

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA BANCA ANTE EL MERCADO UNICO

Angel Montero Pérez

INTRODUCCION

En toda situación, cualquier empresa, pública o privada, financiera o no, debe tener unas estrategias de actuación para el logro o consecución de los objetivos que se hayan planteado. Lo contrario significa abandonar el cumplimiento de esos objetivos al azar.

Si lo anterior es cierto en cualquier situación, más lo es cuando se prevén cambios profundos en el entorno. Análisis del entorno y su previsible evolución, es el primer paso necesario en cualquier método de diseño de estrategias.

Ante situaciones de entorno profundamente cambiante, es vital para el gestor bancario tratar de:

a) En primer lugar, determinar con la máxima anticipación y exactitud posibles, en qué se van a concretar esos cambios y cuáles van a ser sus efectos sobre el propio negocio, tanto en el impacto sobre los precios (de activo y de pasivo), como en el comportamiento de los agentes del mercado (proveedores, clientes y competencia).

b) Para, posteriormente, observar atentamente los movimientos de la competencia relacionados con la adaptación a la nueva situación y extraer de los mismos la mayor información posible.

c) Y como consecuencia, adaptar su estructura productiva (personal, informática, canales de distribución, etc.) con la mayor velocidad posible a la situación futura. Esta tarea supone, en general, un esfuerzo adicional, ya que debe realizarse simultáneamente con el día a día de la actividad. De hecho surgirán conflictos entre ambas tareas (adaptación al cambio y gestión del día a día), que la dirección del banco deberá resolver en cada caso.

Es bien cierto que el Sistema Financiero Español, tras un largo camino iniciado en 1977, ofrece en el momento actual unas cotas de libertad, integración en el entorno internacional y competencia, plenamente equiparables con sus homólogos de los restantes países de la Comunidad Europea.

LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LA BANCA ESPAÑOLA

Es evidente que el Sistema Bancario español se enfrenta en los próximos años a un cambio determinante en su entorno: ni más ni menos que a la ampliación de su ámbito geográfico doméstico, y en unas condiciones peculiares.

En efecto, todo el territorio de la Unión Europea se convertirá, por ley, en el ámbito doméstico de cualquier entidad financiera autorizada por cualquier estado miembro. El principio de autorización única, consagrado por la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria (89/646), se constituye en la piedra angular sobre la que se cimenta el Mercado Unico Financiero, limitando la sujeción a la autoridad del estado de acogida a aquellos aspectos relacionados con el control de la solvencia y la política monetaria. Este principio tendrá tres tipos de consecuencias importantes:

a) Un previsible aumento de la competencia bancaria en nuestro país. En el momento en que la Segunda Directiva se trasponga totalmente a la normativa española, los bancos del resto de la Comunidad podrán establecer libremente sucursales en España, que actuarán de acuerdo con las normas de su estado de origen.

b) Una evolución claramente desregularizadora del sector, ya que las autoridades nacionales no podrán aprobar normas más restrictivas que las comunitarias, porque éstas afectarían únicamente a las entidades bancarias de ese país, limitando sus posibilidades de competencia en el Mercado Unico.

c) Y una racionalización importante del negocio, tendente a la homogeneización comercial y operativa entre los distintos estados, en todos sus aspectos: precios, diseño de los productos, usos de la clientela, ...

Hay que destacar aquí, como paréntesis, el retraso en la trasposición de la Segunda Directiva a la legislación española que ha motivado reciente-

mente la apertura de un proceso de infracción por parte de la Comisión Europea, ya que debería haberse hecho con fecha 1 de enero de 1993.

Por supuesto, el Consejo Europeo ha acompañado la implantación del principio de autorización única a la necesaria armonización de riesgos. En este sentido, la Directiva sobre Solvencia (89/647), tras fijar las ponderaciones que deben afectar a cada riesgo individual, establece en un mínimo del 8 por 100 el coeficiente de solvencia que deberán vigilar las autoridades locales. Y la propia Segunda Directiva, por su parte, limita al 15 por 100 de los recursos propios cada participación individual de una entidad bancaria en empresas no financieras y al 60 por 100 el total de las mismas. Asimismo, las autoridades comunitarias han recomendado limitar a un máximo del 40 por 100 la concentración de riesgo en un solo grupo de empresas.

Pero, además, este cambio en el entorno de nuestras entidades que brevemente he descrito, se realiza en unas condiciones peculiares derivadas de diferencias de todo tipo entre los distintos países. Diferencias que podríamos agruparlas en: *de carácter general o no financieras; de usos financieros y competitivas entre centros financieros.*

1) Entre las primeras de ellas: *diferencias de carácter general o no financiero:*

- Las más importantes quizá se den en el ámbito laboral: fuerza sindical en los distintos estados, períodos de vacaciones, horarios, movilidad funcional y geográfica...

- Junto con las diferencias de idioma que también tendrán su importancia, pues generarán abundantes capítulos de costes (programas informáticos, publicaciones, ...) y dificultarán la movilidad del personal.

2) Las segundas: *diferencias en los usos financieros entre países*, constituirán una variable a tener en cuenta en el diseño y promoción de nuevos productos, y en la difusión de los ya existentes en otros estados. Las implicaciones no se limitarán al diseño del «mensaje», sino también a los «mensajeros»: el personal comercial deberá adecuarse a diferentes situaciones, siendo la tendencia general que deberá aprender los aspectos de comercialización de una gama de productos financieros más amplia que la actual.

3) Por último, existen *diferencias competitivas entre los distintos centros financieros*. Aceptando que la actividad económica general, y también la financiera, tiende a la concentración geográfica, es evidente que Londres, París y Frankfurt parten con ventaja con respecto a las principales plazas financieras españolas. En la medida en que sepan apro-

vechar esta ventaja inicial, la tendencia a la concentración en esas plazas seguirá en el futuro. Lógicamente, el impacto de este fenómeno será mucho mayor sobre la denominada banca al por mayor que sobre la banca tradicional.

CONSECUENCIAS DEL NUEVO ENTORNO

Se trata pues, como he intentado exponer, de un Mercado Unico, pero en el que persistirán durante bastante tiempo abundantes diferencias interestatales, que las disposiciones legales no podrán (ni creo que lo pretendan) borrar completamente.

En cualquier caso, y aceptando las diferencias y peculiaridades derivadas de la pertenencia a un determinado estado miembro, es una realidad que el Mercado Unico será la causa de los siguientes efectos que determinarán el desarrollo de las entidades financieras:

a) Un incremento real de la competencia en el ámbito geográfico propio tradicional, como consecuencia de la libertad de establecimiento de sucursales por entidades autorizadas en otro estado.

b) Recíprocamente, la posibilidad de acceder a nuevos mercados en condiciones legales similares a las entidades que ya operaban en los mismos.

c) Importantes cambios de mentalidad en cuanto a la percepción de la propia entidad. Por explicarlo de forma bastante descriptiva, variará la posición en el *ranking*, ya que el nacional dejará de ser relevante en beneficio del de la Unión Europea. En general, las grandes entidades nacionales pueden pasar a ser consideradas, y considerarse ellas mismas, grandes entidades regionales.

d) Cambios en las relaciones con la autoridad monetaria, ya que a medida que avance la segunda fase de la Unión Monetaria las decisiones se irán centralizando. Al final de proceso, en 1997 o en 1999, la autoridad monetaria corresponderá al Banco Central Europeo, cuyo primer embrión está constituido por el Instituto Monetario Europeo.

e) Un marco financiero presumiblemente más estable y un margen financiero más reducido. En este contexto, los movimientos de precios serán mucho más difíciles, por lo que otros aspectos de la oferta, especialmente los referidos a la calidad, cobrarán mucha mayor importancia.

f) El incremento de la competencia y el aprovechamiento de las economías de escala que se abren con el Mercado Unico significará, a largo plazo, una reducción de los costes y, por tanto, un aumento de la eficiencia económica del sector bancario europeo, redundando previsiblemente en un

incremento de la demanda del mismo. Este incremento de la demanda no será sólo interno, sino que, previsiblemente, se generará una importante afluencia de capitales hacia Europa, en detrimento de Estados Unidos y el resto del mundo. A largo plazo, en consecuencia, la productividad del sector aumentará.

g) Una consecuencia que, por obvia, no es menos importante para la consolidación de un Mercado Unico Financiero es el aumento de la internacionalización de la operativa y, en concreto, el aumento de las transacciones interfronterizas. La preocupación por ellas es tal que la Comisión Europea ha emitido una recomendación (90/109), sobre la transparencia de las mismas.

h) Continuará, y quizá se agudice, la tendencia al mayor crecimiento relativo del *merchant-banking* frente a la banca tradicional.

Un tema de gran trascendencia en el sector es el tamaño; tamaño adecuado al que puede o podrá llegarse por la vía de fusiones/adquisiciones o por la constitución de grupos de intereses con *holdings* de tenencias de capitales y dirección estratégica del negocio único.

Frente a estos cambios previsibles en el entorno, las entidades financieras españolas deben planificar cuidadosamente su estrategia, ya que el cambio es, como se ha visto, profundo y es, por otro lado, irreversible.

No sólo esto, sino que además se trata únicamente de un gran primer paso. Las previsibles ampliaciones de la Unión Europea y la continua tendencia a la globalización de la actividad financiera, mediante la cual los lazos financieros con países no europeos serán cada vez más estrechos, constituyen las principales líneas por las que este proceso de ensanchamiento del ámbito de actuación de nuestras entidades proseguirá en el futuro más allá del Mercado Unico.

POSICION INICIAL DE LA BANCA ESPAÑOLA

Ante este nuevo entorno, ¿cuál es la posición inicial de la banca española? Está suficientemente contrastado que cada entidad debe determinar cuál es su posición ante los cambios anteriormente descritos.

Ahora bien, existen ciertas notas diferenciales de la banca y las cajas de ahorros españolas con respecto al conjunto comunitario:

a) Escaso desarrollo del sector bancario español en relación con el tamaño de nuestra economía. En 1988, su contribución al PIB (1,4 por 100)

se situaba por debajo de la media comunitaria (1,9 por 100) y tan sólo superaba a la de la banca italiana (1,1 por 100). Esto quiere decir que la actividad bancaria tiene todavía un potencial de crecimiento importante en España, si se compara con el resto de la CEE, razón que hace al mercado español especialmente atractivo para la competencia.

b) Cuota de mercado bastante notable de las cajas de ahorros en el conjunto del sector bancario, al tiempo que la presencia de la banca extranjera, aunque creciente, todavía está lejos de ser significativa.

c) El tamaño de las grandes entidades bancarias españolas se va acercando gradualmente, a través de los procesos de fusión emprendidos, al promedio existente en los países que conforman la Unión Europea.

d) La rentabilidad sobre activos y sobre recursos propios es muy superior a la media europea, circunstancia todavía más notable en este último caso si consideramos que nuestro nivel de solvencia se sitúa en los primeros lugares del *ranking* europeo.

e) Reducidos volúmenes de negocio por empleado, medidos tanto en términos de créditos como de depósitos.

f) Márgenes financieros bastante elevados y gastos de explotación altos pero relativamente estables, con productos netos no financieros de nivel intermedio pero crecientes.

g) Redes comerciales difícilmente homologables a las europeas, a causa de:

g.1) El elevado número de oficinas bancarias existente en nuestro país, herencia de un pasado en el que la proximidad jugaba un papel aún más relevante, si cabe, que ahora, dado que era uno de los pocos factores estratégicos a utilizar en un entorno competitivo muy regulado.

g.2) El muy reducido tamaño de nuestras sucursales. España es el país con oficinas bancarias más pequeñas, tanto por el volumen de negocio que manejan como por su reducido número de empleados, lo que explica sin duda parte de nuestro diferencial negativo de costes de explotación con respecto a la media europea.

Un análisis rápido y poco profundo de nuestro sistema bancario podría colegir que una de sus principales características es su baja productividad. A nuestro juicio esta aseveración, aunque no exenta de contenido, puede ser más aparente que real, pues no pondera en su justa medida ni el relativamente reducido desarrollo del sistema financiero español en relación al tamaño de nuestra

economía ni nuestro peculiar modo de hacer banca, basada en redes comerciales densas con puntos de venta de reducido tamaño, que gozan de un soporte tecnológico medio que nada tiene que envidiar a la media comunitaria.

Con todo, existe una clara vía de incremento de productividad mediante el crecimiento (mayor negocio por empleado) y una rotación mayor de la actividad. La buena capitalización de las entidades españolas permite todavía aumentar su apalancamiento.

LA DECISION FUNDAMENTAL: BANCA UNIVERSAL O ESPECIALIZADA

En todo proyecto empresarial una de las primeras decisiones es definir y acotar lo que queremos ser, la clase o tipo de negocio que queremos desarrollar. Es lo que en terminología de planificación estratégica, se suele denominar *finalidad*.

Evidentemente, también la finalidad puede y debe ser revisada periódicamente y adaptada a la situación del entorno.

A título de ejemplo, les puedo indicar que en mi entidad, Caja de Madrid, en el plan estratégico figura como finalidad: «atender las necesidades económicas y financieras de la clientela, mediante una oferta de servicios diversificada según áreas geográficas y segmentos de clientela, con vocación de actuar en todos los mercados y, principalmente, en el negocio al por menor».

En la empresa bancaria la «finalidad» debe definir claramente qué modelo de banca se quiere desarrollar: banca universal o especializada, o qué proporción de una y otra se desea.

La especialización de la actividad bancaria puede referirse a productos, clientes o ámbitos geográficos.

Definida la opción de negocio o finalidad que se desea desarrollar, se podrán fijar los objetivos a medio y largo plazo y las mejores estrategias para conseguirlos.

Dado que la regulación comunitaria no segmenta la actividad bancaria entre entidades (bancos o cajas de ahorro, entidades públicas o privadas), se cuenta con una notable libertad a la hora de elegir el modelo: banca universal o especializada.

Debemos recordar que la Segunda Directiva realiza un minucioso detalle de las actividades que pueden desarrollar las entidades bancarias y que van desde:

1) Recepción de depósitos o de otros fondos reembolsables.

2) Préstamos, especialmente crédito al consumo, crédito hipotecario, *factoring*, con o sin recurso, y financiación de transacciones comerciales (incluido el *forfaiting*).

3) Arrendamiento financiero (*leasing*).

4) Operaciones de pago.

5) Emisión y gestión de medios de pago (tarjetas de crédito, cheques de viaje, cartas de crédito).

6) Concesión de garantías y suscripción de compromisos.

7) Transacciones por cuenta propia o de la clientela que tengan por objeto:

7.1. Instrumentos del mercado monetario (cheques, efectos, certificados de depósito, ...).

7.2. Mercados de cambios.

7.3. Instrumentos financieros a plazo y opciones.

7.4. Instrumentos sobre divisas o sobre tipos de interés.

7.5. Valores negociables.

8) Participaciones en las emisiones de títulos y prestaciones de los servicios correspondientes.

9) Asesoramiento a empresas en materia de estructura del capital, de estrategia industrial y de cuestiones afines, así como asesoramiento y servicios en el ámbito de la fusión y la compra de empresas.

10) Intermediación en los mercados interbancarios.

11) Gestión o asesoramiento en la gestión de patrimonios.

12) Custodia de valores negociables.

13) Informes comerciales.

14) Alquiler de cajas fuertes.

Este amplio abanico de actividades objeto de sujeción al principio de licencia única posibilita plenamente el desarrollo de la banca universal o de la especialización en determinados productos en el ámbito europeo.

A la hora de decidir la propia opción de negocio (finalidad), se debe tener en cuenta que solamente a nivel conceptual, existen modelos químicamente puros. En la práctica, cada entidad debe elegir su propia opción de negocio, que por lo general incorporará aspectos de más de uno de los modelos conceptuales, dependiendo de su situación inicial, de su historia, de sus limitaciones y hasta de sus capacidades gerenciales.

Otro aspecto importante a la hora de decidir la estrategia de cara al Mercado Unico es la propia estrategia en el mercado nacional. A este respecto, convendrá no olvidar que el mercado nacional deberá seguir siendo objeto de la máxima atención por las estrategias de las entidades y que ambas opciones de negocio, la nacional y la europea, deben ser compatibles y desarrollarse coordinadamente, tanto en lo referente al tiempo, como a la asignación de recursos en el desarrollo de una y otra.

Quisiera realizar a continuación algunas consideraciones en torno al modelo de *banca universal* y *banca especializada*.

Banca universal

Si la «opción de negocio» que se elige para el Mercado Unico es la de banca universal, debe perseguirse el incremento de la cuota de mercado tanto como la reducción de los costes de transformación.

En este sentido, hay que recordar que las entidades españolas parten, junto con las británicas, con una cierta desventaja con respecto a las del resto de países, especialmente en lo referente a los costes de personal.

Otra cuestión en torno al modelo de banca universal es el del tamaño de las entidades. En principio, podría parecer que un mayor tamaño permite el mayor aprovechamiento de economías de escala. Sin embargo, los estudios de numerosos expertos apuntan en sentido contrario en la mayoría de los casos: a partir de un cierto tamaño mínimo requerido por la actividad, los bancos de menor tamaño son, por lo general, más rentables que los mayores. Parece, por tanto, que las economías de escala se agotan pronto. Una excepción es la banca española en los años ochenta, sector y momento para el que las mediciones sí mostraron oportunidades de mejoría mediante el crecimiento, y en el que, en consonancia, se realizaron numerosas fusiones entre entidades. Pero, en definitiva, a partir de los estudios realizados, no parece que la dimensión de las entidades, siendo importante, tenga que convertirse en una cuestión que obsesione a sus gestores. El propio Consejo Europeo lo ha entendido así cuando establece unos recursos propios mínimos de cinco millones de ECUs para desarrollar la actividad bancaria, cantidad muy por debajo de la exigida por algunas normativas nacionales, incluyendo la española.

Las economías de escala son, probablemente, el factor impulsor de los costes más importante, pero no el único. La localización geográfica, los proce-

sos de aprendizaje, el grado de conexión del propio negocio con el de los clientes, los factores institucionales y las secuencias temporales de la actividad también tienen una notable importancia a la hora de reducir los costes.

Banca especializada

La otra «opción de negocio» es el de la especialización. Como antes decía, esta especialización puede ser en productos, en clientes o geográfica.

La mínima diferenciación de los productos de nuestra industria, por la rapidez con que se propagan, no resulta especialmente alentadora para la innovación en este campo.

La ventaja competitiva derivada de la exclusividad de un producto nuevo desaparece con mayor rapidez que en otras industrias.

Ello se debe a que los requerimientos tecnológicos para producirlo son menores en nuestro caso que en otras industrias.

Sólo el factor experiencia, muy valorado por la clientela final, parece tener efectos perdurables sobre las cuotas de mercado en un producto determinado.

Sobre esta base, es evidente que las entidades que partan en una posición fuerte en un determinado producto, deben promocionar su imagen de «experto» como estrategia defensiva frente a la penetración de las demás en ese mercado, la cual se intentará, por lo general, desarrollar vía precios.

En cuanto a la especialización por clientes, cabe distinguir tres tipos básicos: particulares, empresas y grandes empresas e instituciones no financieras.

La relación de los bancos con los particulares ha ido cambiando en los últimos años sustancialmente. El incremento de la competencia entre las entidades y la mayor cultura financiera del particular, ha situado a éste, por lo general, en una mejor posición negociadora frente al banco que la que tenía en el pasado. Asimismo, el incremento de la competencia por parte de entidades no bancarias (tarjetas de crédito de grandes almacenes, financieras vinculadas a firmas de automóviles, sociedades de crédito hipotecario, fondos de inversión, fondos de pensiones, etc.) y, sobre todo, de las administraciones públicas han erosionado la importancia de nuestro sector en el crédito al consumo y la captación de ahorros. Por tanto, los esfuerzos de la banca en este ámbito deberían tener una doble dirección: la reducción de costes y la respuesta a las necesidades del cliente.

a) *La reducción de costes.* Es vital para acce-

der a un mercado tan amplio como es el de particulares en condiciones competitivas. Reducción de costes que debe hacerse por dos vías principalmente: incremento de las funciones informatizadas y mejora de la productividad del personal, sobre todo extendiendo su aprendizaje a toda la gama de productos requerida por el público.

b) La información, el aprendizaje y la formación del cliente medio en materia financiera exige una respuesta continua por parte de las entidades (productos más líquidos, más rentables, más seguros, ...). La idea central es que el cliente no debe dejar de encontrar en la entidad una respuesta a sus necesidades, evitando así su marcha hacia otras entidades bancarias o no. Por tanto, es inevitable desarrollar un proceso que vigile atentamente, por una parte el nivel de calidad del servicio e incrementándolo en lo posible y, por otra, detecte las necesidades de los clientes y la manera de dar adecuada respuesta.

Las consideraciones anteriores en torno al mercado de particulares son perfectamente aplicables al segmento de pequeñas y medianas empresas. Cabe hacer, sin embargo, dos consideraciones adicionales:

a) Las empresas de tamaño mediano requieren cada vez en mayor medida servicios que se apartan de la banca tradicional, como la asesoría financiera o la gestión de puntas de tesorería. Este tipo de servicios deben ser atendidos normalmente por departamentos centrales de la entidad, requiriendo un notable esfuerzo de organización en cuanto a la coordinación entre estos departamentos y la red de sucursales y, sobre todo, de aplicación de la tecnología informática a los procesos de asesoría para la gestión.

En este aspecto —requerimientos de la empresa mediana— el Mercado Unico supondrá para las entidades españolas un incremento de actividades como consecuencia de la difusión de usos financieros más innovadores, pero también supondrá una nueva oportunidad de negocio.

b) El Mercado Unico no-financiero traerá como consecuencia una mayor internacionalización de las operaciones comerciales de nuestras empresas de tamaño mediano. La banca debe acompañar este proceso adaptándose al mismo mediante una presencia internacional (en forma de sucursales) en las plazas con las que sus clientes tengan suficiente relación comercial y agilizando y abaratando los servicios financieros correspondientes.

Por último, con respecto al *segmento de grandes empresas e instituciones no financieras* el impacto del Mercado Unico Financiero consistirá probablemente en una aceleración del proceso de desinter-

mediación. Por un lado, la actividad de la banca extranjera en nuestro país y, por otro, la tendencia hacia la globalización de los mercados financieros, deben acelerar las posibilidades de acceso de las empresas e instituciones españolas a formas no bancarias de captación y colocación de recursos financieros. Y esto no sólo en lo referente a productos con mercados organizados, sino también a productos comercializados al margen de los mismos (*over-the-counter*). En este contexto, la actividad de asesoramiento financiero adquirirá, por supuesto, mucha mayor relevancia.

Es en este terreno de la financiación de las empresas en el mercado global en el que nuestras entidades quizá tengan un mayor retraso con respecto a los grandes bancos británicos, franceses o alemanes, y por tanto en el que la mayor competencia se dejará sentir (se está dejando sentir ya) de un modo más feroz.

La tercera alternativa de especialización es la geográfica. La banca española cuenta en este terreno con fuerte ventaja competitiva: su densa red de sucursales constituye un fuerte muro para cualquier intento de expansión de la red de una nueva entidad (lógicamente, que no pase por la adquisición de una ya implantada).

En este sentido, a mi juicio, una de las opciones más claras para nuestras entidades (al menos para la gran mayoría) pasa por ser banco nacional con intereses internacionales, sin pretender a medio plazo, ser un banco internacional.

Por lo menos esto es lo que aconseja la prudencia y el viejo y permanente principio conservador que anima el negocio bancario: «En caso de duda no entres.»

CONCLUSIONES

En resumen y a modo de conclusión, avanzo las siguientes reflexiones:

Tomada una decisión con respecto a la opción de negocio, es necesario buscar la posición de cada cual. Para ello, deberían instrumentarse algunas o todas de las siguientes decisiones:

1.^a) Determinar, potenciar y explotar las *particularidades identificativas* de cada entidad. En el Mercado Unico, la presencia de un mayor número de competidores tenderá a proporcionar a esas particularidades una importancia creciente.

2.^a) Explotar plenamente las ventajas de situación. Especialmente, las ventajas de dos tipos:

2.1) Las derivadas de la densidad de una red de sucursales que en nuestro país resulta ser ma-

yor que la media comunitaria y que constituye un importante freno a la penetración de la competencia en la opción de banca universal.

2.2) Las derivadas de los sistemas de información. El conocimiento del cliente resulta una importante ventaja a la hora de ofrecerle una más amplia gama de servicios y productos.

3.^a) Concentrar esfuerzos en el aumento de la calidad de los servicios y la reducción de costes de los mismos, pues hay que aceptar como un dato objetivo e irreversible, el que la reducción de los márgenes financieros será un hecho contra el que poco se puede hacer.

4.^a) Decidido el grado de presencia internacional que se desea alcanzar, estudiar la alternativa más favorable entre la pura expansión geográfica, el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades complementarias, por productos y/o por áreas geográficas, o la adquisición de entidades de otros países. Probablemente, no existe una única respuesta, ni para todas las entidades, ni en relación con todos los países.