



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPARATIVO ENTRE EL BANCO SANTANDER Y EL BBVA.

**Alumno: María de la Cabeza Escudero
Ravassa**

Junio, 2016

ÍNDICE

1. RESUMEN.	1
2. HISTORIA DEL BBVA Y DEL BANCO SANTANDER.	1
2.1. HISTORIA DEL BBVA.	1
2.2. HISTORIA DEL BANCO SANTANDER.	3
3. ORIENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEL BANCO SANTANDER Y BBVA	5
3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	5
3.1.1. BBVA	6
3.1.2. BANCO SANTANDER.	6
3.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA SANTANDER VS BBVA	7
3.3. LA ÉTICA DEL BANCO SANTANDER Y DEL BBVA.	8
4. GRUPOS DE INTERÉS Y EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.	10
4.1. EL BANCO SANTANDER.	10
4.2. EL BBVA.	13
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL BANCO SANTANDER Y DEL BBVA.	14
5.1. INCERTIDUMBRE EN EL ENTORNO GENERAL	15
5.2. INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN BANCARIA ESPAÑOLA.	16
5.3. ANÁLISIS PESTEL.	16
5.4. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.	18
5.4.1. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	18
5.4.2. LIMITACIONES DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	22
6. ENTORNO INTERNO	24
6.1. DIAGNOSTICO INTERNO	24
6.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	25
6.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DEL BANCO SANTANDER Y DEL BBVA.	25
6.2.2. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	33
7. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA DEL BANCO SANTANDER Y EL BBVA	36
7.1. ORIGEN DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y VENTAJA COMPETITIVA.	36
7.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA.	39
7.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA.	41
8. CONCLUSIÓN.	45
9. BIBLIOGRAFÍA	47

1. RESUMEN.

En este trabajo se muestran los análisis estratégicos de dos entidades financieras españolas: el Banco Santander y el BBVA.

Vamos a poder ver sus diferencias internas y sus relaciones con el entorno. Las principales diferencias que se pueden deducir de este trabajo son las siguientes:

1. Diferentes modelos de negocios: cada uno de ellos tiene una forma distinta de crear valor al cliente, con sus consiguientes resultados. Si bien es cierto que ambos se centran en la banca minorista, pero lo hacen en porcentajes distintos.

2. Resultados: aunque siguen líneas estratégicas parecidas, los resultados de ambas entidades no son los mismos. Las razones de esto se estudiarán en este trabajo.

3. Distinta diversificación geográfica: ambas entidades se valen de la diversificación geográfica para diferenciarse, pero tampoco la llevan a cabo de la misma manera. Estas diferencias en cuanto a diversificación es una de las causas por las que crecen a distinto ritmo.

SUMMARY

This project, show the different strategic of two Spanish financial institutions: the bank Santander and the BBVA.

The most important differences between the banks are the next:

1. Different business models: each of them has a different way of creating value to the client with his consequent results. Both those entities are centre on retail Bank but they do it in different percentages.

2. Results: though they follow strategic similar lines, the results of both entities are not the caresses, aspect which the work enters.

3. Different geographical diversification: both entities use of the geographical diversification.

2. HISTORIA DEL BBVA Y DEL BANCO SANTANDER.

2.1. HISTORIA DEL BBVA.

El BBVA es un banco español que actualmente está presidido por Francisco González Rodríguez. Su sede fiscal y social está en Bilbao, ya que allí fue fundado y la gran parte de servicios centrales están en sus oficinas de Madrid. Es la segunda entidad financiera en España por volúmenes de activos a 31 de diciembre de 2015.

El BBVA comienza en 1857 en Bilbao, cuando la Junta de Comercio crea el Banco Bilbao como una entidad de descuento y emisión. En su época fue pionero, por lo que disfrutó por un tiempo de la ventaja de ser el primero.

En el siglo XIX, el Banco de Bilbao estaba financiando proyectos relacionados con las infraestructuras, incluso proyectos siderúrgicos, pero en el año 1987 deja de poder emitir billetes propios por lo que se especializa en préstamos y descuentos.

El Banco de Vizcaya se crea en 1901 y tras hacer sus primeros pinitos en Bilbao, se extiende poco por toda España. Además se introduce de lleno en la creación y desarrollo de la industria de España.

En 1960 el Banco Bilbao aumenta su tamaño por el crecimiento económico producido en esta época. A su vez, el Banco Vizcaya sigue con su crecimiento. En 1980 la estrategia del Banco Bilbao es llegar a un mayor tamaño, para acceder a negocios financieros procedentes de las tecnologías y las relaciones de los mercados internacionales y nacionales.

En 1984 el Banco Vizcaya compra la Banca Catalana y sigue creciendo, incluso reflatando entidades que han caído por la crisis.

En el año 1988 se fusionan el Banco Bilbao y el Banco Vizcaya y en 1989 se crea la marca BBV.

Tras la creación y posterior privatización de la Banca Pública Argentina, en 1999 se anuncia su fusión con el BBV.

El banco resultante (BBVA) tiene un tamaño bastante considerable, una gran solvencia en cuanto a negocio y riesgo, así como un pronóstico de amplios beneficios. Esta entidad queda al frente de dos presidentes: Emilio Ybarra y Francisco González. La marca BBVA se crea oficialmente en 2000, tras la definitiva integración de ambas entidades.

El proceso de integración recibe un fuerte impulso cuando, en enero de 2000, se adopta la marca única BBVA. Finalmente, la integración definitiva será en 2001, con un cambio en la presidencia, en la que queda el Señor González como presidente y se produce el nombramiento de D. José Ignacio Goirigolzarri como consejero delegado.

Después de años dedicados a la expansión exterior, en 2012 y 2014 adquiere UnnimBanc y Catalunya Banc, la cuáles se encuentra dentro de BBVA en la actualidad.

En cuanto a la presencia exterior el BBVA, está presente en:

1. Hispanoamérica: Puerto Rico (1979), Perú y México (1995), Colombia (1996), Venezuela (1997), Chile (1998) y Argentina (1994).

2. EEUU: en 2004 compra entidades al sur del país; en 2005 compra en Texas el Banco Laredo; en 2007 compra el Banco Compass Bank en Alabama; en 2009 compra en Texas el Guaranty Bank; en 2014 adquiere la empresa digital de Banca Simple.

Actualmente, BBVA Compass es uno de los 25 mayores bancos de EE.UU.

3. China en 2006 crea una alianza con el grupo chino CITIC Group para al final conseguir un 5% del CNBC y un 15 % CIFH. Después anuncia su venta de las participaciones en él su participación del 29,68% en el CITIC Group.

Turquía: Adquiere en 2010 un 24.9% del segundo banco más grande en Turquía y consigue un acuerdo para manejar la entidad conjuntamente posteriormente aumento su participación en el mismo. Actualmente posee una participación al 39,9%¹.

2.2. HISTORIA DEL BANCO SANTANDER.

Todo comienza el 15 de mayo de 1857, año en el que el Banco Santander es constituido. Ya aquí se proclamaba como un banco con miras al exterior y enfocado al comercio portuario entre Santander e Iberoamérica.

En las primeras décadas del siglo XX, duplico su balance y aumentó su capital e ingresos. La rentabilidad del Banco Santander, por aquel entonces, era superior a la de la media de las entidades de crédito.

En el año 1920, Emilio Botín y López se proclama presidente del Banco Santander de manera permanente. Los siguientes años son muy importantes para el Banco Santander, ya que se traslada su sede a Torrelavega y empieza a poner en marcha sus oficinas.

Se nombra director a Emilio Botín en 1934 y en 1950 presidente, con lo que se produce una enorme expansión por España. En los siguientes, años se compran numerosas sucursales por el país y en 1957 el Banco Santander era la séptima entidad financiera en España. La primera oficina en América se abre en el año 1947 y tras esta se adquieren más en ese territorio, por lo que se opta por abrir el Departamento Iberoamericano.

La primera filial en Latino América es la que se compra al Banco del Hogar Argentino en 1965.

El director general del banco es Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos en 1977. Con la adquisición de dos bancos más en Latinoamérica, el Banco Santander es el primero en la banca comercial en esa región.

¹https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Bilbao_Vizcaya_Argentaria

A partir de 1985, se intenta desarrollar por parte de la entidad, actividades de inversiones y se sumerge en los mercados mayoristas. En 1985 se hace presidente de la compañía Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos.

Con la entrada del nuevo presidente se fomenta la entrada a Europa, adquiriendo la entidad alemana CC-Bank a Bank of América y el banco portugués Banco de Comercio e Industria. Así mismo en el año 1989 se crea la “Supercuenta Santander”, que para la época era muy novedosa.

La adquisición de Banesto se produjo en 1994 y supuso un gran paso para la historia del Banco Santander, gracias a esto se posiciona en el primer puesto en España.

A partir de 1995 se expande por Latinoamérica en países como Brasil, México, Perú etc., todo esto sin descuidar Europa. En este año, se producirá la primera fusión de dos bancos en la etapa del euro, la del Banco Santander y BCH.

A partir del 2000, se afianza en zonas como Brasil y México, creando Grupos allí, mejorando su posicionamiento, convirtiéndose en la primera franquicia en Iberoamérica.

Con la constitución de Santander Consumer, consiguen estar en 12 países europeos, así como en EEUU con Drive Finance.

Se crea una nueva sede en Madrid en el año 2004, añadiéndose al grupo el sexto banco británico Abbey.

Entre 2005 y 2009, se realizan una serie de operaciones importantes para la entidad: se compran participaciones del Banco Sovereign Bancorp de EEUU. El Banco Santander tiene un récord en su beneficio, que invierte en sus clientes con el proyecto "Queremos ser tu Banco". Se adquiere Alliance & Leicester y Bradford & Bingley, con lo que se hace con más de mil oficinas en Inglaterra y se convierte en el tercer banco por beneficios a nivel mundial. Para terminar, adquiere Sovereign en EEUU y se hace con más de 700 oficinas en el noreste del país².

En el año 2010 adquiere numerosas entidades y se cambia el nombre de Abbey y Bradford & Bingley a Santander. Se renombra Alliance & Leicester antes de acabar 2010, por lo que se quedan todas en una misma entidad.

En 2012, se fusiona con el KBC. El grupo acuerda con KBC apropiarse de Kredyt Bank, por lo que se fusiona con él y crea la marca Kredyt Bank. A su vez, se vende el Grupo Villar Mir

²http://www.santander.com/csgs/Satellite?pagename=CFWCSancomQP01%2FSGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleImpresion_PT47&appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&cid=1278677205483

y se absorbe Banesto y Banif. A finales de 2013 se anuncia el cambio de nombre de las entidades de Estados Unidos por Santander Bank.

Emilio Botín muere el 10 de septiembre de 2014 y ese mismo día, Ana Patricia Botín fue nombrada presidenta. Este nuevo cambio de presidencia llevo a la remodelación del equipo directivo, destituyendo a Javier Martín como consejero delegado. Ese puesto fue cubierto por José Antonio Álvarez.

En febrero de 2015, compra la financiera de Peugeot y Citroën, con una enorme cartera de clientes que poco a poco ha ido ampliándose³.

3. ORIENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEL BANCO SANTANDER Y BBVA

3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

La visión de una organización hace referencia a *la "percepción actual de lo que será o deberá ser la empresa en el futuro"*. En ella está incluido el propósito estratégico de la empresa y su definición. Por tanto, debe ser conocida por toda la organización y servir de referencia para la toma de todas las decisiones de la empresa a todos los niveles. También es importante que sea ambiciosa pero alcanzable. Su orientación está más orientada hacia el futuro que hacia el pasado. En definitiva, tiene que conseguir que toda la organización se esfuerce en su consecución (Guerras, Navas, 2015: p.110).

La mision es *"la representacion de la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro desde un punto de vista muy general"*. Es la esencia de la empresa y debe ser conocida por los grupos de interés, para que puedan identificar la filosofía de la organización (Guerras et al., 2015: p.112).

La misión debe contener según Hax , Majluf (1997: p. 257-258):

- La definición del campo de actividad.
- La identificación de las capacidades esenciales que la empresa ha desarrollado o puede desarrollar.
- Los valores, creencias y filosofías de la empresa.

Los objetivos estratégicos sin embargo, nacen con la intención de vencer el desfase entre lo que queremos que ocurra en el futuro y la realidad actual de la empresa. Se intenta conseguir,

³https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Santander

separando la misión en objetivos más pequeños o menos exigentes, los cuales se denominan retos empresariales (Hamel , Prahalad, 1990).

A partir de esta información, vamos a analizar la misión, visión y objetivos estratégicos de ambas compañías.

3.1.1. EL BBVA

La visión del BBVA es ***“trabajamos por un futuro mejor para las personas”***. Con ella, el BBVA, quiere mostrar que el avance de su empresa está relacionado con el buen futuro de las personas que se encuentran en los países en los que ellos desarrollan su actividad. Intentaran mejorar el futuro de la gente a través de su actividad empresarial. Especialmente, están muy comprometidos con aquellos que son sus clientes y a quienes sitúa en el centro de su negocio. También quieren dejar patente en esta visión, el comportamiento responsable en cuanto a su actividad empresarial.

Por otra parte, su misión es la siguiente: ***“Aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente”***. Como podemos observar, su campo de actividad son todas las sociedades en las que se encuentra presente. Sus capacidades esenciales son dar rentabilidad a sus accionistas y mejores soluciones a sus clientes. Por último, en cuanto a los valores y filosofía pretende mejorar la sociedad. Los valores que promulga el BBVA son los siguientes⁴:

- **Integridad:** que obtiene con a su buena ética, en cuanto a las relaciones con sus grupos de interés.
- **Prudencia:** tiene un gran cuidado a la hora de asumir riesgos.
- **Transparencia:** según la propia entidad, esta característica está presente en todas las actividades de la organización, ya que ofrece una amplia información acerca de su entidad, tanto a clientes, como a grupos de interés.

3.1.2. BANCO SANTANDER.

La **visión** del Banco Santander es la siguiente: ***“convertirnos en el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general.”***

La entidad financiera pretende convertirse en el mejor banco, teniendo los mejores recursos humanos. Sus recursos humanos deberán ofrecer un buen servicio a los clientes. Pretenden conseguir la confianza de su clientela a largo plazo, a través de la sencillez de sus respuestas y

⁴<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbva2012/es/Resumenejecutivo/Visionymision.htm>

ofreciendo un servicio equitativo a sus clientes. A su vez, quieren facilitarles los lugares donde pueden acudir y lo consiguen, gracias a su red de sucursales y canales digitales.

Su visión incluye, ayudar a la evolución tanto de la economía, como de la sociedad y pretenden hacerlo mediante su compromiso con la educación universitaria. Para finalizar, el otro aspecto contenido en la visión, es la de asegurar una buena rentabilidad para sus accionistas, para lo que intentan conseguir un negocio bajo en riesgos y eficiente.

La **misión** del Banco Santander es la siguiente: “**Contribuir al progreso de las personas y de las empresas**”. En esta misión, podemos apreciar que su campo de actividad son todas las personas de la sociedad, así como las empresas. En cuanto a las capacidades esenciales, podríamos destacar la capacidad de contribuir en el progreso de todas las personas.

Sus **valores** son los siguientes: honestidad, integridad personal, comunicación eficaz, disposición en el trabajo, actitud proactiva y disciplina.⁵

3.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA SANTANDER VS BBVA

Existen 3 ámbitos de aplicación de la Responsabilidad Social en la empresa (Certi, Peter, 1996):

1. Área Económico-Social: éste área surge con la misma actividad de la empresa. Esto quiere decir que, con la actividad de la organización, se producen unos productos y servicios, se crean puestos de trabajo y se generan una serie de rentas, que aportan un beneficio a los grupos de interés de la empresa, por lo que la empresa, tan solo con mantener una actividad regular, desarrolla este ámbito de responsabilidad social. El nombre de económico-social lo recibe, porque la misma actividad de la empresa es beneficiosa para la sociedad, por lo que cumple una misión social.

2. Área de Calidad de vida: éste área surge cuando la empresa compensa sus externalidades a través de unos productos de muy buena calidad, que son aceptados por la sociedad. A su vez, tiene buenas relaciones con los trabajadores y distintos grupos de interés, se encarga de cuidar el medioambiente, etc.

3. Área de inversión o acción Social: éste área hace referencia a las situaciones en las que la empresa invierte en ámbitos que no tienen nada que ver con su actividad principal, pero que ofrecen un beneficio para la sociedad. Algunos ejemplos pueden ser: patrocinios deportivos, becas a estudiantes etc.

El Banco Santander y el BBVA, aplican la responsabilidad social en las tres áreas en mayor o menor medida.

⁶ http://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Vision-y-creacion-de-valor.html

En el área socio-económica ambas generan empleo, forman a sus empleados y pagan sus impuestos de forma normal.

Haciendo referencia al área de calidad de vida, podemos decir que en la actualidad, hemos podido observar como las externalidades del sector bancario en su totalidad, han influido de manera importante en las distintas crisis financieras mundiales⁶. Actualmente, las entidades tienen unos complejos sistemas de previsión de riesgos. Por ejemplo, el Banco Santander intenta anticipar los riesgos de créditos, liquidez, estructura etc. Y también posee un sistema para detectar la corrupción y bloquear la salida de capitales, tanto los que tienen como destino la corrupción, como aquellos destinados a la financiación del terrorismo. Por su parte, el BBVA también tiene puesta la atención en la gestión del riesgo, tanto de crédito como de liquidez y capital.

En cuanto al medio ambiente, el Banco Santander tiene políticas relativas al cambio climático y lanzó un plan de eficiencia energética. También financia proyectos relacionados con las tecnologías renovables. El BBVA, en cuanto a medio ambiente, posee una política global. En 2015, se hizo partícipe del Grupo Español para el Crecimiento Verde y la energía que usa en sus oficinas es renovable.

En el área de inversión social, ambas empresas están inmersas en numerosos patrocinios deportivos, como por ejemplo la liga BBV o el patrocinio por parte del Banco Santander del campeonato de Moto GP. Ambas tienen becas para estudiantes.⁷

Estas áreas van de mayor a menor prioridad. Es decir, el área económico-social tiene más prioridad que el área de calidad de vida y esta a su vez más que el área de inversión social (Guerras et al, 2015).

3.3. LA ÉTICA DEL BANCO SANTANDER Y DEL BBVA.

Antes de profundizar en este ámbito, es importante saber que se trata de algo delicado, ya que es difícil medir que es correcto y que es incorrecto ya que porque es algo muy subjetivo. La ética se define como "*los fundamentos morales que caracterizan las relaciones que las empresas sostienen con los agentes sociales o grupos*". La importancia del estudio de la ética empresarial, se debe a que afecta a las decisiones que se toman en una empresa, por lo que es necesario ir un poco más allá de las simples normales legislativas. (Guerras et al, 2015).

- **BANCO SANTANDER.**

⁶ http://elpais.com/diario/2008/05/25/negocio/1211720605_850215.html

⁷⁷ www.santander.com

El Código Ético del Banco Santander recopila, tanto los principios éticos, como las normas que han de seguir los miembros de esta entidad y sus órganos de administración. Para esta empresa, es uno de sus elementos centrales y por ello obligan a su personal a conocer y cumplir sus normas éticas. Otra de sus obligaciones, es formarse en las normas éticas de la entidad. Los encargados del área de recursos humanos deben informar al Comité de Cumplimiento, tanto de las dudas que les han comunicado los empleados, como de las desviaciones éticas de los mismos y el Comité es el encargado de gestionar esta información.

- Los principios éticos del Banco Santander son los siguientes⁸

1. Igualdad de oportunidades y no discriminación.
2. Respeto a las personas.
3. Conciliación del trabajo y vida personal.
4. Prevención de riesgos laborales.
5. Protección del medio ambiente y políticas de responsabilidad social y ambiental.
6. Derechos colectivos.

- **CÓDIGO ÉTICO DEL BBVA.**⁹

Las obligaciones de los integrantes del BBVA en cuanto al código ético son las siguientes: deben conocer cuáles son las acciones establecidas en su Código ético y también los procedimientos que tienen que desarrollar. Si tienen la más mínima duda, deben consultar a un superior. Nunca se permitirá cualquier comportamiento que se separe del Código o de sus funciones profesionales. Este, se aplicará a todas las entidades del grupo y tiene que ir acorde a la ley. A la misma vez prevalece ante cualquier norma que lo contraría.

El código del BBVA se divide en 3 partes:

1. Conducta del cliente.
2. Conducta de los compañeros.
3. Conducta con la empresa.
4. Conducta con la sociedad.
5. Aplicación del código.

⁸[http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-](http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-)

[Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D837%5C944%5CC%3%B3digo+General+de+Conduc](http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D837%5C944%5CC%3%B3digo+General+de+Conduc)

⁹https://www.bbva.es/estaticos/mult/codigo_conducta_bbva.pdf

4. GRUPOS DE INTERÉS Y EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Los grupos de interés de la empresa hacen referencia a *"las personas o conjunto de personas, que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa, es decir, la búsqueda de los objetivos propios está condicionada y, a su vez, condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa"* (Guerras et al., 2015. P. 87).

El Consejo de Administración es *"el instrumento clave para el control de los directivos, ya que este es el órgano básico de representación de los accionistas en la toma de decisiones, delegando en él la dirección y el control de la empresa"* (Guerras et al., 2015. P. 94).

El Consejo de Administración se encarga, entre otras cosas, de informar a los accionistas de la actuación de los directivos, así como de asegurarse de que los directivos estén actuando a favor de los intereses de los accionistas. Para conseguir esta información, deben supervisar y controlar de forma exhaustiva la actuación directiva.

Una de las cosas más importantes del Consejo de Administración es su composición. El Consejo de Administración está compuesto por consejeros. Estos pueden ser externos o internos (Guerras et al., 2007):

- Los internos: son directivos de la empresa.
- Los externos son representantes de los accionistas que no son directivos. Estos a su vez se dividen en :
 - Dominicales: Son los representantes de los accionistas mayoritarios.
 - Independientes: Son los representantes de los accionistas minoritarios

Es importante que haya una mayor representación de minoritarios, ya que estos consejeros son los que se centran en los objetivos más amplios. Todo esto se regula a través del Código de Buen Gobierno, que es de aplicación voluntaria, aunque las empresas también deben ceñirse a la legislación vigente, que si es de carácter obligatorio. (Guerras et al, 2015)

Ahora vamos a analizar, cómo cada entidad atiende a sus distintos grupos de interés y cuál es la estructura de su Consejo de Administración.

4.1. EL BANCO SANTANDER.

- Grupos de interés.
 1. **Empleados:** en el Banco Santander hay 193.863 empleados. La entidad financiera, trata de ofrecer formación continua a los trabajadores, así como flexibilidad en los horarios para aquellos que lo precisan por circunstancias familiares. Permite el

traslado de trabajadores entre las distintas oficinas, con el fin de mantener una buena relación con su personal.

2. **Clientes:** es uno de los grupos más importante para la entidad, ya que su modelo comercial se basa en el cliente y en su satisfacción. A través de distintos productos, ayuda a sus clientes a montar sus propios negocios y les facilita la accesibilidad a sus oficinas.
 3. **Accionistas:** el Banco Santander, también tiene como máxima prioridad la retribución de sus accionistas, con intención de crear valor a largo plazo.
 4. **Proveedores:** tiene unos 7.151 proveedores homologados. Sus relaciones con los mismos tienen una base ética, donde prima la transparencia y el respeto. A su vez, la red de relaciones con los proveedores debe hacer que la entidad obtenga una optimización económica, sin descuidar por otro lado la calidad de los servicios ofrecidos. Ejerce sobre ellos un gran control.
 5. **Sociedad:** las necesidades de la sociedad en su conjunto y la influencia que estas pueden tener en la organización, hacen que se convierta en un grupo de interés. La responsabilidad social es uno de los mecanismos a través del cual la empresa ayuda a la sociedad y se relaciona con ella.
 6. **El Estado:** las políticas gubernamentales y las distintas decisiones, tanto de la Unión Europea, como del Estado español, influyen decisivamente en las decisiones que la organización toma. Por lo que, mantener unas buenas relaciones con estas entidades, es crucial para el éxito de la organización.
- **Consejo de Administración.**

El consejo de Administración en el Banco Santander, está compuesto por 15 miembros, entre los que 11 son externos, 4 son ejecutivos y el 33% está formado por mujeres. La composición es correcta en cuanto a consejeros externos y cumple con el objetivo del tanto por ciento de mujeres que lo componen. A su vez, la entidad vela por la transparencia de toda la información.

FIGURA 1: COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Composición y estructura del consejo de administración¹

Consejo de administración		Comisiones									
		Ejecutivo	Externo	1. Comisión ejecutiva	2. Comisión delegada de riesgos	3. Comisión de auditoría	4. Comisión de nombramientos	5. Comisión de retribuciones	6. Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	7. Comisión Internacional	8. Comisión de innovación y tecnología
Presidenta	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	■		P						P	P
Consejero delegado	D. José Antonio Álvarez Álvarez¹	■		■	■					■	■
Vicepresidente primero	Mr. Bruce Carnegie-Brown²		I	■			P	C	P		■
Vicepresidente segundo	D. Matías Rodríguez Inciarte	■		■	P						■
Vicepresidente tercero	D. Guillermo de la Dehesa Romero³		I	■		P	■	■	■	■	■
Vicepresidente cuarto	D. Rodrigo Echenique Gordillo	■		■	■					■	■
Vocales	Ms. Sheila C. Bair		I						■		
	D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea		D								
	D.ª Sol Daurella Comadrán²		I				■	■			
	D. Carlos Fernández González²		I			■	■		■		
	D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer		I							■	■
	D. Ángel Jado Becerro de Bengoa		I		■	■	■	■	■		
	D. Juan Rodríguez Inciarte	■			■						
	D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga		I	■	■	■		■	■		
	D. Juan Miguel Villar Mir		I			■			■		
Secretario general y del consejo	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca			■	■	■	■	■	■	■	■

Participación en el capital social

Directa	Indirecta	Acciones representadas		Total	% del capital social	Fecha de primer nombramiento	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración ⁷	Fecha de la última propuesta de la comisión de nombramientos
110.464	17.334.286	-	-	17.444.750	0,124%	04.02.1989	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
425.458	-	1.240	-	426.698	0,003%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	25.11.2014
2	-	-	-	2	0,000%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	21.11.2014
1.385.728	120.966	181.935	-	1.688.629	0,012%	07.10.1988	30.03.2012	Primer semestre de 2015	17.02.2012
139	-	-	-	139	0,000%	24.06.2002	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
658.758	13.594	-	-	672.352	0,005%	07.10.1988	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
1	-	-	-	1	0,000%	27.01.2014	27.01.2014	Primer semestre de 2017	23.01.2014
4.793.481	-	128.384.014	-	133.141.495	0,947%	25.07.2004	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
920	270.370	-	-	271.290	0,002%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	21.11.2014
15.434.451	-	-	-	15.434.451	0,110%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	21.11.2014
5.181	-	-	-	5.181	0,000%	30.03.2012	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
2.050.000	5.100.000	-	-	7.150.000	0,051%	11.06.2010	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
1.673.175	-	-	-	1.673.175	0,012%	28.01.2008	30.03.2012	Primer semestre de 2015	17.02.2012
166.888	-	-	-	166.888	0,001%	26.03.2007	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
1.176	-	-	-	1.176	0,000%	07.05.2013	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
26.705.822	22.839.216	128.531.189	178.076.227	1,266%					Total

4. Con efectos 13 de enero de 2015.

5. Con efectos 12 de febrero de 2015.

6. Con efectos 18 de febrero de 2015.

7. No obstante, y conforme a lo establecido en el artículo 55 de los Estatutos, los cargos se renovarán anualmente por terceras partes, siguiéndose para ello el turno determinado por la antigüedad de aquellos, según la fecha y orden del respectivo nombramiento.

■ Presidente de la comisión
 ■ Vicepresidente de la comisión
 ■ Dominical
 ■ Independiente

FUENTE: www.santander.com¹⁰

¹⁰<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content->

4.2. EL BBVA

- **Grupos de interés.**

- **Empleados:** Esta entidad financiera tiene más de 130.000 empleados. Tiene varios premios que la definen como una de las mejores empresas para trabajar. El índice de satisfacción global del empleado es el 77,3%.
- **Proveedores:** a través de un sistema de compras responsable mantiene una muy buena relación con sus proveedores. A su vez, tiene una muy buena política de contratación de proveedores, con centros especiales de empleo a los cuales les compró un total de 1,2 millones de euros en 2015. El pago a proveedor se ha fijado en 47 días, cuando el legal es 60 días, y su índice de satisfacción de proveedores es de un 81,6 en 2015. Su objetivo es que los proveedores consideren a la entidad un socio.
- **Sociedad:** Esta entidad financiera intenta ayudar al desarrollo de las sociedades en las cuales está presente. Una herramienta para ello, como se ha mencionado anteriormente, es la responsabilidad social.
- **Clientes:** para el grupo es crucial cubrir las necesidades de sus clientes de forma eficaz y tener una muy buena gestión de sus reclamaciones. Para ello, la entidad financiera está desarrollando recursos electrónicos, mediante los cuales, mejorar la eficiencia y calidad de este servicio.
- **Reguladores:** trata de ser una entidad integra para llevar a cabo sus acciones de forma legal.

- **Consejo de Administración**

El Consejo de Administración del BBVA, como podemos observar en la figura 2, tiene un total de 15 consejos. Más de un tercio son independientes (recomendación del Código de Buen Gobierno), lo que le da fiabilidad. Sin embargo, solo el 20% son mujeres, por lo que no cumple las pautas del Código de Buen Gobierno. En cuanto a la limitación del voto, el BBVA no lo limita.

La sociedad transmite la información exacta y fidedigna, informando solo de los sucesos que pueden influir en la cotización de las acciones.¹¹

Disposition&blobheadname3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D634%5C668%5CInforme+de+gob.+corp1.pdf&blo

¹¹ www.bbva.es

FIGURA 2: COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN BBVA

Apellidos y nombre	Cargo	Año Nacimiento	Tipo Consejero	Fecha de primer nombramiento	Fecha de su última reelección
González Rodríguez, Francisco	Presidente	1944	Ejecutivo	28.01.2000	11.03.2016
Torres Vila, Carlos	Consejero Delegado	1966	Ejecutivo	04.05.2015	11.03.2016
Alfaro Drake, Tomás	Consejero	1951	Independiente	18.03.2006	14.03.2014
Andrés Torrecillas, José Miguel(*)	Consejero	1955	Independiente	13.03.2015	-
Fernández Rivero, José Antonio	Consejero	1949	Externo	28.02.2004	13.03.2015
Garijo López, Belén	Consejera	1960	Independiente	16.03.2012	13.03.2015
González-Páramo, José Manuel	Consejero	1958	Ejecutivo	29.05.2013	14.03.2014
Kapoor, Sunir Kumar	Consejero	1963	Independiente	11.03.2016	-
Loring Martínez de Irujo, Carlos	Consejero	1947	Externo	28.02.2004	14.03.2014
Máiz Carro, Lourdes	Consejera	1959	Independiente	14.03.2014	-
Maldonado Ramos, José	Consejero	1952	Externo	28.01.2000	13.03.2015
Palao García-Suelto, José Luis	Consejero	1944	Independiente	01.02.2011	14.03.2014
Pi Llorens, Juan	Consejero	1950	Independiente	27.07.2011	13.03.2015
Rodríguez Vidarte, Susana	Consejera	1955	Externa	28.05.2002	14.03.2014
Stott, Andrew	Consejero	1953	Independiente	11.03.2016	-

FUENTE: <https://accionistaseinversores.bbva.com>¹²

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL BANCO SANTANDER Y DEL BBVA.

El estudio del entorno externo de una empresa es una de las partes fundamentales para conocer, o poder intuir, las amenazas u oportunidades que posee una empresa. El entorno general, lo componen factores en los que la empresa no puede influir y que afectan, de mayor o menor forma, a cualquier empresa, independientemente de la actividad a la que se dedique (Guerras et al, 2015).

¹²<https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/governance/directors/index.jsp>

Se analizará a continuación el entorno general para el conjunto del sector financiero.

5.1. INCERTIDUMBRE EN EL ENTORNO GENERAL

Los entornos actuales se caracterizan por poseer un alto nivel de incertidumbre, de la cual debemos ser conscientes. Para descubrir el nivel de incertidumbre del entorno de la industria financiera, vamos a ver y a analizar las variables de las que depende.

- **Grado de estabilidad:** la estabilidad en el sector financiero, podemos decir que no está pasando por su mejor momento. Desde la web del Banco de España se asegura que el sector financiero se encuentra estable, es capaz de aguantar las perturbaciones y resolver desequilibrios financieros¹³. Sin embargo, en España en los últimos años, hemos podido ver como se han producido una serie de sucesos que han dejado de manifiesto la inestabilidad en este sector¹⁴:
 - o Ha habido un aumento de los precios de los activos.
 - o Reciente reestructuración bancaria.
 - o Rescate bancario de miles de millones de euros.
- **Grado de complejidad del sector bancario:** el sector bancario es uno de los más complejos de España. En él, intervienen muchos agentes e instituciones, los cuales tienen una gran responsabilidad y sostienen gran parte de la economía española. Así mismo, los integrantes de este sistema, requieren de unos conocimientos específicos del mismo.
- **Grado de diversidad:** en el pasado, podríamos hablar de un sector muy diversificado, porque estaba formado por multitud de entidades. En los últimos años, hemos visto como todo esto ha ido cambiado con las políticas de reestructuraciones que se han llevado a cabo en España, por lo que cada vez, el sector bancario está más concentrado.
- **Grado de hostilidad:** nos encontramos, ahora mismo, en un entorno hostil ya que en el sector está aumentando la competencia y están apareciendo nuevos servicios. Por su parte, los competidores veteranos, están encontrando alguna que otra dificultad para darle respuesta a los cambios que se está produciendo en la sociedad.

En relación a las anteriores variables, podemos comprobar cómo nos encontramos ante un entorno con una alta incertidumbre.

¹³<http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2014/07/nuevos.pdf>

¹⁴<http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/InformesEstabilidadFinanciera/14/IEF-Noviembre2014.pdf>

5.2. INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN BANCARIA ESPAÑOLA.

Desde la crisis de 2007, la banca española ha estado sometida a una fuerte incertidumbre financiera, cuyas consecuencias siguen presentes todavía, tanto en los mercados, como en entidades financieras. Todo esto se ha trasladado a los hogares de los españoles.

Todo nació en Estados Unidos, con el retraso de los pagos de los créditos hipotecarios de elevado riesgo, los cuales eran fruto de activos muy complejos, tanto de valorar, como de colocar.

Hemos sufrido un periodo de constante caos, que ha provocado la disminución de los créditos y la subida de distintos índices, como por el ejemplo el de riesgo.

Uno de los factores externos que más ha influido en el contagio de esta situación, ha sido la globalización económica.

5.3. ANÁLISIS PESTEL.

Vamos a identificar los factores relevantes que intervienen en el entorno general del sector bancario a través del análisis PESTEL.

El análisis PESTEL, es el acrónimo de una serie de dimensiones, que pueden ser trascendentes para la organización (Johnson ,et al., 2006). Con él, intentaremos identificar las oportunidades y amenazas que se hay en el entorno.

Las dimensiones que se estudiaran en este modelo son las siguientes:" *Política, económica, sociocultural, tecnológica-ecológica (medioambiental) y legal*"(Guerras et al., 2007).

Para que el análisis quede mejor definido, vamos realizarlo en concreto sobre el sector financiero en España.

1. Dimensión político- legal: En el sector bancario esta dimensión es crítica porque este sector depende de forma directa de las políticas, tanto gubernamentales, como de la Unión Europea.

Con el rescate que ha sufrido recientemente el sector financiero español, se pone de manifiesto la protección gubernamental con la que cuenta. Este sector es uno de los más importes para la economía de nuestro país y las instituciones lo protegen. Esto es una oportunidad.

En cuanto a la política monetaria, España es dependiente de la Unión Europea. Esto puede ser una **amenaza**, ya que las entidades tienen que adaptarse a los requerimientos del Banco Central Europeo y no pueden operar libremente en función de su beneficio.

2. **Dimensión económica:** en relación con la dimensión económica, es importare remarcar la crisis financiera internacional en la que estamos inmersos. Si bien es cierto, que en los últimos años se ha producido un estancamiento de la misma, incluso se han visto algunos signos de recesión, pero la realidad, es que el panorama internacional aun no está recuperado del todo, por lo que esto produce una amenaza.

Un hecho relevante de esta crisis, es el paro estructural que se ha producido. Esto también es una amenaza para el sector, ya que hace que las personas tengan menos dinero para realizar depósitos y a la vez, es posible, que concederles un crédito suponga un riesgo para las entidades. También la imposibilidad de pagar créditos e hipotecas, ha hecho que las entidades, se vean con menos liquidez y más cantidad de activos, lo que también es una amenaza para el sector.

El desarrollo del sector bancario español en países emergentes es una oportunidad, ya que aumenta su capacidad para desarrollarse en ámbitos aun muy poco explotados.

La crisis también ha mermado las relaciones económicas de los bancos al encontrarse más endeudados, lo que amenaza sus relaciones comerciales.

3. Dimensión Socio-Cultural: La actuación que han tenido las entidades financieras en el desarrollo de la actual crisis financiera, ha producido una degradación de la imagen del sector. Los clientes desconfían de las entidades bancarias por su actuación en la crisis inmobiliaria y esto ha generado una amenaza.

Por otro lado, actualmente los usuarios contamos con mucha información, lo que hace que las entidades tengan que ajustarse más en cuanto a precio y condiciones. Esto aporta al sector una amenaza.

Además la sociedad española es una sociedad envejecida. La población anciana tiene menos tendencia a adquirir servicios financieros, como créditos, hipotecas, depósitos etc. Esto puede ser una amenaza para el sector.

4. Dimensión Tecnológica: cada vez se usan más las nuevas tecnologías (smartphones, internet etc.). Como veremos más adelante, esta parece ser una de las claves del futuro del sector bancario. La aplicación de la tecnología va a ayudar a prestar un mejor servicio al cliente, a reducir costes, y a mejorar la calidad de los servicios, tanto en rapidez como en eficiencia. Por lo que parece que, a pesar de sus costes de implantación es una oportunidad.

5.4. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.

Para conocer el atractivo de la industria bancaria, vamos a realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter (1980). Con este modelo, podemos ver cómo se compite esta industria y cuál es su funcionamiento.

El modelo de Porter (1980), afirma que el atractivo de una industria está condicionado por 5 factores. Estos son: la rivalidad de los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder negociador de los clientes, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de los proveedores (Guerras et al, 2015).

5.4.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Intensidad de la competencia actual:

En cuanto al número de competidores y el equilibrio entre ellos podría decirse que, la intensidad de la competencia en el sector bancario en los últimos tiempos ha disminuido, a consecuencia de las numerosas fusiones que por la crisis mundial se han producido, sobre todo en el territorio Español. Las citadas fusiones, han permitido una notable reducción de la competencia. Las entidades que ha absorbido a otras, se han quedado con sus clientes y con las rentas que estas generaban. Poco a poco la industria ha ido concentrándose y reduciendo la intensidad competitiva. Este factor fomenta el atractivo de la industria¹⁵.

¹⁵<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2014/09/WP-concentraci%C3%B3n-y-competencia-sector-bancario.pdf>

¹⁶ FIGURA 4: REESTRUCTURACIÓN BANCARIA

ESTADO EN 2007	ACTIVOS EN 2007	FUSIONES POSTERIORES	BANCO ACTUAL	TOTAL ACTIVOS 1er. SEMESTRE 2015
SANTANDER	912.915		SANTANDER	1.369.689
BBVA	502.204			
CAIXA CATALUNYA	68.201			
CAIXA MANRESA	6.065	CATALUNYA CAIXA		
CAIXA TARRAGONA	8.908			
CAIXA MANLLU	2.672			
CAIXA TERRASSA	11.239	UNNIM		
CAIXA SABADELL	13.548			
TOTAL	612.837		BBVA	651.802
LA CAIXA	248.496			
CAIXA GIRONA	7.619			
CAJA BURGOS	11.562			
CAJA NAVARRA	15.431			
CAJA CANARIAS	11.877	BANCA CÍVICA		
CAJASOL	26.608			
CAJA GUADALAJARA	1.381			
BANKPYME	580			
BANCO DE VALENCIA	19.633			
BARCLAYS*	32.094			
TOTAL	375.281		CAIXABANK	366.794
CAJA MADRID	158.855			
BANCAJA	99.585			
CAJA DE ÁVILA	5.652			
CAIXA LAYETANA	8.903	BANKIA		
CAJA RIOJA	3.397			
CAJA SEGOVIA	5.761		BANKIA	243.359
TOTAL	76.663			
BANKINTER	49.649		BANKINTER	57.144
CAIXA GALICIA	47.726			
CAIXANOVA	27.508	NCG BANCO		
BANCO ETCHEVERRÍA****	465			
TOTAL	75.699		ABANCA	53.253
CAJA GRANADA	13.639			
SA NOSTRA	12.256			
CAJA MURCIA	21.290	BMN		
TOTAL	47.185		BMN	44.730
CAJA EXTREMADURA	6.629			
CAJA CANTABRIA	9.703			
CAJASTUR	14.654	LIBERBANK		
CCM	24.548			
TOTAL	55.534		LIBERBANK	42.355
ING	19.000		ING	27.126
DEUTSCHE BANK	17.276		DEUTSCHE BANK	16.140
BANCA MARCH	12.011		BANCA MARCH	15.028
CAIXA ONTINYENT	905		CAIXA ONTINYENT	1.375
CAIXA POLLENÇA	312		CAIXA POLLENÇA	498

(**) CaixaBank adquirió el negocio minorista de Barclays en España

(***) Caixa Penedés entró inicialmente en BMN, pero después fue adquirida por Sabadell

(****) Popular adquirió el negocio minorista y de tarjetas de Citi en España

(*****) Banco Etccheverría fue adquirido por Banesco, que después compró NCG Banco y fusionó todo en Abanca

Cifras en millones de euros

Los datos de 2015 son al cierre del primer trimestre, según datos de balances consolidados de AEB y CECA

Expansión

Las barreras de salida de este sector son altas, debido a que tienen muchos costes fijos. Ante un cese de la actividad, estos costes siguen teniéndose, lo que imposibilita el abandono. La importancia de las entidades financieras para la economía de los países también es una barrera de salida, ya que el gobierno no pondría facilidades al abandono o salida del sector de una entidad financiera. Otra barrera de salida son los contratos con los clientes que se realizan muy a largo plazo.

2. Amenaza de nuevos competidores:

La presente y pasada situación de crisis, ha hecho que los bancos y las cajas no tengan buena imagen. Esto ha provocado que haya una pérdida de confianza por parte de los clientes, los cuales pueden ser captados por nuevos competidores no tradicionales.

El sector financiero está viviendo un periodo de muchísima innovación, lo cual es un reto para este sector. En estos momentos tiene que ofrecer la rentabilidad que esperan sus accionistas, sobreponiéndose a la crisis actual.

Actualmente, al sector financiero le están haciendo frente entidades no bancarias, que están aprovechando la lenta adaptación de las entidades tradicionales y están cubriendo nuevas exigencias de los consumidores. Un estudio de Accenture observa que, para el año 2020 las entidades no bancarias tendrán un tercio de las ganancias tradicionales de las entidades bancarias tradicionales.

Una de estas actividades tradicionales son los pagos, que se han visto muy desfavorecidos por la aparición del pago electrónico a través de Paypal, seguida de otras como Startups o Straipe.

Otro sector que está haciendo competencia a la banca tradicional son las propias tiendas, con sus tarjetas de socios y sus aplicaciones para el teléfono móvil. Este es el caso de Starbucks.

Google Wallet también está pisando fuerte, debido a que cubre muchas necesidades con eficacia. Por un lado tiene tarjeta física y pago móvil que cubren, tanto el ahorro, como el control de tu dinero. Ninguna entidad financiera puede, actualmente, competir tecnológicamente con Google y Paypal. La única forma sería, intentar ofrecer servicios de ayuda al cliente, como por ejemplo hace Paypal, ante una estafa en la compra, o alguna medida similar a esta.

Los bancos tradicionales tienen una aceptable base de datos de nuestras actividades monetarias, por lo que tiene poder para crear algo que realmente se adapte a nosotros.

Este sector tradicionalmente, ha poseído una gran cantidad de barreras de entrada pero, como hemos podido ver, los nuevos competidores han entrado en la industria, la están reinventando. Si los bancos tradicionales no son capaces de mejorar en cuanto a imagen e innovación, es muy probable que en un futuro, no muy lejano, los nuevos entrantes empiecen a conseguir cubrir las funciones que aun no cubren, mientras mejoraran las que ya poseen. Actualmente el público joven es mucho más receptivo a las nuevas empresas que a los bancos tradicionales, por las nuevas costumbres y la falta de tiempo que actualmente se observan en la sociedad¹⁷.

3. Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutivos son: "*aquellos que satisfacen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente, independientemente de la industria de la que vengan*" (Guerras et al, 2015).

Cuanto más productos sustitutivos hay en una industria, menor será el atractivo de la misma. Actualmente, no hay ningún producto que cubra todas las necesidades financieras de las personas de forma absoluta, ya que las empresas como Paypal, etc., están muy limitadas en cuanto a la concesión de créditos, ofrecer rentabilidad a los depósitos etc. Sí, las cubren parcialmente, pero aún queda mucho trabajo por hacer como para poder hablar de sustitución de producto. La baja amenaza que tiene esta fuerza, fomenta el atractivo de la industria financiera.

4. Poder negociador de los proveedores:

Los proveedores de esta industria no se encuentran para nada concentrados. Un ejemplo de esto es que el Banco Santander tiene más de 7.000 proveedores y el BBVA unos 4.598. A su vez, hay que tener en cuenta que estamos hablando de proveedores de productos, en su mayoría no almacenables, los cuales es de entender que tienen una importancia relativa para la industria. En este sentido, se observa que el poder de negociación de los proveedores es limitado, lo cual aumenta el atractivo de la industria.

5. Poder negociador de los clientes.

En el poder de negociación de los clientes, hay que tener en cuenta que los productos de los bancos no están muy diferenciados. Además, el cambio de una entidad financiera a otra, no supone unos grandes costes para el cliente. Actualmente los clientes tienen una gran cantidad de información, que les otorga poder para decidir, ya

¹⁷<http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2014/07/nuevos.pdf>

que conocen todas las características en cuanto a productos y servicios, de cualquier entidad financiera y pueden comparar. Por todas estas razones podemos decir que el poder de negociación de los clientes es muy alto, lo que hace que la industria sea menos atractiva.

5.4.2. LIMITACIONES DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) no tiene en cuenta otros factores importantes, que pueden también ser decisivos a la hora de determinar el atractivo de una industria y por ello en este trabajo se van a tener en cuenta. (Guerras et al, 2015)

- **IMPORTANCIA RELATIVA DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.**

Como se observa a lo largo del trabajo, tanto el BBVA, como el Banco Santander, se encuentran en la misma industria y sin embargo no obtienen los mismos resultados en cuanto a rentabilidad. El modelo de Porter (1980) sin embargo, le presta una gran atención a como la estructura de la industria influye en la rentabilidad. Si esto en la práctica fuese real, para obtener una buena rentabilidad tan solo habría que acertar con la industria más adecuada. Pero la realidad nos dice que ninguna industria se puede aceptar o rechazar en su totalidad. Si la industria es muy atractiva seguramente nos cueste llegar a formar parte de ella. A su vez, si es poco atractiva, también podemos poner empeño en poner los factores amenazantes a nuestro favor, para así disminuir el daño que nos puedan suponer.

- **AGENTES FRONTERA.**

En esta industria los agentes frontera son claves. Los agentes frontera son "grupos de interés que ayudan o perjudican a la industria con sus actuaciones" (Guerras et al, 2015. P. 189). En el caso de la industria financiera, el Estado y las políticas gubernamentales, afectan de forma clara a las decisiones que pueden tomar los bancos y la industria en general, condicionando sus actuaciones de forma relevante. Tanto el Estado español, como la Unión Europea, regulan la actuación bancaria, pero también es cierto que ofrecen un gran apoyo a las entidades financieras y con ello mejora el atractivo de la industria.

- **PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS.**

El modelo Porter (1980) no contempla los productos complementarios. Estos pueden influir de forma determinante en el atractivo de una industria. Hay veces que los productos complementarios, usados con los que ya posee la propia industria, ayudan o mejoran el valor que percibe el cliente. Algunos autores como Brandenburger y

Nalebuff,(1996), creían que los productos complementarios podrían ser la sexta fuerza competitiva.

Con carácter general, los productos complementarios aumentan el atractivo de una industria, sin embargo hay casos en los que estos, pueden llegar a ser una amenaza. Cuando el valor que las empresas aportan es desigual, una de ellas puede quedarse con el valor que le pertenece al complementario, porque su producto sea más necesario para el éxito de ambos. A veces, las empresas que más poder tienen son las proveedoras, debido a que sus productos no tienen sustituto. Es posible que la empresa que provee un producto complementario, entre en la industria de ese producto, por lo que lo sustituye, quedándose con el valor que se ha generado para el cliente. Esto hace que se pueda convertir en una amenaza. (Guerras et al, 2015)

En el sector bancario, hay productos complementarios que hacen que aumente el atractivo de la industria, como por ejemplo pueden ser los seguros de vida y de vivienda. Las entidades normalmente cuando hipotecas tu casa, te obligan a hacerte un seguro para asegurar el pago de dicho producto, pero a través de este servicio, la entidad obtiene beneficio. Otro servicio complementario puede ser la facilitación de una plataforma de confianza, con claves codificadas, que te facilite y garantice las compras por internet de forma segura. Mediante este servicio, se aseguran una transacción a través de su entidad y a la vez aumenta la satisfacción del cliente que realiza su operación de forma segura desde su propia entidad. A su vez, un servicio de notificaciones de operaciones puede aumentar el valor percibido por el cliente, ya que le facilita una información precisa y en tiempo real del estado de sus cuentas y de sus transacciones. También el servicio de cajas fuertes que tienen las entidades bancarias para depositar objetos de valor e incluso la venta de productos como vajillas, baterías de cocina etc.

- **DINÁMICA DE LA INDUSTRIA.**

El modelo de Porter (1980), ofrece una visión estática de los competidores, ya que el análisis de la industria a través de este modelo se realiza en un momento dado, por lo que no podemos observar los cambios que van sucediendo a nuestro alrededor (Guerras et al, 2015).

La realidad nos muestra que la industria bancaria ha estado en pleno movimiento y requiere un gran grado de adaptación. Esto ha hecho que unas entidades triunfen por encima de otras, mediante las distintas absorciones que se han llevado a cabo en la reestructuración bancaria. Estos cambios han modificado la competencia en el sector,

concentrándola más. Esto es un ejemplo de que la dinámica de la industria modifica la competencia en el sector por lo que hay que tenerla en cuenta.

6. ENTORNO INTERNO

6.1. DIAGNOSTICO INTERNO

La rentabilidad de una empresa no depende solo del atractivo de la industria. Si esto fuese así, tan solo tendríamos que elegir la industria más favorable para que nuestra estrategia triunfara. El estudio de como una empresa aprovecha las oportunidades y evita las amenazas del entorno externo, no nos da una explicación de porqué se producen diferencias en cuanto a rentabilidad (aunque hay que tenerlas en cuenta porque que influyen en la organización), ya que las circunstancias del entorno externo son comunes para todas las empresas. Para identificar el origen de las diferencias en cuanto a rentabilidad, es determinante el estudio de los aspectos internos de las organizaciones. Es por esto por lo que es importante el análisis del entorno interno.

A través del análisis del entorno interno, vamos a identificar las fortalezas y debilidades de ambas entidades financieras y para ello vamos a emplear la técnica de análisis de recursos y capacidades.

Antes de adentrarnos en el análisis de las dos entidades, observaremos las características internas básicas de ambas. Esto es como el DNI de la empresa (Guerras et al, 2015)

Tabla 1

CARACTERÍSTICAS	BANCO SANTANDER	BBVA
EDAD	Empresa madura. Sus primeros datos dotan del año 1857	Empresa madura la cual lleva en funcionamiento desde mediados del siglo XIX
TAMAÑO	14.400 oficinas, 193.863 empleados y 121 millones de clientes.	9.173 oficinas, 137.445 empleados y 66 millones de clientes.
TIPO DE PROPIEDAD	Propiedad privada	Propiedad privada

ÁMBITO	Multinacional	Multinacional
GEOGRÁFICO		
ESTRUCTURA	Sociedad anónima	Sociedad anónima
JURÍDICA		

6.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

El análisis de los recursos y capacidades tiene como objetivo "*identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas, mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder*" (Guerras et al, 2015).

Debido a la inestabilidad y cambios que se producen actualmente en los entornos, parece más seguro que la ventaja competitiva se apoye en aspectos internos de la empresa ya que en estos son aquellos en los que la empresa puede influir, sin embargo los externos están fuera de su alcance.

Según la Teoría de los Recursos y Capacidades, lo que realmente hace diferente a una empresa de otra es su combinación de recursos y capacidades y las características de los mismos (Grant, 2006).

El análisis de los recursos y capacidades consta de 3 fases (Guerras et al, 2015):

- 1. Identificar los recursos y capacidades** que posee la empresa para su utilización.
- 2. Evaluación estratégica de los recursos:** además de la identificación de los recursos y capacidades, es importante que estos sean de valor para organización. En esta fase, se estudia que cumplan una serie de criterios, con el objetivo de asegurar que los recursos y capacidades que poseemos son capaces, tanto de generar una ventaja competitiva, como de mantenerla. A su vez, deben permitir que nos apropiarnos de la rentabilidad que generan.
- 3. La gestión de los recursos y capacidades:** Una buena gestión de los recursos y capacidades es siempre recomendable, pero cuando estos son importante para la definición de la estrategia, es fundamental, tanto mejorarlos (adquisición externa o desarrollo), como explotarlos de forma interna o externa.

6.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DEL BANCO SANTANDER Y DEL BBVA.

o RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES

Para facilitar el análisis vamos a diferenciar entre recursos tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles, son aquellos recursos que están de forma física en la empresa, se pueden medir con una cierta facilidad. Estos pueden ser físicos, (como por ejemplo oficinas, muebles, furgonetas, etc.) y financieros (créditos, obligaciones etc.) (Guerras et al, 2015).

Según Grant (2014) *"el mayor problema de la gestión de los activos tangibles es identificar su potencial para la creación de una ventaja competitiva. Este potencial va a depender de, tanto las oportunidades para una aplicación más eficiente como las posibilidades de emplear los recursos actuales en usos más rentables en la propia empresa"*

FIGURA 5: CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS



FUENTE: (Guerras et al, 2015. P: 224)

1. Recursos tangibles.

1.1. Recursos tangibles físicos.

El Banco Santander posee en la actualidad un total de 14.400¹⁸ oficinas, mientras que el BBVA posee 9.173, aunque hay que tener en cuenta que las oficinas del Banco Santander no son todas suyas, sino que una gran cantidad de ellas son alquiladas. El número de cajeros automáticos del BBVA es de un total de 7.242 y la del Banco Santander 4.911¹⁹ en España. En este apartado también hay que tener en cuenta el mobiliario y recursos electrónicos que tienen ambos grupos en sus oficinas (muebles, ordenadores, programas informáticos etc.).

Al tratarse de dos empresas que se dedican a la prestación de servicios y debido a que sus productos son financieros, no poseen una gran variedad de recursos tangibles físicos.

1.2. Recursos tangibles financieros.

El Banco Santander poseía a finales del año 2015 un total de 1.340.360 millones de euros de activo, lo que hacía que se situara en el primer puesto de España en cuanto a cantidad de

¹⁸<https://www.pb-santander.com/spbi/quienes-somos/grupo-santander>

¹⁹ <http://www.elmundo.es/economia/2015/12/17/56731ebce2704e69338b45fd.html>

activo. Su pasivo era, a finales del ejercicio 2015, de 1.252.220 millones de euros y su patrimonio neto era de 88.040 millones de euros. A su vez, posee un total de 14.316.632.805 acciones.

Un ratio que me ha parecido muy interesante incluir, es el de precio/utilidad ya que nos permite ver las expectativas que tenemos de una sociedad en el mercado. Cuanto mayor es este ratio, mas rendimiento se espera de la empresa. Si bien es cierto, que este ratio es variable debido a la volatilidad, tanto de los precios, como de la utilidad.

El Banco Santander tiene un ratio precio/utilidad de 8,14. En cuanto a las ganancias que puede tener la empresa, teniendo en cuenta los costes (Margen Bruto operativo), el Banco Santander, en los últimos 12 meses, ha obtenido un 24%. En cuanto a la rentabilidad sobre los activos, ha obtenido un 0,6%. Su valor contable neto por operación es de 4,23. Su flujo de caja por acción (la cantidad de flujo de caja que se crea por cada acción) es de 0,7, su deuda a largo plazo, sobre el total de fondos propios, es de un 256,9%, (este ratio, como su nombre indica, mide la cantidad de deuda que hay en función de los fondos propios y cómo podemos observar, la deuda es altísima ya que se supone que por cada aportación de patrimonio obtenemos ese porcentaje de deuda) la rentabilidad por dividendo es de un 8.29%.

El BBVA por su parte, a 31/12/15, tenía 750.078 millones de euros de activo, su pasivo ascendía a 750.078 millones de euros y su patrimonio neto era de 47.200 millones de euros.

Su volumen de acciones es de 27.369.088. En cuanto al ratio de precio/utilidad, en este caso, es de 14,55. Su margen operativo es de 14,2%. La rentabilidad sobre los activos asciende a 0,42%, la rentabilidad por dividendo es de 6.57%, su flujo de caja por acción es de 5,74 y las deudas a largo plazo sobre el total de fondos propios es de 177,21%.

Para que la comparativa quede clara, a continuación se muestra una tabla con las distintas magnitudes mostradas anteriormente.²⁰

Tabla 2: COMPARATIVA DE RATIOS: BANCO SANTANDER Y BBVA

	BANCO SANTANDER	BBVA
ACTIVO	1.3040.360 millones de €	750.078 millones de euros
PASIVO	1.252.220 millones de €	702.788 millones de euros
PATRIMONIO NETO	88.040	47.200
NÚMERO DE ACCIONES	14.316.632.805	6.367.000
VALOR DE LAS	3,90	5,95

²⁰: (<http://es.investing.com>)

ACCIONES (30-03-2015)		
RATIO	8,14	14,55
PRECIO/UTILIDAD		
MARGEN OPERATIVO	24%	14,12
RENTABILIDAD	4,23	0,42%
S/ACTIVOS		
RENTABILIDAD DE	8,29%	6,57%
DIVIDENDOS		
FLUJO DE CAJA POR	0,7	0,62%
ACCIÓN		
VALOR CONTABLE	4,23	5,74
NETO POR ACCIÓN		
DEUDAS A LARGO	256,9%	177,21
PLAZO SOBRE EL		
TOTAL DE FONDOS		
PROPIOS		

Se observa que el Banco Santander duplica la cantidad de activo respecto al BBVA, pero tanto en rentabilidad esperada, como en valor de las acciones, es superior el BBVA.

Por otro lado, el Margen operativo del Banco Santander es mayor, lo que quiere decir que este tiene más ganancias.

Un dato muy importante que podemos apreciar en la tabla, es la superioridad que tiene el Banco Santander en cuanto a deudas a largo plazo en comparación con el BBVA. Teniendo en cuenta que este ratio es en función de los fondos propios y, que el Banco Santander tiene mucho más activo, la situación se agrava.

Haciendo referencia a los **recursos intangibles**, cabe decir que son los más difícil de identificar y medir ya que no aparecen en ningún registro contable. Otra diferencia que tienen con los tangibles, es que estos recursos se crean de forma muy lenta y es muy costosa. A su vez, valorarlos es complicado y cuanto más tiempo tienen más valor adquieren (Guerras et al, 2015).

Existen dos tipos de recursos intangibles que son: los **humanos** (son básicamente las personas de la organización con toda su experiencia y capacidades) y los **no humanos**. Los no humanos se dividen en tecnológicos (son las tecnologías y el saber, a través de los cuales se lleva a cabo la producción o prestación de servicios de la organización) y organizativos.

➤ **Empezaremos analizando los recursos del Banco Santander:**

1. Recursos intangibles humanos.

El Banco Santander posee una de las plantillas mejores cualificadas del panorama bancario. Tiene un total de 193.863 empleados, de los cuales el 55% son mujeres y el 45% son hombres. Todos ellos son titulados universitarios y sus edades medias son: para las mujeres 37 años y para los hombres 39. Las mujeres tienen, de media, 9 años de antigüedad en la organización y ellos 11 años.

El Banco Santander tiene una gestión del talento muy novedosa. Ha creado políticas para gestionar los reemplazos en puestos importantes, tanto en la dirección, como en puestos de control. Por otro lado, los trabajadores pueden optar libremente por los distintos cursos de formación que se ofertan en el grupo, dependiendo de sus gustos o de los requerimientos de sus puestos de trabajo.²¹

El Banco Santander es una de las entidades financieras con mejores líderes del mundo en cuanto a cualificación, experiencia e intuición.²²

2. Recursos intangibles no humanos.

a) Tecnológicos:

El Banco Santander tiene varios Centros de Proceso de Datos (en Madrid, Santander, Londres, São Paulo y Querétaro), con una de las mejores tecnologías. Los objetivos de este centro son asegurar que la entidad crece y disminuir el riesgo operacional de sus clientes.

También tienen una plataforma en internet con la que identifica el tráfico de clientes y las ventas potenciales. Un gestor de contenidos para adaptar su catálogo de forma adecuada a sus clientes y un servicio seguro para pagos por internet. También posee aplicaciones para los dispositivos móviles.

b) Organizativos

- **Marca:** para esta organización la marca es el alma de su empresa. La marca Santander es una de las más valiosas del mundo y la cuarta del sector bancario. Desde el Banco Santander afirman que los valores que identifican su marca (liderazgo, internacionalización y fortaleza), son los que les hace diferentes del resto de las entidades bancarias.
- **Logotipo:** su logotipo está compuesto por el nombre de la entidad, a través del cual muestran su inicio y trayectoria. También aparece una llama, que simula la inicial de

²¹ http://www.santander.com/cs/sgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Banco-Santander-inaugura-en-Santander-el-nuevo-Centro-de-Proceso-de-Datos-del-Grupo.html

²² <http://www.haygroup.com/es/press/details.aspx?id=33960>

la entidad, con la que se intenta transmitir triunfo, a la vez que liderazgo en la industria y dinamismo. Los colores elegidos son el rojo y el blanco. El rojo da imagen de fortaleza.²³

- **Prestigio:** la antigüedad de la entidad y su experiencia en el sector le otorga un gran prestigio.
- **Cartera de clientes:** el Banco Santander cuenta con una cartera de 121.000.000 clientes en todo el mundo.²⁴

Recursos Intangibles del BBVA

1. Recursos intangibles humanos.

El BBVA posee un total de 137.445 empleados, de los cuales el 54% son mujeres y el 46% son hombres. La edad media de los trabajadores es de 37 años.

Desde BBVA, se intenta modificar día a día la forma de trabajar. La entidad posee un entorno colaborativo amplio. Se intenta fomentar la flexibilidad en cuanto a la toma de decisiones, la capacidad de diálogo y la participación del empleado en la toma de decisiones.

En 2015, se igualaron las retribuciones para todos los empleados, en función de los objetivos estratégicos del grupo y de la implicación de la plantilla en los mismos²⁵.

2. Recursos intangibles no humanos

a) Tecnológicos

Los recursos tecnológicos son muy importantes para esta organización. Posee una gran plataforma digital, con uno de los catálogos de productos digitales más amplios del sector. Posee "BBVA Wallet", una aplicación con la que se pueden gestionar todas las tarjetas y movimientos de tu cuenta. A su vez, están mejorando tecnológicamente todos sus cajeros, para que tengan la mejor tecnología del sector y le ayuden a reducir costes.²⁶ Posee una enorme base de datos.

Esta entidad emplea una gran cantidad de dinero en recursos tecnológicos, debido a la importancia que estos tienen para ella.²⁷

b) Organizativos

- **Marca:** según el BBVA su marca es una 'marca experiencia', es decir, que la marca no es sólo las promesas que hacen, sino también las experiencias que sus empleados

²³ <https://www.bankimia.com/blog/el-origen-y-mensaje-de-los-logos-de-5-bancos-espanoles/2013/10/09>

²⁴ (www.santader.com)

²⁵ <http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbvain2015/files/bbva-in-2015-es.pdf/>

²⁶ <http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/03/02/56d6b94722601dc23d8b45dc.html>

²⁷ <http://www.expansion.com/2014/06/04/empresas/banca/1401907753.html>

entregan a todas las personas e instituciones que se relacionan con el BBVA. Por eso, marca y cultura no se pueden entender en BBVA de manera separada.

- **Logotipo:** ha ido cambiando a través del tiempo, aunque siempre ha sido azul y blanco. En el año 2011, se incorporo la nueva franja vertical con la intención de dar coherencia. Con esto consiguieron que se reconociera globalmente. También cambiaron el tipo de letra. Lo que se consiguió, fue un logo sencillo, para que se reconociera fácilmente.
- **Prestigio:** el prestigio de esta entidad es reconocido a nivel mundial. Hoy en día es uno de los mejor posicionados y tiene mucha experiencia en el sector.
- **Cartera de clientes:** tiene 66.000.000 clientes en todo el mundo²⁸

o ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES

Vamos a proceder ahora al análisis de las capacidades de las dos entidades.

Las capacidades "*permiten desarrollar adecuadamente una actividad, a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles*" (Guerras et al, 2015. P.224)

Las capacidades están unidas al capital humano y a su vez se basan en los recursos intangibles, sobre todo en los recursos tecnológicos y en la forma organizativa de la empresa. (Guerras et al, 2015)

Hay dos tipos de capacidades principalmente (Hall, 1993):

1. **Capacidades Funcionales:** son aquellas que están enfocadas a la gestión de cosas específicas, por ejemplo crear un producto, asegurar la calidad, etc.
2. **Capacidades culturales:** están relacionadas con la actitud y cultura de la organización y en como saben sus miembros adaptarse a los cambios, así como integrarse los unos con los otros.

➤ **Capacidades del Banco Santander:**

Las capacidades del Banco Santander hacen referencia, a la posibilidad que esta empresa tiene de atender a sus clientes de una forma rápida, en muchas partes del mundo, gracias a su gran desarrollo geográfico. Su solvencia financiera, le permite tener capacidad para la concesión de más créditos (en total a finales de 2015 figura un total de 790.848²⁹ millones

²⁸ www.bbva.com

²⁹ <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=Content->

[Disposition&blobheadname3=appID&blobheadvalue1=application%2Fpdf&blobheadvalue2=inline%3Bfilename%3D183%5C206%5CInforme+Anual+ESP+ACCE.p](http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=Content-Disposition&blobheadname3=appID&blobheadvalue1=application%2Fpdf&blobheadvalue2=inline%3Bfilename%3D183%5C206%5CInforme+Anual+ESP+ACCE.pdf&bl)

de euros en créditos concedidos), tanto a nivel doméstico, como en el ámbito empresarial. La confianza que se ha ganado a través de sus años en el sector, hace que sus clientes se sientan más seguros a la hora de confiar sus ahorros en esta entidad financiera, por lo que también tiene la capacidad de captar depósitos.

Su sistema de gestión de la calidad hace que está esté muy controlada. A través de una buena segmentación, identifican mejor las necesidades de sus clientes y pueden ofrecer un mejor servicio a los mismos. Por otro lado, tiene la capacidad de adelantarse a sus competidores en cuanto a la adquisición o expansión a otras áreas geográficas.

Una capacidad muy importante que está presente en esta entidad es la buena integración organizativa de todas sus sucursales. Es líder en la diversificación geográfica eficaz.

Actualmente, está creando un nuevo modelo para la gestión de personas, con el objetivo de estar en el top 3, como mejor banco en el que trabajar.

➤ **Capacidades del BBVA.**

El BBVA tiene un modelo para analizar sus propios productos que es mediante terceras personas externas a la organización, a las cuales cede sus productos para que los prueben y así saber las reacciones que pueden tener sus clientes, con el objetivo de adaptarse mejor a los gustos de los consumidores. Su experiencia, fruto de los años que lleva en la industria, hacen que el BBVA tenga la capacidad de detectar, de una manera más eficaz, los cambios en la sociedad, lo que le permite anticiparse a sus competidores. Debido a esta experiencia, ha lanzado nuevos productos a través de plataformas digitales, con los que pretenden aumentar su competitividad.

El uso de estos canales digitales, a su vez, también les da una capacidad de procesamiento de datos más elevada, además de una reducción importante de costes.

A través de su gestor digital "BBVA Contigo" tiene una gran capacidad de gestión remota, con lo que consiguen un mejor tratamiento del departamento de atención al cliente y por consiguiente una mayor satisfacción del cliente.

Siguiendo con sus capacidades tecnológicas, el BBVA actualmente ha mejorado muchísimo su capacidad para la venta digital. Un ejemplo de esto es que, en 2015 un 19% de los créditos al consumo se realizaron a través de la plataforma digital

Por otro lado su solvencia y estructura financiera les da la capacidad de diversificarse al igual que al Banco Santander, y una imagen de confianza ante sus clientes. Tiene una alta

capacidad tecnológica, difícil de imitar en el corto plazo, lo cual le permite actuar rentablemente en algunos segmentos a los que otros bancos no pueden acceder.³⁰

6.2.2. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

Sabemos que un recurso o capacidad puede crear una ventaja competitiva si cumple dos requisitos: (Guerras et al, 2015)

- **Escasez:** Los recursos cumplen el criterio de escasez cuando no están disponibles para la competencia.
- **Relevancia:** el recurso es relevante cuando está relacionado con uno o varios factores de éxito de la empresa.

Es necesario que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo y esto depende de los siguientes criterios (Guerras et al, 2015):

- **Durabilidad:** es importante que los recursos y capacidades mantengan en el tiempo su capacidad para generar la ventaja competitiva. Especialmente los intangibles, suelen aumentar su valor con el tiempo.
- **Transferibilidad:** se refiere a la posibilidad de que los recursos tengan movilidad entre las distintas empresas, mediante la compraventa.
- **Imitabilidad:** un recurso o capacidad es imitable cuando otras empresas lo pueden reproducir.
- **Sustituibilidad:** los recursos y capacidades no serán sustituibles si las empresas de la competencia no pueden buscar alternativas que produzcan el mismo impacto o consecuencia.
- **Complementariedad:** un recurso es complementario de otro cuando el valor de los dos juntos es mayor que el valor de la suma de los dos por separado. Cuantos más productos complementarios hay, más dificultad tendrá la competencia para imitarlo.
- **Apropiabilidad:** se refiere a la definición de los derechos de propiedad de los recursos y también de las capacidades.

➤ CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA EL BANCO SANTANDER

- **Escasez:** unos recursos muy escasos en este sector son tanto el prestigio, como la capacidad de generar confianza. Por otro lado, el Banco Santander tiene la capacidad de crear grandes rentabilidades ya es la segunda del Ibex 35³¹ y esto es muy se da en pocas ocasiones en el sector bancario.

³⁰<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbvain2015/files/bbva-in-2015-es.pdf/>

³¹ <http://www.abc.es/economia/20150113/abci-santander-dividendo-201501131317.html>

- **Relevancia:** una de las capacidades más relevantes de la entidad es la de la gestión de la diversificación y esta es una de bases de su ventaja competitiva.
- **Durabilidad:** la formación de sus trabajadores y su mantenimiento en la empresa. Su sistema de organización empresarial cada vez está más perfeccionado. Su capacidad para mejorar y buscar nuevos escenarios competitivos, hace que la entidad financiera también gane valor con el tiempo.
- **Transferibilidad:** su diseño organizativo está creado para su organización con todo lo que ello implica, por lo que muy probablemente en cualquier otra empresa no funcionaria con la misma eficacia. Ninguna empresa es igual a otra, por lo que en cuanto entran en juego capacidades complejas y capacidades específicas es muy difícil su transferibilidad.
- **Imitabilidad:** todo lo visible se puede copiar, pero el saber hacer del Banco Santander es muy difícil de imitar, ya que está basado en capacidades muy complejas y generalmente colectivas.
- **Sustituibilidad:** los recursos tangibles suelen ser los más fáciles de sustituir, también los intangibles simples, como personal poco cualificado. Sin embargo cuando estas capacidades o recursos están muy adaptados a la empresa más difíciles son de sustituir. El Banco Santander tiene un equipo directivo muy intuitivo, que sabe tomar las mejores decisiones para esta organización, lo cual es muy difícil de sustituir.
- **Complementariedad:** la sincronización y la complementariedad de todas las oficinas repartidas por el mundo hace que pueda prestar un mejor servicio al cliente final.
- **Apropiabilidad:** la apropiabilidad de la renta por parte de los propietarios está definida por el valor de las acciones y el reparto de dividendos.

➤ **CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA EL BBVA**

- **Escasez:** su imagen, su solvencia etc., son recursos difíciles de adquirir si no es con mucho tiempo y experiencia.
- **Relevancia:** los recursos y capacidades tecnológicos e innovadores son, actualmente, los más relevantes y una de las claves de su diferenciación.
- **Durabilidad:** los recursos y capacidades empleados en la formación de personal y en la implicación de los mismos en la organización, ayudan de forma significativa

a que la ventaja competitiva sea duradera, al igual que un buen sistema de incentivos, orientados al largo plazo.

- **Trasferibilidad:** las capacidades de gestión, las rutinas organizativas y los conocimientos tácitos del BBVA son intransferibles ya que, en otra organización, seguramente no funcionarían igual.
- **Imitabilidad:** su capacidad tecnológica y su prestigio son difíciles de imitar a corto plazo. Esto, le otorga la posibilidad de reinventarse (ventaja de ser el primero) mientras que las empresas competidoras intentan alcanzarla.
- **Sustituibilidad:** el trabajo colectivo de sus directivos, hace que sea difícil la sustituibilidad. La razón de esto, es que un trabajador puede irse a otra entidad u organización, pero esta no podrá hacerse con todo el equipo del BBVA, por lo que reproducir el modelo de gestión será complicado.
- **Complementariedad:** los recursos y capacidades, mientras más se complementan entre ellos, son más difíciles de imitar, por lo que son más valiosos. En el BBVA, el éxito depende de muchas variables conjuntas: recursos financieros, trabajo en equipo del personal, marketing y relaciones públicas, etc.
- **Apropiabilidad:** los accionistas tienen su retribución definida, aunque es cierto que no se pueden apropiar del capital intelectual de la organización, pero esto pasa en todas las empresas.

6.3. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

Tanto el Banco Santander como el BBVA intentan mejorar sus recursos financieros cada año. El BBVA ha mejorado tanto su beneficio (0,9%)³², como su capital que se incrementa en 57 puntos. El Banco Santander por su parte ha aumentado su beneficio un 17.1³³% y su capital ha aumentado un 7%. Como podemos ver, en la actualidad, cada año mejoran su dotación de recursos tangibles financieros.

Las capacidades y recursos no tangibles, normalmente suelen generarse en la propia empresa, a partir del desarrollo interno. Un ejemplo de esto es la formación de su personal en ambas entidades, o la capacidad de coordinación del personal de ambas empresas, etc.

La mejora en su capacidad de llegar a más clientes, a través de sus plataformas webs.

³² http://economia.elpais.com/economia/2016/02/03/actualidad/1454484835_572043.html

³³ http://economia.elpais.com/economia/2015/10/29/actualidad/1446101050_938708.html

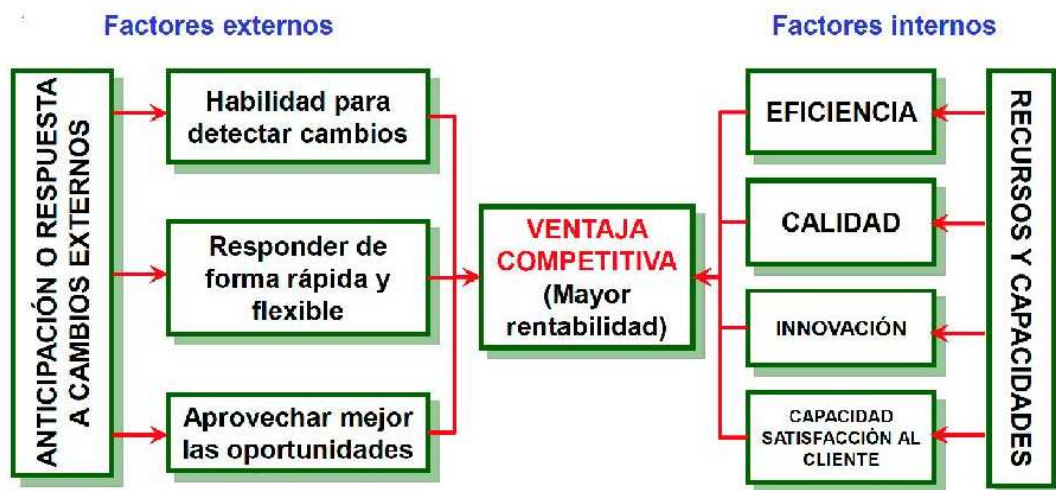
A través de sus estrategias competitivas y corporativas, explota sus recursos y capacidades, como se puede observar más adelante.

7. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA DEL BANCO SANTANDER Y EL BBVA

7.1. ORIGEN DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y VENTAJA COMPETITIVA

El origen de una ventaja competitiva puede ser interno o externo. (Grant, 2014).

FIGURA 6: FUENTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA



FUENTE: Guerras et al, 2015(2015, P 259)

Una empresa puede generar una ventaja competitiva basada en factores externos cuando: es capaz de predecir los cambios que se producen en el entorno y a su vez darle una respuesta rápida, para así aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Aunque los cambios en el entorno son iguales para todas las empresas, no todas saben detectarlos a tiempo y darles respuesta. La capacidad de respuesta y la flexibilidad, también pueden entenderse como una capacidad interna de la empresa.

Las empresas, no pueden interferir en los cambios del entorno externo (solo pueden intentar hacerlos más favorables, pero no cambiarlos), ya que son ajenos su actividad, por lo que normalmente, lo que genera una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y segura son los factores internos de la empresa y además son lo que crean las diferencias de rentabilidad

sostenibles. En realidad, cuantos más recursos y capacidades se usen de forma conjunta y se exploten de la manera correcta, más sólida será la ventaja competitiva. (Guerras et al, 2015)

Ambas entidades financieras, han sabido adaptarse y responder a las características del entorno actual, que se caracteriza por la incertidumbre y por la restructuración del sector. Si bien es cierto, que como se ha comentado anteriormente, el saber adaptarse al entorno, también puede ser una capacidad de la propia empresa y aquí podemos ver que el Banco Santander, ha conseguido situarse por delante del BBVA, a la hora de la adquisición de determinadas entidades por las que los dos luchaban, bien por sus recursos financieros o por la intuición de su equipo directivo. Esto es un ejemplo de cómo el adelantarse y responder de forma eficaz a los cambios del entorno, se convierte en una capacidad.

Una ventaja competitiva es *"cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir"* (Guerras et al, 2015). Existen dos tipos de ventajas competitivas (Guerras et al, 2015): la ventaja competitiva en costes (se da cuando una empresa tiene un coste menor para un servicio, parecido en calidad al de la competencia) y ventaja competitiva en diferenciación (cuando un producto o servicio es parecido al de la competencia, pero tiene características por las cuales el cliente lo ve como único).

Actualmente, el sector bancario se está remodelando. Podemos observar cómo estas entidades financieras intentan desarrollar tanto ventajas en costes como en diferenciación. Con el uso de las nuevas tecnologías y la generación de sinergias las entidades financieras están reduciendo costes y mejorando en eficiencia, pero a su vez ambas entidades buscan un elemento que las haga diferentes desde el punto de vista del cliente.

Podemos decir que el Banco Santander basa su ventaja competitiva en la diferenciación que le da su diversificación geográfica. La diversificación geográfica además, le permite la prestación de sus servicios internacionalmente y le otorga personalidad, ofreciendo a sus clientes una atención personalizada, en distintas ciudades y países. Su manera de diversificarse (que se ampliara en el apartado de estrategia corporativa), es la base de su ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva, que se deriva de la buena gestión de la diversificación, es la creación de sinergias entre todas las entidades que tiene el Grupo Santander, con lo que se reducen costes y les permite mejorar en eficiencia. Esto podría hacer referencia a la aparición de una ventaja competitiva en costes.

Por su parte, su solvencia financiera también es una ventaja competitiva, ya que les da una imagen de seguridad ante sus clientes y les permite desarrollarse más, al poseer más recursos que otras entidades.

Gracias a todo esto ha conseguido posicionarse entre una de las mejores marcas españolas.

Según el informe anual de 2015 del Banco Santander, la base de su ventaja competitiva es: *“la combinación de masa crítica³⁴, relaciones personales con sus clientes y diversificación geográfica”*.³⁵

Uno de los rasgos de la ventaja competitiva del Banco Santander, es que es muy difícil de imitar por la competencia, ya que es fruto de años de experiencia y una solvencia financiera, que en el panorama actual es muy difícil conseguir.³⁶

El BBVA basa su ventaja competitiva en la innovación tecnología.

El uso de las nuevas tecnologías hace que puedan ofrecer productos innovadores, a través de los cuales se diferencian de la competencia. Así mismo, esta tecnología aplicada a los procesos de gestión de la organización, hace que se reduzcan los costes y que la organización sea más eficiente, por lo que puede surgir una ventaja en costes, fruto del uso de las tecnologías.

Otra ventaja es la obtención de resultados satisfactorios cada año. Sus ingresos han aumentado un 8.5% en el 2015. Esto les permite tener un mayor margen para expandirse e invertir en nuevas tecnologías o nuevos proyectos.

Por otro lado, su solvencia tanto estructural como financiera (una fuerte liquidez y generación continua de capital, adquirida con los años), hace que sea una entidad de confianza para los clientes.

La marca BBVA puede también posicionarse como una ventaja competitiva, ya es una de las mejores valoradas del panorama español.

³⁴ Número de clientes necesarios para sostener un negocio.

³⁵ [http://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-](http://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D183%5C206%5CInforme+Anual+ESP+ACCE.pdf&bl)

[Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D183%5C206%5CInforme+Anual+ESP+ACCE.pdf&bl](http://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D183%5C206%5CInforme+Anual+ESP+ACCE.pdf&bl)

³⁶ <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/7578000/05/16/Santander-tiene-un-potencial-alcista-del-37-segun-Goldman-Sachs.html>

TABLA3: RANKING REVISTA FORBES DE LAS 2000 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO

Rank ▲	Company	Country	Sales	Profits	Assets	Market Value
43	 Banco Santander	Spain	\$52.5 B	\$5.8 B	\$1,537.3 B	\$112.3 B
68	 Telefónica	Spain	\$75.8 B	\$6.1 B	\$163.8 B	\$71.8 B
118	 BBVA-Banco Bilbao Vizcaya	Spain	\$28.2 B	\$3 B	\$802.8 B	\$71 B
133	 Iberdrola	Spain	\$43.6 B	\$3.4 B	\$127.3 B	\$44.1 B
230	 Gas Natural Fenosa	Spain	\$33.1 B	\$1.9 B	\$61.9 B	\$28.4 B

Fuente:(Paradinas, 2014)

7.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA.

"La estrategia corporativa es aquella que intenta fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. Incluye la definición, tanto de la visión global, como de la misión y de los objetivos así como el ajuste entre la empresa y el entorno. También trata la relación con los agentes externos, la búsqueda de oportunidades para la creación de valor y la definición de los negocios en los que se quiere estar. Hace referencia a como quiere crecer y desarrollarse la empresa" (Guerras et al., 2007).

Ambas entidades están diversificadas geográficamente. La diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, por lo que la empresa compite en otros lugares e incluso puede llegar a tener otros factores de éxito (Guerras et al, 2015).

Vamos a analizar las estrategias corporativas de las dos entidades financieras, ya que aunque ambas se diversifican geográficamente no lo hacen de la misma manera.

➤ ESTRATEGIA CORPORATIVA BANCO SANTANDER.

La estrategia corporativa del Banco Santander es la diversificación geográfica. La entidad financiera se expande tanto en países emergentes como en países desarrollados (los principales países en los que se encuentra son: Estados Unidos, México, Brasil, Chile, Argentina, Reino Unido, Polonia, Portugal y España). Este equilibrio tiene como objetivo principal reducir el riesgo, ya que si alguno de sus negocios fracasa, aún tiene otros negocios con éxito que pueden hacer que su rentabilidad se mantenga³⁷.

Sus filiales son autónomas en la gestión de la liquidez y tienen la responsabilidad de solventar cualquier déficit de liquidez, con los distintos mecanismos que tienen a su alcance. Este modelo ha sido eficiente en las dificultades que han sufrido los mercados recientemente, ya que impide que los problemas que puedan surgir en una entidad, se pasen a otra.

El estar presente en tantos países, también les da la oportunidad de captar más crédito que a otras entidades. La diversificación les permite optimizar sus recursos y capacidades y sacarles el mejor partido. También ayuda a aprovechar inversiones atractivas. La posible generación de sinergias que se produce con la diversificación, hace que la empresa reduzca sus costes y a su vez aumente en rentabilidad. Esta combinación es una de las claves del Banco Santander.

➤ **ESTRATEGIA CORPORATIVA BBVA.**

La estrategia corporativa del BBVA también es la diversificación geográfica. Su expansión se ha llevado a cabo en países como México, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Portugal, Reino Unido, Rumanía, Rusia, Suiza y Turquía, franquicias en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. También tiene sucursales operativas y oficinas de representación en Australia, China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán.³⁸ Esta entidad no busca el equilibrio entre países emergentes y desarrollados, sino que la elección de los países es en función del desarrollo esperado de los mismos. Es por esto por lo que se sitúan más en países emergentes que en desarrollados. Esta decisión tiene sus pros y sus contras.

Sus pros son que estos países tienen más capacidad y ritmo de desarrollo, debido a que se encuentran en una etapa emergente, por lo que el crecimiento se producirá a mayor ritmo.

³⁷ <http://www.bnamericas.com/es/news/banca/diversificacion-geografica-de-santander-y-bbva-compensa-debil-desempeno-en-espana-afirma-fitch>

³⁸ <https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/group/presence/index.jsp>

Como contra nos encontramos el riesgo que estos países suponen, tanto por la inestabilidad económica, como por la política. Es importante tener unos buenos mecanismos de previsión de riesgos y realizar la elección de países de forma selectiva.

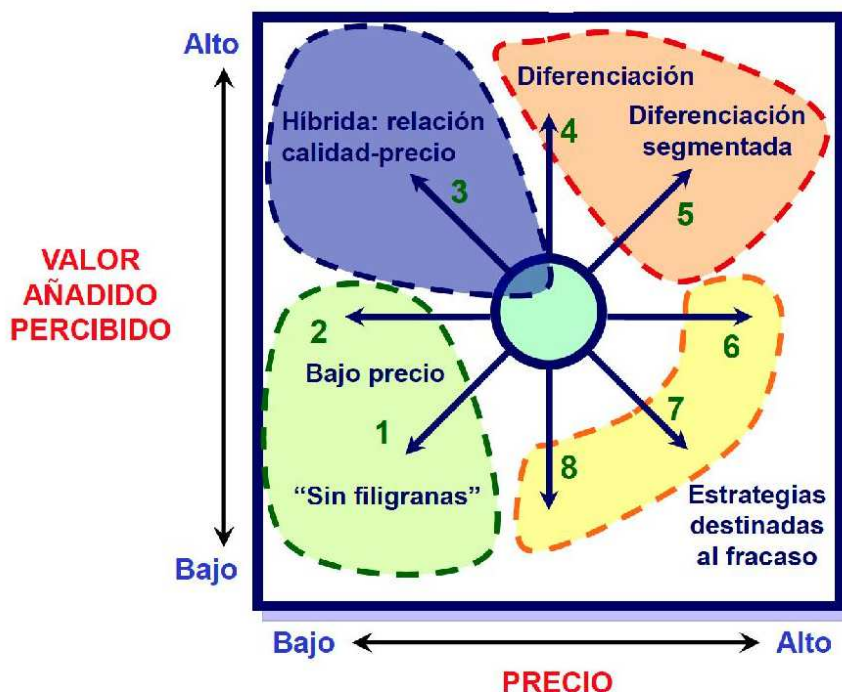
Debemos tener en cuenta que el BBVA opera en países muy dispares y se beneficia de la reducción de riesgo global fruto de la diversificación (es muy difícil que todos los países tengan malos resultados), así mismo, la generación de sinergias hace que sus recursos sean más eficaces y les permite tanto un ahorro en costes, como la posibilidad de aprovechar oportunidades de inversión atractivas.³⁹

7.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Una estrategia competitiva es cómo la empresa planta cara a sus competidores, con el fin de conseguir una rentabilidad mayor a la de la competencia. Según Porter (2009), la estrategia no es mas que *"acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva en la industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas"*.

Para analizar las estrategias de ambas entidades, se tomara como referencia el Reloj Estratégico de Bowman (Guerras et al, 2015).

FIGURA 7: EL "RELOJ ESTRATÉGICO"



Fuente: Guerras et al, (2015, P:282)

³⁹ <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/paises-emergentes-riesgos-y-oportunidades-para-invertir-en-2015/>

Tanto el Banco Santander como el BBVA, se encuentran en una trayectoria 4, la llamada diferenciación. Se orientan de una forma clara hacia el mercado intentando saber que quiere el consumidor y cuál es el valor percibido por el mismo. Como podemos observar en el grafico anterior, al posicionarse en la trayectoria 4, las dos entidades tienen un buen valor añadido percibido por el cliente, aunque en la realidad podemos observar que el valor añadido percibido del Banco Santander es un poco más alto que el del BBVA.

Actualmente, los costes de cambio de una entidad financiera a otra por parte de los clientes son muy reducidos⁴⁰, y los clientes poseen un gran poder de negociación porque tienen mucha información. La diferenciación en el sector bancario es una de las claves para poder competir en él. Los valores corporativos, sus lemas y ética son percibidos por los clientes de forma muy similar. Es por esto por lo que las entidades financieras optan por la diferenciación de sus productos (características y precios) y una diferenciación en la distribución sus productos y servicios (distribución en establecimientos físicos o a través de plataformas webs). El BBVA y el Banco Santander afrontan el desafío de la diferenciación de manera diferente.⁴¹

➤ **ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL BANCO SANTANDER.**

El Banco Santander intenta diferenciarse de sus competidores a través del servicio que puede ofrecer en cuanto a distribución. El tener más oficinas que el BBVA le confiere un poder de personalizar su servicio, al tener personal humano que puede atenderte en distintas partes de la geografía. La presidenta del Banco Santander afirma que "en los momentos más cruciales de la vida, necesitamos a las personas», dice. «Uno no recurre a la tecnología para casarse o comprarse una casa. Ahí es donde estoy convencida que podemos competir⁴²". Como se observa en la afirmación, desde el Banco Santander saben que uno de sus elementos fuertes es su red de oficinas.

Otras estrategias llevadas a cabo por el Banco Santander son aquellas que tienen que ver con la diferenciación de sus productos:

- Con la cuenta "1, 2, 3" intenta conservar sus clientes a largo plazo y vincularlos a la entidad. El objetivo es captar a los 117 millones de clientes con los que tiene algún vínculo, pero de los cuales tan solo el 11% son usuarios asiduos de su entidad. Con esto se reduce el coste de captación de

⁴⁰ <https://www.comparativadebancos.com/los-clientes-cada-vez-menos-fieles-a-sus-bancos/>

⁴¹ <https://www.comparativadebancos.com/la-diferenciacion-clave-para-establecer-una-marca/>

⁴² <http://www.expansion.com/2015/02/02/empresas/banca/1422909737.html>

clientes y se aumenta la vinculación con la empresa.⁴³ Por lo que consigue un doble objetivo: reducción de costes y diferenciación.

- Ha segmentado sus productos para las PYMES, las empresas grandes y las instituciones, para especializarse en cada uno de ellos y adaptarse mejor a sus necesidades, ofreciendo un mejor servicio.
- Está mejorando la digitalización de sus servicios y productos web para así mejorar en este campo. Pose aplicaciones móviles en las que puedes gestionar tus cuentas, así como una plataforma web con atención al cliente y catálogo de servicios y productos financieros.

➤ **ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL BBVA.**

El BBVA intenta diferenciarse a través de la forma en la que presta sus servicios financieros. Actualmente, está centrándose en la mejora de su atención al cliente, cambiando el servicio presencial en oficinas, por la atención de sus clientes vía web. Centra toda la atención en el teléfono móvil. Con esto, intentan diferenciarse de la competencia haciendo que los trámites que los clientes realicen con su entidad sean más fáciles, sencillos y rápidos que con la competencia, reduciendo así los costes de desplazamiento de los clientes y los costes propios de su organización.

Su marca "experiencia", es otro de los elementos diferenciadores de esta entidad. Con ella, pretenden asegurar que lo que prometen se va cumplir y generar confianza por parte del consumidor.⁴⁴

Así mismo, el BBVA se está centrando en la elaboración de un gran catálogo de productos web, con el objetivo de que sea el más amplio del sector para así conseguir ser el Banco más competitivo en cuanto a ventas a través de la plataforma web.

Esta entidad financiera, ha conseguido disminuir los tiempos mediante el aumento de las ventas en su plataforma. Según la compañía, así logran satisfacer de una forma más eficaz las necesidades de sus clientes. Cada vez tiene una mayor cantidad de clientes digitales y esto es gracias a elementos como el marketing online o el Big Data (almacenamiento de grandes cantidades de datos para conocer los patrones que siguen los usuarios). Con estos resultados, pretenden mejorar en eficiencia con respecto al Banco Santander ya que el

⁴³ <http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/05/22/555ee75646163f027c8b456d.html>

⁴⁴ <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/como-somos/marca-experiencia/index.jsp>

Banco Santander tiene un 47,4%⁴⁵ de ratio de eficiencia y el BBVA un 52%⁴⁶ (cuanto menor es el porcentaje, más eficiente es). A si mismo se espera una mejora de la rentabilidad, en la que ahora mismo, también es superior el Banco Santander⁴⁷

¿Porque el valor añadido percibido del Banco Santander es superior al del BBVA?

Los clientes perciben el Banco Santander como una entidad más solvente que el BBVA y la realidad muestra que tienen razón. Esto hace que la confianza que tienen los clientes en el Banco Santander sea mayor que la del BBVA.

TABLA 4: MEJORES BANCOS POR SOLVENCIA

Entidad	Solvencia (ratio Core TIER 1)	Fecha
Banco Mediolanum	42,87%	30/09/2015
Kutxabank	13,95%	25/11/2015
Abanca	12,74%	25/11/2015
Liberbank	12,69%	25/11/2015
Banco Sabadell	12,59%	25/11/2015
Banco Santander	12,38%	25/11/2015
BBVA	12,32%	25/11/2015
Bankinter	11,87%	25/11/2015
Unicaja	11,85%	25/11/2015
Ibercaja	11,54%	25/11/2015

Fuente:<http://www.rankia.com/blog/cuentas-corrientes/3064854-mejores-bancos-espanoles-por-ratings-solvencia>

Por otro lado, aunque el uso de las tecnologías en el sistema financiero está muy presente, para lo que realmente se usan en la actualidad son para transacciones y ambas entidades poseen una plataforma para ello. La adquisición de productos financieros es más común realizarla desde una entidad física, en donde el Banco Santander es superior al BBVA. Quizás el desarrollo de productos financieros digitales sea el futuro de la banca, pero actualmente no hace que el BBVA sea más competitivo que el Santander.

Ahora mismo es importante poseer una red de sucursales para generar confianza entre los clientes y facilitar la adquisición de servicios y productos financieros⁴⁸.

TABLA 5: PUNTUACIÓN DE LOS USUARIOS A LOS BANCOS ESPAÑOLES

⁴⁵ www.santander.com

⁴⁶ www.bbva.com

⁴⁷ <http://www.estrategiasdeinversion.com/invertir-corto/analisis/santander-bbva-cual-nos-decidimos-bolsa-308412>

⁴⁸ <http://www.expansion.com/diccionario-economico/canal-de-distribucion-bancaria.html>

Entidad financiera	Nota (sobre 10)
Bankinter	6,93
Banc Sabadell	6,88
Banco Santander	6,77
Cajamar	6,50
BBVA	6,45

Fuente: <https://www.bankimia.com/mejores-bancos-espanoles>

8. CONCLUSIÓN.

Del análisis estratégico de estas dos entidades financieras podemos obtener las siguientes conclusiones.

El entorno en el que se encuentran, está caracterizado por la inestabilidad y la incertidumbre de una crisis financiera que aun no ha visto su fin, y que condiciona la actuación de estas dos entidades financieras de forma relevante.

Se trata de un sector muy importante para la economía de nuestro país, por lo que su estabilidad es clave para que el resto de agentes de la economía funcionen con normalidad.

Estas entidades financieras se encuentran en una industria con una importante concentración de la competencia, en la que existen nuevos competidores, que están cambiando la manera de hacer las cosas. Además, cada vez están más presentes las nuevas tecnologías, que amenazan con cambiar la forma de prestar los servicios financieros en un futuro no muy lejano, y que está obligando a estas entidades financieras, a innovar y reinventar su manera de atender a los clientes.

El Banco Santander y el BBVA, se diferencian tanto en la forma de gestionar su estrategia cooperativa, como en la base de su ventaja competitiva y esto es una de las causas de que,

encontrándose en el mismo entorno económico, hayan obtenido resultados y rentabilidades distintas.

Ambas entidades, son solventes en cuanto a estructura y capital, pero en el trascurso de este análisis, se ha podido ver como el Banco Santander es superior al BBVA en los siguientes aspectos:

- La cartera de clientes del Banco Santander, es superior a la del BBVA.
- El número de filiales del Banco Santander es superior al del BBVA.
- Posee un mayor beneficio anual, así como una mejor rentabilidad y eficacia.
- El Banco Santander genera más confianza, en cuanto a solvencia que el BBVA.

Es por estas razones, por las que el Banco Santander tiene un mejor posicionamiento en el sector actualmente.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. Nueva York: Doubleday.
- Certi, S., Peter, J. P. (1996). *Dirección Estratégica*. Madrid: Irwin.
- Fernández, E., Montes, J.M., Vázquez, C. j. (1997): «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 11-31
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos. Técnicas y aplicaciones*. (5ª ed.). Thomson-Civitas.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. . Madrid: Civitas.
- Guerras, L. A., Navas, J. E. (2007). *La dirección Estratégica de la Empresa. Teoría Y Aplicaciones*. (4ª ed.). Aranzadi: Navarra.
- Guerras , L. A., Navas, J. E. (2015). *La Dirección Estrategica de la Empresa Teoría y aplicacion*. Aranzadi, S.L.
- Hall, R. (1993). A Framenwork Linking Intangible Resources and Capabilities to Sistainable Competitive Advantage. *Estrategic Management Journal*, 4, 607-618.
- Hamel, G., Prahalad, C. (1990). EL PROPOSITO ESTRATEGICO. *Hardvar-Deusto Business Raview* (41), 75-94.
- Hax, A. C., Majluf, N. S. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Barcelona [etc.];Buenos Aires: Granica.
- Hill, C. W., Jones. G. R.(2013). *Strategic management: An integrated approach* (10ª ed.). South-Western Cengage Learning: Mason.

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson education.
- Lederman, L. L. (1984). Foresight activities in the U.S.A.: Time for a re-assessment? *Long Range Planning*, 17 (3), 41-50.
- Lopez, J. (1996). Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas. Un Análisis desde la Teoría de los Recursos. *Economía Industrial* (307), 25-32.
- Paradinas, M. (09 de 05 de 2014). Forbes coloca a 27 empresas españolas en la lista de las 2000 más importantes del mundo. *El Plural*.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

RECURSOS WEB

- BBVA (s.f). Obtenido el 12 de Abril de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Bilbao_Vizcaya_Argentaria.
- Banco Santander (s.f). Obtenido el 12 de Abril de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Bilbao_Vizcaya_Argentaria
- Barral, G. (s.f). *Canal de Distribución Bancaria*. Obtenido el 16 de junio de 2016 de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/canal-de-distribucion-bancaria.html>
- BBVA en 2015 (s.f). Obtenido el 15 de abril el 2016, de <http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbvain2015/files/bbva-in-2015-es.pdf/>

Codigo de conducta (s.f.). Obtenido el 16 de mayo de 2016, de https://www.bbva.es/estaticos/mult/codigo_conducta_bbva.pdf

Codigo General de Conducta (s.f.). Obtenido el 16 de mayo de 2016, de <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D837%5C944%5CC%3%B3digo+General+de+Conducta.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278708790053&ssbinary=true>

Consejo de Adminsitracion (s.f.). Obtenido el 16 de mayo de 2016, de <https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/governance/directors/index.jsp>

González. J.A. (s.f.). *Santander o BBVA, ¿Por cuál nos decidimos en Bolsa?* Obtenido el 20 de junio de 2016 de <http://www.estrategiasdeinversion.com/invertir-corto/analisis/santander-bbva-cual-nos-decidimos-bolsa-308412>

Historia (s.f.). Obtenido el 26 de mayo de 2016, de http://www.santander.com/csgs/Satellite?pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleImpresion_PT47&appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&cid=1278677205483

Informe anual (Febrero de 2016). Obtenido 22 de abril de 2016, de <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobh>

eadervalue2=inline%3Bfilename%3D183%5C206%5CInforme+Anual+ESP+ACCE.pdf&bl

Informe anual de Gobierno Coporativo (Febrero de 2016). Obtenido el 16 de 05 de 2016, de <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D579%5C213%5CInforme+Gobierno+Corporativo+ESP+ACCE.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278719604067&ssbinary=true>

Informe de estabilidad financiera (11 de 2014). Obtenido el 25 de marzo de 2016, de <http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/InformesEstabilidadFinanciera/14/IEF-Noviembre2014.pdf>

Labiano. J., Ferrándiz, J. D., Miguel, C. C., Herrera, S., Vega, C. d., Roldán, J. M., y otros. (febrero de 2014). *Nuevos competidores del Sector Financiero mundial*. Obtenido el 17 de mayo de 2016, de <http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2014/07/nuevos.pdf>

Lima, A. (31 de 03 de 2016). *Cómo será nuestra relación con lo bancos del futuro*. Obtenido el 14 de 06 de 2016, de <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7457258/03/16/Como-sera-nuestra-relacion-con-los-bancos-en-el-futuro.html>

Marca y reputación. (s.f). Obtenido el 17 de Junio de 2016 de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/como-somos/marca-experiencia/index.jsp>

Martínez. M. (22 de mayo de 2015). Porque la cuenta "1, 2,3," es rentable para Santander. Obtenido el 18 de junio de 2016 de

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/05/22/555ee75646163f027c8b456d.html>

Mision y creacion de valor. Obtenido el 16 de 05 de 2016, de http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Vision-y-creacion-de-valor.html

Nicieza, E. (15 de marzo de 2016). *La diferenciación: clave para establecer una marca*. Obtenido el 15 de junio de <https://www.comparativadebancos.com/la-diferenciacion-clave-para-establecer-una-marca/>.

Nicieza, E. (15 de marzo de 2016). *Los clientes, cada vez menos fieles a sus bancos*. Obtenido el 15 de junio de <https://www.comparativadebancos.com/los-clientes-cada-vez-menos-fieles-a-sus-bancos/>

Países emergentes: riesgos y oportunidades para invertir en 2015 (12 de marzo de 2015). Obtenido el 18 de junio de 2016 de <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/paises-emergentes-riesgos-y-oportunidades-para-invertir-en-2015/>

Vision y mision (2012). Obtenido el 22 de mayo de 2016, de <http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbva2012/es/Resumenejecutivo/Visionymision.html>

Yebra. D. (20 de mayo de 2016) *Banco Santander tiene un potencial alcista del 37%, según Goldman Sachs*. Obtenido el 19 de junio de 2016 de <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/7578000/05/16/Santander-tiene-un-potencial-alcista-del-37-segun-Goldman-Sachs.html>