

Casos de **gestión avanzada**

Foro Conocimiento Empresa-Universidad

Bilbao Bizkaia Kutxa

Tradición e innovación en el sector financiero

En colaboración con:

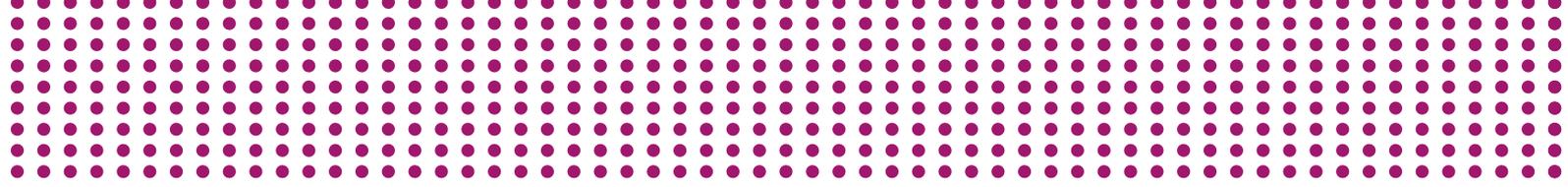
Universidad del País Vasco, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Ana Blanco

Rosa M.ª Ahumada

Macarena Larrauri





Autoras

Ana Blanco,
Rosa M.ª Ahumada
y Macarena Larrauri.
Universidad del País Vasco,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

© Innobasque

Bizkaiko Parke Teknologikoa •
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 214
48170 Zamudio
innobasque@innobasque.com
www.innobasque.com

Agradecimientos

BBK, por su colaboración
en la elaboración
de este caso.

Coordinación

Javier Zarrabeitia Miñaur

Edición y diseño

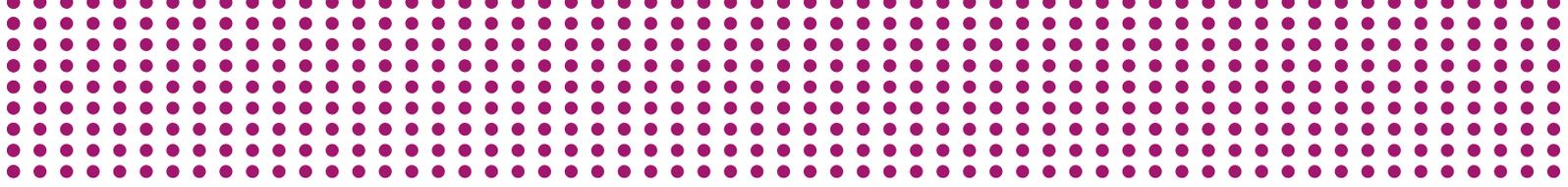
PMP Conocimiento y contenidos de gestión
pmp@pmp.es
www.pmp.es

Estos textos han sido elaborados
con la aprobación de BBK.

Los editores no se hacen responsables
de las opiniones vertidas por los autores
de esta publicación, ni comparten
necesariamente sus criterios.

ISBN: 978-84-96543-27-0

Reservados todos los derechos. Queda
prohibido reproducir parte alguna de
esta publicación, cualquiera que sea el
medio empleado, sin el permiso previo
del editor.



Bilbao Bizkaia Kutxa

Tradición e innovación en el sector financiero

En un entorno tan cambiante y competitivo como el que vivimos, especialmente para las entidades financieras, BBK se ha mantenido como una entidad sólida, gestionada de manera que ha conseguido una rentabilidad y unas ratios financieras superiores a las del sector.

La razón de estos buenos resultados la podemos encontrar en una estrategia acertada de diversificación de las líneas de negocio, fidelización de los clientes y, sobre todo, dos claves en su estrategia: la innovación y la internacionalización. Todo ello aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología, especialmente en lo que se refiere a canales de distribución, y sin olvidar su importante aportación a obra social, característica en la que destaca por encima de la media del sector. En resumen, además de la creación de valor económico, BBK es una entidad que hace hincapié en la creación de valor social en su entorno.

En lo que se refiere a la hipotética fusión de las tres cajas de ahorros del País Vasco, pese a que es un proceso no exento de dificultades, especialmente a nivel organizativo, éste es un asunto en el que BBK tiene mucho que aportar.

Panorama general del mercado de las entidades financieras

En el año 2007 se cumplieron treinta años de la aprobación del Real Decreto 2290/1977, sobre la Regulación de los Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros. Esta disposición marcó un antes y un después en la historia de las cajas. Asimismo, recientemente ha sido el centenario de Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK). Estos hechos, unidos a los buenos resultados obtenidos por BBK en el marco de la incertidumbre social, económica y política que preside la posible fusión con otras cajas, nos han motivado a centrarnos en el estudio de este caso.

Igualmente, el ánimo en la realización de este trabajo se ha visto incrementado gracias a la buena disposición demostrada por los directivos y el personal vinculado a BBK, a los cuales agradecemos desde aquí su valiosa y acertada colaboración, que ha contribuido, sin duda, a enriquecer enormemente la presente investigación. Cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva de las autoras del trabajo.

Durante los últimos años se observa una creciente competencia en el sector financiero. En gran medida, las causas de esta situación son la globalización, la desintermediación y la desregulación.

- La desintermediación es entendida como un proceso de pérdida de presencia de los intermediarios financieros clásicos o tradicionales entre ahorradores e inversores.
- La desregulación se refiere a la destrucción de las barreras protectoras de los bancos, lo que conlleva una flexibilización de los límites de actuación de las entidades financieras y establece un marco en el que, en la práctica, no hay limitación de actividades, salvo para un determinado tipo de entidades, como los establecimientos financieros de crédito.

Estas dos razones han posibilitado diversos cambios en este ámbito. Por un lado, algunas entidades tradicionales, como los bancos y las cajas de ahorros, asumen actividades nuevas y, por otro, se introducen agentes nuevos en el negocio bancario, como compañías de seguros, agencias de valores, establecimientos financieros de crédito –especialmente, los promocionados en los últimos años por las facilidades para obtener créditos rápidos y reunificación de deudas– e, incluso, empresas no financieras.

Desde un punto de vista histórico, a partir de los años noventa, las estrategias de bancos y cajas han cambiado de forma radical. Esto se ha debido a la evolución desde una situación estable hasta

un escenario de mercado dinámico y complejo, con el reto competitivo de la UE y de la globalización de los mercados.

La competencia entre los bancos españoles ha ido en constante crecimiento, lo cual ha causado que la situación competitiva actual de la banca española esté caracterizada por los siguientes factores:

- Aparición de nuevos riesgos.
- Orientación al cliente.
- Presión sobre los márgenes.
- Asunción de un papel más dinámico de las cajas de ahorros, lo cual potencia sus valores tradicionales, tales como el arraigo familiar y la atención prioritaria a créditos hipotecarios y a las necesidades de las pymes.
- Oferta continuada de productos innovadores de rentabilidad atractiva, unida a la aparición de entidades financieras “no presenciales”, que siguen una estrategia ofensiva de discriminación de precios al contratar sus productos *on-line*.
- Mejora en la generación de recursos por parte de las grandes empresas, lo que ha reducido su dependencia de la financiación bancaria. Sin embargo, las pymes siguen siendo todavía bastante dependientes de este tipo de recursos.
- Rediseño de las entidades financieras como “grupo financiero”: abandono de la imagen de “banco” al aprovechar las economías de escala.



La competencia entre los bancos y las cajas ha transformado la situación del mercado de las entidades financieras.

El Banco Central Europeo, además de inyecciones extraordinarias al sistema, está empujando a las entidades financieras a reabrir los mercados de capitales

- Participación en grupos industriales por parte de las entidades financieras, lo que añade campo de actuación a dichas entidades, pero también genera un riesgo adicional.

En este entorno, la situación de las entidades financieras en España es bastante sólida, con una rentabilidad superior a la media europea, aunque tendiendo a igualarse con ésta.

Durante el último año, podemos señalar unos hechos que han marcado el panorama de las entidades financieras. El más destacable es la disminución del ritmo de los créditos hipotecarios, ligado a la crisis del sector inmobiliario. Además, las familias han disminuido su tasa de ahorro y se ha incrementado la morosidad.

A todo lo anterior se une una crisis de liquidez en los mercados. El Banco Central Europeo, además de inyecciones extraordinarias al sistema, está empujando a las entidades financieras a reabrir los mercados de capitales, cerrados tras la crisis de confianza desencadenada después del estallido de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos.

Estrategias comerciales, de producto y de cliente

Las entidades financieras han desarrollado distintas estrategias para hacer frente a este entorno tan dinámico. Hasta la entrada en la Comunidad Europea, los bancos y las cajas de ahorros siguieron estrategias diferenciadas: los bancos, después de un importante proceso de concentración en el sector, consideraron prioritaria la reducción de los costes de explotación para mantener su rentabilidad, mientras que las cajas dieron más importancia al crecimiento de sus activos, aunque, por ello, tuvieran más costes. Así, las cajas fueron ganando cuota de



La tradicional diferenciación entre bancos y cajas se ha diluido y ha dado paso a una oferta de productos similar.

mercado. La reacción de los bancos fue la de recuperar el segmento minorista, para lo cual ofrecieron servicios más propios de las cajas de ahorros.

Actualmente, ambos tipos de entidades financieras siguen estrategias parecidas en cuanto a la oferta de productos y servicios, las cuales tienden a reducir costes y a buscar el crecimiento mediante la oferta de una amplia gama de productos.

En resumen, la tradicional diferenciación entre bancos y cajas en cuanto al tipo de cliente (banca-empresas y cajas-particulares) ha dado paso a una oferta de productos similar para todas las entidades financieras.

Sin embargo, sí se observan diferencias en el planteamiento de la estrategia comercial y en el modelo de hacer banca: las cajas apuestan por el componente relacional, la cercanía y la fidelidad al cliente, mientras que la banca prefiere la reducción de la presencia física y la mayor diversificación del negocio. Así, el número de oficinas de las cajas es de 24.591, mucho mayor que el de los bancos, 15.542, según datos del Banco de España de diciembre de 2007.

Tendencias estratégicas de crecimiento

En cuanto al crecimiento, los bancos y cajas se plantean dos tipos de estrategias, que no llegan a ser excluyentes:

- La especialización, como forma de crecimiento interno, a partir del desarrollo de servicios para diferentes tipos de clientes y utilizando los recursos propios.
- El crecimiento externo, mediante la utilización de recursos de otras entidades (alianzas, fusiones, adquisiciones, etc.).

Crecimiento interno

En cuanto al crecimiento de la propia entidad financiera, en los últimos años se ha podido observar que las entidades financieras deben afrontar la elección entre la "especialización financiera" y la "prestación de servicios universales". En el primer caso, estaremos ante entidades especializadas y, en el segundo, nos encontraremos los tradicionales bancos y cajas universales.

En España, la posición de las entidades financieras de tipo universal es muy fuerte. Esto es debido a la gran red de oficinas, el elevado número de clientes, la posición de la marca y el poder económico. Sin embargo, sobre la base de la prestación de servicios universales, las propias entidades han desarrollado una estrategia

Actualmente, ambos tipos de entidades financieras siguen estrategias parecidas en cuanto a la oferta de productos y servicios

La atención a los clientes de renta alta requiere una cultura diferente, unos sistemas de gestión distintos y un personal muy cualificado

de especialización basada en la atención diferenciada a una serie de segmentos:

a) Particulares de renta alta. La atención a los clientes de renta alta requiere una cultura diferente, unos sistemas de gestión distintos y un personal muy cualificado.

El negocio debe estar orientado al cliente, para lo cual es necesario conocer su patrimonio y facilitarle un trato personalizado. Los clientes de este tipo tienen mayores conocimientos financieros y más poder de negociación. Hay que ofrecerles productos nuevos y diferenciarse de las demás entidades, otorgarles mayor flexibilidad a la hora de aplicar comisiones y gastos, y adaptarse a las necesidades de cada cliente. En este sentido, se ha puesto de moda una figura casi desconocida hasta ahora: la *family office*, término que se aplica a las oficinas que gestionan patrimonios familiares. En este sector, se considera que hay cuatro firmas que cumplen los requisitos: GBS, Achievers, N+1, y Family Office Solutions.

b) Grandes empresas. Las grandes empresas cuentan con diversas vías para buscar financiación directamente en los mercados (aspecto relacionado con la desintermediación) y cada vez se desligan más de la banca y de las cajas de ahorros.

c) Pymes. La problemática financiera que tienen estas empresas se caracteriza de la siguiente forma:

- Predominio de recursos ajenos, con escasa capacidad de autofinanciación.
- Imposibilidad de acceso al mercado de capitales, lo cual les hace depender fuertemente del sistema bancario.
- Gran peso específico de la financiación a corto plazo.
- Falta de información financiera, lo que dificulta el aprovechamiento de la financiación oficial (ICO, ICEX, etc.), de programas de apoyo comunitario, etc.

Como resultado de todo ello, las pymes disponen, en general, de peores condiciones para acceder a créditos que las grandes empresas, todo ello a pesar de demandar un trato similar. En este sentido, una de las estrategias adoptadas por las entidades financieras es la creación de "centros de empresas" u "oficinas de empresas", las cuales prestan ayuda específica a este tipo de empresarios (asesoramiento fiscal, medioambiental, etc.). Los centros de empresa se configuran como oficinas independientes, lo cual

supone un trato mejor que el dispensado en las oficinas tradicionales. En resumen, se trata de potenciar la figura de la entidad como asesor financiero, no sólo como un mero oferente de créditos.

d) Clientes particulares (banca al por menor). Sus necesidades se centran en la gestión de efectivo, cobros y pagos, previsión y planificación del ahorro, financiación del consumo y de la inversión, asesoramiento, etc.

Crecimiento externo

El mercado bancario español cuenta con unas 280 entidades entre bancos, cajas y cooperativas de crédito. Alrededor de la mitad del mercado se reparte entre las cinco grandes entidades (Santander, BBVA, La Caixa, Caja Madrid y Banco Popular) y su cuota sigue en ascenso. La otra mitad del mercado se reparte entre cerca de trescientas entidades, por lo que se podría considerar un sector "atomizado". No obstante, si bien es cierto que en el ámbito estatal el panorama es el descrito, la realidad cambia cuando se estudia la dimensión regional. En esta última, hay concentración del sector, fundamentalmente debido a la estrategia seguida por las cajas. En efecto, las cajas de ahorros son entidades con gran implantación en su zona de origen, que acaparan gran parte del mercado local.

En general, en los últimos años ha habido importantes movimientos de concentración de las entidades financieras. Las causas que han

Las cajas de ahorros son entidades con gran implantación en su zona de origen, que acaparan gran parte del mercado local



En los últimos años hay una tendencia en el sector hacia la concentración de las entidades.

La fusión entre BBK, Kutxa y Caja Vital es un tema permanente, pero que no se ha concretado en ningún acuerdo todavía

originado estos movimientos son muy variadas, pero, en general, existe consenso en señalar las siguientes:

- Fundamentalmente, la necesidad de adoptar una dimensión suficiente para poder competir en mercados internacionales.
- La reducción de los costes, debida a la consecución de economías de escala, aunque parece que a partir de cierto tamaño de la entidad éstas ya no se consiguen¹.

La concentración de diferentes cajas de ahorros podría ser más probable en el País Vasco, Galicia, Valencia y Andalucía.

La fusión de las cajas de ahorros vascas

En el caso de las cajas de ahorros de la Comunidad Autónoma Vasca, la fusión entre BBK, Kutxa y Caja Vital es un tema permanente, pero que no se ha concretado en ningún acuerdo todavía. Desde las cajas vascas se reconoce que se necesita una voluntad política clara para que este proyecto salga adelante y que, en caso de no darse ese respaldo político, habría que acudir a otras vías, como las alianzas estratégicas.

El 15 de julio de 2005, los presidentes de BBK, Kutxa y Caja Vital tenían previsto anunciar su fusión, pero ésta no prosperó al desaparecer el apoyo del PP en Álava y, posteriormente, el del PSE-EE. Desde entonces, no se ha progresado mucho. No obstante, en septiembre de 2007 los presidentes de BBK y Caja Vital declararon su voluntad de conseguir un acuerdo. En concreto, Xabier de Irala, presidente de BBK, apeló a los responsables de las instituciones para facilitar el proceso de integración en clave empresarial y de compromiso social en la asamblea de BBK. Aunque el proceso de fusión ha suscitado un amplio consenso social y empresarial, previsiblemente se retrasará debido a la incertidumbre política en Euskadi.

Este plan de nacimiento de una entidad única está, en cualquier caso, condicionado por la modificación de la Ley Vasca de Cajas. Ésta debe ser aprobada por el Parlamento Vasco, asunto pendiente en la actualidad. También deben ser consensuados los estatutos y los mecanismos de elección de órganos de gobierno de la nueva entidad, para establecer una representación proporcional de los tres territorios.

Aunque este proceso obtuviera suficiente respaldo político, aún quedarían por resolver aspectos complicados de orden organizativo. Es difícil responder a preguntas como dónde estaría la sede central, si la entidad resultante debería dividirse por territorios,

¹ Puede consultarse el enfoque de la banca basado en la organización industrial en Xavier Freixas y Jean-Charles Rochet, *Economía bancaria*, cap. 3, Antoni Bosch Editor, Madrid, 1999.

cómo se unificarían los sistemas informáticos o qué ocurriría con los empleados. Por todo esto sería necesario buscar una estructura de mando única para poder así ir tomando decisiones, pero quedarían aún muchos problemas de fondo.

En resumen, el proceso de fusión de las cajas de ahorros vascas existe; de vez en cuando aparece y vuelve a desaparecer.

Los cuadros 1 y 2 arrojan información sobre las tres cajas de ahorros vascas. El cuadro 1 recoge los recursos administrados, beneficios, personal, oficinas y cajeros correspondientes a cada entidad en diciembre de 2007, tanto en valores absolutos como en porcentaje sobre el valor total. La representación gráfica de esas cifras se halla en el cuadro 2; en él se ilustra que en torno al 50% de los activos, oficinas y gastos de personal corresponden a BBK.

En el caso de las cajas vascas, no pensamos que se aprecien economías de escala significativas. Sin embargo, el tamaño de la entidad sí es importante para acceder a los mercados monetario y mayorista, para la obtención de liquidez a un coste menor, y para el acceso a grandes proyectos (banca corporativa).

En el análisis del caso BBK presentamos los datos más relevantes de esta entidad y los relacionamos con los de Kutxa y Caja Vital, así como con los del resto del sector de las cajas de ahorros. Este

Cuadro 1

Recursos administrados, beneficios, personal, oficinas y cajeros de cada entidad (datos del 31 de diciembre de 2007)

	BBK	Kutxa	Vital	Total	Porcentaje BBK	Porcentaje Kutxa	Porcentaje Vital
Activos (millones de euros)	29.099	20.835	8.077	58.011	51,0	34,9	14,1
Resultados del ejercicio (*) (millones de euros)	307	216	72	595	51,7	36,2	12,1
Recursos ajenos (**) (millones de euros)	21	16	7	44	47,4	37,3	15,3
Empleados (***)	2.513	2.775	750	6.038	41,6	46,0	12,4
Gastos de personal (millones de euros)	191	159	55	405	47,1	39,2	13,7
Oficinas	428	325	124	877	48,8	37,1	14,1
Cajeros	838	680	219	1.737	48,2	39,1	12,6

(*) Resultados consolidados del grupo financiero.

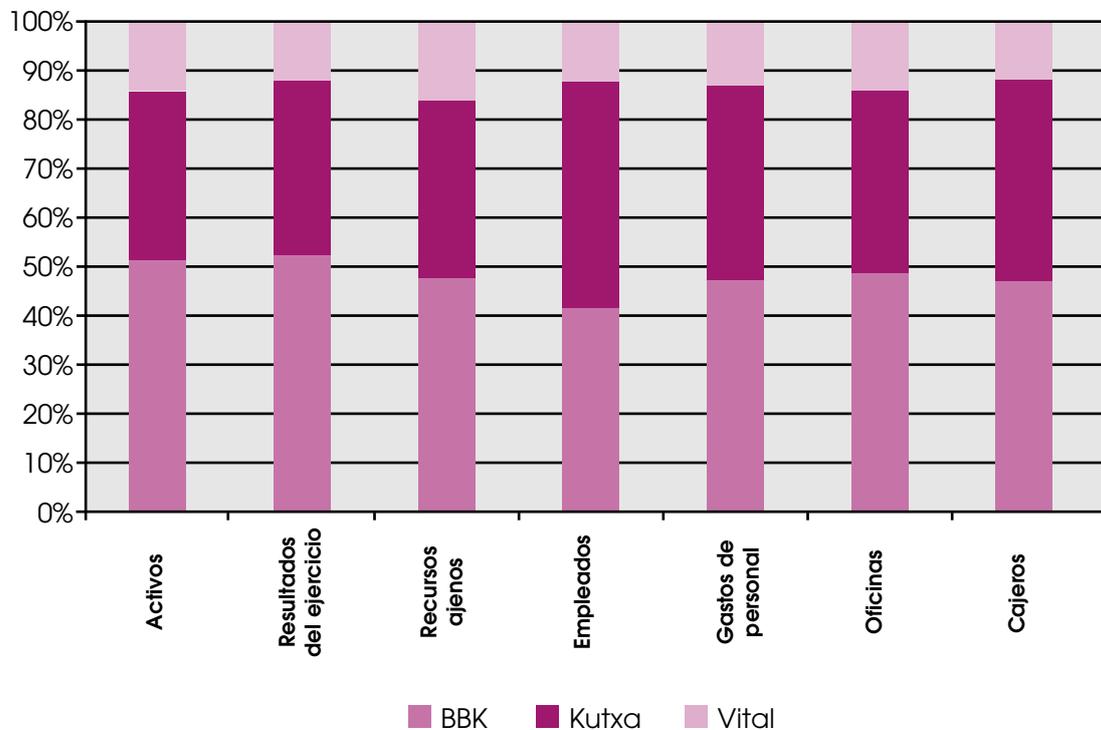
(**) Suma de depósitos de la clientela, débitos en valores negociables y pasivos subordinados.

(***) Empleados en actividad financiera.

Fuente: elaboración propia a partir de las memorias anuales de BBK, Vital y Kutxa.

Cuadro 2

Aportación de cada caja de ahorros a la futura Caja Vasca



Fuente: elaboración propia a partir de las memorias anuales de BBK, Vital y Kutxa.

análisis financiero se complementa con el planteamiento estratégico realizado desde la propia entidad.

En el apartado titulado “Presentación de la información financiera” se explican las partidas del balance y la cuenta de resultados de las entidades financieras.

El caso de BBK: datos relevantes de 2006 y 2007

La primera oficina de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de Bilbao abrió sus puertas el 3 de febrero de 1907. Su creación fue impulsada por el Ayuntamiento de Bilbao, y tenía dos objetivos principales: fomentar el ahorro y terminar con la usura, ya que, por entonces, los establecimientos de préstamos personales cobraban hasta un 75% de interés.

En 1990 se produjo la fusión con la Caja de Ahorros Vizcaína, surgida en los años veinte y promovida por la Diputación Foral. Esta fusión permitió ganar tamaño y reducir costes a la entidad resultante.

En estos cien años, BBK ha sabido adaptarse a entornos muy diferentes, sin descuidar su labor social ni la relación de proximidad con el cliente. Igualmente, ha tomado una parte muy activa en el apoyo a las empresas, así como en la canalización del ahorro hacia ellas, lo cual ha favorecido el desarrollo empresarial del País Vasco². En la actualidad, BBK es la novena caja en volumen de activos, la cuarta en patrimonio neto, y la primera en términos de solvencia de España.

En un entorno tan dinámico, el caso de BBK llama la atención. Es una entidad consolidada, en constante evolución y con unos resultados positivos en el 2006 y 2007.

Como datos más significativos podemos destacar que, en su memoria de 2006, aparecen unos beneficios de 251 millones de euros, lo cual supone un 26,7% más que en el ejercicio anterior; este crecimiento sigue en 2007 hasta llegar a 307 millones de euros. La inversión crediticia también aumenta un 15% y la inversión a la obra social es de 75 millones de euros. El volumen de negocio de la Red Minorista y de Expansión crece un 9,1%, y la Red de Empresas e Institucional se eleva hasta el 22%. Durante 2007, BBK continúa la consolidación de las redes especializadas, como son la banca corporativa, banca de empresas y banca personal. Destaca también la implantación del Sistema de Gestión Ético y Socialmente Responsable, en consonancia con la mayor asunción de un compromiso de responsabilidad social corporativa. El cuadro 3 muestra las diferencias en los resultados y el balance de BBK durante el período 2006-2007.

Cuadro 3
Diferencia en los resultados y el balance de BBK en el período 2006-2007

	2006	2007	Diferencia (en porcentaje)
Resultados (millones de euros)			
Margen de clientes	405	458	13,2
Margen básico	562	671	19,3
Margen ordinario	590	708	19,9
Margen de explotación	315	408	29,7
Resultado del ejercicio	252	307	22,2
Balance (millones de euros)			
Activo total	24.974	29.099	16,5
Crédito a la clientela	17.081	19.717	15,4
Recursos administrados	22.110	24.052	8,8
Volumen de negocio	39.191	43.769	11,7

Fuente: memoria BBK 2007.

2 Sobre la historia de BBK se puede consultar el informe del profesor Jesús María Valdaliso, de la UPV/EHU, titulado "BBK (1907-2007). Cien años de compromiso con el desarrollo económico y el bienestar de Bizkaia". El estudio se halla disponible en la web <https://portal.bbk.es/internet/banners/centenario/libro/index.html>.

Desde la propia BBK señalan tres aspectos como clave de su éxito: la innovación, la fidelización y la atención personalizada

Las claves de este buen comportamiento

Desde la propia BBK señalan tres aspectos como clave de su éxito: la innovación, la fidelización y la atención personalizada.

- La innovación se refiere tanto al diseño de productos como a los procesos comerciales, donde destaca la nueva oferta de créditos hipotecarios de BBK.
- La fidelización se plasma en el desarrollo del programa “Sólo para clientes BBK”, que dota a los clientes que tienen alto grado de vinculación con la entidad de ventajas en la contratación de nuevos servicios, exención de algunas comisiones, etc. Actualmente, BBK tiene un 50% del mercado en Bizkaia, y quieren aumentar ese porcentaje. Se estima que el 75% de la población de Bizkaia tiene alguna relación o vínculo con esta entidad. Tradicionalmente, la relación de los clientes con esta entidad se basaba en razones sentimentales. No obstante, todo esto está dando paso a la consideración de otro tipo de variables, principalmente basadas en una buena relación calidad-precio en un sentido amplio. En este ámbito, son considerados favorablemente el servicio, la gama de productos, los precios y los canales de distribución, orientados principalmente hacia posiciones competitivas.
- En cuanto a la atención personalizada, podemos decir que BBK está haciendo esfuerzos por avanzar en este campo e intenta ofrecer carteras de productos adaptados a necesidades específicas de los clientes.

Comparación entre las tres cajas vascas y el sector

Al comparar algunos de los indicadores financieros más relevantes de BBK con los de las otras dos cajas de ahorros de la CAV, se obtienen los resultados que observamos en el cuadro 4.

Respecto a las ratios de liquidez, las cajas vascas se mantienen en la misma línea que el sector, en general. Llama la atención que la actuación en el mercado interbancario en términos de porcentaje sobre el activo (préstamos interbancario/activo total) de las cajas es inferior a la media del sector. Sin embargo, si nos fijamos en la ratio de préstamos interbancarios/depósitos interbancarios, ahí sí presentan unas ratios superiores. Kutxa, en este sentido, tiene un indicador de préstamos interbancarios/depósitos interbancarios mayor que 1,5; por lo tanto, presta a otras entidades financieras un 150% de lo que ella pide prestado a otras entidades financieras. Parece la caja más activa en este aspecto, en comparación con BBK y Caja Vital.

La ratio de préstamos a clientes/depósitos de clientes se mantiene en las tres cajas en torno a 1, es decir, mantienen cierto equilibrio en este aspecto; esta cifra es mejor que en el caso del sector, donde el resultado se eleva a 1,276.

En cuanto a la rentabilidad, el ROA (rentabilidad sobre activos) es para las tres cajas similar al del sector, aunque el ROE (rentabilidad sobre fondos propios) es ligeramente inferior al de la media. Este indicador está estrechamente relacionado con la estructura de financiación. Las cajas vascas tienen un porcentaje de autofinanciación mayor que la media del sector (recursos propios/activo total), por lo que es lógico que la rentabilidad

Cuadro 4

Balances consolidados a 31 de diciembre de 2007

	BBK	Kutxa	Vital	Sector cajas
Ratios de liquidez				
Caja y bancos/activo total	0,018	0,013	0,012	0,018
Préstamos a clientes/activo total	0,678	0,737	0,751	0,711
Préstamos interbancario/activo total	0,029	0,044	0,042	0,067
Préstamos/activo total	0,706	0,781	0,793	0,777
Préstamos a clientes/depósitos de clientes	1,056	0,915	1,046	1,276
Préstamos interbancario/depósitos interbancario	0,398	1,557	0,911	0,788
Préstamos a clientes/depósitos totales	0,949	0,884	0,983	1,108
Préstamos interbancario/depósitos totales	0,040	0,053	0,055	0,104
Préstamos/depósitos totales	0,989	0,937	1,038	1,211
Ratios de rentabilidad (millones de euros)				
Resultado del ejercicio	307	216	72	11.137
Activo total	29.099	20.835	8.077	1.226.648
Fondos propios	2.728	2.222	690	67.440
Rentabilidad sobre activos (ROA)	0,011	0,010	0,009	0,009
Rentabilidad sobre fondos propios (ROE)	0,113	0,097	0,104	0,165
Activo total/recursos propios	10,666	9,375	11,707	18,189
Recursos propios/activo total	0,094	0,107	0,085	0,055
Dotación a obra social (millones de euros)				
Beneficios 2007 (millones de euros)	274	217	71	10.988
Dotación a obra social (porcentaje de beneficios)	30	25	28,5	17,7

Fuente: elaboración propia a partir de los balances y cuentas de resultados de BBK, Vital y Kutxa, publicados por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA).

sobre los recursos propios sea menor, teniendo en cuenta que el ROA es similar.

En cuanto a la eficiencia, ésta ha sido medida por los indicadores que se muestran en el cuadro 5. Vemos que, en general, las cajas vascas mantienen una eficiencia similar a la media del sector. Se puede destacar que parece que la caja que puede presentar más problemas de eficiencia es Caja Vital.

Cuadro 5
Ratios de liquidez consolidadas en 2007

	BBK	Kutxa	Vital	Sector cajas
Ratio de eficiencia (gastos de personal/margen ordinario)	0,287	0,259	0,295	0,284
Ratio de eficiencia 2 (gastos personal + amortización + otros gastos generales de administración)/margen ordinario (*)	0,449	0,452	0,498	0,463

(*) Definición utilizada por Banco de España y CECA.

Fuente: elaboración propia a partir de los balances y cuentas de resultados de BBK, Vital y Kutxa, publicados por la CECA.

BBK, para mejorar el margen de explotación, piensa promover un crecimiento de los ingresos a un ritmo superior al de los gastos, lo cual presenta problemas en la práctica. Por otro lado, los ingresos no se pueden aumentar fácilmente en un entorno tan competitivo y con síntomas de recesión económica. En cuanto a los gastos, la barrera más difícil de franquear la constituyen los gastos de personal, que constituyen el 60% de los gastos de explotación, lo que se debe a razones históricas: sus remuneraciones a los trabajadores son medias o altas y la estructura o niveles son más caros en relación a otras entidades.

Rasgos distintivos de BBK

Si tenemos que elegir dos aspectos que diferencien a BBK del resto del sector, éstos son los siguientes:

a) El peso que representan la cartera de renta variable y el patrimonio neto en el total del balance, como demuestran los datos presentados en el cuadro 6. Éstos muestran tanto la importancia que tiene la cartera en el activo como la aportación de las plusvalías al patrimonio neto de BBK, en relación con otras entidades. El mayor peso de las participaciones en el capital de las empresas significa, por un lado, un mayor grado de implicación permanente con las industrias del entorno, y, por otro, una mayor contribución de este negocio al conjunto de resultados de BBK. La mayor capitalización de la caja se pone de manifiesto en el peso del patrimonio sobre el total del balance, aunque hay que

Cuadro 6

Cartera de renta variable y patrimonio neto (datos consolidados 2007)

	BBK	Kutxa	Vital	Sector cajas
Renta variable (disponible para la venta + participaciones) (millones de euros)	5,6	1,7	0,3	60
Renta variable/patrimonio neto (%)	115,5	65,5	47,8	73,1
Renta variable/activo (%)	19,2	8,1	4,7	4,9
Patrimonio neto/activo (%)	16,7	12,4	9,8	6,9

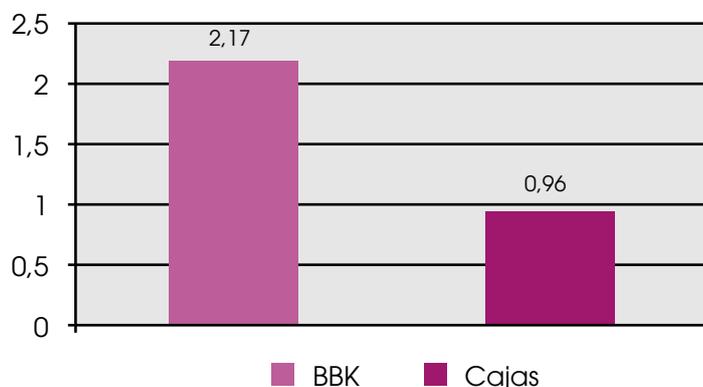
Fuente: elaboración propia a partir de los balances y cuentas de resultados de BBK, Vital y Kutxa, publicados por la CECA.

destacar que, al incluir las plusvalías, el patrimonio de la caja presenta un mayor grado de volatilidad y riesgo de mercado.

b) El peso de la obra social de BBK. Es una de las cajas de ahorros españolas más activa en cuanto a obra social. BBK ha realizado una inversión de unos seiscientos millones de euros en los últimos diez años, más del doble de la media del sector. En términos de porcentaje sobre el activo, BBK duplica la media de las cajas en el período 1998-2006. El cuadro 7 muestra la dotación a obra social de BBK y el resto de cajas durante el período 1996-2006, expresado en porcentaje sobre activo total.

El porcentaje de beneficios destinado cada año a obra social es la mejor forma de representar el esfuerzo social de cada caja. BBK ha destinado en 2007 un 30% de los beneficios a obra social, lo cual supera con creces la media del sector del 17,7%. Si se analiza la trayectoria de BBK en los últimos años, se confirma la tesis de que el

Cuadro 7

Dotación a obra social en el período 1996-2006 (porcentaje sobre activo total)

Fuente: Plan Director BBK 2008-2010.

esfuerzo social de BBK ha sido el más destacado del sector durante la última década.

Plan estratégico de BBK para los próximos años

Para centrarnos en la situación de BBK, presentamos una matriz DAFO, resumida en el cuadro 8, con los puntos fuertes y débiles de la entidad, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

Cuadro 8

Análisis DAFO de la situación de BBK

Amenazas del entorno

- Incremento de la competencia: otras cajas de ahorros se establecen en Bizkaia.
- Incremento de la morosidad.
- Disminución del negocio del crédito hipotecario.

Oportunidades del entorno

- Posibilidad de internacionalización: mercados más abiertos y más flexibles.
- Avances tecnológicos: banca *on-line*, a través del móvil, etc.

Puntos fuertes de BBK

- Buena imagen: gran tradición en Bizkaia y fuerte dotación a obra social.
- Alto grado de solvencia.
- Gran red de oficinas.
- Ratio elevada de cajeros por oficina.
- Alta participación en empresa.

Puntos débiles de BBK

- Costes altos de personal.
- Demasiado centrada en Bizkaia.

Fuente: elaboración propia.

El reto que asume BBK en su Plan Director es tener un crecimiento rentable por encima de la media del sector. ¿Cómo lo puede conseguir? En dicho Plan se marcan tres pilares de actuación:

1. Compensar la disminución del negocio de crédito hipotecario con una mayor atención a la banca de empresas.
2. Aumentar la cuota de mercado en Bizkaia, que ya es muy elevada, mediante la potenciación de la banca personal.
3. Expandir la banca especializada, sobre todo para pymes.

En el marco teórico de la dirección estratégica, BBK debe plantearse el tipo de estrategia competitiva y corporativa que quiere seguir.

La estrategia competitiva de BBK...

Las estrategias competitivas buscan el logro de una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo; las dos más usuales son el liderazgo en costes y la diferenciación. Hay que tener en cuenta que dichas estrategias tampoco deberían ser excluyentes, aunque se opte preferentemente por una de las dos.

En este caso, BBK elige potenciar la diferenciación, aunque sin descuidar los costes. Persigue la diferenciación a través de la calidad, la innovación en canales de distribución y una atención más personalizada.

En cuanto a la innovación en canales de distribución, BBK diferencia entre banca electrónica (cajeros automáticos y puntos de venta directos) y banca *on-line*. En relación a la banca electrónica, BBK tiene una ratio de dos cajeros por oficina, aproximadamente, lo cual es un índice muy alto en comparación con otras entidades. Por ello, los esfuerzos se están centrando en la banca *on-line*. A pesar de no haber sido pioneros en este ámbito, su desarrollo actual se sitúa en los puestos medios del *ranking* del sector financiero. De cara al futuro, la evolución de este canal *on-line* es importante para BBK, ya que, además de presentar un menor coste por operación, el desarrollo de las entidades financieras parece que discurrirá por este camino, para lo cual se apoyará, sobre todo, en un cambio generacional.

BBK sigue una estrategia multicanal, es decir, mantiene sus oficinas tradicionales, pero las complementa con la distribución de productos y servicios vía Internet. Algunos de los productos que ofrecen por Internet tienen unos precios más favorables para el cliente, aunque tampoco es una política general.

... y la estrategia corporativa

En lo referente a estrategias corporativas, BBK debe decidir qué tipo de empresa quiere ser, es decir, cómo se debe estructurar para alcanzar esa ventaja competitiva. En este sentido, debemos referirnos a los siguientes ámbitos:

a) Ámbito de producto: diversificación o especialización. Aquí BBK sigue ambas estrategias, porque, por un lado, está diversificando negocio, pero, por otro, también está especializándose. En caso de optar por una estrategia predominante, ésta sería la especialización, particularmente en la banca de empresas, la personal y la privada. En cualquiera de los casos, perdurará la marca de BBK, sin cambiar de nombre. En el ámbito de la banca privada, ha adquirido parte de la sociedad de valores FINECO para desarrollar este servicio, pero mantendrá separadas las marcas.

BBK sigue una estrategia multicanal, es decir, mantiene sus oficinas tradicionales, pero las complementa con la distribución de productos y servicios vía Internet

La estrategia es implantarse en Latinoamérica con socios locales de confianza, que ya conozcan el entorno, lo cual, incluso, podría ser un factor de desarrollo para las economías locales

En cuanto a la banca personal y privada, los productos ofrecidos por BBK son los mismos. No obstante, a medida que el nivel de renta del cliente es superior, los depósitos y la renta fija ceden su importancia a las inversiones en bolsa, instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones.

En lo que respecta al colectivo de inmigrantes, BBK ofrece algunos productos específicos, concretamente en dos direcciones: la explotación de la plataforma de remesas de la CECA y los microcréditos, que se canalizan a través de BBK Solidarioa. Aunque no son servicios exclusivos para inmigrantes, este colectivo es el que más recurre a ellos. No obstante, este grupo no es tan numeroso en el País Vasco como para ofrecer una línea estratégica diferenciada.

En lo referente a la diversificación, BBK tiene una cartera de participaciones industriales muy activa, donde destaca su posición en Iberdrola, Petronor y Euskaltel. En términos relativos, BBK ostenta la cartera industrial más importante de las cajas españolas.

Por tanto, podemos decir que, por un lado, BBK tiene su negocio bancario, con la banca minorista y la banca de empresas y, por otro lado, tiene su inversión de capital en empresas industriales. En estos tres pilares es donde fomenta su actividad.

b) Ámbito geográfico: local, regional o internacional. En el caso de BBK, dentro del ámbito de la propia comunidad autónoma, el punto fuerte es Bizkaia. No obstante, desde hace unos años ha sido evidente la incursión en Bizkaia de otras cajas de ahorros de forma gradual; entre ellas, sería destacable el caso de La Caixa, que a finales de 2007 contaba con 178 oficinas y 270.000 clientes en el País Vasco, según datos publicados en *El País* el domingo 27 de abril de 2008 (página 35). BBK también se ha ido estableciendo fuera de la CAV, guiada por promociones inmobiliarias en otras provincias de Levante y Andalucía o en Madrid.

Igualmente, el ámbito internacional constituye uno de los puntos importantes para los próximos años. La internacionalización es el camino emprendido por otras cajas como La Caixa, Caja Madrid o Bancaja, y a ellas quiere sumarse BBK. Así, BBK quiere ir al mercado latinoamericano, donde el grado de bancarización, en torno a un 30% o 40%, es mucho más bajo que en España. En Latinoamérica hay un gran interés por la figura de las cajas de ahorros y sus vertientes económica y social. Allí hay problemas de acceso al crédito, pero las cajas podrían entrar con instrumentos antiexclusión financiera.

La estrategia es implantarse con socios locales de confianza, que ya conozcan el entorno, lo cual, incluso, podría ser un factor de desarrollo para las economías locales. En BBK se han dado pasos

iniciales con entidades de México y Chile, donde los microcréditos son una de las líneas de negocio preferente.

c) Ámbito de la empresa o grado de integración vertical deseado.

En el caso de las entidades financieras, esta estrategia no tiene mucho sentido, ya que son empresas integradas verticalmente en su totalidad: captan recursos, los gestionan, distribuyen rendimientos y atienden al cliente durante todo el ciclo de prestación de servicios.

Epílogo

Tradicionalmente, BBK es la caja de ahorros de referencia de la sociedad vizcaína. Su trayectoria es la de una entidad financiera que ha sabido adaptarse a los cambios en el entorno y que ha conseguido unos buenos resultados económicos, además de invertir gran parte de su beneficio en obra social. Podríamos decir que es uno de los motores de la economía y de la sociedad en el territorio de Bizkaia.

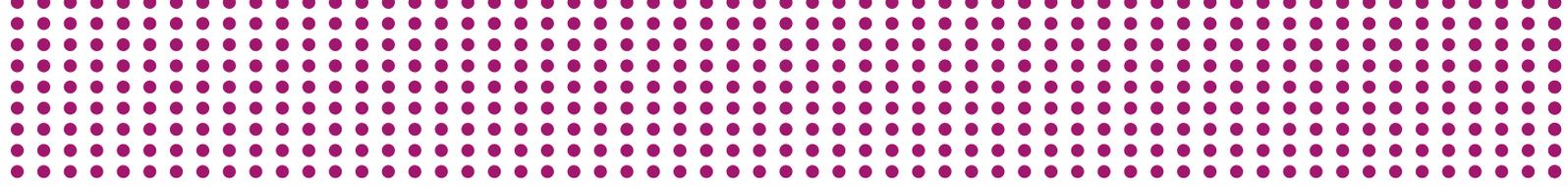
El marco de actuación de BBK, no obstante, se extiende por todo el territorio estatal, donde ocupa una posición destacada en el conjunto de cajas de ahorros españolas. En efecto, el posicionamiento de BBK se puede resumir de la siguiente forma: es la primera caja del *ranking* en términos de solvencia, la cuarta en patrimonio neto y la novena en volumen de activos.

En cuanto al ámbito internacional, BBK afronta el reto del traslado de su modelo de gestión a otras latitudes, como son los países latinoamericanos, con los que nos une un idioma común y una cultura similar.

Por lo que se refiere a los datos financieros recogidos, éstos reflejan una entidad solvente, eficiente y rentable, con una estructura de costes de personal elevada, fruto del tradicional reconocimiento a los recursos humanos de la entidad. Para el futuro se quiere mejorar en algunos aspectos, retos que aparecen planteados en su Plan Director hasta 2010.



Una de las fortalezas de BBK es su compromiso con la sociedad, llevado a cabo mediante la inversión en obra social.



Los puntos clave que permiten identificar a BBK y diferenciarla de las otras cajas de ahorros son el importante peso relativo de la cartera de renta variable –representativo de la implicación firme de la caja en el desarrollo y crecimiento del tejido empresarial de su entorno–, así como el compromiso social asumido y llevado a cabo mediante la inversión en obra social.

En la actualidad, el futuro de las cajas va unido a dos líneas de actuación inevitables: la internacionalización y la innovación. En el caso de BBK, la innovación se entiende en un sentido amplio, que implica innovar en productos, relaciones y, sobre todo, en canales de distribución, aprovechando de manera óptima la capacidad de su extensa red de oficinas y terminales de servicios.

Por último, para la evolución y desarrollo de nuevos servicios adaptados a las necesidades específicas de la sociedad presente y futura, consideramos que es clave que se produzca una intensa y constante colaboración entre las cajas –como distribuidoras de servicios financieros–, las universidades y las empresas del sector de las tecnologías de la información y comunicaciones. En este compromiso nos implicamos desde siempre, como investigadoras del UPV/EHU.

Anexo: presentación de la información financiera

La presentación de las cuentas y estados financieros de las entidades de crédito está regulada en la Circular 4/2004, de 22 de diciembre, del Banco de España (en adelante, CBE). Su aplicación comenzó en diciembre de 2005.

Esta CBE tiene por objeto modificar el régimen contable de las entidades de crédito españolas, mediante la adaptación al nuevo entorno contable, derivado de la adopción por parte de la Unión Europea de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), conforme a lo dispuesto en el Reglamento 1606/2002, de 19 de julio de 2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la aplicación de normas internacionales de contabilidad.

El Banco de España contempla el proceso de adopción de las NIIF por parte de la UE como un desarrollo positivo del mercado único. Efectivamente, la comparabilidad de la información financiera fortalecerá el mercado financiero y reforzará su eficiencia. Entre los cambios que introduce la Circular, y que emanan directamente de las NIIF, cabe destacar el protagonismo de la gestión en la fijación de la política contable (mayor responsabilidad de los gestores a cambio de una mayor flexibilidad) y la importancia de la transparencia informativa.

La estructura del balance de una entidad financiera difiere bastante de la estructura del balance de una empresa no financiera. En estas últimas, los activos se ordenan de menor a mayor liquidez y los pasivos de menor a mayor exigibilidad, poniendo en primer lugar los fondos propios. En el caso de las entidades financieras la clasificación es, prácticamente, la contraria: los activos aparecen ordenados de mayor a menor liquidez y los pasivos de mayor a menor exigibilidad, presentándose el patrimonio neto al final del pasivo.

En los cuadros 9, 10 y 11 resumimos la estructura del activo, el pasivo y de la cuenta de resultados para una entidad financiera.

Cuadro 9

Estructura del activo para una entidad financiera

1. Activos financieros

Activos financieros a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias

- **Cartera de negociación.** Activos financieros para ser realizados a corto plazo y derivados que no hayan sido designados como instrumentos de cobertura.
- **Otros activos financieros a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias.** Los activos financieros híbridos y los que no se incluyen en el apartado anterior.

Inversiones a vencimiento. Los valores representativos de deuda con vencimiento fijo y flujos de efectivo de importe determinado o determinable que la entidad tiene la intención de conservar hasta el vencimiento.

Inversión crediticia. Se refiere a la actividad típica de crédito, a los préstamos a otras entidades, y también aquí se recogen los valores representativos de deuda no cotizados.

Activos financieros disponibles para la venta. Los valores representativos de deuda no calificados como inversión a vencimiento o a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias.

2. Restantes activos

Contratos de seguros vinculados a pensiones. El valor razonable de las pólizas de seguro para cumplir compromisos por pensiones.

Activos por reaseguros. Sólo figura en el balance consolidado.

Activo material. Incluye el importe de los inmuebles, terrenos, mobiliario, equipos de informática y otras instalaciones.

Activo intangible. Incluye el importe de los activos no monetarios sin presencia física, desglosado en el fondo de comercio y otros activos intangibles.

Activos fiscales.

- **Corrientes.** recoge los importes que se han de recuperar por impuestos en los próximos doce meses.
- **Diferidos.** engloba los importes de los impuestos que se han de recuperar en ejercicios futuros.

Activos no corrientes en venta. Incluye el importe de los activos, cualquiera que sea su naturaleza, con plazo de realización inicialmente superior a un año, pero cuya recuperación se producirá en el menor tiempo posible (antes de un año).

Periodificaciones. El saldo de todas las cuentas de periodificación de activo.

Otros activos. Incluye el importe de activos no recogidos en otras partidas.

1. Pasivos financieros

Pasivos financieros a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias

- **Cartera de negociación.** Pasivos financieros que se han emitido con la intención de readquirirlos en un futuro próximo y derivados que no hayan sido designados como instrumentos de cobertura.
- **Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias.** Los pasivos financieros híbridos.

Pasivos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto. Se incluirán los pasivos financieros asociados con los activos financieros disponibles para la venta.

Pasivos financieros a coste amortizado. Los pasivos financieros no incluidos en ninguna de las categorías anteriores.

2. Restantes pasivos

Pasivos por contratos de seguros. Sólo figura en el balance consolidado.

Provisiones. Incluye el importe constituido para cubrir obligaciones actuales de la entidad, que están claramente identificadas en cuanto a su naturaleza, pero resultan indeterminadas en cuanto a su importe o fecha de cancelación. Se clasifica en las siguientes categorías:

- **Fondos para pensiones y obligaciones similares.** importe de todas las provisiones constituidas para cobertura de las retribuciones postempleo.
- **Provisiones para impuestos.**
- **Provisiones para riesgos y compromisos contingentes.** Incluye el importe de las provisiones constituidas para las operaciones en las que la entidad garantice las obligaciones de un tercero.
- **Otras provisiones.** Comprende provisiones por reestructuración, litigios y actuaciones medio ambientales.

Pasivos fiscales. Importe de todos los pasivos de naturaleza fiscal, desglosado en "corrientes" y "diferidos", según sean impuestos a pagar en los próximos doce meses o en un período mayor, respectivamente.

Periodificaciones. El saldo de todas las cuentas de periodificación de pasivo.

Pasivos asociados con activos no corrientes en venta. Importe de los pasivos directamente asociados con los activos clasificados como activos no corrientes en venta.

Otros pasivos. Incluye el importe de los pasivos no incluidos en otras partidas, desglosado en dos tipos:

- **Fondo obra social.** Importe de las dotaciones a obra social realizadas por las cajas y cooperativas de crédito.
- **El resto de pasivos.**

3. Patrimonio neto

Fondos propios. Incluye las aportaciones realizadas por los accionistas, socios o fundadores, resultados acumulados y componentes de instrumentos financieros que tienen carácter de patrimonio neto permanente.

Ajustes por valoración. Incluye los importes, netos del efecto fiscal, de los ajustes realizados a los activos y pasivos registrados transitoriamente en el patrimonio neto hasta que se produzca su extinción o realización.

Intereses minoritarios. Esta categoría sólo figura en el balance consolidado y recoge el importe neto del patrimonio neto de las entidades dependientes atribuibles a instrumentos de capital que no pertenecen a la entidad.

Cuadro 11

Estructura de la cuenta de resultados para una entidad financiera

1. Se parte de los siguientes ingresos:

- a) Intereses y rendimientos asimilados: comprende todos los intereses devengados en el ejercicio por todos los activos financieros. Se registran en su importe bruto, sin deducir retenciones.
- b) Intereses y cargas asimiladas: registra los intereses devengados en el ejercicio por todos los pasivos financieros, incluidos los costes por intereses imputables a los fondos de pensiones constituidos.
- c) Rendimiento de instrumentos de capital: incluye dividendos y retribuciones de instrumentos de capital cobrados o anunciados en el ejercicio. Se desglosará en participaciones en entidades asociadas, en entidades multigrupo, en entidades del grupo, y otros instrumentos de capital.

2. Se obtiene el margen de Intermediación: es el verdadero barómetro de la actividad típica, ya que se obtiene de restar a los ingresos por productos financieros los costes financieros.

3. Lo corregimos con los siguientes datos:

- a) Comisiones percibidas: importe de todas las comisiones a favor de la entidad.
- b) Comisiones pagadas: importe de las comisiones pagadas por la entidad.
- c) Resultado de operaciones financieras (neto): incluye el importe de ajustes por valoración de activos (excepto los registrados en el balance, que se refieren a riesgo de interés), así como los resultados obtenidos en su compraventa. Esta partida se desglosa en función de la categoría en la que se clasifiquen los instrumentos financieros.
- d) Diferencias de cambio (neto): recoge los resultados obtenidos en la compraventa de divisas y las diferencias que surjan al convertir las partidas monetarias en moneda extranjera a la moneda funcional.

4. Las anteriores correcciones proporcionan el margen ordinario, que ofrece el resultado de la actividad financiera de la entidad.

5. Se añaden estas cifras:

- a) Otros productos de explotación: incluye ingresos por otras actividades de la explotación, tales como ingresos por explotación de inversiones inmobiliarias y arrendamientos.
- b) Gastos de personal: comprende todas las retribuciones del personal en nómina, fijo o eventual, cualquiera que sea su concepto.
- c) Otros gastos generales de administración.
- d) Amortización: recoge la amortización realizada en el ejercicio, distinguiendo entre activo material y activo intangible.
- e) Otras cargas de explotación: incluye las aportaciones a fondos de garantía de depósitos, gastos por explotación de inversiones inmobiliarias, etc.

6. Se llega al margen de explotación, que refleja el resultado neto de la explotación, financiera y no financiera, de la entidad.

7. Por último, se corrige el margen ordinario con:

- a) Pérdidas por deterioro de activos: recoge el importe de pérdidas neto de recuperaciones dotadas en ejercicios anteriores.
- b) Dotaciones a provisiones (neto): comprende los importes dotados en el ejercicio, con la excepción de aportaciones a fondos de pensiones que constituyan gasto de personal imputable en el ejercicio.
- c) Otras ganancias: recoge los ingresos surgidos en actividades no ordinarias de la entidad: Ganancias por venta de activo material, ganancias por venta de participaciones y otros conceptos.
- d) Otras pérdidas: recoge las pérdidas surgidas por actividades no ordinarias (pérdidas por venta de activo material, pérdidas por venta de participaciones y otros conceptos).

8. Así, finalmente se llega al resultado antes de impuestos. A este resultado habrá que restarle el impuesto de sociedades, las dotaciones a obras y fondos sociales de las cajas de ahorros, y añadir el resultado neto de operaciones interrumpidas, para llegar al resultado del ejercicio.

BBK es la caja de ahorros de mayor tradición en Bizkaia, donde está el porcentaje más elevado de su cuota de mercado, y quiere seguir creciendo. En los últimos años ha mantenido unos resultados financieros muy buenos; sin embargo, cada vez hay más presión sobre los márgenes y una mayor competencia de otras cajas y entidades financieras de fuera de la Comunidad Autónoma Vasca. Hasta ahora, BBK ha superado con éxito estas amenazas del entorno. Por este motivo quiere seguir figurando entre las cajas de ahorros españolas con mejores resultados. A continuación planteamos una serie de preguntas para que quienes estudien el caso puedan reflexionar y hacer un esfuerzo sintetizador de sus aspectos principales.

El sector de actividad

1. Analiza cuáles son las características principales del entorno del sector financiero en la actualidad.
2. ¿Cuáles son las principales ventajas e inconvenientes que conlleva que los bancos y las cajas puedan realizar las mismas operaciones, en el contexto de un mercado abierto y con el propósito de dirigirse a todo tipo de clientes?

Análisis de la información del entorno y de la empresa

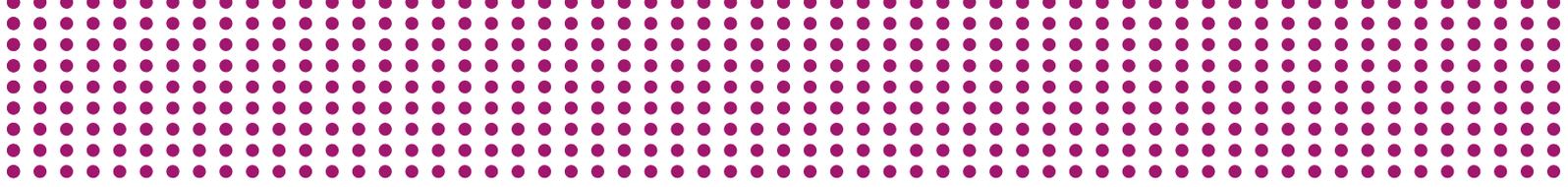
1. Plantea una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para una entidad financiera, y compárala con la presentada en el caso BBK.
2. ¿Qué oportunidades del entorno puede aprovechar BBK para el logro de sus objetivos del Plan Director?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes que debe potenciar esta entidad?
4. ¿De qué forma intenta compensar BBK, según lo presentado en el caso, la pérdida de peso de los créditos hipotecarios?

Estrategias corporativas

1. Según tu opinión, ¿por qué estrategia de producto (diversificación o especialización) se está decantando BBK? ¿Crees que es una estrategia acertada?
2. ¿Qué tipo de configuración geográfica tiene BBK? ¿Cuáles van a ser las estrategias a seguir en el futuro?

Estrategias competitivas

1. ¿Cuál crees que es la estrategia competitiva predominante en BBK: diferenciación o liderazgo en costes?
2. ¿Cuáles crees que son los aspectos que marcan la diferenciación del servicio ofrecido por BBK?
3. ¿Qué problemas puede encontrar BBK para seguir una estrategia de liderazgo en costes? ¿Qué tipo de costes son los que le suponen un mayor gasto?



Bizkaiko Parke Teknologikoa Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 214. 48170 Zamudio

www.innobasque.com