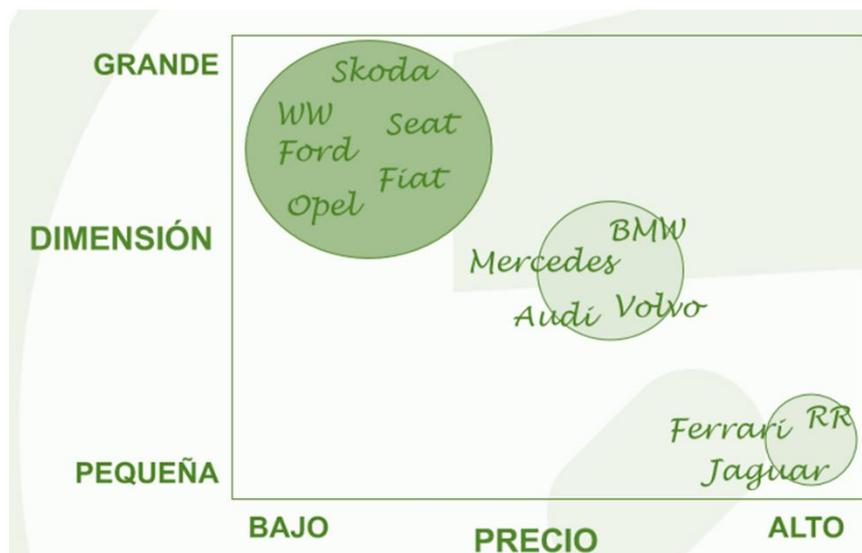


ILUSTRACIÓN 7. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: (FERNÁNDEZ, 2020)

Seguidamente, se procede a considerar y evaluar si resulta interesante y necesaria la segmentación estratégica en el sistema bancario español.

Desde un primer momento, se ha considerado elaborar la segmentación estratégica de las entidades bancarias según las principales variables que pueden existir en este sector como son la dimensión de las entidades medidas mediante su volumen de activos en España y tipología según su actividad. Otras variables a considerar eran el coste de sus productos y servicios, así como la gama de productos y servicios que ofrecen a los consumidores.

No obstante, la segmentación según las variables mencionadas resulta de un elevado grado de dificultad puesto que requiere de un análisis exhaustivo y algunas veces de

información clasificada de los propios bancos. En el caso de la tipología de su actividad, la clasificación a realizar era banca de inversión, banca mayorista y banca minorista, sin embargo, en España no existe ninguna regulación que obligue a la división de la banca, sino que permite que una entidad bancaria pueda ofrecer los distintos tipos de actividad. Por ello, resulta muy complicado esta segmentación ya que existen ciertos bancos que suelen ofrecer todos o varios de estos tipos de actividad. Por ejemplo, los grandes bancos se encontrarían en todos los segmentos del mapa siendo imposible dicha segmentación. Un simple vistazo de cómo sería el mapa de segmentación si hubiera una separación de las actividades sería la siguiente:

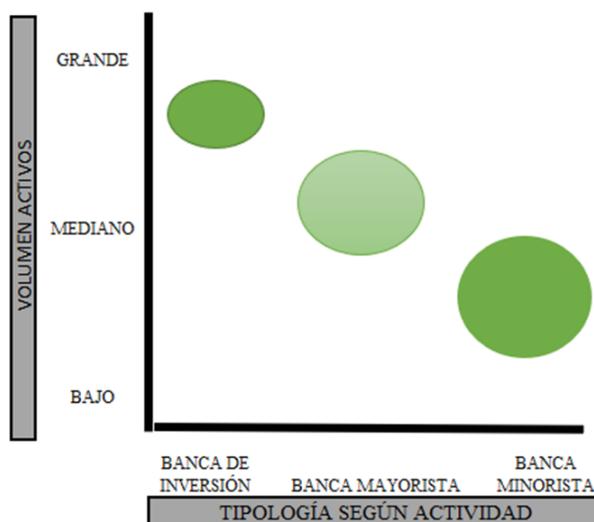


ILUSTRACIÓN 8. PROPUESTA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.
FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA

En el caso concreto de las variables relacionadas con el coste y la gama de productos y servicios, destacar que la gran mayoría las entidades bancarias ofrecen unos productos y servicios muy similares donde a no ser que requieras de unos muy concretos y específicos cualquier entidad los puede proporcionar y los precios y comisiones también resultan muy similares.

Los factores acabados de comentar explican la profunda dificultad de clasificar las entidades bancarias en el sistema español donde cada vez más dichas entidades se parecen entre sí.

Como información interesante, según una encuesta de satisfacción de la OCU publicada en enero de 2018, los bancos mejor valorados por sus propios clientes son curiosamente aquellas entidades enfocadas en la banca digital, pequeñas entidades especializadas y las que aplican comportamientos éticos. Por contrapartida, los grandes bancos a excepción de Banco Sabadell se sitúan en posiciones mediocres. Debido a este factor entre otros, la banca tradicional sobretodo las entidades más grandes están invirtiendo y desarrollando con urgencia aplicaciones y páginas web que proporcionen a los clientes rapidez y sencillez para realizar sus operaciones.

4.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter

Las **5 fuerzas de Porter** es una herramienta o técnica que permite analizar y determinar el atractivo de un sector, es decir, el entorno específico del sector. Dichas fuerzas son dependientes, actuando como un conjunto. Además, posibilita la obtención de ventajas competitivas.

Mediante las 5 fuerzas, se determinan las oportunidades las cuales son variables que pueden propiciar una reducción de la competencia permitiendo a una organización aumentar sus beneficios, y las amenazas, que son las variables que pueden elevar el nivel de competencia pudiendo disminuir o limitar los beneficios de una organización.

Porter a través de esta herramienta, indica que la posibilidad de ganancia en un sector determinado dependerá o estará condicionado por 5 fuerzas de presión competitiva. Estas fuerzas se clasifican en:

Horizontales:

- **Competidores actuales** (intensidad de la competencia actual):
Hace referencia a todas aquellas organizaciones existentes que compiten dentro de un sector determinado en el mismo momento. El atractivo del sector será menor si el grado de competencia es elevado (amenazas). Por contrapartida, el atractivo del sector será mayor si el grado de competencia es bajo (oportunidades). Los principales factores que influyen en el grado de la competencia son el número de competidores y su equilibrio, el ritmo de crecimiento del sector en cuestión y las barreras de salida.
- **Competidores potenciales** (amenaza de entrada): se refiere a las nuevas organizaciones que puedan entrar y empezar a competir en un sector determinado. La entrada de nuevas organizaciones en el sector se considera una amenaza puesto que el grado de competencia aumentará, y, por consiguiente, disminuirá el atractivo del sector. La entrada de estos nuevos competidores estará condicionada por el atractivo del sector, las barreras de entrada al sector y la reacción de los competidores actuales del sector.
- **Productos sustitutivos** (amenaza de sustitución): hace referencia a aquellos productos que cubren las mismas necesidades que los productos ofrecidos por el sector en cuestión. La aparición de estos productos sustitutivos en un sector se considerará una amenaza e influirá disminuyendo el atractivo del sector. La importancia de dichos productos sustitutivos dependerá de la satisfacción de las necesidades, el precio, la obsolescencia y los costes derivados del cambio.

Verticales:

- **Proveedores** (poder de negociación): el sector resultará más atractivo cuando los proveedores posean una buena organización, disponiendo de los recursos

necesarios, buenas condiciones de precios, tamaños de pedidos, plazos de entrega etc.

- **Clientes** (poder de negociación): el sector será menos atractivo cuando los consumidores más se organicen, tengan más exigencias y condiciones relacionadas con el precio o la calidad de los productos o servicios.

En La siguiente ilustración se observa la representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter.



ILUSTRACIÓN 9. MODELOS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: (FERNÁNDEZ, 2020)

Se dispone a implementar la técnica de las 5 fuerzas de Porter en el caso concreto del sector bancario español.

Competidores actuales

Los competidores actuales son aquellas organizaciones que se encuentran en un mismo sector, en el caso concreto del sector bancario, los competidores actuales son los mismos bancos.

Como consecuencia directa de la crisis financiera del 2008, en España, numerosas entidades bancarias y gran parte de cajas rurales y cooperativas de crédito han ido desapareciendo mediante fusiones y absorciones.

Actualmente, en España existen 5 grandes bancos los cuales poseen en su conjunto más del 70% del grado de concentración de activos. Estas entidades bancarias son Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia y Banco Sabadell.



IMAGEN 8. LOGOS GRANDES BANCOS ESPAÑOLES

Las cajas rurales y las cooperativas de crédito también se encuentran dentro de los competidores actuales puesto que ofrecen la gran mayoría de los productos y servicios de la gran banca, aunque carecen de algunos productos muy concretos y específicos sobretodo relacionados con los grandes comercios. Los grandes grupos de este tipo de banca son el Grupo CajaMar y Caja Rural.



IMAGEN 9. LOGO GRANDES GRUPOS COOPERATIVOS

A su vez, existen bancos de carácter digital donde los clientes realizan las operaciones mediante la aplicación y vía internet. Entre los bancos más destacados de este tipo se encuentran OpenBank, ING o EvoBaco.



IMAGEN 10. LOGO BANCOS DIGITALES

Destacar que en los últimos días se ha notificado la intención de una posible fusión de CaixaBank y Bankia lo que supondría la conformación del mayor banco español. Muy probablemente, esta fusión desencadenará en una oleada de nuevas fusiones por parte de las otras grandes entidades bancarias españolas con el fin de no quedarse atrás de sus competidores directos.

Por otra parte, en contrapartida de las probables fusiones que se desarrollen en los siguientes años, las cuales desencadenarán en una oleada de despidos de trabajadores y el cierre de numerosas cantidades de oficinas, se encuentran las cooperativas de crédito. Las cooperativas de crédito casi en su totalidad se encuentran bastante reducidas respecto a su límite geográfico. Muchas de ellas consideran seriamente ampliar este reducido límite de actuación mediante la apertura de nuevas oficinas en provincias donde consideren que puedan obtener buenos resultados.

En principio, la disminución de la competencia resulta atractivo para el sector, sin embargo, su elevado grado de concentración supone una pérdida muy grande del atractivo surgido anteriormente, puesto que esta cifra indica como la mayoría de la población opta por ser cliente de grandes entidades bancarias en detrimento de entidades más pequeñas que no cuentan con tantos recursos. No obstante, todavía existe un nicho de clientes que prefiere ser cliente de entidades más pequeñas que le presten un servicio más cercano y personal. Este tipo de cliente supone una oportunidad para las entidades más cercanas como son las cooperativas de crédito.

Adicionalmente, cabe destacar que tanto las barreras de entrada como de salida de este sector suponen un elevado coste ya no solo económico, sino burocrático debido a que se trata de un sector altamente hiperregularizado tanto a nivel español como europeo. También comentar que se trata de un sector muy maduro donde los beneficios en los últimos años se han ajustado muchísimo.

Como consecuencia de todos los factores expuestos, el sector bancario actualmente carece de un atractivo suficiente como para que empresas no pertenecientes ya a este sector quieran establecerse únicamente en él.

Competidores potenciales

La irrupción tecnológica que el mundo ha experimentado en las dos últimas décadas ha cambiado por completo la concepción de los hábitos y comportamientos de la sociedad en general. Consecuencia directa de este cambio ha sido la aparición de los denominados “gigantes tecnológicos”, en inglés “BigTech”.

Estos “gigantes tecnológicos” son empresas que han sido pioneras en la implementación y desarrollo de avances tecnológicos, factor que les ha permitido convertirse no solo en empresas referencia en sus determinados sectores, sino ser las empresas más reconocidas a nivel mundial y amasar una gran fortuna situándose en la cabeza del ránking de empresas más valiosas del mundo.

Gigantes como Google, Amazon, Facebook o Apple (GAFAs) entre otros, son algunas de las grandes tecnológicas que pueden suponer una gran amenaza para el sector bancario tradicional.

En las siguientes ilustraciones se puede visualizar la capitalización y los beneficios a finales de 2018 de estas “BigTech” frente a los principales bancos españoles.

IMAGEN 11. CAPITALIZACIÓN BIG TECH FRENTE PRINCIPALES BANCOS ESPAÑOLES



Se observa como las “BigTech” son empresas con un músculo financiero muchísimo más amplio que las entidades bancarias tradicionales. Además, estas organizaciones cuentan con una buena reputación y los consumidores las perciben como cercanas. Por el contrario, la imagen y reputación de las entidades bancarias quedó muy mermada a raíz de la crisis financiera del 2008 provocándose un descontento generalizado por parte de sus propios clientes.

Desde la perspectiva de los clientes, la entrada de estas grandes corporaciones tecnológicas al sector financiero/bancario puede suponer una amenaza real y muy peligrosa para la banca tradicional debido a la elevada cantidad de datos que poseen y la grata experiencia de los usuarios en este tipo de compañías, simplificando las cosas y ahorrando tiempo.

Por otra parte, las “BigTech” en un principio no valoran fuertemente su entrada a la banca tradicional ya que, lo consideran un sector muy regularizado y maduro con unos beneficios bastante reducidos en comparación a sus ingresos actuales derivados de sus servicios tecnológicos. Sin embargo, sí que están desarrollando y parecen interesados en los métodos de pago donde pueden compartir una gran cantidad de recursos debido a la fuerte sinergia existente entre estos sectores.

Por todo ello, muchas empresas tecnológicas y entidades bancarias importantes están comenzando a asociarse ya que consideran clave una colaboración entre ellas que les permita seguir aumentando beneficios. Las empresas tecnológicas ofrecen toda su

capacidad y avances tecnológicos, la gran cantidad de datos de los consumidores y el almacenamiento de dichos datos, y por contrapartida, la banca posee las regulaciones pertinentes para poder operar y fuertes bases de clientes.

Dependiendo de cómo vaya evolucionando tanto el panorama tecnológico como el marco regulatorio, la irrupción de estas tecnológicas puede suponer una seria y grave amenaza para el sector bancario, o por el contrario, si se materializan y se consideran de beneficio mutuo las colaboraciones y asociaciones entre los dos sectores puede suponer una oportunidad muy beneficiosa para ambas organizaciones ya que pueden llevar el sector bancario a otro nivel el cual se basará principalmente en la comodidad y la facilidad de la gestión a distancia.

Productos sustitutos

En el sector bancario, los productos sustitutos son aquellos que consiguen satisfacer las mismas necesidades que cubren las entidades bancarias.

Actualmente existen organizaciones como las entidades de microcréditos que son aquellas que conceden créditos de pequeñas cuantías y cortas duraciones, generalmente a personas con pocos recursos y que no cuentan con personas que les avalen y que, como consecuencia, no son aceptados por la banca tradicional.

Los microcréditos suelen ir dirigidos a financiar actividades relacionadas con el impulso de emprendedores o para cubrir algún imprevisto de carácter familiar.

El límite de la cantidad de los microcréditos normalmente se establece en 3000€. También existen los denominados minicréditos los cuales cumplen con la misma función que los anteriores, la diferencia radica en el límite de la cuantía de dinero que suele establecerse en unos 900€.

Por otra parte, en los últimos años, se ha extendido y ha tomado notoriedad el fenómeno “Crowdfunding”. Si bien los primeros casos de Crowdfunding se remontan a finales del siglo pasado relacionados con bandas musicales de rock, con el auge de internet este modelo de financiación ha tomado una relevancia considerable.

El funcionamiento del Crowdfunding se basa en la financiación colectiva, generalmente a través de internet y permite financiar determinados proyectos que sin esta ayuda no verían la luz. Las aportaciones pueden tener un carácter altruista lo cual se denomina “micromecenazgo”, o, por el contrario, las personas o entidades que vayan a aportar solicitan una recompensa en un futuro, a este tipo de donantes se les denomina “microinversores”. Por tanto, este “nuevo” fenómeno constituye una nueva manera de financiación para determinados proyectos.

También existen tarjetas monedero las cuales son aquellas que tanto en soporte físico como virtual ofrecen la posibilidad de realizar compras. La naturaleza de este tipo concreto de tarjetas es la recarga prepago y puede ejecutarse mediante efectivo. Las tarjetas PayPal y Google Wallet son algunas de las más reconocidas en este ámbito.

Las tarjetas regalo específicas de una determinada organización, también suponen otra forma de realizar compras como por ejemplo las tarjetas regalo de Amazon o el Corte Inglés entre muchos otros.

Por último, en los últimos años, han aparecido las famosas criptomonedas siendo Bitcoin la más conocida y popular. Estas criptomonedas suponen tener dinero digital, donde se pueden realizar transacciones sin la interacción de algún intermediario. Una de las características más relevantes que a muchos les agrada es la máxima privacidad que les puede llegar a otorgar. El gigante tecnológico Facebook respaldado por varias empresas punteras y gigantes de diversos sectores decidieron apostar por la creación de una criptomoneda llamada “Libra”, sin embargo, este proyecto todavía no ha llegado a lanzarse debido a problemas de regularización.

Si bien las organizaciones y los productos que se han comentado suponen una nueva forma de financiarse y métodos de pago, realmente no llegan a suponer una amenaza real para la banca tradicional. Esto se debe a que los consumidores de microcréditos suelen ser personas rechazadas por las entidades bancarias, el crowdfunding no está tan extendido y utilizado como para quitar una cuota de mercado considerable a las entidades bancarias, la gran mayoría de las personas prefieren utilizar las tarjetas de débito/crédito de sus entidades bancarias y las criptomonedas no son todavía un método de pago aceptado por las organizaciones.

Por consiguiente, referente a productos sustitutivos el sector bancario resulta atractivo ya que no existen entidades que cubran todas las mismas necesidades que la banca tradicional.

Poder de negociación con los proveedores

En el sector bancario existen diferentes tipos y tamaños de entidades bancarias. Como norma general, las entidades más importantes y con el mayor tamaño poseerán un gran elenco de proveedores que les suministrarán todos los productos, servicios y materiales que necesiten.

Cabe destacar que se pueden clasificar en dos tipos de proveedores diferentes para un banco.

En primer lugar, los proveedores más generalistas donde se encuentran todos aquellos que suministran a la entidad material de oficina tal como sillas, mesas, papel, carpetas, sobres, tinta etc. Dentro de este tipo también se incluyen las empresas suministradoras de electricidad, agua, internet, línea telefónica, servicios de limpieza o servicios de transporte. Asimismo, se puede incluir aquellos que proporcionan a la entidad material hardware como son los ordenadores, pantallas, scanner e impresoras.

Estos proveedores generalistas poseen un grado bajo de negociación con las entidades bancarias puesto que aportan materiales o servicios que resultan muy fáciles de sustituir por otros de la competencia.

Por otra parte, se encuentran los proveedores específicos. Dichos proveedores son aquellos que suministran a la entidad bancaria materiales y servicios muy concretos. Actualmente referente al dinero, los bancos centrales son los principales proveedores de este recurso, el cual es el principal para un banco. Las empresas suministradoras de servicios de pago se incluyen en este tipo de proveedores puesto que en España principalmente se comercializan Visa y MasterCard, American Express se encuentra en un horizonte lejano debido a que en el estado español no es muy utilizado. Las organizaciones que suministran el software informático especializado en el sector bancario, así como aquellas que suministran impresoras financieras, cajas fuertes, recicladores o cajeros automáticos claramente también están dentro de los específicos.

Debido al reducido número de organizaciones que puedan proporcionar estos productos, servicios o recursos tan específicos y más concretamente adaptados para la banca, dichas organizaciones poseen un alto poder de negociación respecto a los bancos.

Como conclusión, los proveedores de las entidades bancarias poseerán un poder de negociación que dependerá de la exclusividad de sus servicios, productos o recursos.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación por parte de los clientes influenciará de manera directa a una organización a la hora de valorar la entrada a un determinado sector.

En el caso concreto del sector bancario se trata de un mercado maduro donde los productos y servicios que estas entidades ofrecen no se encuentran muy diferenciados de la competencia. Además, los clientes poseen la información necesaria que les permite decidir qué banca le ofrece mejores condiciones y los trámites para solicitar el cambio de entidad no suponen grandes costos económicos ni de tiempos para los clientes.

Sin embargo, a pesar de las características que se acaban de mencionar, del mismo modo que la presión que ejercen los productos sustitutivos comentados en su correspondiente apartado aumenta ligeramente el poder de negociación de los clientes, los contratos de adhesión parten de una cláusulas ya preestablecidas donde los clientes poco o nada pueden negociar con las entidades. Por tanto, aunque cada vez más existen nuevos métodos de pago y financiación, así como diferentes entidades bancarias a elegir, el poder de negociación de los clientes sigue siendo escaso y limitado.

En relación con los comercios, por lo general, el tamaño y la facturación de dichos comerciantes influirá en el poder que puedan ejercer sobre la banca. Los comercios con un tamaño y nivel de facturación bajo-medio, al igual que los consumidores particulares, deberá adherirse a las condiciones preestablecidas por la entidad bancaria. En cambio, los grandes comercios con altos niveles de facturación pueden llegar a tener un poder de negociación bastante elevado puesto que a alguna entidad bancaria en concreto le

pueda interesar tener como cliente a este comercio/organización, y así, evitar que se vaya a la competencia.

Como conclusión, el poder de negociación de los clientes tanto particulares como comercios es bastante escaso y limitado, no obstante, sobretudo referente a comercios, dependiendo del volumen de facturación, tamaño o reputación y marca del comercio en cuestión, estos pueden llegar a tener un poder de negociación bastante elevado que le permita obtener unas condiciones más beneficiosas para sus intereses.

4.2.2.1 Principales amenazas y oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter

TABLA 5. PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

5 Fuerzas	Amenazas	Oportunidades
Competidores actuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto grado de concentración de los clientes 2. Altas barreras de entrada y salida del sector 3. Elevada regularización y burocratización del sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la competencia 2. Ampliación límite geográfico de actuación entidades más modestas
Competidores potenciales	<ol style="list-style-type: none"> 4. Posible entrada de las grandes empresas tecnológicas "BigTech" 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Colaboración con las grandes empresas tecnológicas "BigTech"
Productos sustitutivos	<ol style="list-style-type: none"> 5. Existencia de empresas de microcréditos, crowdfunding, criptomonedas y tarjetas monedero 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Reducido y limitado uso de empresas de microcréditos, crowdfunding, criptomonedas y tarjetas monedero
Poder de negociación de los proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 6. Alto poder de negociación de los proveedores específicos 7. Pocos proveedores específicos 8. Elevado coste cambio de proveedores específicos 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Bajo poder de negociación de los proveedores generalistas 6. Muchos proveedores generalistas 7. Bajo coste cambio de proveedores generalistas 8. Dificil integración vertical hacia delante de los proveedores

<i>Poder de negociación de los clientes</i>	<p>9. Alto poder de negociación comercios con un gran volumen de facturación y reputada marca</p>	<p>9. Bajo poder de negociación clientes particulares</p> <p>10. Bajo poder de negociación comercios pequeños con bajo nivel de facturación</p> <p>11. Dificil integración hacia atrás de los clientes</p>
--	---	--

Una vez plasmadas las principales conclusiones extraídas de las 5 fuerzas de Porter, se observa como existe un emparejamiento respecto al número de amenazas y oportunidades que surgen.

Las fuerzas que ejercen los competidores actuales son las que presentan una mayor cantidad de amenazas, esta situación se debe principalmente al elevado grado de concentración de los clientes en las denominadas grandes bancas que copan alrededor del 70% de activos, el alto grado de burocratización y regularizaciones tanto españolas como europeas, además de unas barreras de entrada y salida muy significativas y considerables. No obstante, el cierre de muchísimas oficinas por parte de los bancos de una dimensión considerable puede suponer una oportunidad para aquellas entidades como las cooperativas de crédito para ampliar su límite geográfico de actuación mediante la apertura de nuevas oficinas.

Respecto a los competidores potenciales mencionar que dependiendo de la evolución de las relaciones entre la banca tradicional y las grandes “BigTech” pueden darse situaciones de oportunidades para ambos sectores, o, por el contrario, desencadenar una guerra comercial.

Referente a las fuerzas que ejercen los productos sustitutos, remarcar que a priori las entidades que ofrecen algunos productos, servicios y métodos de financiación y de pago, no presentan una amenaza real para el sector bancario puesto que su uso no se encuentra muy extendido y en algunos casos concretos, el público al que se encuentran dirigido es diferente al de la banca tradicional.

Por último, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes dependerá de la exclusividad de los productos y servicios que ofrecen a la entidad en el caso de los proveedores, y del tamaño, volumen de facturación y reputación y marca del comercio respecto a los clientes.



**CAPÍTULO V:
ANÁLISIS INTERNO**

CAPÍTULO V ANÁLISIS INTERNO

El **análisis interno** permite identificar y evaluar la estrategia actual y la posición competitiva de la organización respecto a la competencia.

Para ello, se investiga y evalúa el conjunto de recursos y capacidades que conforman dicha organización con el objetivo de tener conocimiento tanto de sus puntos fuertes o fortalezas, los cuales se intentarán optimizar y utilizar en posteriores estrategias, como de sus puntos débiles o debilidades, los cuales se intentarán eliminar o como mínimo reducir lo máximo posible.

Para la realización de un correcto análisis interno se debe seguir una estructura basada en las siguientes pautas o herramientas que proporcionan a la organización la información y los conocimientos deseados. Dichas herramientas son la siguientes:

- Visión basada en los recursos (Identificación de los recursos).
- Análisis funcional (Identificación de las capacidades).
- Perfil estratégico de la organización (Evaluación recursos y capacidades).
- Matriz Fortalezas-Debilidades.
- Análisis DAFO general.

Por tanto, el análisis interno tiene como objetivos esenciales, por una parte, la identificación de los recursos y capacidades de la organización, y por otra, la evaluación de dichos recursos y capacidades para llegar a obtener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

A continuación, se explicarán las diferentes herramientas para la correcta realización del análisis interno, así como la realización de estas en la entidad financiera Caixa Popular.

5.1 Identificación de los recursos.

La **visión basada en los recursos** permite identificar todo el conjunto de bienes que posee la empresa y que le permite desarrollar sus actividades. Como consecuencia, destaca por ser de carácter único, puesto que cada organización es diferente y posee o carece de ciertos recursos. Además, la clave de la rentabilidad se encuentra en la explotación de las diferencias existentes entre las distintas organizaciones.

A través de esta visión podemos plantear y establecer ventajas competitivas que al ser tan personales resultan difíciles de imitar.

Los recursos se pueden definir como el conjunto de activos o factores que dispone y controla una organización y para que resulten verdaderamente provechosos deben de combinarse y gestionarse con el fin de generar una capacidad. Cabe matizar que

algunos de los recursos de una organización no se encuentran en los estados contables de ésta.

Los principales recursos se pueden clasificar en las siguientes categorías:

-**Tangibles** (físicos y financieros).

- **Intangibles** (no humanos y humanos).

En la siguiente ilustración se puede observar la clasificación de los recursos de manera visual.



ILUSTRACIÓN 10. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS. FUENTE: (FERNÁNDEZ, 2020)

Seguidamente, observamos la identificación de los recursos de la entidad financiera Caixa Popular.

TABLA 6. LISTADO DE RECURSOS CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Listado de recursos	
Tangibles	
Físicos	
<p>R1. Sede central R2. 75 Oficinas R3. 368 Trabajadores R4. 53 Trabajadores extra en Prácticas R5. 97 Directivos del total de trabajadores R6. 10 Comités R7. ~ 80 Despachos R8. ~110 Cajeros automáticos R9. ~ 400 Ordenadores R10. ~400 Teléfonos R11. ~ 350 Scanners e impresoras financieras R12. ~150 Impresoras R13. ~ 78 Cajas fuertes R14. ~ 30 Recicladores R15. ~ 75 Detectores de metales R16. ~ 420 Cámaras de seguridad</p>	<p>R17. ~ 80 Contadores/Detectores de billetes R18. ~ 80 Contadores/Detectores de monedas R19. 6 Tipos productos financieros R20. 6 Tipos de seguros R21. 157 Cooperativas socias R22. 4289 Asociaciones clientes R23. ~ 205.000 clientes R24. ~ 78 Salas archivación R25. Sala recepción R26. Sala conferencias y reuniones R27. Sala formación R28. Cafetería R29. Parking R30. Baños y servicios R31. Material de oficina R32. Materia Prima (billetes, monedas...)*</p>
Financieros (2019)	
<p>R33. Fondos propios: 111.183.000€ R34. Resultado de explotación: 17.820.000€ R35. Resultado del ejercicio: 11.000.000€ R36. Depósitos: 1.561.000.000€ R37. Inversión: 1.195.000.000€ R38. Ratio de eficiencia: 56,38% R39. Rentabilidad económica (ROA): 0,77% R40. Rentabilidad financiera (ROE): 12,15%</p>	
Intangibles	
No humanos	
<p>R41. Página web R42. Aplicación móvil R43. Redes sociales R44. Blog particular R45. Sistema informático y ERP compartidos R46. Contratación de productos vía app o web R47. Gama de productos financieros y seguros R48. Buena reputación a nivel provincial (València) R49. Reconocimiento de marca a nivel provincial (València) R50. Convenios con asociaciones, cooperativas, ayuntamientos, fundaciones, empresas y universidades R51. Publicidad a nivel autonómico R52. Promoción, colaboración y creación de eventos* R53. Cursos de formación R54. Horario de apertura al público amplio</p>	
Humanos	
<p>R55. Gran experiencia en el sector financiero desde 1978* R56. Elevada motivación de los altos cargos R57. Elevada motivación de los trabajadores socios R58. Cualificación de todos los trabajadores R59. Promoción interna de los trabajadores R60. Experiencia en la comunidad valenciana R61. Presencia en eventos solidarios* R62. Presencia en ferias y eventos económico-financieros*</p>	

A continuación, se va a realizar una aclaración sobre diferentes recursos los cuales se deben matizar para poder tener un conocimiento más detallado y profundo sobre ellos.

- **La sede y las oficinas** que posee se encuentran en la Comunidad Valenciana, casi en su totalidad en la provincia de Valencia puesto que este es su ámbito de actuación.
- Los recursos que muestran **el signo** ~ nos indican una estimación bastante aproximada de la cantidad de dichos recursos. Se ha decidido establecer una estimación puesto que no poseo las cifras exactas de cada recurso, es por ello, que se ha decidido a realizar esta estimación bastante aproximada a la realidad. Algunos de estos recursos son la cantidad de ordenadores, teléfonos, impresoras, despachos, cámaras de seguridad entre otros.
- Respecto a la **materia prima**, cabe destacar que no existe un número exacto de dicha materia prima como son los billetes y las monedas, sino que según las necesidades de los clientes se hace una previsión.
- **Gran experiencia en el sector financiero valenciano.** Caixa Popular surgió en 1978, desde entonces ha desarrollado su actividad adquiriendo experiencia en dicho sector. En 2018 cumplió su 40 aniversario y lo celebró con actos y presentaciones durante todo el año.



IMAGEN 12. 40 ANIVERSARIO CAIXA POPULAR.

- **Promoción, colaboración y creación de eventos.** Caixa Popular tiene multitud de colaboraciones, promociones y creaciones de eventos solidarios, además de su presencia en dichos eventos. Algunas de los muchísimas colaboraciones pueden ser la “Fundación NovaTerra” o la “Fundació Horta Sud”. Algunos de los eventos de carácter solidario y social que lleva a cabo son “La Volta a Peu Caixa Popular” que realiza anualmente.



IMAGEN 13. COLABORACIÓN CAIXA POPULAR- FUNDACIÓN NOVA TERRA



IMAGEN 15. COLABORACIÓN CAIXA POPULAR- FUNDACIÓN HORTA SUD

IMAGEN 14. VOLTA A PEU CAIXA POPULAR



- **Presencia en ferias y eventos económico-financieros.** Caixa Popular está presente en ferias y eventos económico-financieros realizados en la Comunidad Valenciana. Algunos de estos eventos son ForInvest desde el cual está presente desde sus inicios y la Feria Internacional de la Franquicia en Feria Valencia, donde la entidad explica y trata temas de índole financiera.

IMAGEN 16.FORINVEST



IMAGEN 17. FERIA INTERNACIONAL FRANQUICIA EN FERIA VALENCIA



5.2 Análisis Funcional (Identificación de las capacidades).

El **análisis funcional** permite identificar las capacidades clave de una organización mediante sus diferentes áreas funcionales. Dichas capacidades variarán dependiendo de las áreas funcionales, la tipología, sector de actividad, distribución de cada organización etc. Por ello, cada organización poseerá unas capacidades clave distintas.

Las capacidades surgen de la correcta mezcla y coordinación de los recursos de la organización. Las características fundamentales son la unión al capital humano, la vinculación con los recursos intangibles, la creación de valor añadido y la determinación de la eficiencia y el grado de innovación.

En la siguiente tabla se observa el análisis funcional de la entidad financiera Caixa Popular.

TABLA 7. ANÁLISIS FUNCIONAL CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Área Funcional	Capacidades
Área de dirección y organización	<p>C1. Capacidad de reconocimiento de marca en la Comunidad Valenciana (R49, R51, R52, R55, R60, R61).</p> <p>C2. Capacidad de transmitir los valores y la filosofía de la entidad en el largo plazo (R27, R41, R42, R43, R44, R48, R49, R50, R51, R52, R53, R55, R61).</p> <p>C3. Capacidad desarrollada en el sector financiero (R55, R60, R62).</p> <p>C4. Capacidad de toma de decisiones (R5, R6, R7, R24, R26, R55, R56, R58).</p> <p>C5. Capacidad de realizar acuerdos (R21, R22, R48, R49, R50, R52, R55, R56, R61, R62).</p> <p>C6. Capacidad de tener presencia en la Comunidad Valenciana (R1, R2, R60).</p> <p>C7. Capacidad limitada de acceso a grandes empresas (R33, R34, R35, R36, R37).</p>
Área de RRHH	<p>C8. Capacidad de motivación de todos los trabajadores (R56, R57).</p> <p>C9. Capacidad de contratación de personal cualificado (R58).</p> <p>C10. Capacidad de formación de todos los trabajadores (R27, R53).</p> <p>C11. Capacidad de autorealización de todos los trabajadores (R27, R53, R56, R57, R58, R59, R61).</p> <p>C12. Capacidad de promoción interna de los trabajadores (R27, R53, R59).</p>
Área Comercial	<p>C13. Capacidad de imagen de marca (R41, R42, R43, R44, R47, R48, R49, R50, R51, R52, R53, R54, R55, R60, R61, R62).</p> <p>C14. Capacidad de publicidad y comunicación (R41, R42, R43, R44, R50, R51, R52, R61, R62).</p>

	<p>C15. Capacidad de creación y presencia en eventos sociales y económico-financieros (R52, R61, R62).</p> <p>C16. Capacidad de ofrecer una gama amplia de productos financieros y seguros (R19, R29, R47).</p> <p>C17. Capacidad de ofrecer servicios personalizados y atención al cliente (R19, R29, R47, R54, R56, R57, R58).</p> <p>C18. Capacidad de ofrecer una banca de proximidad y un horario de apertura al público muy amplio (R1, R2, R54).</p> <p>C19. Capacidad de proporcionar un diseño estético y ordenado de las oficinas (R7, R8, R9, R10, R11, R12, R14, R15, R16, R17, R18, R31).</p>
Área Financiera	<p>C20. Capacidad de generar beneficios (R35).</p> <p>C21. Capacidad de conseguir financiación (R33, R35, R36, R37).</p> <p>C22. Capacidad de tener unos fondos propios consistentes (R33).</p> <p>C23. Capacidad de tener unos ratios eficientes (R38, R39, R40).</p>
Área tecnológica, informática y seguridad	<p>C24. Capacidad de ofrecer los productos y servicios online (R41, R42, R46).</p> <p>C25. Capacidad de realizar comunicaciones y declaraciones online (R41, R42, R43, R44).</p> <p>C26. Capacidad de proporcionar un sistema de gestión eficiente (R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R7, R18, R31, R32, R41, R42, R45).</p> <p>C27. Capacidad de proporcionar un sistema de seguridad efectivo (R13, R14, R15, R16, R17, R18, R24).</p>

5.3 Perfil estratégico (Evaluación recursos y capacidades).

Para una organización sólo con poseer unos recursos y unas capacidades no es suficiente para poder obtener ventajas competitivas.

Como consecuencia, estos recursos y capacidades deben permitir a la organización en cuestión aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar las amenazas del entorno. Además, es muy recomendable y beneficioso para la organización que estos recursos y capacidades sean difíciles de imitar o copiar, siendo características del mínimo número de competidores.

Si los recursos y capacidades de la organización presentan las características anteriores, se considerarán fuentes potenciales de una ventaja competitiva, llamándose recursos y capacidades estratégicos.

La valoración de los recursos y capacidades siguen dos principios fundamentales los cuales son la importancia estratégica y la fuerza relativa.

La importancia estratégica de los recursos y las capacidades varía según la forma que la organización los utilice para crear y mantener una ventaja competitiva. Por ello, esta importancia depende de las habilidades de la propia organización para crear una ventaja competitiva, mantenerla y beneficiarse de los rendimientos que les proporciona esta.

Para la realización del análisis y evaluación de los recursos y capacidades de una organización, existen diferentes métodos u opciones:

Análisis histórico: determina el uso de los recursos y las capacidades, así como los rendimientos que proporcionan a través de una exhaustiva comparativa respecto a los años anteriores, con el fin de observar las variaciones y cambios que han surgido entre los distintos años.

Comparación con estándares del sector (Perfil estratégico): permite la comparación de los rendimientos relativos con otras organizaciones del mismo sector.

Análisis de las mejoras prácticas (Benchmarking): identifica las competencias de la organización mediante las prácticas más destacadas.

El perfil estratégico de la organización es el complemento perfecto para el análisis funcional. El objetivo de este perfil estratégico es medir y valorar el potencial de la organización en todos los recursos o capacidades estratégicos de su entorno competitivo, y así, conocer sus puntos fuertes y débiles. El perfil estratégico se compara con otro de referencia con el fin de identificar los puntos fuertes y débiles relativos y detectar las posibles ventajas competitivas. Las referencias pueden ser:

- Perfil de la empresa líder del sector
- Perfil de la media del sector

Por todo ello, el perfil estratégico es una herramienta intuitiva, cualitativa y fácil de realizar, considerándose un soporte sistemático para la evaluación de la organización.

En las siguiente ilustración se puede observar visualmente el perfil estratégico.

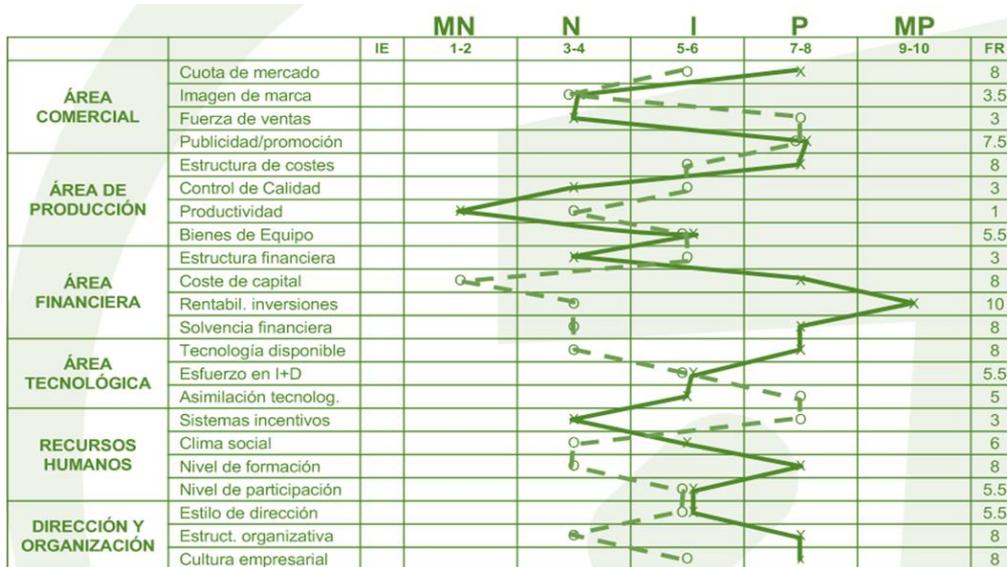


ILUSTRACIÓN 11. PERFIL ESTRATÉGICO. FUENTE: (FERNÁNDEZ, 2020)

La **importancia estratégica** hace referencia a la valoración global del sector en el que la organización se encuentra. La **fortaleza relativa** se refiere a la comparación de la organización frente a su máximo competidor del sector en el que opera.

Se procede a realizar el perfil estratégico comparando Caixa Popular con la cooperativa crediticia Cajamar Caja Rural puesto que se puede considerar el competidor más directo de la entidad analizada. Se considera el competidor más directo debido a que comparten unos valores y una filosofía muy parecidas basadas en la estructura organizativa de una cooperativa de crédito. Recalcar que esta comparativa se encuentra extrapolada al ámbito de actuación de la Comunidad Valenciana puesto que Caixa Popular solo tiene presencia en ésta, mientras que Cajamar tiene presencia en toda España.

IMAGEN 18. LOGO CAJAMAR



La cooperativa de crédito Cajamar Caja Rural surge en el año 2000 a partir de la fusión de la Caja Rural de Almería y Caja Rural de Málaga, posteriormente se ha fusionado y absorbido otras cajas rurales españolas hasta llegar a la actualidad. Pertenece al Grupo Cooperativo Cajamar siendo la entidad referente de dicho grupo. Actualmente, es la primera cooperativa crediticia y caja rural de España. Cuenta con 933 oficinas repartidas en 45 provincias de España y las ciudades de Ceuta y Melilla, y tiene una plantilla de 5.450 trabajadores. Además, posee más de 1.400.000 socios y 3.400.000 clientes.

En la siguiente tabla se observa el perfil estratégico resultante de la comparativa de Caixa Popular con Cajamar.

TABLA 8. PERFIL ESTRATÉGICO CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Área de Dirección y Organización	Código	Descripción	IE	Períodos						FR
				1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10		
Área de RRHH	C1.	Reconocimiento de marca Comunidad Valenciana	8		X					4
	C2.	Valores y filosofía de la entidad	7							10
	C3.	Experiencia en el sector financiero	10							9
	C4.	Toma de decisiones	9							9
	C5.	Realización de acuerdos	7							10
	C6.	Presencia Comunidad Valenciana	8							4
	C7.	Acceso a grandes empresas	8	X						2
	C8.	Motivación trabajadores	7							9
	C9.	Personal cualificado	7							8
	C10.	Formación trabajadores	7							8
Área Comercial	C11.	Autorrealización trabajadores	6							9
	C12.	Promoción interna de los trabajadores	4							7,5
	C13.	Imagen de marca	8							7
	C14.	Publicidad y comunicación	7							4
	C15.	Creación y presencia eventos sociales y económico-financieros	7							8
	C16.	Gama amplia de productos	8							7,5
	C17.	Servicios personalizados y atención al cliente	6							7,5
	C18.	Banca de proximidad y horario apertura al público amplio	5							10
	C19.	Diseño estético y ordenado de las oficinas	4							7
	C20.	Generación beneficios	10							7
Área Financiera	C21.	Obtención financiación	8							4
	C22.	Fondos propios y capital social	7							4
	C23.	Ratios eficientes	8							8
	C24.	Ofrecimiento y contratación productos y servicios online	8							8
	C25.	Comunicaciones y declaraciones online	7							7,5
	C26.	Sistema de gestión eficiente	9							9
	C27.	Sistema de seguridad efectivo	10							10

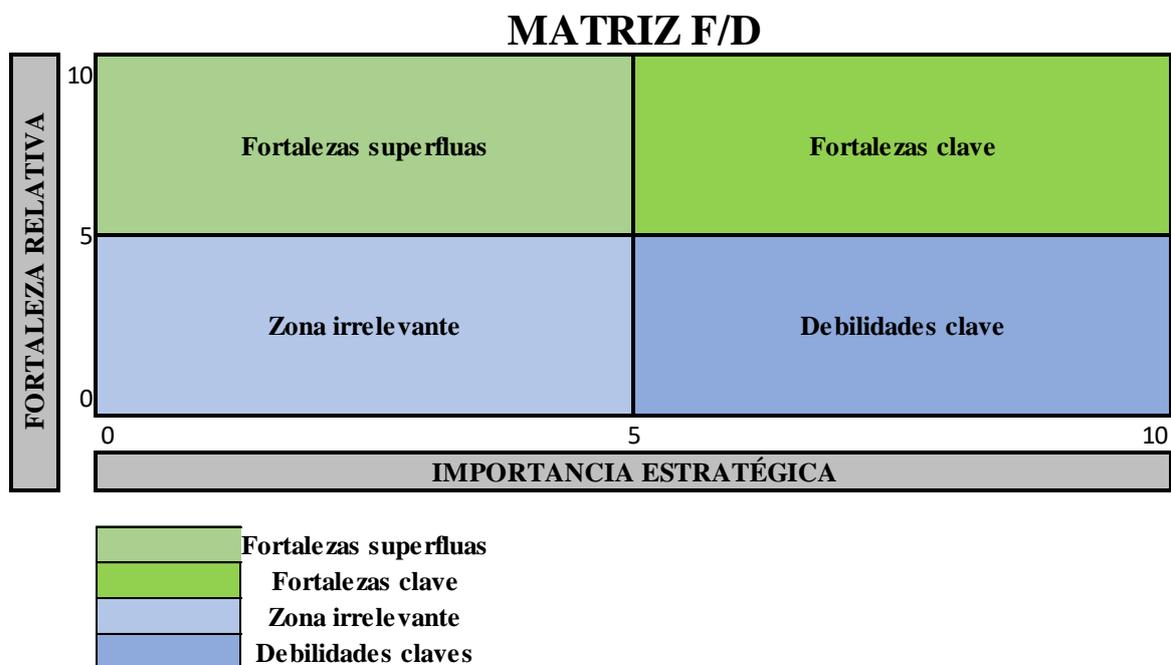


5.4 Matriz fortalezas y debilidades (F/D).

La matriz Fortalezas y Debilidades es una herramienta que proporciona de un simple vistazo cuales son los puntos fuertes y débiles de la organización. Los datos que se utilizan en ella son los resultados obtenidos en el perfil estratégico a partir de la comparación con la mejor organización del sector. La matriz se divide en cuatro cuadrantes claramente diferenciados y las unidades de medida corresponden a la fortaleza relativa y a la importancia estratégica y se valoran de 0 a 10. Dichos cuadrantes corresponden a las fortalezas superfluas, fortalezas clave, zona irrelevante y debilidades clave.

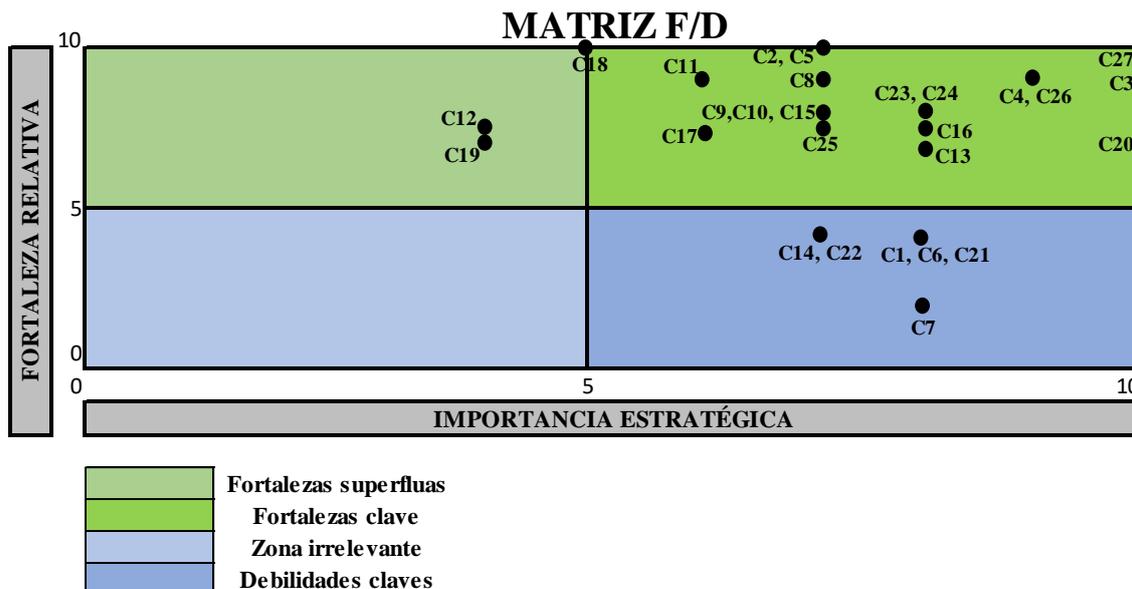
En la siguiente ilustración se observa dicha matriz de manera visual.

ILUSTRACIÓN 12. MATRIZ F/D. FUENTE: (FERNÁNDEZ, 2020)



A continuación, se procede a visualizar la matriz F/D resultante de la comparación de Caixa Popular, con su competencia más directa, es decir, Cajamar. En dicha matriz podremos observar las diferentes fortalezas y debilidades de Caixa Popular surgidas de dicha comparación.

TABLA 9. MATRIZ F/D CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



Como se observa en el perfil estratégico y en la matriz F/D, la entidad financiera Caixa Popular presenta un elevado número de fortalezas clave. A su vez, también posee dos capacidades en el cuadrante de fortalezas superfluas puesto que éstas no son consideradas de una relevante importancia estratégica para una entidad financiera, sin embargo, siempre resulta gratificante y beneficioso que en dichas capacidades con menor importancia presente unos buenos valores. Por otra parte, presenta seis debilidades clave las cuales debe intentar reducir o minimizar lo máximo posible.

5.4.1 Principales fortalezas y debilidades resultantes del análisis interno.

Para finalizar el análisis interno de la entidad, se procede a realizar una tabla-resumen donde se plasman todas la fortalezas y debilidades derivadas de dicho análisis.

TABLA 10. TABLA-RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Áreas de negocio	Fortalezas	Debilidades
Área de dirección y organización	<ol style="list-style-type: none"> Valores y filosofía de la entidad Experiencia en el sector financiero Toma de decisiones Realización de acuerdos 	<ol style="list-style-type: none"> Reconocimiento de marca Comunidad Valenciana Presencia Comunidad Valenciana Acceso a grandes empresas

<p>Área de RRHH</p>	<p>5. Motivación de los trabajadores</p> <p>6. Personal cualificado</p> <p>7. Formación de los trabajadores</p> <p>8. Autorrealización de los trabajadores</p> <p>9. Promoción interna de los trabajadores</p>	
<p>Área Comercial</p>	<p>10. Imagen de marca</p> <p>11. Creación y presencia de eventos sociales y económico-financieros</p> <p>12. Gama amplia de productos</p> <p>13. Servicios personalizados y atención al cliente</p> <p>14. Banca de proximidad y horario apertura al público amplio</p> <p>15. Diseño estético y ordenado de las oficinas</p>	<p>4. Publicidad y comunicación</p>
<p>Área Financiera</p>	<p>16. Generación de beneficios</p> <p>17. Ratios eficientes</p>	<p>5. Obtención de financiación</p> <p>6. Fondos propios y capital social</p>
<p>Área tecnológica, informática y seguridad</p>	<p>18. Ofrecimiento y contratación productos y servicios online</p> <p>19. Comunicaciones y declaraciones online</p> <p>20. Sistema de gestión eficiente</p> <p>21. Sistema de seguridad efectivo</p>	

5.5 Análisis DAFO.

Para la finalización del análisis estratégico, se procede a realizar una tabla-resumen del análisis DAFO completo, puesto que permite visualizar de forma clara y sencilla todas las variables o factores principales tanto del análisis estratégico externo (amenazas y oportunidades) como del interno (debilidades y fortalezas).

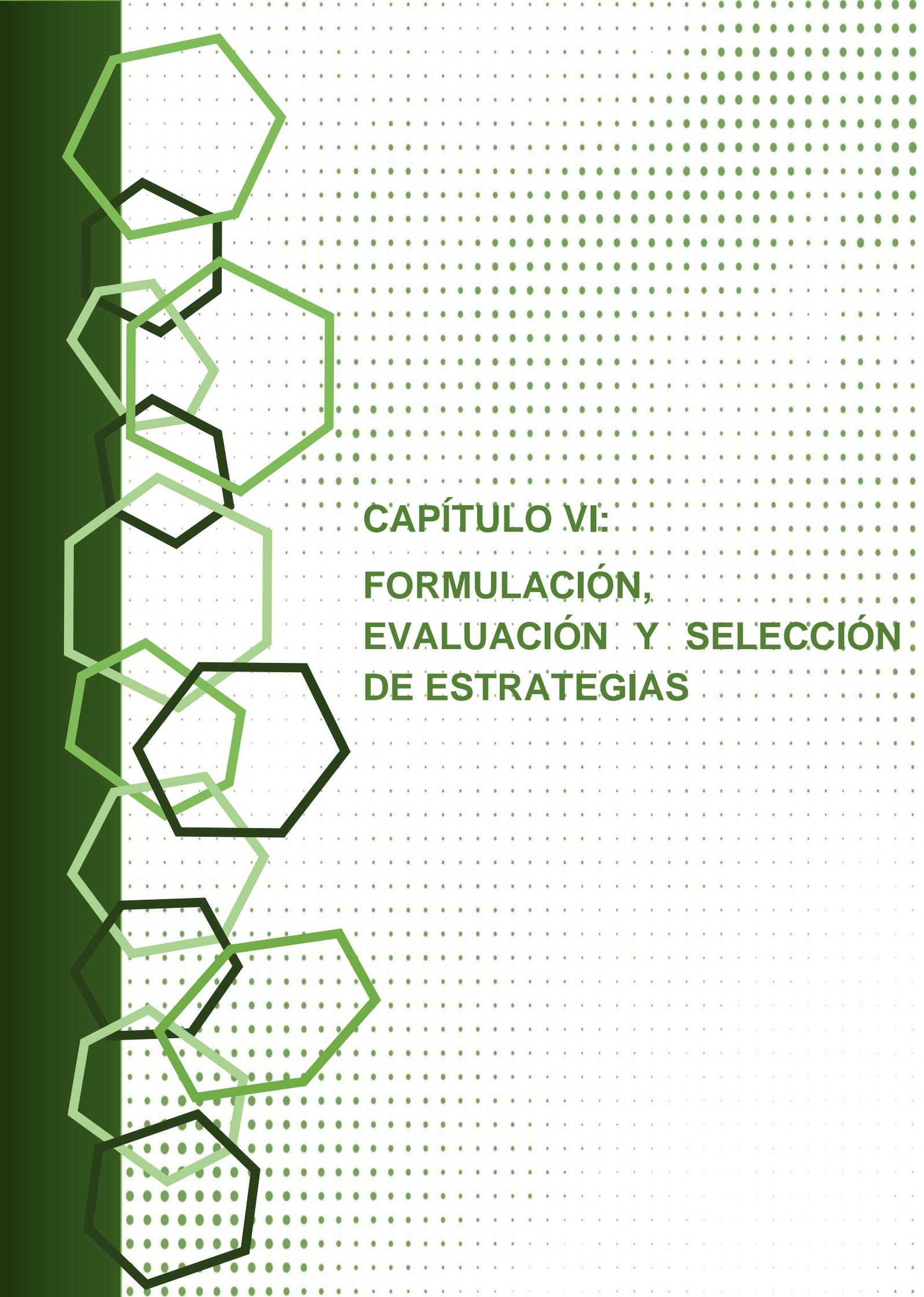
A partir de la visualización de todas estas variables se continuará con la correspondiente formulación y selección de las estrategias.

TABLA 11. ANÁLISIS DAFO CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de marca Comunidad Valenciana 2. Presencia Comunidad Valenciana 3. Acceso a grandes empresas 4. Publicidad y comunicación 5. Obtención de financiación 6. Fondos propios y capital social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima político 2. Deuda pública 3. Déficit público 4. Probable subida del IVA 5. Tasa Tobin 6. Sentencia TJUE gastos hipotecarios 7. Producto Interior Bruto (PIB) 8. Tasa de desempleo 9. Índice de precios al consumo (IPC) 10. Tipos de interés 11. Euríbor 12. Distribución de la población por edades 13. Cambio de hábitos y comportamientos sociales 14. Ciberataques y ciberdelincuencia 15. Alto grado de concentración de los clientes 16. Altas barreras de entrada y salida del sector 17. Elevada regularización y burocratización del sector 18. Posible entrada de las grandes empresas tecnológicas "Bigtech" 19. Existencia de empresas de microcréditos, crowdfunding, criptomonedas y tarjetas monedero 20. Alto poder de negociación de los proveedores específicos

	<ul style="list-style-type: none"> 21. Pocos proveedores específicos 22. Elevado coste cambio de proveedores específicos 23. Alto poder de negociación comercios con un gran volumen de facturación y reputada marca
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> 1. Valores y filosofía de la entidad 2. Experiencia en el sector financiero 3. Toma de decisiones 4. Realización de acuerdos 5. Motivación de los trabajadores 6. Personal cualificado 7. Formación de los trabajadores 8. Autorrealización de los trabajadores 9. Promoción interna de los trabajadores 10. Imagen de marca 11. Creación y presencia de eventos sociales y económico-financieros 12. Gama amplia de productos 13. Servicios personalizados y atención al cliente 14. Banca de proximidad y horario apertura al público amplio 15. Diseño estético y ordenado de las oficinas 16. Generación de beneficios 17. Ratios eficientes 18. Ofrecimiento y contratación de productos y servicios online 19. Comunicaciones y declaraciones online 20. Sistema de gestión eficiente 21. Sistema de seguridad efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Salario mínimo interprofesional (SMI) 2. Ley protección de datos 3. Ley servicios de pago PSD2 4. Ley prevención blanqueo de capitales 5. Uso del internet 6. Uso de las tarjetas 7. Uso de la banca digital o a distancia 8. Cambio climático 9. Big Data 10. Internet de las cosas (IOT) 11. ERP 12. Apps y páginas web 13. Redes sociales 14. Disminución de la competencia 15. Ampliación del límite geográfico de actuación entidades más modestas 16. Colaboración con las grandes empresas tecnológicas "Bigtech" 17. Reducido y limitado uso de empresas de microcréditos, crowdfunding, criptomonedas y tarjetas monedero. 18. Bajo poder de negociación de los proveedores generalistas 19. Muchos proveedores generalistas 20. Bajo coste cambio de proveedores generalistas 21. Dificil integración vertical hacia delante de los proveedores 22. Bajo poder de negociación clientes particulares

	<p>23. Bajo poder de negociación de comercios pequeños con bajo nivel de facturación</p> <p>24. Dificil integración hacia atrás de los clientes</p>
--	---



**CAPÍTULO VI:
FORMULACIÓN,
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN
DE ESTRATEGIAS**

CAPÍTULO VI FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

6.1 Formulación.

La matriz de Ansoff es una herramienta que permite la generación de opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa, por otra parte, las propuestas de Porter permiten la generación de estrategias competitivas.

De forma complementaria, la Matriz DAFO posibilita la generación de nuevas opciones estratégicas. Dicha matriz se elabora a partir de la información adquirida mediante el análisis estratégico (DAFO).

Los diferentes cuadrantes de la matriz en cuestión se utilizan para la identificación de opciones resultantes de la combinación de los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades).

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	<p>Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas</p>	<p>Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades</p>
	Fortalezas	<p>Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>

ILUSTRACIÓN 13. MATRIZ DAFO. FUENTE: (FERNÁNDEZ, 2020).

La orientación estratégica a seguir será resultado de la combinación que la organización considere más importante o relevante. Existen cuatro tipos de estrategias derivadas de la Matriz DAFO las cuales son las siguientes:

- **Estrategias de supervivencia (DA):** son aquellas estrategias apropiadas para organizaciones que se encuentran sometidas a una elevada presión, ya sea por el entorno o por las debilidades propias de dicha organización. Se pretende encontrar una salida para una peligrosa situación. Una alternativa radical es el cese de la actividad.

- **Estrategias de reorientación (DO):** son aquellas las cuales tienen como propósito aprovechar los cambios y las oportunidades que se presentan en la organización.
- **Estrategias defensivas (FA):** son estrategias que tienen como finalidad afrontar las amenazas del entorno mediante las fortalezas propias de la organización.
- **Estrategias ofensivas (FO):** son aquellas estrategias que tienen como objetivo maximizar las fuerzas que dispone una organización. Se encuentran orientadas a la innovación y estrechamente vinculadas al lanzamiento de nuevos productos.

A continuación, se procede a realizar la combinación de los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades) de la entidad bancaria Caixa Popular con el fin de formular opciones estratégicas.

TABLA 12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Matriz DAFO	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campaña financiación PYMES sostenibles y respetuosas con el medio ambiente (F1/F2/O8) 2. Patrocinio institución deportiva fútbol base (F1/F4/F10/O5/012/013) 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Publicidad en redes sociales y páginas web (D4/O5/012/013) 4. Apertura nueva oficina (D1/D2/O15) 5. Servicio oficina móvil para pueblos pequeños (D1/D2/O15)
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Acuerdo con instituciones sociales para la formación tecnológica de personas de edad avanzada(F1/F4/F6/F11/F14/A12/A13) 7. Mantenimiento, mejora y solución de errores en la banca digital (F18/F20/F21/A14) 	

6.2 Evaluación y Selección.

Una vez se tiene definida y fijada la misión y los objetivos de la organización, analizados todos los factores externos e internos y planteadas las diferentes opciones estratégicas, se procede a elegir una de las opciones disponibles con el fin de ponerla en marcha. La elección de una opción estratégica resulta una decisión clave puesto que tiene un carácter relevante, irreversible y excluyente.

Las decisiones tomadas obedecen a diferentes criterios y factores:

- **Criterios de racionalidad económica y estratégica**
- **Factores no racionales:**
 - Intuición y creencias subjetivas del empresario
 - Intereses y motivaciones de la directiva
 - Relaciones de poder con los diferentes grupos de la organización
 - Moda o tendencia de la estrategias del momento

Como consecuencia de los factores y criterios acabados de exponer, la evaluación de estrategias es un proceso completamente informal y subjetivo, resulta prácticamente imposible determinar en un principio si la estrategia será exitosa, o, por el contrario, será un completo fracaso. Únicamente se pueden evaluar las posibilidades o defectos de las diferentes opciones estratégicas planteadas.

Los autores Johnson, Scholes y Whittington, mencionados a lo largo del proyecto, proponen tres criterios de éxito para la evaluación de las distintas opciones estratégicas:

- El ajuste de la estrategia
- La aceptabilidad
- La factibilidad

6.2.1 Ajuste de la Estrategia.

El ajuste permite evaluar cómo se adaptan las estrategias al análisis estratégico generado y representa una primera selección racional de las distintas opciones estratégicas planteadas.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias se encargan de:

- Comparar las diferentes opciones estratégicas
- Establecer un orden de preferencia para las opciones estratégicas

Para la clasificación de las distintas opciones estratégicas planteadas según un orden de preferencia se procederá a utilizar la Matriz DAFO.

En primer lugar, se ponderarán los diferentes factores clave resultantes del análisis DAFO (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) además de la misión y la visión.

Por último, se valorarán todas las opciones estratégicas planteadas según el grado de ajuste al análisis estratégico (factores del DAFO), seleccionado y eligiendo la estrategia con mayor puntuación relativa.

Se procede a definir la misión y visión de la entidad Caixa Popular ya comentadas en el “Capítulo Antecedentes”.

La **misión** de la entidad se define como “A través de una gestión fuertemente profesionalizada aplicando los Valores del Cooperativismo de Trabajo, tener una influencia creciente en la Sociedad Valenciana para participar en su transformación y mejora”.

La **visión** de Caixa Popular se podría definir como “A través de una gestión fuertemente profesionalizada aplicando los Valores del Cooperativismo de Trabajo, llegar a ser el máximo exponente y representante de la Sociedad Valenciana para conseguir su potencialización y excelencia en todos sus ámbitos.

A continuación, se puede visualizar el resultado del ajuste de las estrategias planteadas.

TABLA 13. AJUSTE ESTRATEGIAS CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Factores	Ponderación	Puntuaciones Absolutas							Puntuaciones Relativas						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Reconocimiento de marca Comunidad Valenciana	0,05	8	8	8	10	10	8	9	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,45
Presencia Comunidad Valenciana	0,035	5	5	7	10	10	4	5	0,175	0,175	0,245	0,35	0,35	0,14	0,175
Publicidad y comunicación	0,035	10	10	10	10	10	8	10	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,28	0,35
Valores y filosofía de la entidad	0,05	10	10	9	10	10	10	9	0,5	0,5	0,45	0,5	0,5	0,5	0,45
Experiencia en el sector financiero	0,05	10	0	9	9	9	5	10	0,5	0	0,45	0,45	0,45	0,25	0,5
Realización de acuerdos	0,04	9	9	9	9	9	9	9	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Personal cualificado	0,04	9	7	8	9	9	7	10	0,36	0,28	0,32	0,36	0,36	0,28	0,4
Imagen de marca	0,04	9	10	10	10	9	9	9	0,36	0,4	0,4	0,36	0,36	0,36	0,36
Creación y presencia de eventos sociales y económico-financieros	0,03	5	9	8	7	7	8	5	0,15	0,27	0,24	0,21	0,21	0,24	0,15
Banca de proximidad y horario apertura al público amplio	0,03	0	5	6	8	8	7	0	0	0,15	0,18	0,24	0,24	0,21	0
Ofrecimiento y contratación de productos y servicios online	0,04	7	0	8	7	5	10	10	0,28	0	0,32	0,28	0,2	0,4	0,4
Sistema de gestión eficiente	0,045	7	7	7	8	8	7	9	0,315	0,315	0,315	0,36	0,36	0,315	0,405
Sistema de seguridad efectivo	0,05	0	0	6	10	10	10	10	0	0	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
Distribución de la población por edades	0,02	0	6	6	6	8	9	6	0	0,12	0,12	0,12	0,16	0,18	0,12
Cambio de hábitos y comportamientos sociales	0,02	2	6	8	5	5	6	6	0,04	0,12	0,16	0,1	0,1	0,12	0,12
Ciberataques y ciberdelincuencia	0,05	0	0	6	7	3	10	10	0	0	0,3	0,35	0,15	0,5	0,5
Uso del internet	0,04	7	9	9	9	5	10	10	0,28	0,36	0,36	0,24	0,2	0,4	0,4
Cambio climático	0,03	10	5	5	5	5	0	6	0,3	0,15	0,15	0,15	0,15	0	0,18
Apps y páginas web	0,04	7	9	10	7	5	10	10	0,28	0,36	0,4	0,28	0,2	0,4	0,4
Redes sociales	0,03	7	9	10	7	5	7	10	0,21	0,27	0,3	0,21	0,15	0,21	0,3
Ampliación del límite geográfico de actuación entidades más modestas	0,035	5	5	7	10	10	4	5	0,175	0,175	0,245	0,35	0,35	0,14	0,175
Misión	0,1	9	9	9	9	9	9	9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Visión	0,1	9	9	9	9	9	9	9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Total	1	145	147	184	187	178	176	186	6,835	6,555	8,165	8,42	8	7,985	8,495

Seguidamente se dispone a escoger aquellas opciones estratégicas que han obtenido una puntuación relativa igual o superior a 8 para que se les pueda aplicar el siguiente criterio de éxito.

El siguiente criterio de éxito según Johnson, Scholes y Whittington es la aceptabilidad de la estrategia por parte de los grupos de interés de la organización.

Las estrategias que han obtenido una puntuación igual o superior a 8 son las siguientes:

- E3. Publicidad en redes sociales y páginas web
- E4. Apertura nueva oficina
- E5. Servicio oficina móvil para pequeños pueblos
- E7. Mantenimiento, mejora y solución de errores en la banca digital

Sin embargo, se ha optado finalmente por descartar la estrategia E5 puesto que es de características similares a la E4 y se pretende diversificar la tipología de las estrategias a desarrollar. No obstante, todas las opciones estratégicas planteadas han obtenido una buena puntuación en el ajuste y, por tanto, podría resultar interesante llevarlas a cabo en un futuro.

Como conclusión, se procede a aplicar el siguiente criterio de éxito a las estrategias “E3. Publicidad en redes sociales y páginas web”, “E4. Apertura nueva oficina” y “E7. Mantenimiento, mejora y solución de errores en la aplicación y página web”.

6.2.2 Aceptabilidad.

Posteriormente de haber realizado el pertinente ajuste de las estrategias y haber descartado aquellas que no poseen una gran relación con el análisis estratégico o elegido aquellas con una mayor puntuación, se procede a la realización de la aceptabilidad.

La aceptabilidad se encarga de medir las consecuencias de la adopción de una estrategia, es decir, si resulta aceptable o no para los diferentes grupos de interés o stakeholders de la organización.

Una estrategia se puede considerar aceptable para cualquier grupo de interés cuando su adopción mejore la situación actual, dicho de otra forma, cuando los beneficios esperados sean mayores que los costes derivados de la implementación estratégica.

La aceptabilidad responde a criterios muy subjetivos puesto que se encuentra relacionada con las expectativas de los distintos grupos de interés y las reacciones de estos grupos en multitud de ocasiones resultan cruciales para el éxito o fracaso de la estrategia.

Los diferentes grupos de interés de una organización se pueden clasificar en grupos de interés interno (accionistas, directivos, trabajadores, etc) y grupos de interés externos (proveedores, consumidores, instituciones públicas, etc).

A continuación, en la siguiente tabla se pueden visualizar los grupos de interés de la entidad Caixa Popular con sus respectivas expectativas sobre las opciones estratégicas planteadas para una posterior implementación. La respuesta “Sí” representa el ajuste de la estrategia a sus intereses, por el contrario, “No” supone la disconformidad de estos con la estrategia.

TABLA 14. ACEPTABILIDAD GRUPOS DE INTERÉS CAIXA POPULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Grupos de Interés	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 7
Socios Propietarios/Accionistas	SÍ	SÍ	SÍ
Directivos	SÍ	SÍ	SÍ
Colectivo de Trabajo	SÍ	SÍ	SÍ
Aliados Socios	SÍ	SÍ	SÍ
Proveedores	SÍ	SÍ	SÍ
Reguladores Adm/Ayunt	Indiferente	SÍ	SÍ
Clientes	SÍ	SÍ	SÍ
Sociedad	SÍ	SÍ	SÍ
Medio Ambiente	SÍ	SÍ	SÍ

Se considera que las estrategias planteadas se ajustan a las expectativas de los diferentes grupos de interés de la entidad puesto que estos sí que estarían de acuerdo con la implementación de las opciones estratégicas.

6.2.3 Factibilidad de la estrategia.

El último criterio de éxito propuesto por Johnson, Scholes y Whittington corresponde a la factibilidad de la estrategia.

La factibilidad analiza el ajuste que supondrá en la práctica el funcionamiento de la estrategia seleccionada.

Por ello, pretende conocer las posibilidades de implementación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios, así como el horizonte temporal de los cambios previstos.

En la factibilidad de la estrategia se debe tener muy en cuenta los siguientes factores:

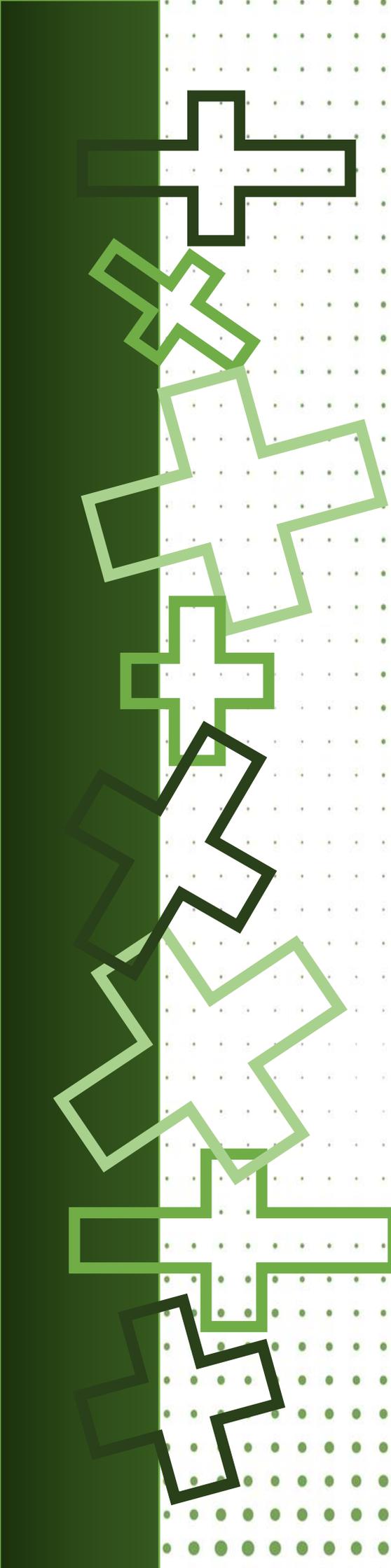
- Recursos financieros: suponen el primer problema o impedimento que surge a la hora de ver si una opción estratégica es factible, debido a que sin financiación la estrategia no se puede llevar a cabo.
- Disponibilidad de recursos intangibles y capacidades: los cuales suponen una limitación más difícil de cuantificar y consiste en conocer que es necesario para poner en marcha la estrategia seleccionada.

Referente a la estrategia “**E3. Publicidad en redes sociales y páginas web**”, aunque en un principio pueda suponer un desembolso importante de recursos económicos y

capacidades, si se cree muy factible su implementación. Caixa Popular es una entidad con unos beneficios sólidos que le permiten afrontar dichos costos además de contar con un departamento de Marketing el cual tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo una campaña publicitaria de estas características. También, se espera que la implementación de la publicidad en redes sociales y páginas web centradas en un nicho específico puede suponer una buena oportunidad para acceder a nuevos clientes con los que se pueda establecer una estrecha relación.

La estrategia “**E4. Apertura de una nueva oficina**” supone una inversión muy notable, ya que un estudio de mercado exhaustivo y la equipación de todos los elementos informáticos necesarios para la apertura de una oficina requiere de un amplio periodo de tiempo y unos recursos financieros considerables. No obstante, como se ha comentado anteriormente, Caixa Popular presenta unas cuentas sólidas que le permiten poder desarrollar estrategias de estas dimensiones. Por consiguiente, dicha estrategia es factible y muy recomendable si se tiene en cuenta la actuación de la entidad durante los últimos años respecto a la expansión geográfica.

Por último, respecto a la estrategia “**E7. Mantenimiento, mejora y solución de errores en la banca digital**” remarcar que supone una estrategia que requiere unos recursos económicos muy elevados. A pesar de ser una estrategia elevada, es fundamental y clave para una entidad bancaria en la actualidad, por tanto, con los recursos financieros y los aliados de la entidad es factible y obligatoria el desarrollo de la estrategia. Destacar que Caixa Popular comparte servicios, software y plataformas informáticas con las otras entidades del grupo Caja Rural, así pues, los costes derivados de los servicios informáticos se reparten.



**CAPÍTULO VII:
PLANES DE ACCIÓN**

CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN

Por último, una vez formuladas y seleccionadas las estrategias que se consideren óptimas, se procederá a la elaboración y priorización de sus correspondientes planes de acción.

La definición y la ejecución de los planes de acción supone la mayor fase de concentración del plan estratégico. Para lograr la efectividad de la estrategia se deben detallar acciones muy concretas. Dichas acciones son las siguientes:

- Asignación de un responsable para la supervisión y ejecución de los planes de acción
- Asignación de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios
- Evaluación de los costes estimados
- Jerarquización de la dedicación y atención de los planes de acción según importancia o emergencia

Los planes deben permitir la operatividad de la estrategia diseñada mediante la definición de los objetivos y medios para su consecución. Por ello, implica determinar:

- QUÉ se pretende hacer
- CÓMO puede alcanzarse el objetivo o propósito (acciones)
- CUÁNDO van a alcanzarse las acciones
- QUIÉN va a desempeñarlas
- QUÉ recursos se necesitarán

Es recomendable que sea un sistema formal coordinado con un sistema de control.

7.1 Elaboración de los Planes de Acción.

En el anterior capítulo (“Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias”) se han definido las posibles estrategias a seguir por la entidad Caixa Popular y la posterior evaluación de estas mediante los criterios de éxito. La finalidad de dicho capítulo consistía en seleccionar aquellas estrategias a implantar en la organización.

A continuación, se procede a detallar las actividades y acciones, el horizonte temporal, además de los recursos necesarios para poder llevar a cabo la implantación de las estrategias escogidas.

Plan de acción Estrategia 3. Publicidad en redes sociales y páginas web.

Esta estrategia se encuentra dentro del cuadrante “**estrategias de reorientación**” las cuales intentan aprovechar las oportunidades del entorno para superar las debilidades.

Comprende la elaboración de una campaña de publicidad vía internet centrada en las redes sociales más utilizadas, así como en banners y anuncios en páginas web. La entidad realizará un estudio exhaustivo para la búsqueda del segmento idóneo y conocer el cálculo del impacto que esta tendría. No se contratará una consultora puesto que la entidad posee un departamento de marketing, así como otros que pueden tener una importancia en la aplicación de la estrategia. En las redes sociales como Facebook e Instagram o en los Google ads que aparecerán en las páginas web se optará por establecer un presupuesto total mediante el método SEM donde se pagará según el CPC (coste por clic) y el CPM (coste por mil impresiones). Posteriormente se revisarán los resultados.

TABLA 15. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES Y PÁGINAS WEB. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Publicidad en redes sociales y páginas web			
Objetivo: Realizar una campaña de publicidad en redes sociales y páginas web para aumentar la visibilidad de la entidad en nichos concretos y así aumentar el número de clientes.			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recursos
Reunión responsables de departamento para plantear la estrategia	Equipo directivo de los distintos departamentos	1 semana	Los recursos necesarios para esta acción concreta son humanos, por tanto, no requieren de un coste adicional.
Selección y segmentación de las redes sociales y páginas web	Departamento Marketing	2 meses	Para la realización del estudio y la selección y segmentación de las redes sociales y páginas web, los recursos mayormente serán humanos, puesto que el personal que se encargará de su elaboración pertenece a diferentes departamentos de la entidad. Sin embargo, surgen unos costes estimados de 3.000€.
Estudio de mercado para medir el impacto de la campaña publicitaria	Departamento Negocio Clientes		
Elaboración de los social ads	Departamento Marketing Departamento de RSC	1 mes	Los recursos económicos necesarios oscilan a 2.000€.
Implementación de los anuncios	Departamento de Marketing Departamento contabilidad	1 semana	Los recursos económicos necesarios oscilan a 30.000€.
Sesión de control	Equipo directivo de los distintos departamentos		Los recursos necesarios para esta acción concreta son humanos, por tanto, no

Aplicación de cambios resultantes de la sesión de control	Departamento Marketing Departamento Negocio Clientes Departamento de Contabilidad	2 meses	requieren de un coste adicional.
Revisión de los resultados	Equipo directivo de los distintos departamentos		
Inversión total		5 meses y 2 semanas	35.000€

Caixa popular dispone de los departamentos necesarios para poder desarrollar una campaña publicitaria a través de redes sociales y páginas web por sus propios medios, por consiguiente, el estudio del impacto de la publicidad y la selección y segmentación de los clientes solo incurrirá en unos 3000€ derivados de la visualización de informes, base de datos y la elaboración de encuestas. A la hora de la implementación de los anuncios, los costes oscilaran entrono a los 30000€ puesto que se ha establecido ese presupuesto.

Plan de acción Estrategia 4. Apertura de una nueva oficina.

Al igual que en la anterior, la estrategia 4 se sitúa en el cuadrante estrategia de reorientación.

Esta estrategia consiste en la apertura de una nueva oficina bancaria de la entidad con el fin de ampliar su actuación geográfica. Dicha oficina se situará en la provincia de Alicante puesto que esta se considera estratégica y prioritaria. Además, seguirá con la dinámica de abrir nuevas oficinas en dicha provincia. Para una correcta y rentable apertura se destinará un amplio periodo de tiempo en analizar con detenimiento que localidad resulta idónea para ello. Respecto a la compra y equipación de la oficina se estimarán costes de todo el material necesario para un correcto funcionamiento de esta.

TABLA 16. ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA APERTURA DE UNA NUEVA OFICINA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Apertura de una nueva oficina			
Objetivo: Apertura de una nueva oficina en la provincia de Alicante con el fin de ampliar la actuación geográfica de la entidad e incrementar el número de clientes.			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recursos
Reunir a todos los responsables de departamento para plantear la estrategia	Equipo directivo de los distintos departamentos	1 semana	Los recursos necesarios para esta acción concreta son humanos, por tanto, no requieren de un coste adicional.
			Para la realización del estudio, los recursos mayormente serán

Realización estudio de mercado para analizar la viabilidad de la apertura de una nueva oficina	Departamento Marketing Departamento Negocio Clientes	4 meses	humanos, puesto que el personal que se encargará de su elaboración pertenece a diferentes departamentos de la entidad. Sin embargo, surgen unos costes estimados de 5.000€.
Búsqueda del local	Agencia inmobiliaria contratada	1 mes	Los recursos económicos necesarios oscilan a 1.000€.
Reforma del local	Empresa de reformas contratada	1 mes	Los recursos económicos necesarios oscilan a 15.000€.
Compra y equipación materiales de oficina	Departamento de Negocio Clientes Departamento Contabilidad	2 meses	Los recursos económicos necesarios oscilan a 130.000€.
Apertura de la oficina	Dirección general Departamento de Negocio Clientes Departamento de Marketing		Los recursos necesarios para esta acción concreta son humanos, por tanto, no requieren de un coste adicional.
Inversión total		8 meses	151.000

Respecto a la presente estrategia, comentar que la elaboración del estudio de mercado se desarrollará por personal de los departamentos de marketing y de negocio-clientes, por ello, el desembolso de esta acción supone únicamente unos 5000€ derivados de licencias, informes y bases de datos para poder analizar la viabilidad de la apertura en diferentes localidades.

También, destacar que los costes estimados de 130.000€ para la compra y equipación de la oficina derivan de todos los dispositivos electrónicos, de seguridad y mobiliario necesarios para un correcto desarrollo de la actividad.

Por último, remarcar que no se han considerado costes variables como puedan ser el alquiler del local, el salario de los futuros trabajadores de la oficina o los gastos variables de agua, luz, wifi etc.

Plan de acción Estrategia 7. Mantenimiento, mejora y resolución de errores en la banca digital.

La presente estrategia se encuadra en las “estrategias defensivas” puesto que Caixa Popular ya posee una aplicación y una página web que permite a los clientes acceder a la banca digital para gestionar todas sus operaciones. A su vez, la amenaza de los ciberataques, la ciberdelincuencia y los avances tecnológicos que en los últimos años se encuentra en crecimiento hacen necesaria una estrategia que se enfoque en seguir mejorando y adaptando la plataforma, así como solucionar los posibles ataques cibernéticos o errores que se produzcan.

TABLA 17. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA MANTENIMIENTO, MEJORA Y SOLUCIÓN DE ERRORES EN LA BANCA DIGITAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Mantenimiento, mejora y solución de errores en la banca digital			
Objetivo: Mantener el correcto funcionamiento de la banca digital, del mismo modo que mejorar las interacciones e interfaz de la plataforma. Se centrará especialmente en la solución de posibles errores y amenazas de ciberataques.			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recursos
Pago salario equipo informático desarrollador de la aplicación y página web Caixa Popular	Departamento RRHH Departamento de Contabilidad	Anual	Los recursos económicos necesarios oscilarían a 450.000€
Inversión total		Anual	450.000€

La entidad Caixa Popular se encarga de pagar la nómina a un equipo informático de su suministradora de servicios informáticos. Dicho equipo se especializa y enfoca únicamente en la aplicación y la página web. Se ha estimado un equipo compuesto por 15 trabajadores cuyo empleo se centra en la banca digital y su salario anual ronda los 30.000 euros. Por ello, la estrategia ronda los 450.000€. Destacar que el coste es anual y se divide entre todas las entidades pertenecientes al grupo Caja Rural puesto que comparten los mismos servicios y plataformas informáticas. Por tanto, Caixa Popular no debe afrontar sola el elevado coste del mantenimiento de la banca digital.

7.2 Priorización de los Planes de Acción.

El resultado de la fase anterior supone un amplio número de planes de acción, así como número de acciones para cada plan. Como consecuencia de obtener un amplio número de acciones, la dirección algunas veces se puede encontrar desbordada.

Por tanto, es recomendable establecer un mecanismo de priorización de las acciones.

A continuación, se puede visualizar la matriz de priorización:

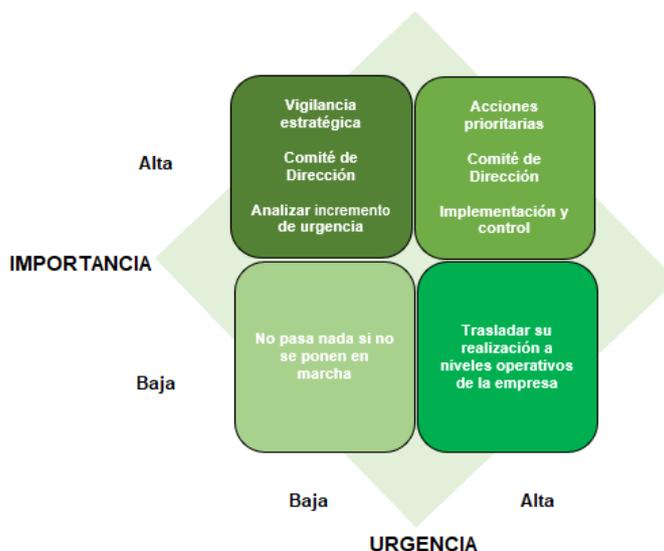


ILUSTRACIÓN 14. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE (FERNÁNDEZ, 2020)

Respecto a la priorización de las estrategias, en primer lugar, se desarrollaría la **“Estrategia 7. Mantenimiento, mejora y solución de errores en la banca digital”** puesto que, en la actualidad, donde los avances tecnológicos y el crecimiento exponencial del uso de internet para cualquier faceta de nuestra vida están a la orden del día, una entidad bancaria que no posea una aplicación o página web que permita al cliente acceder a la banca digital y así poder gestionar sus movimientos y cuentas está condenada al fracaso. Por lo cual, esta estrategia presenta una alta importancia y urgencia.

Seguidamente, se consideraría implementar la **“Estrategia 3. Publicidad en redes sociales y páginas web”**. Dicha estrategia presenta unos costes bastante moderados para una entidad como Caixa Popular y una buena campaña con la segmentación idónea, apelando en todo momento a sus valores y filosofía en las redes sociales más populares puede suponer un incremento notable de nuevos clientes. Por tanto, presenta una importancia media-alta y una urgencia media.

Por último, se desempeñaría la **“Estrategia 4. Apertura de una nueva oficina”**. Aunque esta estrategia resulta muy interesante para seguir expandiendo el límite geográfico de actuación de la entidad, supone un coste bastante elevado y un amplio periodo de análisis para la correcta viabilidad de la oficina. Como consecuencia esta estrategia se considera de importancia y urgencia media.



**CAPÍTULO VIII:
CONCLUSIONES**

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Tras haber elaborado el informe sobre Caixa Popular-Caixa Rural Cooperativa de Crédito Valenciana, cabe destacar la necesidad e importancia que tiene para cualquier organización una correcta planificación estratégica. Dicha planificación le permitirá obtener un Plan Estratégico (hoja de ruta) que le proporcionará nuevas estrategias para una mejora competitiva de la organización.

Referente a la entidad, comentar que, desde sus orígenes ha optado por diferenciarse de la mayoría de las entidades. Esta diferenciación se basa en su filosofía y marcados valores donde el modelo de cooperativa se encuentra muy presente.

Debido a estos fuertes valores, **la misión** de Caixa Popular es la siguiente: “A través de una gestión fuertemente profesionalizada aplicando los Valores del Cooperativismo de Trabajo, tener una influencia creciente en la Sociedad Valenciana para participar en su transformación y mejora”.

Para la elaboración del **Plan Estratégico** se ha procedido a estudiar los siguientes aspectos:

En primer lugar, se ha desarrollado un exhaustivo análisis del entorno del sistema bancario español, puesto que es la actividad de la entidad en cuestión. En dicho análisis, se puede observar como la situación provocada por la pandemia del coronavirus ha causado estragos en la economía a todos los niveles, siendo esta dimensión la más perjudicial para el sector bancario. Por contrapartida, los avances tecnológicos y algunas tendencias de la sociedad suponen buenas noticias para su actividad. El análisis del microentorno ha permitido conocer la existencia de una similitud en cuanto al número de oportunidades y amenazas dentro del sector.

Respecto al análisis interno, Caixa Popular presenta una estructura sólida que le permite tener un elevado número de fortalezas frente a unas pocas debilidades. Estas debilidades se centran en aspectos relacionados con la limitada localización geográfica de la entidad, ya que mayoritariamente desarrolla su actividad en la provincia de Valencia o el desconocimiento de la entidad por cierta parte de la población en comparación a los nombres de los grandes bancos españoles.

Seguidamente se ha realizado la formulación, evaluación y selección de estrategias con el fin de mejorar la competitividad de la entidad. Todas las estrategias planteadas y posteriormente evaluadas se encuentran totalmente alineadas con la misión y visión de la entidad.

Por último, los planes de acción han permitido estimar los costes necesarios para llevar a cabo las opciones estratégicas seleccionadas. Las estrategias que se han estudiado para su puesta en marcha han sido una campaña publicitaria en redes sociales y páginas web, la apertura de una nueva oficina para ampliar el límite geográfico de actuación y el mantenimiento, mejora y solución de errores en la banca digital.

Para concluir, espero que el presente informe les haya parecido de interés y servido como fuente de información sobre la situación actual que vive el sistema bancario español, del mismo modo que, resaltar el modelo diferente de operar de Caixa Popular.



BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Bibliografía

- Andrews, K. R. (1986). *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Orbis.
- Carroll, A. B. (1983). *Corporate Social Responsibility: Will Industry Responde to Cutbacks in Social Program Funding*. Vital Speeches of the day.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (5ª ed.)*. Madrid: Civitas.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006.). *Dirección Estratégica. (7º ed.)*. Madrid.: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Bibliografía Universitaria

- Capó Vicedo, J. (2018). *Estrategia y Diseño de la Organización*. Valencia: Editorial UPV.
- Fernández Madrid, M.C. (2020). *La Planificación Estratégica*. Valencia: Editorial UPV.
- Tomás Miquel, J.V. (2019). *La Dirección Comercial*. Valencia: Editorial UPV.

Referencias

- Memoria económica Caixa Popular 2018.
- Memoria económica Caixa Popular 2019.