BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad de Alicante

Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español

Francisco José Mas Ruiz

Tesis de Doctorado

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales
Director: Dr. Fernando Casado Juan

1994

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

COMPETENCIA Y DINÁMICA DE GRUPOS ESTRATEGICOS
APLICACIÓN AL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR

FRANCISCO JOSE MAS RUIZ

DIRIGIDA POR EL Dr.

FERNANDO CASADO JUAN

Catedrático de Comercialización

e Investigación de Mercados

En este capítulo de agradecimientos desearía tener presente a todas aquellas personas que, en algún momento, me han dado una orientación o prestado su colaboración. Estoy seguro de no poder nombrar a todos. Sin embargo, aún a costa de ser injusto, voy a reseñar a algunos de ellos en representación de todos los demás.

Debo citar, en primer lugar, a mis compañeros del Departamento de Economía Financiera, Técnicas de Mercado y Publicidad, por el apoyo moral y material prestado durante largo tiempo.

Una mención especial quiero dedicar a D. Juan Carlos Gómez Sala, Director del Departamento, por las útiles orientaciones, aclaraciones e información que me proporcionó. El me sugirió el estudio de los grupos estratégicos, así como la necesidad de hacerlos operativos.

Por otro lado, la investigación empírica fue posible gracias a la colaboración desinteresada de D. José Antonio Varela González, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Santiago, y de Dª. Luisa Palos Ugarte, Directora de Marketing de la Caja de Ahorros del Mediterráneo, que proporcionaron los datos utilizados en este estudio. Una contribución destacada fue la de D. José Agulló Candela, profesor del Departamento de Fundamentos del Análisis Económico de la Universidad de Alicante, quién sugirió comentarios estadísticos puntuales, útiles en el desarrollo del análisis cuantitativo.

Asimismo, reconocer a los doctores D. Enrique Bigné Alcañiz, D. José Luis Munuera Alemán, Dª. Yolanda Polo Redondo, D. José Antonio Varela González y D. Rodolfo Vázquez Casielles, de las Universidades de Valencia, Murcia, Zaragoza, Santiago y Oviedo respectivamente, que han aceptado amablemente formar parte del Tribunal que ha de juzgar esta Tesis Doctoral.

Finalmente, quiero agradecer al Dr. D. Fernando Casado Juan, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Central de Barcelona, el haber aceptado dirigir esta Tesis y del que he recibido las orientaciones y sugerencias que, a la postre, han resultado ser determinantes en el desarrollo de la misma.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

INDICE

Págs

INTRODUCCION..... **1**

CAPITULO I. GENERALIDADES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS..... **6**

1. INTRODUCCION..... 7
2. LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y SU EVOLUCION..... 8
3. EL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATEGICO DE EMPRESAS..... 11
   3.1. Definición de Grupo Atendiendo a la Estrategia como Conjunto de Dimensiones..... 14
   3.2. Definición de Grupo Basada en los Activos y Capacidades de la Empresa..... 17
   3.3. Barreras de Movilidad y Mecanismos de Aislamiento..... 21
4. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE GRUPOS ESTRATEGICOS..... 24
   4.1. Clasificación de Hatten y Hatten..... 26
      4.1.1. Esquemas Bivariantes de Clasificación..... 27
      4.1.2. Esquemas Multivariantes de Clasificación..... 28
         4.1.2.1. Metodología Directa..... 29
         4.1.2.2. Metodología Indirecta..... 30
         4.1.2.3. Escala Multidimensional..... 32
         4.1.2.4. Modelos Logit..... 34
         4.1.2.5. Enfoque de la Teoría de Juegos..... 35
   4.2. Clasificación de Cool y Schendel..... 39
   4.3. Clasificación de Thomas y Venkatraman..... 41
   4.4. Clasificación de Jegers..... 43
   4.5. Clasificación de Reger y Huff..... 44
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 48

CAPITULO II. PROBLEMAS E IMPLICACIONES EMPIRICAS DE LOS GRUPOS..... **52**

1. INTRODUCCION..... 53
2. PROBLEMAS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE LA FORMACION DE GRUPOS ESTRATEGICOS..... 53
   2.1. Variables Estratégicas..... 53
   2.2. Estabilidad de las Estructuras de Grupo Estratégico: Análisis Estático Versus Análisis Dinámico..... 62
   2.3. Características Dinámicas de los Grupos Estratégicos..... 72
   2.4. Diferencias de Resultados entre Grupos..... 76
3. IMPLICACIONES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS..... 80
4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 86

CAPITULO III. GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR BANCARIO..... 89
1. INTRODUCCION..... 90
2. EVIDENCIA EMPIRICA DE LA EXISTENCIA DE GRUPOS ESTRATEGICOS EN LA INDUSTRIA BANCARIA..... 90
2.1. Metodología Directa utilizando Dimensiones Observadas.... 92
2.1.1. Grupos Estratégicos en la Gran Banca Mundial: El Estudio de Ramsler..... 92
2.1.2. Grupos Estratégicos en Mercados Geográficos de la Banca Americana: Estudio de Amel y Rhoades..... 96
2.1.3. El Estudio de Rudolph y Topping en la Industria Financiera Americana, 1979-1987..... 99
2.2. Formación de Grupos Estratégicos utilizando las Percepciones de la Dirección..... 101
2.2.1. El Estudio de Fombrun y Zajac en la Industria Financiera Americana..... 102
2.2.2. Estudio de Reger y Huff en el Mercado Bancario de Chicago..... 106
2.3. Formación de Grupos Estratégicos con Otras Metodologías.. 110
2.3.1. Grupos Estratégicos en la Banca de Inversión Americana: Estudio de Hayes, Spence y Marks..... 110
2.3.2. Grupos Estratégicos en la Banca Multinacional y Regional Americana: Estudio de Passmore..... 114
3. GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL: REVISION DE LOS TRABAJOS EMPIRICOS REALIZADOS..... 117
3.1. Formación de Grupos Estratégicos con la Metodología Directa..... 120
3.1.1. Estudio de Gual y Vives..... 120
3.1.2. Estudio de Gual y Hernández..... 123
3.2. Formación de Grupos con Metodologías Basadas en la Utilización del Análisis Factorial..... 126
3.2.1. Estudio de Azofra y de la Fuente..... 128
3.2.2. Estudio de Azofra, de la Fuente, de Miguel, y Rodríguez..... 129
3.2.3. Trabajo de Martínez Vilches..... 130
3.2.4. Trabajos de Más y Gómez y Sala..... 131
3.3. Trabajo de Espitia, Polo y Salas..... 133
3.4. Estudio de Gómez Sala, Marhuenda y Más..... 136
4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 145

CAPITULO IV. ANALISIS DINAMICO DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL..... 147
1. INTRODUCCION..... 148
2. METODOLOGIA..... 149
3. MUESTRA DE ENTIDADES, FUENTES DE DATOS Y VARIABLES..... 162

3.1. Variables Estratégicas..... 164
3.2. Variables de Resultados..... 173
4. RESULTADOS OBTENIDOS..... 177
4.1. Identificación de Períodos Temporales Estratégicamente Estables ("PTEE-s")..... 179
4.2. Identificación de Grupos Estratégicos..... 184
4.3. Caracterización de los Grupos Estratégicos..... 191
4.4. Características Dinámicas de los Grupos Estratégicos..... 196
4.4.1. Cambio en el Número de Grupos..... 196
4.4.2. Cambio en la Composición de los Grupos..... 197
4.4.3. Cambio en la Estrategia de los Grupos..... 202
4.4.4. Cambio Estratégico Simultáneo de los Grupos..... 204
4.4.5. Tendencia en el Cambio Estratégico de los Grupos.. 206
4.5. Grupos Estratégicos y Diferencias de Resultados..... 209
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 220

CAPITULO V. CONCLUSIONES..... 222

BIBLIOGRAFIA..... 234

APENDICE..... 246

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

INTRODUCCION

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

El estudio de los grupos estratégicos se justifica por la gran importancia que tienen como instrumento de gestión empresarial y de Marketing.

En Planificación Estratégica se considera que importantes elementos que afectan directamente a la toma de decisiones empresariales, como las barreras de movilidad, las cadenas de valor añadido o la globalización, son inherentes al concepto de grupo estratégico en la medida en que su impacto se refleja en el comportamiento estratégico, y por tanto, en la formación de los grupos en la industria.

En realidad, el concepto de grupo estratégico tiene implicaciones trascendentales en esta disciplina, pero quizás la más destacable, y que, resume globalmente a las demás, es la de ofrecer un punto de vista distinto para identificar la posición competitiva relativa de la empresa, al sugerir una forma sistemática de valorar su capacidad estratégica (análisis de fortalezas y debilidades) en términos de ventaja competitiva relativa.

A partir de la misma, se podría ir enumerando diversas aportaciones de los grupos estratégicos, entre las que no se debe olvidar que proporciona información explotable acerca de firmas que compiten igual que la propia empresa, pero no contra ella, sugiere estrategias alternativas empleadas con éxito por empresas similares contra competidores importantes, y aumenta la capacidad de la dirección de la empresa para anticipar las respuestas de sus rivales ("conjeturas"), entre otras.

En consecuencia, y dada la importancia de la competencia para la gestión empresarial, se hace necesario organizar en toda empresa un "sistema de inteligencia" o análisis sistemático de los competidores que permita conocerlos y

comprenderlos, para alcanzar y sostener una posición

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

estratégica basándose en una ventaja competitiva. En este sistema, y a nivel estratégico, el análisis de grupos jugaría un papel central, identificando los competidores de la empresa, y analizando diversos aspectos de los mismos, entre los que cabe citar, sus estrategias en términos de los factores claves de ventaja competitiva en una industria dada, las capacidades y limitaciones de los diferentes niveles de la empresa, el perfil de respuesta, las oportunidades y amenazas para la empresa, etc. A nivel operativo, los grupos estratégicos también son un elemento esencial de información, al permitir un amplio conocimiento del número de grupos, tendencia, composición, prioridades estratégicas, estilo operativo, base de la ventaja comparativa, así como la competencia intragrupo e intergrupo.

Por otro lado, los procesos de competencia y ventaja competitiva sostenible constituyen, en la actualidad, la esencia de la literatura de "Marketing Estratégico". De hecho, la reflexión acerca de la naturaleza de la estrategia en Marketing y su relación con la Dirección Estratégica, la organización y planificación de Marketing, han conducido a la ampliación del propio concepto de la disciplina de forma que ésta ha pasado a considerar explícitamente el papel de la competencia en la toma de decisiones de Marketing (Day y Wensley, 1983{}; Oxenfeldt y Moore, 1978{}).

En realidad, la investigación de cualquier proceso competitivo requiere el conocimiento de los patrones de rivalidad, que a su vez, permiten conocer la ventaja competitiva. Todos ellos se manifiestan a nivel de grupo estratégico.

Por tanto, el concepto de grupo estratégico se configura como un elemento indispensable en el análisis de la competencia en Marketing en la medida en que permite identificar los competidores de la empresa en el mercado, estimar la intensidad de la competencia en el mismo, modelizar mejor la conducta de las empresas competidoras en los mercados, examinar la evolución de la estructura del mercado en términos del ciclo de vida de la industria y del producto, alcanzar las ventajas competitivas sobre la competencia, etc.

Consecuentemente, en los últimos años, el concepto de grupo estratégico se ha convertido en un área de investigación con un futuro prometedor en Marketing. Entre las principales líneas de investigación existentes, cabe citar: el desarrollo de definiciones alternativas de grupo a partir del concepto de segmento de mercado o "nicho" (Harrigan, 1980{}; Hatten y Hatten, 1987{}); el estudio de las diferencias en los beneficios intraindustriales a partir de la "heterogeneidad del consumidor" (Hallagan y Joerding, 1983{}, 1985{}; Butters, 1977{}; Salop y Stiglitz, 1982{}), y

de la "imitación incierta" (Lippman y Rumelt, 1982){}; la aportación de dimensiones teóricas de estrategia para la formación de grupos, relacionadas con los conceptos de producto-mercado, necesidades de la clientela, y comportamiento de compra, así como de dimensiones perceptuales de la "clientela" (Frazier y Howell, 1983{}; Easton, 1988{}; Cunningham y Culligan 1988{}); y la identificación de barreras de movilidad centradas en la demanda o el mercado (McGee y Thomas, 1986{}, 1989{}; Naviar, 1989{}), entre otras.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el propósito general de esta investigación consiste en revisar el concepto de grupo estratégico así como sus fundamentos teóricos, metodologías de estudio, problemas empíricos e implicaciones. Asimismo, se efectuará un aplicación empírica longitudinal en el sector financiero que permita estudiar las características dinámicas de los grupos, por lo que previamente se analizarán con detalle los estudios realizados hasta la fecha en dicho sector.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS

1. INTRODUCCION.

En esta primera parte de la investigación se introduce y define el concepto de "grupo estratégico" de empresas en el marco teórico desarrollado a partir del esquema estructura-conducta-resultados de la economía industrial. En este contexto, el grupo se concibe como una unidad de análisis intermedio entre la industria y la empresa. A la empresa corresponde elegir la industria en la que competir, así como localizar el grupo estratégico en el que posicionarse adoptando las dimensiones y acciones necesarias para ello.

Desarrollos recientes de la denominada "teoría de la empresa basada en los recursos" cuestionan algunos de los planteamientos anteriores y critican su capacidad para probar la relación entre elementos estructurales y los diferentes resultados obtenidos por las empresas. En su lugar, proponen desplazar la atención desde el exterior de la empresa, la industria, al interior de la misma, sus recursos y capacidades únicos e inimitables. En principio, estos nuevos planteamientos sugieren dudas sobre la virtualidad de la estratificación industrial. Hoy, sin embargo, se han sentado las bases para identificar "grupos estratégicos" desde la nueva perspectiva teórica.

Con estas consideraciones, el capítulo primero se organiza de la forma siguiente: el análisis de la estructura de la industria y sus elementos se trata en el apartado segundo, el tercero aborda una serie de definiciones

alternativas del concepto de grupo estratégico, y por último se describen los distintos esquemas clasificadores de las investigaciones empíricas realizadas sobre formación de grupos.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

2. LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y SU EVOLUCION.

La estructura de la industria hace referencia a una serie de elementos relativamente estables del entorno de la empresa: naturaleza y grado de la diferenciación de productos, concentración, economías de escala, número y distribución por tamaños de los oferentes y de los compradores, velocidad del cambio tecnológico en los productos y procesos, innovaciones en la distribución y grado de competencia internacional.

Las opiniones entre los autores de Organización Industrial están divididas respecto al grado de discrecionalidad de la conducta empresarial en el contexto de la industria. Los investigadores tradicionales consideran que la estructura determina la conducta de las empresas y sus resultados. Menos estrictos, los autores modernos destacan las diferencias estratégicas de las empresas influenciadas por sus comportamientos. Estos últimos mantienen que tanto la estructura como la conducta determinan los resultados de las empresas en un sector industrial.

Las industrias, sin embargo, no son estáticas, sino dinámicas. La forma en que se produce la evolución de su estructura ejerce una influencia importante sobre la eficacia de las conductas alternativas que pueden adoptar las empresas. La consecuencia inmediata es que en las distintas fases de la evolución una serie de acciones, recursos y capacidades pueden resultar más apropiados que otros en orden a la obtención de resultados relativamente superiores.

La economía industrial clásica modeliza la evolución de la industria basándose en el concepto teórico de ciclo de vida del producto y de la industria. Sin embargo, dicho

concepto tiene un valor limitado cuando se analizan las fuerzas concretas responsables de la evolución de la

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

industria, o se trata de predecir su posible estructura futura. Es decir, las industrias no evolucionan mecánicamente y de la misma forma a través de las distintas fases. De hecho, las empresas pueden influenciar la secuencia de evolución con sus decisiones de inversión en innovación de producto, procesos, etc.

La moderna Organización Industrial se ha centrado en examinar fuerzas evolutivas específicas que influencian directamente los elementos más importantes de la estructura existente de la industria. Por ejemplo, las fuerzas evolutivas pueden incluir: innovaciones en el diseño de productos, o en los métodos de marketing que afecten a la diferenciación de productos existente, o abran nuevas posibilidades a la competencia no de precios; innovaciones en las tecnologías de proceso o transporte, que pueden alterar las economías de escala y afectar seriamente a la estructura competitiva de costes.

La conclusión al respecto es que resulta de vital importancia percibir las fuerzas evolutivas presentes en una industria que inducen transformaciones continuas, dado que tales cambios ejercen una influencia directa sobre la conducta de las empresas y la naturaleza de su interacción competitiva.

En apartados siguientes, veremos como el concepto de Grupo Estratégico introduce una nueva forma de entender la competencia en una industria, así como de explicar los procesos evolutivos presentes en la misma.

Volviendo a los elementos estructurales, o fuerzas sectoriales internas, determinan la dinámica competitiva, y junto a las fuerzas externas que afectan a todas las empresas de la industria en distinto grado, determinan las

posibilidades de beneficios de un sector que, a su vez, distingue unas industrias de otras en términos de su "atractivo" para los participantes potenciales. Entre las fuerzas internas que pueden afectar negativa o positivamente a los beneficios de la industria diseñando la competencia de la misma, están: el número de empresas existentes, los entrantes potenciales, los proveedores, los compradores, y los sustitutos de los productos de la industria.

En cada una de ellas intervienen una serie de elementos estructurales, que minimizan la amenaza que suponen las fuerzas para las empresas de la industria y con ello ejercen un efecto positivo sobre los beneficios medios potenciales de la misma. Por ejemplo, la existencia de barreras de entrada disuade a los entrantes potenciales y con ello ejercen un efecto positivo sobre los beneficios.

Sin embargo, las fuerzas externas e internas provocan una amplia variación en el rango de los beneficios empresariales de la industria. A nivel de empresa individual, la rentabilidad está determinada por las fuerzas que afectan a la oferta y demanda en los productos-mercados en que interviene, su posición competitiva y su estrategia. Consecuentemente, los resultados de una empresa dependerán de la naturaleza y ejecución de las estrategias competitivas en la industria. La estrategia competitiva de la empresa se puede definir utilizando distintas dimensiones que diferencian las empresas de una industria entre si, y que a su vez contribuye a sus resultados relativos en la industria. El objetivo de la estrategia consiste en encontrar una posición en la misma que permita a la empresa defenderse de las fuerzas competitivas e influenciarlas en su favor.

Entre la industria y la empresa se interpone el concepto antes citado de grupo estratégico, para explicar la

persistencia en las diferencias de rentabilidad entre conjuntos de empresas con estrategias similares. En el apartado siguiente se abordará esta cuestión en profundidad.

En resumen, la aproximación clásica de la Organización Industrial a la estrategia competitiva atribuye una parte importante de los beneficios de las empresas individuales al atractivo de la industria en la que rivalizan. Otra parte sustancial de los mismos refleja la influencia estructural debida al grupo estratégico donde se localiza la empresa, siendo la parte remanente de los beneficios resultante de la forma en que ésta implanta y desarrolla su estrategia. Los beneficios de la industria y del grupo están protegidos y son sostenibles en la medida que existan barreras de entrada y movilidad que impidan o limiten la entrada de nuevos competidores.

Con este cuerpo teórico de referencia la estrategia competitiva de la empresa ha tendido a resaltar las cuestiones relativas al posicionamiento como una cuestión de elección entre "alcance", y ventajas de costes o de diferenciación.

3. EL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATEGICO DE EMPRESAS.

Analizando la estructura, las empresas de una industria se pueden segmentar en diferentes grupos en base a las similitudes que se pueden obtener a partir de sus posiciones de mercado, y de los activos y/o capacidades utilizados para apoyarlas.

Las investigaciones al respecto comenzaron en los años setenta en el Departamento de Economía de Harvard. Caves y

sus discípulos iniciaron la modificación de las teorías tradicionales de Mason (1939){}/Bain (1956){} sobre

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

estructura y resultados de la industria, incorporando los diferentes posicionamientos que adoptan las empresas a nivel individual, y abriendo con ello la investigación sobre "grupos estratégicos" de empresas.

Paralelamente, la investigación de la Dirección Estratégica de la Universidad de Purdue, representada a través de Schendel, Cooper y sus colaboradores, empezó a explorar las relaciones empíricas entre elecciones, interpretadas como estrategias, y resultados obtenidos por las empresas. Estos trabajos demostraron por primera vez la existencia de heterogeneidad intra-industrial y obtuvieron evidencias empíricas sólidas de la existencia de grupos estratégicos.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En la base de todas las investigaciones referentes a grupos estratégicos está la observación de que las empresas de una industria difieren unas de otras y de que existe una cierta persistencia en tales diferencias, reflejadas en discrepancias de resultados a lo largo del tiempo.

Sin embargo, una de las dificultades más importantes a la hora de aplicar el concepto se refiere a su definición. En este sentido, hoy se admite con generalidad que el concepto de estrategia está en el origen de por qué las empresas difieren unas de otras y de por qué existe una cierta inercia asociada a estas diferencias. Por tanto, la definición de grupo estratégico dependerá fundamentalmente del concepto de estrategia en que esté basada.

Al respecto se distinguen dos perspectivas teóricas fundamentales. La que considera que la estrategia competitiva comprende una serie de actividades encaminadas a posicionar a la empresa en la industria. Postura que atribuye la

obtención de las ventajas a una posición producto-mercado y una configuración de actividades internas que la refuerza. Las actividades consideradas se interpretan habitualmente en términos de una serie de dimensiones observadas (Porter, 1980){} o percibidas como importantes para la estrategia por la alta dirección de la empresa (Dess y Davis, 1984){}.

Una corriente de literatura alternativa aprecia excesivo el énfasis puesto en el posicionamiento producto-mercado, proponiendo una perspectiva basada en los activos y recursos de la empresa y en los impedimentos existentes en los mercados de factores al flujo de tales activos. Esta posición destaca fundamentalmente la importancia de los recursos especializados, difíciles de obtener, imitar y sustituir, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible y obtener un potencial de rentabilidad relativamente alto.

En resumen, la idea subyacente en todo ello es que la existencia de estrategias empresariales distintas tiene una base común en dos hipótesis, una del lado de la demanda y otra del lado de la oferta: (a) los consumidores difieren ampliamente en sus preferencias (gustos) y requerimientos de productos, lo que da lugar a grupos de consumidores o segmentos distintos, y en consecuencia a posicionamientos producto-mercado diferentes, y (b) las empresas poseen activos, recursos o capacidades distintivas que pueden capitalizar en su favor.

El resultado común es que existen diferencias, y que éstas son en gran parte debidas a decisiones organizacionales autónomas, lo que lleva a la conclusión de que los agrupamientos observados son en buena medida el resultado de

las decisiones estratégicas y no sólo consecuencia directa de la estructura de la industria.

La simple constatación de la existencia de grupos, como veremos después, denota la existencia tanto de diferencias como de similaridades en las elecciones estratégicas de las empresas.

El concepto de grupo estratégico pretende identificar estructuras basándose en la similaridad observada en la conducta seguida o intentada por las empresas de un determinado sector industrial. Se denominan estratégicos porque el criterio de estratificación, las elecciones estratégicas, son de naturaleza esencialmente a largo plazo, costosas y difíciles de cambiar, resultando en estructuras de grupo relativamente estables y fuertes.

3.1. Definición de Grupo Atendiendo a la Estrategia como Conjunto de Dimensiones.

En una industria se pueden identificar configuraciones de empresas que siguen estrategias similares a lo largo de una serie de dimensiones claves, a las que se denomina grupos estratégicos. El término lo acuñó Hunt (1972){} al detectar asimetrías entre las empresas de una industria. En su opinión, el fundamento del concepto se encuentra en "minimizar la asimetría económica en cada grupo", o lo que es lo mismo, maximizar la homogeneidad. La forma natural de asignar empresas a grupos es por referencia a los componentes de su estrategia y su similitud con los de otros miembros del grupo.

Las empresas de un grupo presentan un alto grado de homogeneidad, usualmente reconocen su interdependencia de mercado, comprenden y anticipan bien los movimientos del resto de sus miembros y es probable que reaccionen de forma similar a los fenómenos externos al grupo y a la industria.

En cambio, las empresas en grupos diferentes son mucho más heterogéneas y pueden no considerarse a sí mismas competidores directos y mucho menos entender en todos sus extremos los movimientos estratégicos del resto de las empresas, siendo probable que reaccionen de forma diferente a los fenómenos externos a la industria.

Existe una amplia variedad de razones por las que las empresas deciden posicionarse en un determinado grupo estratégico: (a) capacidades y competencias distintivas, (b) preferencias diferentes de segmentos de consumidores, (c) distintas actitudes ante el riesgo de los gestores, (d) la historia de la industria y del grupo que pueden impedir a los entrantes posteriores seguir con facilidad las mismas estrategias que las empresas instaladas previamente, y e) ciertas causas exógenas (cambios de tecnología o en la conducta del comprador) pueden cambiar los límites de la industria y producir nuevos grupos en el sector.

Los participantes en un sector diseñan su estrategia en base a las dimensiones claves que varían de sector a sector de acuerdo con su estructura y evolución. Las dimensiones son, en buena medida, manifestaciones de los elementos estructurales presentes en la industria. Consecuentemente, las empresas en una industria pueden diferir con respecto a sus especialización productiva (amplitud de su línea de productos), mercados geográficos servidos, canales de distribución utilizados, métodos de venta, etc.

Porter (1980){} sugirió una definición de grupo estratégico basada en la similaridad de la estrategia competitiva de las empresas: "Un grupo estratégico es un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o similares estrategias para competir a lo largo de una serie de dimensiones claves... Usualmente, hay un pequeño número de grupos estratégicos que captan las diferencias estratégicas fundamentales entre las empresas de la industria".

A nivel de grupo estratégico lo relevante, según Cool y Schendel (1987){}, es la estrategia de negocio, que como mínimo está formada por dos conjuntos de actividades con las que la empresa intenta obtener una ventaja competitiva: (a) las relacionadas con el "alcance" de los negocios, y (b) las referidas al "compromiso de recursos". El concepto de "alcance" incluye normalmente decisiones relativas a segmentos de mercado, tipos de productos/servicios ofrecidos en los mercados seleccionados y ámbito geográfico de la estrategia. El "compromiso de recursos" se define para incluir su utilización (recursos financieros, humanos, etc) en aquellas áreas funcionales que son consideradas importantes para apoyar una posición producto-mercado determinada. Una combinación singular de compromisos de "alcance" y recursos define la estrategia competitiva seguida por la empresa en un sector industrial.

A partir de los dos componentes de la estrategia a nivel de negocio, estos autores ofrecen una definición mucho más precisa del concepto de grupo estratégico como: "conjunto de empresas compitiendo en una industria sobre la base de combinaciones similares de "alcance" y compromiso de

recursos".

Aunque esta definición sigue siendo muy general, tiene la virtud de incorporar los componentes que, como mínimo, deben ser considerados, lo que facilita la determinación posterior de las variables que los especifican, haciendo operativo el concepto de grupo.

No obstante, los mismos autores reconocen que la formación de la estrategia implica también a los niveles corporativo y funcional de la organización (además del de negocio), pero no los consideran para simplificar el análisis y por su dificultad de estudio. De hecho, los grupos estratégicos pueden cambiar con los niveles de la organización y con los componentes de alcance y de recursos utilizados, dando lugar al concepto de grupos estratégicos "solapados" (Fombrun y Zajac, 1987){}.

3.2. Definición de Grupo basada en los Activos y Capacidades de la Empresa.

La estrategia a nivel de empresa se ha definido tradicionalmente de forma genérica como "el ajuste entre los recursos y capacidades internos de la empresa... y las oportunidades y riesgos derivados de su entorno" (Grant, 1990){}. La teoría emergente de la empresa basada en los recursos señala que la investigación de la estrategia ha estado excesivamente centrada en la segunda parte de la definición, en los aspectos externos, resaltando el análisis

de la estructura de la industria y el posicionamiento de la empresa. En su lugar, propone destacar el lado interno, enfatizando el papel de los recursos y capacidades de la empresa como fundamento de la estrategia y como fuente principal de los beneficios de la misma.

La lógica subyacente se encuentra en que los recursos proporcionan a la estrategia una base más estable que los posicionamientos producto-mercado. Esto se debe a la creencia de que la orientación externa es inestable debido a la volatilidad de las preferencias de los consumidores, y a que sus requerimientos y las tecnologías para satisfacerlos cambian continuamente. Por ello, la base de la estrategia a nivel de negocio debe apoyarse en lo que la empresa es capaz de hacer, más que en las necesidades que busca satisfacer.

La estrategia en esta perspectiva está basada en los recursos entendidos como inputs del proceso productivo, y en las capacidades, resultado de la integración de los recursos, que implican patrones complejos de coordinación entre personas y entre éstas con los recursos. Mientras que los recursos sustentan las capacidades, éstas son la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Una empresa obtendrá beneficios superiores si su ventaja competitiva es sostenible, para lo que necesita recursos duraderos, difíciles de identificar y entender por los rivales, imperfectamente transferibles, no reproducibles, y de los que por ser claramente de su propiedad ostente el control indiscutible.

Dierickx y Cool (1989){} comparten esta visión de que la investigación sobre estrategia ha estado demasiado centrada en que las posiciones producto-mercado privilegiadas

constituyen la base de las rentabilidades extraordinarias, y sostienen la opinión de que se ha pasado por alto el que las empresas necesitan desarrollar y utilizar una "cesta de recursos" para proteger tal posición. Defienden que el núcleo de la estrategia competitiva de la empresa se encuentra formado más por una "cesta de activos" que por una combinación producto-mercado elegida para su empleo.

Dierickx y Cool (1989){} argumentan, sin embargo, que las empresas en la implantación de su estrategia producto-mercado, utilizan activos negociables que se pueden comprar y vender en los mercados de factores estratégicos (Barney, 1980){} y activos no negociables que son acumulados internamente. Los activos negociables no pueden apoyar la obtención de una ventaja competitiva sostenible precisamente porque son libremente negociables. Son los no negociables, que la empresa debe construir y mantener a un determinado nivel de oferta, los que constituyen la base de la ventaja competitiva de las empresas.

El "stock" de activos estratégicos se acumula eligiendo patrones de "flujos" durante un período de tiempo. La cuestión fundamental aquí es que mientras los flujos se pueden ajustar instantáneamente, los stocks no. Es decir, se requiere de un patrón consistente de flujos de recursos para cambiar el stock acumulado de recursos estratégicos. De esta forma, la dimensión clave de la formulación de la estrategia consiste en realizar las elecciones apropiadas de gastos estratégicos (flujos), con vistas a acumular los recursos y capacidades requeridos para seguir una estrategia determinada. Los activos más importantes, desde este punto de vista, son los no negociables, no imitables y no sustituibles. Con ello, la estrategia de una empresa consiste

en la elección de un patrón temporal óptimo de "flujos", de forma que se alcance el nivel de "stocks" que determina la posición competitiva y el potencial de rentabilidad. Es decir, las diferencias de resultados entre empresas serán fruto de sus stocks, no de sus flujos. Por ello, no se pueden explicar las diferencias de resultados en base a gastos corrientes.

Nohria y García-Pont (1991){} proponen, en consecuencia, que la definición de grupo estratégico se debe basar en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una industria. Una definición de grupos como ésta supone que: (a) cada grupo tiene una fuente distintiva de ventajas competitivas que no puede ser fácilmente imitada por otros grupos. Esto es así porque las capacidades son difíciles de imitar o adquirir por la existencia de "imitabilidad incierta". Es decir, las capacidades estratégicas son el resultado de una secuencia única de decisiones que no puede ser imitada completamente o con certidumbre. (b) Las empresas de un grupo son igualmente vulnerables a los cambios del entorno. Dado que tienen las mismas capacidades están sujetas a las mismas fuerzas inerciales de cambio. Es probable que se vean afectadas de la misma forma por los "schocks" externos. (c) Las empresas de un grupo actuarán de la misma forma frente a la incertidumbre.

Finalmente, conviene discernir el concepto de grupo estratégico de otros afines, como son tipo y bloque estratégico. Con respecto al primero de ellos, Day, DeSarbo y Oliva (1987){} distinguen la noción de "grupos

estratégicos" y la de "tipo estratégico". Las empresas con "estrategias competitivas similares", aunque no en la misma industria como se caracteriza a los "grupos estratégicos", son del mismo "tipo estratégico". Asimismo, hay que diferenciar el concepto de "bloque estratégico" basado en las alianzas estratégicas, y su mayor o menor intensidad, existentes entre las empresas, como proponen Nohria y García-Pont (1991){}.

3.3. Barreras de Movilidad y Mecanismos de Aislamiento.

En el centro de la teoría de grupos estratégicos está la idea de la existencia de rigideces asociadas al cambio. Rigideces que vienen dadas por la existencia de barreras de movilidad, cuya característica esencial radica en que otorgan una ventaja relativa de costes frente a los demás participantes.

Las barreras de movilidad se basan en condiciones de oferta y de mercado, así como en recursos financieros y operativos. En gran medida reflejan decisiones de las empresas y, por tanto, son una forma de definir las dimensiones estratégicas o los recursos disponibles para las mismas.

Las barreras de movilidad se manifiestan como "los costes absolutos que implicaría moverse de un grupo estratégico a otro, o como la penalización de costes variables u operativos que el nuevo entrante tendría que soportar en relación a los miembros ya presentes" (McGee,

1985){}. Con otras palabras, la existencia de barreras de movilidad supone que los beneficios asociados al cambio de grupo se verán reducidos por sus costes esperados, lo que actuará como disuasor del mismo. La estructura de grupo no tendría sentido si no existieran costes ligados a la imitación. En resumen, el cambio de estrategia resulta costoso, y cuanto más diferente es la estrategia más costoso es el cambio, por lo que hace más difícil la imitación. Por ello, las diferencias de beneficios tienden a mantenerse a medio y largo plazo.

Las barreras de movilidad, su altura e intensidad, demuestran que los grupos estratégicos son importantes porque indican qué características de las empresas se pueden emular fácilmente, y cuáles constituyen la base de su ventaja competitiva sostenible. En este sentido, podrían apoyar la formación de grupos en las dos teorías señaladas.

Sin embargo, a diferencia del supuesto aparentemente implícito (las barreras de movilidad son simétricas) en gran parte de la literatura de grupos estratégicos las barreras de movilidad son asimétricas. Evidencia empírica ha encontrado entre otros Brock (1975){} en la industria de ordenadores. Hatten y Hatten (1987){} argumentan que la asimetría es una condición necesaria para la evolución de una industria. A menos que una empresa pueda moverse a una posición asimétrica en relación a sus competidores y las empresas de su grupo, la estabilidad industrial prevalecerá. Cuando una empresa alcanza una ventaja y empieza a explotarla, ha conseguido una asimetría beneficiosa.

Las características definitorias de los grupos estratégicos proceden de la naturaleza de las barreras de movilidad que los protegen. Las barreras, a su vez, surgen de estrategias relacionadas con el mercado, características de la oferta de la industria, y elecciones de la empresa, cada una de ellas con una serie de variables que la especifican. Caves y Porter (1977){} describieron las barreras de movilidad como fuerzas estructurales que impiden a las empresas cambiar libremente su posición competitiva y que son sustancialmente independientes de las acciones de las empresas.

En el caso de la teoría de los recursos, el concepto teórico fundamental para explicar la sostenibilidad de los beneficios es el de los "mecanismos de aislamiento" (Rumelt, 1982){}. Se trata de una noción análoga a la de barreras de entrada a nivel de industria y de movilidad a nivel de grupo. Los mecanismos de aislamiento son barreras a la imitación que explican los beneficios y que proporcionan una racionalidad a la diferencia entre empresas. Los mecanismos de aislamiento son el resultado de las conexiones entre unicidad y "ambigüedad causal" (Lippman y Rumelt, 1982){}.

Una distinción importante entre las barreras de entrada (movilidad) y los mecanismos de aislamiento es que las primeras son activos colectivos de una industria o un grupo, y están sujetas a problemas de "free-riding" y subprovisión. Los mecanismos de aislamiento implican inversiones en recursos y capacidades a nivel de empresa.

Caves y Ghemawat (1992){}, sin embargo, identifican el concepto de barreras de movilidad al de "mecanismos de aislamiento". Ambos se refieren, en su opinión, a condiciones duraderas que garantizan la obtención de beneficios superiores a las empresas favorablemente situadas en la industria, y que no pueden ser imitadas rentablemente por sus competidores. Es decir, las barreras de movilidad son los factores asociados a las diferencias sostenidas de beneficios intraindustria.

4. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE GRUPOS ESTRATEGICOS.

BIBLIOTECA VIRTUAL

La investigación empírica realizada hasta el momento sobre grupos estratégicos, es muy amplia y diversa. Varios autores han intentado sistematizarla utilizando para ello puntos de vista distintos. Un esquema de los mismos se puede ver en el Cuadro 1.1.

Hatten y Hatten (1987){} han seguido el criterio del número de variables utilizadas, clasificando las investigaciones en esquemas bivariantes y multivariantes. Cool y Schendel (1987){} han discriminado en función de la disciplina teórica de referencia, distinguiendo las investigaciones de la Economía de la Organización Industrial de las realizadas desde la perspectiva de la Dirección Estratégica. Thomas y Venkatraman (1988){} han utilizado la

CUADRO 1.1

PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE GRUPOS ESTRATEGICOS

Criterio discriminante	Tipos de Investigaciones	
1. Según el número de variables empleadas (Hatten y Hatten, 1987)	-Clasificación bivariante	
	-Clasificación multivariante:	-Agrupación basada en la metodología directa (Cluster, Factorial de tipo Q o S, etc)
		-Agrupación basada en la metodología indirecta (Factorial y Cluster combinados)
		-Escala Multidimensional
		-Modelos Logit
		-Enfoque de la Teoría de Juegos
2. Según la disciplina teórica (Cool y Schendel, 1987)	-Organización Industrial	
	-Dirección Estratégica	
3. Según la forma de especificar la estrategia y el enfoque inductivo o deductivo utilizados (Thomas y Venkatraman, 1988)	-Grupos "a priori" con pocas dimensiones	
	-Grupos "a posteriori" con pocas dimensiones	
	-Grupos "a priori" con muchas dimensiones	
	-Grupos "a posteriori" con muchas dimensiones	
4. Cinco Criterios de Jegers (1989),		
i) la forma de medir los grupos	-Directa e indirecta	
ii) el uso dado a las variables	-Delimitar grupos, clasificar industrias, e investigaciones posteriores	
iii) relación grupos e industrias	-Una industria, varias industrias, y a través de la industria	
iv) la unidad de análisis	-Diferencias entre grupos, industrias y empresas	
v) el nivel de análisis	-Grupos, empresas e industria	
5. Clasificación de Reger y Huff (1993)	-Dimensiones de estrategia propuestas por el investigador	
	-Dimensiones de estrategia percibidas por los directivos	

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

doble regla de variables y aproximación a la formación de grupos, obteniendo una clasificación con cuatro tipos de investigaciones empíricas. Jegers (1989){} ha establecido una estructura de revisión basada en cinco elementos, la forma de medir los grupos, el uso dado a las variables, la relación grupos-industrias, la unidad de análisis, y el nivel de análisis. Por último, Reger y Huff (1993){} han realizado una distinción según que las variables se deriven teóricamente o las creen los decisores a partir de sus percepciones sobre la estrategia competitiva utilizada por las empresas.

4.1. Clasificación de Hatten y Hatten (1987){}.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Hatten y Hatten clasifican las investigaciones empíricas realizadas en orden a formar grupos en función del número de variables utilizadas, como bivariantes y multivariantes y atribuyéndoles a las mismas objetivos distintos. Incluso, Harrigan (1985){}, con anterioridad, hace referencia a esta clasificación, señalando que la gran variedad de técnicas para segmentar los competidores se dividen en agrupaciones "a priori" o bivariantes y las generadas con algoritmos de ordenador (multivariantes).

4.1.1. Esquemas Bivariantes de Clasificación.

Esta corriente de investigación sugiere que se pueden formar grupos y analizar industrias en base a pocos factores como el tamaño y el patrón de integración. Los agrupamientos se basan en el juicio del investigador más que en aproximaciones estadísticas.

La característica compartida por estos estudios es el énfasis en las similaridades y en los esquemas parsimoniosos de clasificación (pocos grupos), aplicando para ello una formulación muy amplia de la estrategia de la empresa.

Normalmente, las dimensiones elegidas se utilizan para elaborar mapas o gráficos, que ofrecen importantes posibilidades a la hora de analizar los grupos estratégicos. En este sentido, McNamee y McHugh (1989{}, 1990{}) describen, incluso, la intensidad competitiva en los mismos a través de elipses cuyas áreas y ejes horizontales representan el valor medio y la desviación típica para las empresas del grupo de una medida de competitividad.

La principal crítica a la investigación bivariante consiste en que los miembros de las agrupaciones generadas se seleccionan a partir de las dimensiones claves elegidas "a priori" por los investigadores, por lo que se puede afirmar que proporciona sólo un punto de partida para la descripción de los grupos estratégicos. Sin embargo, tales clasificaciones carecen de rigor estadístico. En este

sentido, Amel y Rhoades (1988){} señalan que el uso de una sola variable como el tamaño, no es apropiado para formar grupos estratégicos, ya que conduce a resultados diferentes de los obtenidos con procedimientos estadísticos que reúnen empresas a partir de diferentes dimensiones que reflejan las elecciones estratégicas.

4.1.2. Esquemas Multivariantes de Clasificación.

Esta corriente de investigación establece los agrupamientos utilizando muchas variables y técnicas estadísticas avanzadas. En este esquema las empresas se agrupan no porque sean similares, sino porque son comparables aunque diferentes.

El propósito fundamental de la formación de grupos es facilitar el análisis de las estrategias. Bajo estas circunstancias, los directivos pueden estar interesados no solo en cómo compiten las diferentes empresas, sino también en cómo utilizar los resultados y experiencias de sus competidores para mejorar los suyos propios.

La investigación de las diferencias en la posición estratégica lleva a mejorar la comprensión de las razones del éxito de un competidor sobre una dimensión competitiva relevante y a plantear si otras empresas similares podrían utilizar la misma estrategia. Dado que la empresa busca diferenciarse de la competencia, la información crítica no está en las similaridades sino en la diferencias.

En lo que a la utilización de técnicas estadísticas

avanzadas se refiere, Lewis y Thomas (1990){} distinguieron después las directas, aplicadas a las variables originales, de las indirectas que utilizan algún método de reducción de datos como, por ejemplo, el análisis factorial. Cuando las variables de partida son las mismas, se obtiene un número consistente y estable de grupos, aunque los agrupamientos obtenidos por este último método parecen estar mejor definidos. Asimismo, otros autores proponen metodologías que aplican la escala multidimensional y los modelos logit. Por último, una corriente de investigación multivariante novedosa utiliza un enfoque teórico en lugar de técnicas exploratorias para la identificación de grupos.

4.1.2.1. Metodología Directa.

La corriente mayoritaria utiliza una metodología de agrupación directa, que suele aplicar el análisis cluster a las variables originales o dimensiones estratégicas claves de la industria. Los límites, o distancias entre los grupos estratégicos, se obtienen a partir de las medidas sobre las variables, lo que permite estimar la altura de las barreras de movilidad que segregan los grupos estratégicos.

Otra metodología de identificación directa de grupos estratégicos utiliza los diseños factoriales basados en objetos (empresas), es decir, los de tipo Q y S:

El análisis factorial de tipo Q pretende identificar factores en el espacio de las empresas, ya que interesan las relaciones entre las empresas y no entre las variables. En este sentido, se configura como una técnica que permite formar grupos homogéneos, interpretando los factores como

"empresas ideales" o arquetipos que describen a las empresas reales. De esta manera, Miller y Friesen (1984){} definen los grupos estratégicos en sus estudios taxonómicos.

El análisis factorial de tipo S, por su parte, estudia las relaciones entre empresas en función de las mediciones que se toman de ellas con respecto a una única variable en distintos momentos del tiempo. Este método ha sido empleado por Ryans y Wittink (1985){}, que parten de los datos bursátiles para agrupar las empresas que siguen un modelo común en el movimiento de los precios de los títulos en el tiempo.

Otra posibilidad de formación de grupos estratégicos de forma directa fue desarrollada por Baird y Sudharshan (1983){} y Tallman (1991){}, consistente en aglutinar conjuntamente los tres componentes (empresas, períodos de tiempo, y variables de estrategia) en un análisis factorial tridimensional.

4.1.2.2. Metodología Indirecta.

La metodología indirecta de determinación de los grupos estratégicos suele combinar el análisis factorial de tipo R

y el análisis cluster. Parte del estudio de un gran número de factores, de forma individual y combinada, para reconocer las variables que poseen un poder discriminatorio mayor para agrupar los competidores. Los mejores factores se combinan para crear las dimensiones que definen los grupos en un análisis cluster posterior. Este procedimiento fue utilizado inicialmente en las investigaciones de taxonomías o tipos de estrategia (Hambrick, 1983{}; Galbraith y Schendel, 1983{}).

Otra posibilidad, aunque minoritariamente utilizada, combina el análisis factorial con el de correlación. De forma idéntica que en el caso anterior, se obtienen los factores subyacentes en las variables originales. Sin embargo, son las correlaciones existentes entre las variables originales y los factores obtenidos para cada empresa, las que determinan los diferentes grupos estratégicos (Passmore, 1985){}.

Estas metodologías indirectas critican la investigación multivariante original desarrollada en Purdue (Hatten, Schendel, Cooper, Patton) porque tratan con variables de estrategia aisladas, es decir, emplean técnicas econométricas que modelizan las relaciones entre estrategia y resultados económicos, asumiendo la independencia de las variables de estrategia. De este modo, olvidan que las estrategias representan una red de interacciones entre sus elementos constitutivos, que definen en último lugar la estrategia de la empresa.

Por otra parte, el análisis factorial presenta una serie

de importantes defectos para identificar los grupos estratégicos, entre los que cabe destacar los siguientes:

- La dificultad de obtener interpretaciones de pleno significado de las escalas de factores utilizadas como dimensiones en la agrupación de competidores, a menos que una construcción teórica plausible represente a cada factor.

- Las técnicas de análisis factorial basadas en objetos, como las de tipo Q y S, crean solapamientos en las identidades de las empresas asignadas a los diferentes grupos. En cambio, los algoritmos cluster crean conjuntos disjuntos, asegurando que cada empresa sea asignada sólo a un grupo.

BIBLIOTECA VIRTUAL

4.1.2.3. Escala Multidimensional.

MIGUEL DE CERVANTES

En la literatura de grupos estratégicos se distinguen dos líneas de investigación diferenciadas con respecto a la escala multidimensional. La primera parte de las percepciones de los directivos para desarrollar los grupos (Pegels y Sekar, 1989){}. Es decir, la técnica multidimensional identifica las dimensiones críticas de la industria a partir de medidas de similitud/desigualdad en las percepciones de las empresas a lo largo de un conjunto de dimensiones estratégicas fundamentales, y se resumen posteriormente en un mapa de estrategia, donde se posicionan las diferentes empresas y se observan los grupos estratégicos. Sin embargo, no consideran las medidas de resultados.

La segunda, en cambio, utiliza datos objetivos (de balance) de las dimensiones estratégicas, e incorpora

dimensiones de resultados (Day, DeSarbo y Oliva, 1987{}, 1987 {}). En este caso, la escala multidimensional deriva "mapas estratégicos" de la industria, estimando no solo las coordenadas de las dimensiones de estrategia, sino además las de resultados de las empresas en un espacio multidimensional que describe tales relaciones. Las firmas se posicionan en el mapa según su estrategia, identificándose los grupos, y a partir de ellos se conoce su relación con los resultados atendiendo a la proximidad con dichas dimensiones.

En general, la gran desventaja de estas metodologías radica en que la formación de los grupos estratégicos se realiza de forma subjetiva mediante la inspección visual del mapa estratégico.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Por contra, sus ventajas son las siguientes: (i) contribuyen a identificar las relaciones entre las variables de estrategia y resultados; y (ii) permiten obtener una descripción gráfica adecuada de los grupos estratégicos a través de un gran número de dimensiones espaciales, lo que ayuda a desarrollar intuitivamente las configuraciones de los grupos sin sacrificar la exactitud en la definición de este concepto. De esta manera, no se limita artificialmente, a dos o tres, el número de dimensiones, lo que supone un beneficio importante.

4.1.2.4. Modelos Logit.

Hayes, Spence y Marks (1983){} adoptan una metodología original que forma los grupos estratégicos a partir del modelo logit. Los agrupamientos se realizan a partir de un análisis de correlaciones entre vectores de probabilidades de las distintas empresas. Se considera que el vector de atributos relevante de una empresa es su vector de probabilidades previstas obtenidas en el modelo logit. Estas probabilidades, calculadas a partir de las características de las empresas y los clientes, así como de las elecciones actuales realizadas por éstas, están diseñadas para "predecir" elecciones futuras y detectar los estándares competitivamente relevantes como atributos de las empresas, que sumarizan su fortaleza competitiva en todos los submercados. Con ello, el análisis logit constituye una forma de medir la fortaleza competitiva a partir de datos de atributos y elecciones particulares.

No obstante, Amel y Rhoades (1988){} defienden la validez de los enfoques cluster sobre el modelo logit, ya que éste último no conduce siempre a grupos bien definidos cuando la industria contiene tres o más empresas, dado los problemas de "no transitividad" que se pueden producir al fijar un coeficiente mínimo de correlación a partir del cual se agrupan las empresas.

4.1.2.5. Enfoque de la Teoría de Juegos.

Es conveniente indicar que, hasta la fecha, la metodología mayoritariamente empleada en la identificación de grupos estratégicos ha utilizado cualquier forma de análisis factorial o cluster, es decir, técnicas exploratorias multivariantes. Estos métodos permiten demostrar la existencia de grupos estratégicos, la heterogeneidad intraindustrial (diferencias entre las empresas de una industria) y que los miembros de los diferentes conjuntos de empresas implantan estrategias similares.

Barney y Hoskisson (1990){}, sin embargo, critican el uso de técnicas exploratorias dado que cualquier algoritmo puede generar "clusters" cuando se aplica a un conjunto de datos, por lo que el desarrollo de clusters "per se" no es una metodología adecuada para demostrar la existencia de grupos estratégicos. A pesar de esta crítica, prácticamente la totalidad de autores defienden las metodologías exploratorias porque la existencia de los grupos no sólo se demuestra a través de la homogeneidad estadística, derivada con dichas técnicas, sino también de la homogeneidad económica, analizando las características compartidas por los integrantes de los grupos obtenidos en la industria.

Por su parte, Reger y Huff (1993){} también defienden las técnicas exploratorias, al considerar que la existencia de los grupos no depende de aquéllas sino de los datos empleados.

No obstante, la posición escéptica anterior, relacionada directamente con la metodología a emplear, parece definitivamente superada con la perspectiva innovadora de Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1984{}, 1990{}), Kumar (1987){}, De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988){} y Amit, Domowitz y Fershtman (1988){}, que utilizan un enfoque basado en la teoría de juegos para analizar la estructura a largo plazo de la industria a través del concepto de equilibrio de Nash.

En general, los modelos de la teoría de juegos asumen, en las funciones de utilidad de las empresas competidoras, unas hipótesis sobre su comportamiento y la información disponible, que permiten derivar analíticamente un conjunto de estrategias en equilibrio. Los dos posibles equilibrios de Nash que pueden surgir son los siguientes: (i) de estrategia pura, en el que todas las empresas siguen la misma estrategia, por lo que existiría un solo grupo estratégico en la industria; o (ii) de estrategias mixtas (combinación de estrategias puras), en el que las empresas de la industria se dividirían en diferentes grupos estratégicos, utilizando cada uno de ellos una estrategia distinta, especificada en el equilibrio mixto.

En consecuencia, la naturaleza de los objetivos de las empresas y las interacciones entre las variables en el mercado, pueden forzar a las empresas a dividirse en varios grupos estratégicos. En esta situación, existirán necesariamente varias estrategias en el mercado que persistirían como dominantes en un equilibrio estable. Las empresas que no sigan dichas estrategias, no alcanzarán los beneficios potenciales máximos.

El equilibrio de Nash lleva aparejado la noción de estabilidad porque, en el mismo, ninguna empresa desea cambiar su estrategia de forma unilateral. Pero además, el equilibrio es estructuralmente estable, en el sentido de que una pequeña fluctuación aleatoria del entorno no provocará un cambio importante en las estrategias de las empresas.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Entre las aportaciones más importantes de esta corriente de investigación destacan las siguientes: (i) la teoría de juegos modeliza los conceptos de interacción competitiva y de naturaleza del mercado, para demostrar la existencia de grupos estratégicos, incluso en ausencia de una asimetría de capacidades entre las empresas. En consecuencia, dichos conceptos se pueden añadir a las razones clásicas de formación de grupos estratégicos (capacidades y competencias distintivas, historia de la industria, etc.). (ii) Las soluciones en equilibrio se interpretan como grupos genéricos que podrían surgir en el proceso de evolución de la industria. De esta manera, el modelo predice la estructura futura de grupos estratégicos, así como su localización en el espacio estratégico, representando los posicionamientos disponibles a largo plazo en una industria y, por tanto, los puntos de referencia para desarrollar estrategias competitivas sostenibles, y (iii) la modelización establece un límite superior al número de grupos estratégicos igual al número de variables no controlables utilizadas en el modelo más uno.

Por el contrario, la principal crítica a esta corriente radica en la dificultad existente a la hora de definir y estimar las funciones de utilidad de las empresas en términos de las variables estratégicas controlables y no controlables, como paso previo a la posterior identificación de grupos estratégicos. En este sentido, la aplicación de los modelos teóricos de juegos podría carecer de validez desde la perspectiva de la formulación de la estrategia.

No obstante, Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990){} solventan este importante inconveniente mediante un modelo alternativo de juegos que no requiere la especificación estricta de funciones de utilidad específicas, y que, al igual que los anteriores, predice el conjunto posible de estructuras de grupos estratégicos que podrían existir en el futuro de la industria. Desde este punto de vista, esta corriente de investigación se podría aplicar en cualquier industria para que sus directivos puedan conocer los posicionamientos viables en el futuro.

Como resumen, se observa que existe un gran consenso entre la mayoría de autores y corrientes de investigación con respecto a la metodología de formación de los grupos estratégicos, ya que los análisis basados en las técnicas cluster y factorial se han convertido en procedimientos casi estandarizados, a pesar de que existen tímidos intentos diferenciadores entre los que se incluyen la escala multidimensional y modelos logit, y de que ha surgido una metodología teórica con un futuro prometedor.

4.2. Clasificación de Cool y Schendel (1987){}.

Estos autores distinguen en lo que se refiere a investigación empírica sobre grupos estratégicos, la efectuada desde el campo de la Economía de la Organización Industrial, de la realizada en el ámbito de la Dirección Estratégica, y que en cierta medida se solapa con la clasificación anterior.

a. Organización Industrial.

La diferencia fundamental está en el objetivo de las investigaciones realizadas. Así, mientras que la Organización Industrial se interesa por explicar y evaluar los resultados de la industria y sus implicaciones de política económica, como el bienestar y eficiencia, el centro de las investigaciones de la Dirección Estratégica es la empresa individual y las cuestiones relevantes para la dirección de la misma.

Las investigaciones empíricas en Organización Industrial se realizan de forma transversal, sobre muestras de varias industrias, definiendo los grupos estratégicos con una o pocas variables del concepto de estrategia corporativa. Una cuestión añadida y problemática es que suelen utilizar las mismas variables en diferentes industrias, confiriéndoles naturaleza no específica sino general, lo que es muy discutido desde el ámbito de la Dirección Estratégica.

De alguna manera, las investigaciones sobre grupos de la Economía Industrial rompen con la tradición investigadora de esta disciplina económica. En la misma, los resultados de las empresas venían prácticamente determinados por la estructura de la industria. La conducta de las empresas se

postulaba forzada por la estructura y, por tanto, no se consideraba el resultado de acciones directivas independientes, por lo que podía ser ignorada. Investigaciones posteriores se salen de esta línea.

Hunt (1972){} explica la intensa rivalidad observada en una industria altamente concentrada y, no obstante, altamente competitiva. Corrobora la existencia de diferencias de conducta o asimetrías que impedían el desarrollo de un amplio consenso oligopolístico, tal y como predecía la teoría clásica de la Economía Industrial. Newman (1973){} demostró que la existencia de grupos estratégicos perjudica la colusión tácita entre las empresas, reduciendo el poder explicativo del modelo tradicional de Organización Industrial. Porter (1979){} y Caves y Porter (1977){} demostraron, por su parte, que la existencia de grupos impide que se puedan realizar inferencias del poder de mercado a nivel de industria.

b. Dirección Estratégica.

La investigación en este campo se centra en los determinantes de los resultados a nivel de empresa individual. Queda limitada a una industria en particular (cuestión criticada por la Organización Industrial ya que carece de generalización) y utiliza muchas variables derivadas del concepto de estrategia de negocio en el contexto de la industria a estudiar. El resto de las

características propias de estas investigaciones se verá a lo largo de toda la exposición que sigue.

En realidad, la Organización Industrial utiliza el concepto de grupo estratégico para demostrar la heterogeneidad intra-industrial y las diferencias de resultados que la misma produce, así como para explicar la rivalidad competitiva observada. En la Dirección Estratégica, el concepto de grupo va más allá de la simple demostración de heterogeneidad, señalando la existencia de elecciones estratégicas similares. De esta manera, se manifiestan formas diferentes de aprovechar oportunidades o hacer frente a las amenazas de la industria.

4.3. Clasificación de Thomas y Venkatraman (1988){}.

Estos autores proponen un esquema de clasificación para organizar la investigación empírica sobre grupos estratégicos usando dos dimensiones: a) la especificación de la estrategia de la empresa y, b) el enfoque adoptado para el desarrollo de los grupos estratégicos.

a) Especificación de la Estrategia.

La forma en que se especifica o se hace operativa la noción de estrategia es muy importante, porque indica cómo define el investigador este concepto cuando desarrolla su esquema de agrupamiento. El "poder explicativo" del concepto de grupo estratégico dependerá fundamentalmente de la validez del esquema adoptado para especificar la estrategia de la empresa. La forma de concretar la estrategia sigue siendo, no obstante, muy controvertida.

Existen dos formas alternativas para especificar la estrategia de la empresa: (1) de forma limitada o restringida, centrada en una sola (o pocas) dimensión o área funcional. Refleja, por tanto, un punto de vista simplista y unidimensional del concepto de estrategia. (2) De forma amplia, con muchas dimensiones o áreas funcionales, mostrando así que la estrategia supone una articulación compleja de decisiones de alcance y compromiso de recursos. Manifiesta, en consecuencia, a diferencia del caso anterior, un punto de vista multidimensional de la estrategia.

El desarrollo de los grupos estratégicos sobre la base de una especificación restringida es poco probable que recoja la complejidad inherente en la construcción de la estrategia, limitando así la utilidad de los grupos obtenidos para propósitos descriptivos y predictivos.

b) Enfoque adoptado para el desarrollo de los grupos.

En este punto, los trabajos empíricos se pueden clasificar con respecto a: 1) investigaciones que especifican "a priori" las características de los grupos, basadas en un examen teórico exhaustivo, y utilizando posteriormente técnicas analíticas para validar o rechazar el agrupamiento teórico. Se trata de un enfoque deductivo (dirigido por la teoría al desarrollo de grupos). 2) Investigaciones que derivan "a posteriori" la estructura de agrupación, a partir de los resultados obtenidos de un conjunto específico de datos. Refleja un enfoque inductivo (a través de los datos).

Combinando las dos dimensiones anteriores, se obtiene un esquema de clasificación con cuatro tipos de investigaciones empíricas:

Tipo I. Caracterizado porque define "a priori" los grupos

utilizando para ello una o pocas dimensiones estratégicas y confirmando o rechazando con posterioridad los

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

resultados empíricamente.

Tipo II. Desarrollan los grupos empíricamente "a posteriori" con pocas dimensiones. Son el tipo más abundante, y su enfoque típico consiste en: 1) elegir una industria en particular; 2) identificar un conjunto de dimensiones estratégicas; 3) obtener los datos relativos a las mismas; 4) emplear una técnica de reducción de datos; 5) obtener un conjunto de grupos; 6) interpretar los grupos a la luz de sus puntuaciones a lo largo de las dimensiones utilizadas.

Tipo III. Desarrolla teóricamente los grupos estratégicos con muchas dimensiones, confirmando los resultados empíricamente, con posterioridad.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Tipo IV. Grupos estratégicos desarrollados empíricamente con muchas dimensiones.

MIGUEL DE CERVANTES

4.4. Clasificación de Jegers (1989){}.

Este autor plantea los cinco criterios siguientes para estructurar la literatura empírica existente:

i) La primera distinción consiste en la forma en que se efectúa la medición de los grupos estratégicos. Esta puede ser directa o indirecta. En términos del autor, la medición directa implica la utilización de variables estratégicas como criterio discriminante.

ii) El "uso dado a las variables estratégicas", u objetivo del estudio, se manifiesta en tres posibilidades: la delimitación de grupos estratégicos, la clasificación de las industrias en función de su homogeneidad o heterogeneidad

estratégica, y la utilización de variables estratégicas para la realización de una investigación posterior.

iii) La relación grupos-industrias. Distingue los estudios que forman grupos estratégicos en una sola industria, dentro de varias industrias, o a través de la industria.

Por último, los dos últimos criterios, unidad y nivel de análisis, se encuentran íntimamente relacionados. El cuarto, o unidad de análisis, separa los trabajos que detectan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, entre las industrias y entre las empresas. Para el primer caso, de diferencias entre grupos, el nivel de análisis sería la empresa o el grupo, y en el segundo, la industria o la empresa.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

4.5. Clasificación de Reger y Huff (1993){}.

Estos autores clasifican la investigación empírica existente, distinguiendo los estudios donde los directivos del sector crean sus propias dimensiones para describir las estrategias de las empresas, de aquellos trabajos que utilizan un conjunto común de variables suministradas por los investigadores. Mientras que los primeros representan una línea de investigación reciente y parten de fuentes de datos sobre las percepciones de los directivos a través de encuestas, los últimos constituyen la corriente mayoritaria y utilizan, normalmente, información secundaria contable y financiera.

La corriente de investigación cognoscitiva también

solicita del directivo la realización de juicios de similitud sobre la estrategia de los competidores en términos de las dimensiones perceptuales previamente obtenidas, para la posterior identificación de los grupos estratégicos en la industria en particular.

Con estas premisas, Reger y Huff concluyen que la investigación cognoscitiva identifica grupos estratégicos que existen realmente en la mente de los decisores, como consecuencia de que éstos últimos realizan un proceso cognoscitivo de simplificación del entorno, de análisis, y de interacción con otros decisores. En este sentido, aducen que los directivos de una industria en particular perciben realmente los grupos, ya que comparten percepciones sobre las características comunes de las empresas. Como los grupos son reales para los directivos, la investigación a partir de los mismos es mucho más importante que si son únicamente el resultado de ejercicios analíticos de los investigadores.

Entre las limitaciones de la investigación cognoscitiva destacan:

1. Los mapas mentales creados por los individuos tienden a ignorar datos contradictorios obtenidos como consecuencia de que las alteraciones del entorno a lo largo del tiempo producen cambios en las estrategias de las empresas y de grupos estratégicos.

2. Las estructuras cognoscitivas están inevitablemente basadas en un conocimiento incompleto, e incluso las inferencias más simples están frecuentemente sesgadas.

Estas limitaciones en la exactitud de las percepciones de los directivos restringen la utilidad de este tipo de investigaciones cognoscitivas, pero ello no justifica el abandono

de estas fuentes de datos, ya que se tratan de espectadores expertos, cuyas opiniones reducen o anulan los

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

sesgos de otras fuentes, como los derivados de las convenciones contables, entre otros.

Por otro lado, Reger y Huff enriquecen las hipótesis de la teoría de grupos estratégicos al señalar que:

- En una industria pueden existir empresas inadaptadas, sin posicionamiento estratégico concreto.
- La estrategia no siempre es conocida por los observadores externos. En algunos períodos de tiempo, la estructura de grupo puede no existir o no ser aparente, dado el reposicionamiento de la empresa, el realineamiento de la industria, el enmascaramiento de la estrategia de las empresas, o el carácter idiosincrásico de la estrategia.
- No siempre es posible asignar sin ambigüedad las empresas a los grupos. De alguna forma, los grupos son conjuntos borrosos de límites imprecisos.

Estas consideraciones permiten proponer una estructura del grupo estratégico caracterizada por "empresas núcleo" fuertemente asociadas y que definen la característica básica del mismo; "secundarias", que ejecutan la característica básica del grupo de forma menos consistente que las "núcleo"; y "transitorias", cuyas estrategias cambian de una posición estratégica a otra, pero a lo largo de dimensiones comunes a las otras empresas de la industria. Fuera de este esquema proponen las "inadaptadas" con estrategias inconsistentes en el tiempo, y las "idiosincrásicas", cuyas estrategias no pueden ser fácilmente expresadas en términos de dimensiones estratégicas claves utilizadas para definir las posiciones competitivas de la mayoría de empresas de la industria.

En resumen, los grupos estratégicos se definen como unidades intermedias entre la industria y la empresa. La definición de los grupos se efectúa a partir de las dimensiones estratégicas

empleadas o del stock de recursos distintivos. La numerosa investigación empírica realizada se

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

puede clasificar en función de diversos criterios, como el número de variables utilizadas, la disciplina teórica de referencia, las variables y enfoque empleados, la forma de construir las dimensiones, etc. Con este marco de referencia teórico, se tratará de profundizar sobre diferentes aspectos relacionados con la formación de los grupos a nivel operativo.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Amel, D.F. y S.A. Rhoades, "Strategic Groups in Banking", **The Review of Economics and Statistics**, 52, 1988, págs. 685-689.

Amit, R., I. Domowitz, y C. Fershtman, "Thinking One Step Ahead: The Use of Conjectures in Competitor Analysis", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, págs. 431-442.

Bain, J., **Barriers to New Competition**, Harvard University Press, Cambridge, 1956.

Baird, I.S. y D. Sudharshan, "Strategic Groups: A Three Mode Factor Analysis of Some Measures of Financial Risk", Working Paper 931, **Bureau of Economic and Business Research**, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1983.

Barney, J., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", **Management Science**, octubre 1986, págs. 1231-1241.

Barney, J.B. y R.E. Hoskisson, "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 187-198.

Brock, G.W., **The U.S. Computer Industry: A Study of Market Power**, Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1975.

Butters, G., "Equilibrium Distribution of Sales and Advertising Prices", **Review of Economic Studies**, 44, octubre 1977, págs. 465-491.

Caves, R. y P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 1-12.

Caves, R.E. y M. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers", **Quarterly Journal of Economics**, mayo 1977, págs. 421-441.

Cool, K. y D. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical

Industry, 1963-1982", **Management Science,** 33(9), septiembre 1987, págs. 1-23.

Cunningham, M.T. y K.L. Culligan, "Competition and Competitive Groupings: An Exploratory Study in Information Technology Markets", **Journal of Marketing Management**, 4(2), 1988, págs. 148-174.

Day, G.S. y R. Wensley, "Marketing Theory with a Strategic Orientation", **Journal of Marketing**, 47, 1983, págs. 78-89.

Day, D.L., W.S. DeSarbo y T.A. Oliva, "Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-industry Competitive Strategy", **Management Science**, 33(12), diciembre 1987, págs. 1534-1551.

De Bondt, R., L. Sleuwaegen, y R. Veugelers, "Innovative Strategic Groups in Multinational Industries", **European Economic Review**, 32, 1988, págs. 905-925.

Dess, G.G. y P.S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, 3, 1984, págs. 467-488.

Dierickx, I. y K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35(12), diciembre 1989, págs. 1504-1514.

Easton, G., "Competition and Marketing Strategy", **European Journal of Marketing**, 22(2), 1988, págs. 31-49.

Fombrun, Ch.J. y E.J. Zajac, "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", **Academy of Management Journal**, 30(1), 1987, págs. 33-50.

Frazier, G.L. y R.D. Howell, "Business Definition and Performance", **Journal of Marketing**, 47, primavera 1983, págs. 59-67.

Galbraith, C. y D.E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", **Strategic Management Journal**, 4(2), 1983, págs. 153-173.

Grant, R., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations", **California Management Review**, primavera 1990, págs. 114-135.

Hallagan, W. y W. Joerding, "Polymorphic Equilibrium in Advertising", **Bell Journal of Economics**, 14(1), primavera 1983, págs. 191-201.

Hallagan, W. y W. Joerding, "Polymorphism in Competitive Strategies: Trading Stamps", **Journal of Economics and Business**, 37(1), febrero 1985, págs. 1-17.

Hambrick, D.C., "An Empirical Typology of Mature Industrial -Product Environments", **Academy of Management Journal**, 26, 1983, págs. 213-230.

Harrigan, K., **Strategies for Declining Businesses**, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington, 1980.

Harrigan, K., "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", **Strategic Management Journal**, 6, 1985, págs. 55-73.

Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, págs. 329-342.

Hayes, S.L., A.M. Spence, y D.P. Marks, **Competition in the Investment Banking Industry**, Harvard University Press, Cambridge, 1983.

Hunt, M., "**Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970**", Tesis Doctoral, Harvard University, 1972.

Jegers, M., "On the Detection of Strategic Groups and the Relation between their Occurrence and Industry Profitability", **Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali**, 36(6), 1989, págs. 497-511.

Kumar, R.K., "The Relationship between Mixed Strategies and Strategic Groups", **Managerial and Decision Economics**, 8, 1987, págs. 235-242.

Kumar, K.R., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Strategic Groups

and Competitive Equilibrium: A Game Theoretic Approach", Working Paper 1083, **College of Commerce and Business Administration**, University of Illinois, octubre 1984.

Kumar, K.R., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Strategic Groupings as Competitive Benchmarks for Formulating Future Competitive Strategy: A Modelling Approach", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 99-109.

Lewis, P. y H. Thomas, "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs. 385-397.

Lippman, S. y R. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Difference in Efficiency Under Competition", **Bell Journal of Economics**, 1982, págs. 418-438.

Mason, E., "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises", **American Economic Review**, marzo 1939, págs. 61-74.

McGee, J.,"Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management?", en H. Thomas y D. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 293-313.

McGee, J. y H. Thomas, "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy", **Strategic Management Journal**, 7, 1986, págs. 141-160.

McGee, J. y H. Thomas, "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Further Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 105-107.

McNamee, P. y M. McHugh, "Mapping Competitive Groups in the Clothing Industry", **Long Range Planning**, 22(5), 1989, págs. 89-97.

McNamee, P. y M. McHugh, "The Group Competitive Intensity Map: A Means of Displaying Competitive Position", en D.E. Hussey (eds.), **International Review of Strategic**

Management, John Wiley and Sons, Chichester, 1990, págs. 73-100.

Miller, D. y P.H. Friesen, **Organizations: A Quantum View**, Prentice-Hall, Nueva York, 1984.

Naviar, P., "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 101-103.

Newman, H., **Strategic Groups and the Structure/Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1973.

Nohria, N. y C. García-Pont, "Global Strategic Linkages and Industry Structure", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, págs. 105-124.

Oliva, T.A., D.L. Day, y W.S. DeSarbo, "Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map", **Sloan Management Review**, 28, primavera 1987, págs. 5-15.

Oxenfeldt, A.R. y W.L. Moore, "Customer or Competitor: Which Guidelines for Marketing", **Management Review**, agosto 1978, págs. 43-48.

Passmore, S.W., "Strategic Groups and the Profitability in the U.S. Banking Industry", Working Paper nº 8501, Federal Reserve Bank of New York, Nueva York, 1985.

Pegels, C. y Ch. Sekar, "Determining Strategic Groups Using Multidimensional Scaling", **Interfaces**, 19(3), mayo-junio 1989, págs. 47-57.

Porter, M.E., "The Structure within Industries and Companies' Performance", **The Review of Economics and Statistics**, 61, 1979, págs. 214-227.

Porter, M.E., **Competitive Strategy**, Free Press, Nueva York, 1980.

Reger, R.K. y A.S. Huff, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 103-124.

Rumelt, R., "Diversification Strategy and Profitability", **Strategic Management Journal**, 3, 1982, págs. 359-369.

Ryans, A.B. y D.R. Wittink, "Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry", en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 329-346.

Salop, S. y J. Stiglitz, "The Theory of Sales: A Simple Model of Equilibrium Price Dispersion with Identical Agents", **American Economic Review**, 72(5), 1982, págs. 1121-1130.

Tallman, S.B., "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Market", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, págs. 69-82.

Thomas, H. y N. Venkatraman, "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", **Journal of Management Studies**, 25(6), noviembre 1988, págs. 537-555.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
M.º DE CERVANTES

CAPITULO II

PROBLEMAS E IMPLICACIONES EMPIRICAS DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS

1. INTRODUCCION.

En el capítulo anterior se han estudiado los fundamentos teóricos del concepto de grupo estratégico partiendo del análisis estructural, y examinando sus definiciones alternativas así como los diferentes criterios de clasificación de las investigaciones empíricas. En realidad, la corriente mayoritaria identifica grupos "a posteriori", desde la disciplina de la Dirección Estratégica, utilizando metodologías multivariantes, y dimensiones de estrategia establecidas teóricamente por los investigadores. Sin embargo, en la praxis se han detectado varias cuestiones ampliamente discutibles y de gran transcendencia en el desarrollo futuro del conocimiento en el área de grupos estratégicos.

Siguiendo estas consideraciones, este capítulo se divide en dos epígrafes: el segundo trata los diversos problemas surgidos en los estudios empíricos existentes, y el tercero plantea las diversas implicaciones del análisis de grupos estratégicos.

2. PROBLEMAS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE LA FORMACION DE GRUPOS ESTRATEGICOS.

2.1. Variables Estratégicas.

El problema más importante a la hora de hacer operativo el concepto de grupo estratégico se refiere al logro de una especificación completa y segura del propio concepto de

estrategia. Es decir, si los grupos estratégicos son realmente estratégicos el concepto de estrategia debe proporcionar no solo la base de su definición sino que debe servir también de fundamento para aislarlos y estudiarlos.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

La línea de investigación mayoritaria especifica una serie de variables definitorias de las dimensiones o acciones que utilizan similarmente las empresas de un grupo para competir. La teoría basada en los recursos se apoya en el concepto de "mecanismos de aislamiento" mediante los que la empresa defiende su ventaja competitiva.

En la primera, una de las dificultades más importantes, y sobre la que menos acuerdo existe en la investigación empírica sobre grupos, se refiere a las variables relevantes para conseguir una especificación segura de los componentes (dimensiones) de la estrategia de las empresas en un determinado sector industrial. Un cierto consenso emerge, sin embargo, al imponerse el criterio de que las dimensiones son universales e invariables entre industrias, siendo situacional su especificación mediante variables concretas en cada una de ellas. En todo caso, las dimensiones estratégicas consideradas deben ser consistentes con las teorizadas como más importantes para distinguir entre aproximaciones de los competidores a su mercado.

El primero en plantear la cuestión fue Porter (1980){} identificando una lista de dimensiones estratégicas claves con las que una empresa puede posicionarse de forma diferenciada. Sin embargo, no se trata de una teoría probada y sirve de poca ayuda para identificar las similitudes claves entre los miembros de un grupo estratégico.

Posteriormente, Galbraith y Schendel (1983){} establecen una lista de variables estratégicas (Cuadro 2.1) con las que definir los grupos estratégicos. Se basan en la capacidad de decisión de la dirección, según que sean internas

(controlables), o del entorno (no controlables). Las primeras comprenden una serie de variables relativas a las distintas áreas funcionales, y las segundas son indicativas de distintos niveles del entorno.

CUADRO 2.1

POSIBLES VARIABLES DE ESTRATEGIA PARA DEFINIR LOS GRUPOS ESTRATEGICOS

Dimensiones Controlables	Variables
Marketing	Precio, gastos de ventas y publicidad, línea de productos, posicionamiento competitivo, I+D de producto.
Producción	Integración hacia delante o hacia detrás, utilización de capacidad, estructura de costes, I+D de proceso.
Inversión	Inversión de capital y su tasa de cambio.
Dimensiones No Controlables	
Niveles del entorno:	
Tecnología	
Macro-economía	
Estructuras legales	

FUENTE: McGee, J. y H. Thomas, "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", **Strategic Management Journal**, 7, 1986, págs. 141-160.

Actualmente, existe un amplio consenso en que las dimensiones estratégicas fundamentales para discriminar entre empresas en orden a formar grupos están relacionadas con compromisos de "alcance" y recursos de los negocios de las mismas. La definición de Cool y Schendel (1987){}, en el capítulo anterior, especificaba los dos componentes mínimos del concepto de estrategia: compromisos de "alcance" y recursos. Pero, dado que la naturaleza de tales compromisos es específica por definición para cada industria, la determinación de las variables concretas para hacer operativo el concepto de grupo estratégico debe ser también específica de la industria considerada. Con esta perspectiva, emplear

variables similares a lo largo de las diferentes industrias podría llevar a una identificación incorrecta de los grupos presentes en la industria en cuestión.

Resulta evidente que si los grupos son conjuntos de empresas que compiten en una industria sobre la base de combinaciones similares de compromiso de alcance y recursos, los resultados obtenidos en los análisis realizados sobre identificación de grupos serán muy sensibles a las dimensiones empleadas y al número de las mismas.

Muchos estudios empíricos excluyen importantes decisiones relativas al "alcance" y/o compromiso de recursos en su concreción del concepto de estrategia, resultando en una especificación incompleta del modelo y en resultados empíricos inconcluyentes en lo que a la formación de grupos se refiere. De hecho, algunos autores han demostrado la invalidez de los agrupamientos basados en una simplificación excesiva de la estrategia o la industria mediante una o pocas variables.

Lo cierto es que efectivamente, los estudios realizados han utilizado una gran variedad de dimensiones (véase la revisión de Jegers, 1989){} produciendo grupos estratégicos diferentes en número y composición. No obstante, puede ocurrir que, incluso aunque se mantengan las dimensiones aplicadas, el número de grupos y su composición cambie debido a la naturaleza dinámica de los grupos.

Por otra parte, los "mecanismos de aislamiento" sirven también para formar grupos, porque éstos son los fenómenos que hacen estables y defendibles las posiciones estratégicas de sus miembros, dada la incertidumbre procedente de los

cambios inesperados del entorno.

Un gran número de "mecanismos de aislamiento" han sido identificados en la literatura de la teoría de los recursos, la economía organizacional y la organización industrial (Mahoney y Pandian, 1992){}. Algunos de ellos se reproducen en el Cuadro 2.2.

McGee y Thomas (1986){} utilizan el concepto de mecanismos de aislamiento para relacionar las barreras de movilidad con las características y activos idiosincrásicos que poseen las empresas. En opinión de Rumelt (1984){}, determinados hechos del entorno crean rentas potenciales junto con mecanismos para preservarlas.

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO 2.2

MECANISMOS DE AISLAMIENTO DE RUMELT

Fuentes de Rentas Potenciales	Mecanismos de Aislamiento
Cambios en la tecnología	Ambigüedad causal
Cambios en los precios relativos	Costes irrecuperables y mercados limitados
Cambios de gustos del consumidor	Costes de cambio y de búsqueda
Cambios en la legislación	Aprendizaje del consumidor y la producción
Descubrimientos e invenciones	Inversiones idiosincrásicas
	Capacidad de equipo
	Recursos únicos
	Información especial
	Patentes y marcas
	Reputación e imagen

FUENTE: McGee y Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory,... Op.cit.

Muchos autores se inclinan por la utilización de las barreras de movilidad como el concepto clave para identificar las variables que especifican las dimensiones estratégicas más importantes, así como los recursos y capacidades singulares de las empresas. En este sentido, las barreras podrían servir de elemento unificador entre las teorías de la dirección estratégica, y de la empresa basada en los recursos.

En opinión de la mayoría de los investigadores, se da un alto grado de arbitrariedad en la identificación basada en dimensiones que resta validez a las conclusiones obtenidas, especialmente a las diferencias de rentabilidad entre grupos.

La identificación de las barreras de movilidad, y de las variables de agrupamiento que las reflejan, requieren una reorientación de la descripción de las actividades de la empresa, desde las dimensiones, es decir, desde lo que hace la empresa, hacia los activos y capacidades. Hacia lo que es la empresa.

Por otra parte, el objetivo de la estrategia de negocios consiste en alcanzar una ventaja competitiva, cosa que no siempre ocurre ya que no todas las actividades (dimensiones) resultan en ventajas o barreras de entrada o salida.

En opinión de McGee y Thomas (1986){}, en la medida en que las barreras de movilidad reflejan parcialmente las decisiones de las firmas, son una forma de definir el conjunto de estrategias claves disponibles en la empresa. Las dimensiones estratégicas más importantes son las relacionadas con la existencia de barreras de movilidad. Barreras que tienen su origen en tres tipos de categorías: (i) de mercado, (ii) de oferta de la industria, y (iii) de características

de la empresa.

Las dos primeras categorías se pueden hacer corresponder de forma general con las estrategias de diferenciación y de costes a nivel de negocio, en tanto que la tercera se puede hacer corresponder con estrategias de nivel corporativo.

(i) Dimensiones relacionadas con el mercado.

-Línea de productos (amplitud y alcance).
-Cobertura geográfica.
-Canales de distribución.
-Tecnología incorporada al producto.
-Marca y diferenciación del producto.

(ii) Dimensiones relacionadas con la oferta de la industria.

-Economías de escala.
-Gastos de I+D.
-Procesos de producción.
-Sistemas de distribución y Marketing.

(iii) Características de la empresa.

-Tamaño.
-"Límites de la empresa".
    *Diversificación.
    *Integración vertical.
-Capacidad de dirección.
-Sistemas de control.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Las distintas fuentes de barreras de movilidad han sido objeto de discusión a lo largo del tiempo por diversos autores (Naviar, 1989{}; McGee y Thomas, 1989{}), pero a pesar de las mismas, las proposiciones claves permanecen válidas. Entre las aportaciones más interesantes se deben destacar las siguientes:

a) La utilización del output (tamaño) o resultados de la empresa son ampliamente criticados ya que la teoría de grupos estratégicos persigue, precisamente, la explicación de los diferentes resultados u outputs de la empresa. En este

sentido, McGee y Thomas (1989){} vacilan sobre la utilización del tamaño, y únicamente lo usan como "proxy" de los efectos de escala.

b) McGee y Thomas (1989) creen que los criterios para identificar las fuentes de barreras de movilidad deberían estar relacionados con la noción de inversión en activos (desarrollados a través del aprendizaje y la experiencia) más que en términos de estrategia, ya que si estas inversiones crean barreras de movilidad aparecen grupos estratégicos con éxito. Por esto, ignoran las estrategias de producción y financiera, señalando que cualquier lista de variables es válida, únicamente si se puede evaluar con respecto a las estructuras de activos de las empresas.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Esta última observación sobre las barreras de movilidad es corroborada por Mascarenhas y Aaker (1989){}, quiénes opinan que la definición de grupo estratégico debe basarse en las barreras de movilidad, entrada y salida entre grupos, más que en las dimensiones de estrategia. Las barreras de movilidad representan, en su opinión, el núcleo conceptual de la noción de grupo estratégico, y revelan las capacidades y activos necesarios que separan los grupos y forman la base de la ventaja competitiva de las empresas.

El reconocimiento de que las barreras de movilidad deben guiar el desarrollo de los grupos estratégicos tiene una serie de implicaciones: 1) Como las barreras de movilidad se apoyan en las capacidades y activos de la empresa, éstas juegan un papel fundamental en la identificación de los grupos. Si una empresa quiere entrar en un grupo estratégico, considerará si posee las capacidades y activos necesarios, o si puede desarrollarlos; 2) Las dimensiones estratégicas

son relevantes para la definición primaria del grupo estratégico ya que ayudan a identificar las capacidades y activos relevantes. Algunas capacidades y activos sólo existen en el contexto de unas estrategias particulares. Es decir, es necesario considerar las interacciones de las estrategias, las capacidades y los activos. Además, las estrategias pueden englobar inversiones en áreas que crean activos y capacidades que levantan barreras de movilidad. En este sentido, el análisis de las estrategias puede ayudar a entender la dinámica de una industria y la composición de grupos estratégicos. No obstante, las dimensiones de estrategia "per se" son una base inadecuada para la definición de grupos estratégicos; 3) Como las barreras de movilidad son únicas para cada industria, tanto empírica como lógicamente, se deben identificar las variables definidoras de grupo, apropiadas para una industria; 4) Cualquier esquema de grupo estratégico debe ser probado respecto a la estabilidad de los miembros del grupo. Una excesiva movilidad pondría en evidencia la existencia de barreras y cuestionaría la validez de los grupos.

En la misma línea, Caves y Ghemawat (1992){} sugieren que la evidencia empírica ha demostrado que los diferenciales sostenidos de beneficios se pueden explicar en términos de heterogeneidad de las "cestas" de factores de las empresas (fortalezas y debilidades que los rivales utilizan para competir unos con otros). Explican que las diferencias están estrechamente relacionadas con la diferenciación y menos con los costes. Asimismo, estos autores demuestran la existencia de diferencias de resultados a partir de dotaciones distintas de factores identificadas mediante barreras de movilidad.

En conjunto, en los estudios realizados no aparecen patrones consistentes en las características de los grupos.

Es decir, la conceptualización de los grupos varía debido a la falta de uniformidad en la elección de las variables utilizadas en su formación.

No obstante, se puede afirmar que los grupos proporcionan un mecanismo práctico para segmentar a los participantes de una industria sobre la base de las dimensiones estratégicas. El problema está en identificar las dimensiones apropiadas sobre las que desarrollar grupos, su número y la problemática análisis estático versus dinámico.

De lo expuesto está aceptado, por tanto, que no existen criterios claramente establecidos para identificar y describir los grupos estratégicos. No obstante, se admite con generalidad que éstos poseen tres características importantes: (a) cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, basadas en dimensiones o recursos, según el caso, (b) las empresas de un grupo se asemejan más entre si que las que pertenecen a grupos distintos. Homogeneidad interna y heterogeneidad externa, y (c) las empresas de un grupo es probable que respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno.

Las dos primeras se prueban normalmente mediante análisis de tipo "cluster". La tercera no suele probarse, por lo que la implicación inmediata sería que los grupos podrían reflejar sólo la existencia de homogeneidad estadística, pero no económica.

2.2. Estabilidad de las Estructuras de Grupo Estratégico: Análisis Estático Versus Análisis Dinámico.

Una cuestión adicional de importancia se refiere a si los grupos estratégicos son fenómenos estructurales de las industrias

o simples hallazgos casuales. En realidad, a menos

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

de que se observe algún grado de estabilidad o se pueda identificar algún patrón de cambio, el concepto de grupo estratégico podría ser aleatorio y en consecuencia carecer de validez.

Para establecer si existe estabilidad en la estructura de grupos estratégicos de la industria es necesario ampliar el análisis estático a otro longitudinal de carácter dinámico, que permita conocer si el número, la composición y la estrategia de cada uno de los agrupamientos identificados en un período se mantienen en otro posterior. Es decir, en una industria no basta con identificar grupos, se precisa desarrollar también su evolución en términos de número, miembros y estrategia de cada grupo.

BIBLIOTECA VIRTUAL

La gran mayoría de las investigaciones empíricas realizadas efectúan un análisis estático, asumiendo implícitamente que las agrupaciones observadas en un momento dado del tiempo son evidencia concluyente de su existencia y elementos estables de la estructura de la industria. Sin embargo, este análisis, y las inferencias extraídas del mismo, sólo serían válidos en condiciones de equilibrio o en aquellas otras en que las asimetrías existentes estuvieran fuertemente protegidas por altas barreras de movilidad o mecanismos de aislamiento.

Por el contrario, la principal ventaja del análisis dinámico de grupos consiste en que permite conocer mejor la cuestión clave de dicho concepto, la estrategia, que viene dada por un patrón determinado en la corriente de decisiones, esto es, el patrón que sigue una empresa para desplegar sus recursos en el tiempo y que refleja su comportamiento estratégico en el mismo.

Conceptualmente, el análisis dinámico considera que la estrategia de una empresa i (1,..,n), en cada momento t (t=1,..,T), se puede conceptualizar como la elección de un

conjunto particular de valores respecto a una serie de variables (j=1,..,m) que especifican las dimensiones estratégicas en la industria considerada. Con el vector $x_{it}=[X_{i1t},X_{i2t},...,X_{imt}]$ se describe, en cada instante, la posición estratégica de la empresa y mediante una matriz de orden nxm se especifica la posición de todas las empresas de la muestra. A lo largo del tiempo, éstas modifican sus estrategias, revisando los parámetros seleccionados, alterando con ello sus compromisos de alcance y recursos.

En este contexto cobra sentido detectar puntos de inflexión que marquen subperíodos de homogeneidad de conducta en relación a las dimensiones estratégicas más importantes, como paso previo a la identificación de grupos estratégicos de empresas. Partiendo del punto de vista de la identificación de períodos estables, la investigación empírica dinámica se puede clasificar (véase el Cuadro 2.3) en las dos corrientes siguientes:

I. Estudios que no distinguen Períodos Homogéneos.

I.1. Estudios Transversales en todos los ejercicios anuales de un período global. Constituye la metodología dinámica mayoritariamente utilizada, aplicando normalmente el análisis cluster en los diferentes años de un período global de tiempo. No obstante, la utilización de esta metodología de año en año presenta grandes inconvenientes, ya que implica: 1) que dicho período anual se considera estratégico, teniendo pleno significado los cambios producidos en el mismo, o que el horizonte estratégico de cualquier industria es de un año; 2) requiere un considerable esfuerzo del investigador para analizar los cambios a lo largo de muchos años, demostrando ausencia de parsimonia; c) ignora la posibilidad de que una industria sea estratégicamente estable a largo plazo; y d) requiere una tremenda confianza en los grupos derivados en un único año. De ahí, que las metodologías dinámicas tiendan al desarrollo

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO 2.3

ESQUEMA RESUMEN DE LAS METODOLOGIAS DINAMICAS DE INVESTIGACION

Identificación de Períodos	Metodología	Autores
I. No identifican períodos estables	-Análisis transversal en todos los ejercicios anuales de un período global	Oster (1982) Fiegenbaum y Primeaux (1987, 1989) Amel y Rhoades (1988) Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991) Rudolph y Topping (1991), etc.
	-Movimiento común en la rentabilidad de las acciones	Ryans y Wittink (1985)
II. Períodos estables:		
A.Discontinuidades del entorno:	-Ciclo de vida de la industria	Primeaux (1985, 1987) Hergert (1987) Mascarenhas (1989) Miles, Snow y Sharfman (1993)
B.Cambios en la estrategia:	-Elección subjetiva de períodos homogéneos	Hatten (1974) Patton (1976) Hatten y Schendel (1977) Hatten y Hatten (1985)
	-Períodos contextualmente estables	Baird y Sudharshan (1983) Tallman (1991)
	-Períodos estratégicamente estables	Cool y Schendel (1987, 1988) Cool y Dierickx (1993) Fiegenbaum, Sudharshan, y Thomas

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

(1987, 1990)
Fiegenbaum y Thomas (1990)

4444444444

de períodos temporales estables.

I.2. Análisis Longitudinal de la Rentabilidad de las Acciones. Ryans y Wittink (1985){} proponen la utilización de los precios de las acciones en los mercados de valores para formar grupos estratégicos de empresas que poseen un modelo común en el movimiento de los precios de los títulos en el tiempo. No obstante, no investigan la posible existencia de subperíodos estables dentro del período global.

II. Estudios que identifican Períodos Estables. Se distinguen, a su vez, dos líneas de investigación en función de que los cambios de posicionamiento se expliquen a través de variables de estructura o de estrategia.

BIBLIOTECA VIRTUAL

II.A. Ciclo de Vida de la Industria. Algunos autores, entre los que se incluyen a Primeaux (1985{}, 1987{}), Hergert (1987){}, Mascarenhas (1989){}, y Miles, Snow y Sharfman (1993){}, asumen que los cambios de posicionamiento estratégico se deben fundamentalmente a discontinuidades del entorno, y que el ciclo de vida de la

industria es la mejor forma de caracterizar el cambio en las condiciones económicas vigentes. La localización de períodos económicamente estables se asocia a la identificación de la fase concreta del ciclo de vida en que se encuentra la industria. Localización para la que se proponen distintas variables de estructura, a modo de restricciones exógenas que determinan el conjunto de alternativas de conducta, que no intervienen en la identificación posterior de grupos estratégicos.

El método de identificación de la etapa del ciclo de vida en que la industria opera difiere entre los autores, basándose en una ecuación de la conducta inversora de las empresas (Primeaux 1985{}, 1987{}), en la estimación de las curvas de Gompertz de la industria (Hergert, 1987{}), en función del crecimiento relativo de las ventas de la industria (Miles, Snow y Sharfman, 1989){}, así como en el cambio y la utilización de la capacidad en una industria (Mascarenhas, 1993){}.

II.B. Cambios en la Estrategia. Otra aproximación defiende que las empresas modifican su estrategia en respuesta no sólo a los cambios del entorno, sino también por actividades de imitación mediante las que las empresas tratan de copiar la conducta de sus rivales, así como por acciones de la respuesta ante la acogida del mercado a la posición producto-mercado seleccionada. Con ello se resalta la autonomía organizacional y la discrecionalidad directiva, reteniendo el importante papel de la estructura. Esta

aproximación utiliza sólo variables endógenas en la localización de períodos estables y en la identificación de grupos estratégicos, en la creencia de que los cambios en sus valores reflejan las alteraciones del entorno. Las tres corrientes de investigación que la especifican son las siguientes:

II.B.1. Elección Subjetiva de Períodos Temporales Estables. La identificación de cambios en las relaciones entre las empresas y las variables a lo largo del tiempo, que marcan los puntos de corte de los períodos estables, se realizó inicialmente de forma subjetiva analizando los estados financieros de las empresas y la evolución de la industria. Son destacables los trabajos de Hatten (1974){}, Patton (1976){}, Hatten y Schendel (1977){}, y Hatten y Hatten (1985){}.

BIBLIOTECA VIRTUAL

II.B.2. Períodos Contextualmente Estables. Baird y Sudharshan (1983){} y Tallman (1991){} definen los denominados períodos contextualmente estables utilizando análisis factorial tridimensional, y de este modo, estudian,

de forma conjunta, los tres componentes esenciales en la investigación de grupos, variables de estrategia, períodos de tiempo, y empresas. La característica distintiva de la metodología reside en la factorización, que conduce a una solución tridimensional, reduciendo los tres componentes iniciales y, a su vez, muestra las relaciones entre los mismos. Por tanto, identifica las dimensiones estratégicas fundamentales, los subperíodos de tiempo estables, y los grupos estratégicos asociados.

No obstante, el análisis factorial presenta serios inconvenientes en el proceso de localización de los períodos, en la identificación de los grupos estratégicos y en su tipificación.

BIBLIOTECA VIRTUAL

II.B.3. Basadas en el concepto de "Períodos de Tiempo Estratégicamente Estables". Cool y Schendel (1987{}, 1988{}), Cool y Dierickx (1993){}, Fiegenbaum y Thomas (1990{}), y Fiegenbaum, Sudharshan, y Thomas (1987{}, 1990{}) plantean una metodología capaz de identificar objetivamente períodos temporales que presentan homogeneidad estratégica con respecto a la conducta competitiva.

Los tres primeros trabajos definen los "períodos de

tiempo estratégicamente estables" mediante la comparación de las matrices de varianzas-covarianzas obtenidas en los distintos momentos del tiempo. De esta manera determinan los cambios temporales estadísticamente significativos producidos entre las interrelaciones de las dimensiones estratégicas. Por su parte, los tres últimos estudios añaden una segunda condición, las modificaciones temporales de la conducta media, medida a través del vector de medias de las dimensiones estratégicas. Es decir, recogen aquellos cambios en los valores medios de las variables que no alteran la relación relativa entre las mismas, expresados en los valores de la matriz de varianzas-covarianzas.

Una vez identificados los "períodos de tiempo estratégicamente estables", los grupos estratégicos se forman aplicando el análisis cluster a la media longitudinal de las variables estratégicas en los años de dicho período. La ventaja de aplicar dicho análisis cluster a tales datos, con respecto a un período temporal "ad hoc", se deriva de que en éste último se confunden los posibles cambios producidos en la agrupación estratégica.

Sin embargo, ninguna de las metodologías estadísticas utilizadas hasta la fecha permite distinguir las causas que desencadenan los cambios. Estos pueden ser el resultado conjunto de: (1) discontinuidades exógenas, es decir, los cambios más importantes del entorno obligan a las empresas a modificar sus compromisos de "alcance" y recursos; (2) actividades endógenas de imitación debidas a las diferencias de resultados. Es decir, las diferencias de resultados entre grupos son una fuente de inestabilidad. Las empresas tratan de imitar los compromisos de alcance y recursos de sus rivales dada la observación de que obtienen mejores resultados. (3) Incompletitud e imperfección en los mercados de los inputs necesarios. En la medida en que esto ocurra existirá una barrera de movilidad en el proceso de evolución estructural, es decir, las empresas tendrán menos

posibilidades y les llevará más tiempo construir nuevas capacidades. Su existencia se observa en que la transformación estructural analizada es lenta. (4) Mecanismos de "feedback" por el que las respuestas del mercado de outputs son trasladadas en acciones empresariales. Si las respuestas acerca de la eficacia de una nueva combinación producto-mercado son rápidas, se podrán tomar acciones correctivas inmediatamente.

Por tanto, es necesario un estudio más extenso para establecer relaciones causales entre los cambios del entorno y los patrones observados de formación de grupos estratégicos.

En resumen, la comparación de los procedimientos desarrollados hasta el momento en la investigación dinámica sobre los grupos estratégicos resulta difícil, dado que, aunque todos persiguen un mismo objetivo, presentan importantes diferencias metodológicas. No obstante, se pueden destacar ciertos rasgos característicos de los mismos, como son los siguientes: los estudios transversales en todos los ejercicios anuales, así como el análisis longitudinal de la rentabilidad de las acciones, no investigan posibles subperíodos estables. Los basados en el ciclo de vida utilizan únicamente variables de estructura para identificar puntos de transición, mientras que otra corriente se basa en la utilización de la subjetividad para su obtención. Los centrados en períodos contextualmente estables presentan diversas limitaciones como consecuencia de la aplicación de técnicas factoriales. Por tanto, la metodología de períodos estratégicamente estables parece ser superior a las restantes, al investigar, de forma objetiva, la existencia de posibles subperíodos con cierta estabilidad dentro de un período global, utilizando para ello variables de estrategia y análisis cluster.

En consecuencia, se puede decir que el concepto de grupo

estratégico permite trazar de forma sistemática los cambios en la competencia, estrategia, y resultados.

2.3. Características Dinámicas de los Grupos Estratégicos.

La metodología longitudinal consistente en formar grupos estratégicos en cada uno de los períodos estables identificados, permite obtener información acerca de la conducta dinámica de los grupos mediante la comparación de sus estructuras entre los distintos períodos.

De hecho, en el tiempo cambian el número de grupos, su composición, así como su localización. El movimiento de los grupos en el tiempo, en términos de su localización estratégica, se intenta explicar mediante los aspectos de cambio "concertado" y "tendencial" de la teoría cuántica. Finalmente, se analiza el nivel de movilidad entre grupos.

A. Cambio en el número de grupos.

La primera premisa que se plantea es que el número de grupos varía en el tiempo de acuerdo con los cambios en las dimensiones estratégicas más importantes.

Para contrastar este punto empíricamente se realiza una simple tabulación del número de grupos en cada período, así como de las adiciones y sustracciones en cada uno de ellos.

El cambio en el número de grupos refleja una reducción o una ampliación de la asimetría estratégica entre las empresas. Determinados autores, entre los que cabe citar a Hergert (1987){} y Miles, Snow y Sharfman (1993){}, tratan

de explicar el número existente de grupos en una industria a lo largo del tiempo en términos del ciclo de vida de la misma, aunque sus conclusiones son claramente opuestas.

Por un lado, Hergert señala que, en las últimas fases del ciclo de vida, las industrias exhiben un mayor número de grupos estratégicos. En su opinión, conforme se desarrollan y crecen los mercados, cambia la naturaleza de la demanda o la tecnología y, en consecuencia, los entrantes potenciales se enfrentan a nuevas opciones estratégicas. En cambio, Miles, Snow y Sharfman contradicen la conclusión anterior, al considerar que la variedad estratégica, es decir, el número de grupos y su diversidad, decrece a medida que las industrias se mueven a través del ciclo de vida. En este sentido, las estrategias de las empresas tienden a cambiar conforme la industria se desarrolla, pasando de una orientación más amplia de producto a otra más limitada de proceso de producción.

B. Cambio en el posicionamiento estratégico de un grupo como entidad.

Un importante aspecto longitudinal de la conducta estratégica en el tiempo es si los grupos como entidades se mueven a posicionamientos estratégicos distintos, situándose en una nueva localización, lo que dependerá de su capacidad para diferenciarse de otros grupos.

El cambio estratégico se puede explicar mediante las hipótesis de cambio "concertado" y "tendencial" de la teoría cuántica. En este sentido, los trabajos empíricos realizados por Fiegenbaum (1987){} y Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum

(1991){} rechazan la hipótesis de cambio "concertado", al observar que el cambio estratégico no implica normalmente a todas las variables estratégicas de forma global, sino a determinadas dimensiones particulares. Por otro lado, ambos estudios aceptan el supuesto de cambio estratégico "tendencial". Esta inercia estratégica temporal viene explicada por el stock de activos de la empresa, que favorece un cambio creciente en el tiempo. Por tanto, el cambio viene limitado por los compromisos del pasado.

C. Movimiento de empresas entre grupos a lo largo del tiempo.

Definidos los grupos es probable que sus miembros sigan estrategias similares en el tiempo. Esto se explica porque: (i) las empresas del mismo grupo comparten los mismos supuestos acerca del potencial futuro de la industria, (ii) los miembros tienden a tener capacidades y objetivos similares y reaccionan de la misma manera a los cambios del entorno. En consecuencia, las empresas del mismo grupo tienen similares mecanismos de adaptación (Fiegenbaum, 1987){}, que difieren entre los grupos. En realidad, aunque una empresa desee cambiar de grupo, no le resulta fácil hacerlo. Los impedimentos citados como barreras de movilidad, incertidumbre en la imitación, o la simple inercia, pueden inducir a las compañías a permanecer en el mismo grupo.

Varios estudios empíricos han apoyado esta proposición (Oster, 1982{}; Fiegenbaum, 1987; Fiegenbaum y Primeaux,

1987{}, 1989{}), aunque Cool (1985){} y Mascarenhas (1989){}, por su parte, encuentran un elevado grado de movilidad entre grupos. Mascarenhas trata de explicar ésta última posibilidad en términos del ciclo de vida de la industria, señalando que el ratio de movilidad entre los grupos es mayor en los períodos de declive no solo porque en este tipo de situaciones se producen intentos desesperados por sobrevivir, sino porque, además, la alta disponibilidad de inputs en esta fase genera una reducción de sus precios, favoreciendo a los nuevos entrantes y perjudicando a las empresas existentes sujetas a unas condiciones más duras establecidas en los contratos realizados con anterioridad.

En suma, es probable que los miembros de un grupo sigan estrategias similares en el tiempo, dado que existen barreras que impiden el movimiento entre grupos. Esto lleva a pensar que no sólo es probable que los miembros de un grupo sigan estrategias similares a lo largo del tiempo, sino también que su composición y sus miembros sean los mismos.

Por otro lado, estos tres elementos de la conducta dinámica de los grupos estratégicos, -número, posicionamiento y movilidad-, pueden estudiarse, en la opinión de Mascarenhas (1989), en términos de la rivalidad existente, partiendo del cambio estratégico iniciado por determinadas empresas del grupo, y analizando la posible reacción estratégica de las restantes empresas del mismo.

De esta manera, propone que el cambio en la estrategia global del grupo se origina cuando algunas empresas del mismo modifican su estrategia y las demás apoyan dicha postura. El cambio en la composición del grupo sería el resultado de que algunas empresas del grupo adoptan la estrategia de otro grupo estratégico existente, y las restantes empresas no la siguen. Por último, el cambio en el número de grupos se produce porque ciertas empresas del grupo modifican su estrategia, sin coincidir con la de otros grupos existentes, y no todos los miembros siguen el cambio.

En definitiva, el análisis dinámico de grupos estratégicos en los períodos estables permite investigar cuestiones fundamentales sobre su formación, evolución y tipología del cambio.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

2.4. Diferencias de Resultados entre Grupos.

Un tema complementario a la "validez descriptiva" de los grupos se refiere a si las similitudes estratégicas tienen "validez predictiva"; es decir, ¿sirven los grupos para predecir un criterio externo como pueden ser los resultados?. Con otras palabras, ¿qué nivel de resultados podría alcanzar una empresa que compitiera a lo largo de una serie de dimensiones o con unos recursos dados?.

La relación con los resultados es una cuestión importante por dos razones: Primera, si los distintos grupos muestran variaciones estadísticamente significativas en los resultados, esto apoyaría la teoría de que tales variaciones podrían atribuirse a la estrategia de la empresa. Segunda, si no existen diferencias, se rechazaría la hipótesis estructura-resultados, o se apoyaría el punto de vista de que el efecto de las

estrategias "genéricas" es igualar los resultados de las empresas. La implicación del rechazo de la

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

hipótesis de diferencias de resultados obligaría a centrar la atención en las diferencias de resultados "dentro del grupo" y, por tanto, sobre el conjunto de activos y capacidades de las diferentes empresas, exclusivamente.

En este sentido, Lawless, Bergh y Wilsted (1989){} demuestran que existen diferencias de resultados y en capacidades entre las empresas de cada grupo estratégico, existiendo además una correlación positiva entre las mismas.

En realidad, la literatura empezó a diferenciar claramente las características específicas de las empresas de los factores propios del grupo a partir de la discusión de Porter (1979){} sobre los determinantes de los resultados de la empresa. Porter reelaboró el modelo original de la Organización Industrial incorporándolas al mismo, y distanciándose, por tanto, de sus trabajos previos con Caves. Hasta entonces, la barreras de movilidad ocupaban un papel central, aunque sólo mostraban unas relaciones indirectas con los resultados de la empresa.

Asimismo, Cool y Schendel (1988){} analizan los diferentes perfiles de riesgo y de rentabilidad entre las empresas de un mismo grupo estratégico a partir de las diferencias históricas de activos entre los mismos. En su opinión, las diferencias en riesgo y rentabilidad entre los miembros de un grupo son estables debido a dos razones: i) los mercados de inputs son imperfectos e incompletos, y ii) los competidores tienen distintos niveles de poder de mercado.

Sus conclusiones más importantes son las siguientes: (i) las empresas de un grupo pueden mostrar distintos niveles de rentabilidad cuando se producen importantes diferencias en sus stocks de activos. (ii) La exposición al riesgo de las inversiones estratégicas puede diferir entre las empresas de un grupo cuando sus acciones se caracterizan por un grado distinto de ajuste entre su estrategia actual y sus diferentes stocks de activos.

En definitiva, la rentabilidad y el riesgo de la empresa dependen no sólo de las barreras de movilidad, sino también de factores específicos de la misma. Rumelt (1984){} los desarrolló en su discusión de la "imitación incierta" como fuente de "mecanismos de aislamiento", sugiriendo que los factores similares que protegen a las industrias de la entrada o a los grupos de la movilidad, asimismo, protegen a las empresas de la imitación. Los mecanismos de aislamiento impiden a los miembros del mismo grupo estratégico obtener unas rentabilidades similares.

Tanto los activos y capacidades de la empresa como los mecanismos de aislamiento constituyen factores explicativos importantes de la diferencia de resultados en un mismo grupo estratégico. En realidad, el apoyo teórico proporcionado por las barreras de movilidad a la relación "directa" entre pertenencia a un grupo y resultados resulta insuficiente. Sin embargo, Cool y Dierickx (1993){} proponen una relación "indirecta" de forma que la estructura de grupo estratégico afecta a las condiciones de rivalidad, y éstas a los beneficios de la empresa, dado que la rivalidad intragrupo tiene un efecto diferente en los beneficios de la empresa que la rivalidad entre grupos. Las condiciones de rivalidad a las que hacen referencia se exponen en el epígrafe siguiente de implicaciones de los grupos en lo concerniente a la

competencia extra e intragrupo.

A partir de aquí, se puede decir que en la investigación de grupos estratégicos, existe una cierta evidencia preliminar que apoya las diferencias de resultados entre grupos. Sin embargo, su validez se ve seriamente limitada por lo restrictivo de las medidas utilizadas.

En este sentido, la problemática empírica más importante se produce a la hora de determinar qué medidas de resultados y cuántas de ellas resultan adecuadas para demostrar las diferencias entre grupos estratégicos.

Cool y Schendel (1987){} subrayan algunos problemas detectados en las medidas de resultados utilizadas en los distintos trabajos empíricos: utilización de medidas contables no ajustadas, pese a sus deficiencias, utilización de resultados totales de la empresa en lugar de resultados a nivel de negocio, y en su opinión el más problemático que consiste en utilizar una sola de medida de resultados cuando siempre se ha recalcado la naturaleza multidimensional de la estrategia, lo que indica que se deben utilizar varios indicadores de resultados conjuntamente.

Otra cuestión se refiere a la utilización de medidas de resultados no ajustadas al riesgo. Sin embargo, la comparación directa de las medidas de resultados de los distintos grupos podría no tener justificación si éstos estuvieran afectados por niveles de riesgo distintos. Es decir, las estrategias pueden llevar a diferentes niveles de resultados pero también a diferentes niveles de riesgo. En consecuencia, se deben utilizar medidas de resultados ajustadas al riesgo.

En opinión de Dierickx y Cool (1989){}, la falta de evidencia empírica en las diferencias de rentabilidad entre grupos se debe a una incorrecta definición de éstos en base a dimensiones. Un fenómeno que puede contribuir al respecto es la distinción entre variables estratégicas flujo y variables estratégicas stocks.

3. IMPLICACIONES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS.

La existencia de los grupos estratégicos tiene implicaciones directas sobre la conducta de las empresas y sus resultados, así como sobre la naturaleza de las interacciones competitivas entre ellas. Algunas de estas implicaciones, sin embargo, son discutidas por utilizar el concepto de forma imprecisa al referirse a competencia entre grupos, dependencia mutua, y a que la presencia de grupos afecta a la distribución de resultados de las empresas.

En general, el concepto de grupo ha restaurado las decisiones estratégicas en el centro del paradigma estructura-conducta-resultados. En este sentido, la teoría y la investigación empírica apoyan la existencia de la relación entre estructura de grupo estratégico y resultados de la "industria", siendo explicada por Cool y Dierickx (1993){} en términos de los efectos de la rivalidad, es decir, al crecer la asimetría en la conducta (o distancia estratégica) llega a ser difícil establecer acuerdos entre los competidores, reduciéndose los beneficios de la industria.

Sin embargo, no se puede decir lo mismo sobre las implicaciones de la pertenencia a un grupo estratégico sobre los resultados del grupo y de la "empresa" porque, tal y como se ha observado en el epígrafe anterior, no existe una evidencia clara de las diferencias de resultados entre los grupos. Esto se debe a que las barreras de movilidad determinan únicamente los resultados potenciales a nivel de grupo, pero los resultados de la empresa son función también de una serie de factores específicos.

Sobre las implicaciones de conducta del paradigma, la literatura ofrece una importante discusión acerca de la naturaleza de la rivalidad intra y entre grupos. Con respecto a la rivalidad intragrupo, se sugiere que entre las empresas de un grupo se produce una dependencia mutua con mayor facilidad, derivando su conducta de rivalidad hacia actividades que crean barreras de movilidad, y de este modo, responden de forma similar a los fenómenos del entorno. No obstante, el requisito de dependencia mutua se ve ensombrecido porque diversos autores han demostrado que resulta difícil establecer y mantener acuerdos entre las empresas de un grupo estratégico (Cool y Dierickx, 1993){}.

Sin embargo, la condición de dependencia mutua no es necesaria. En opinión de Hatten y Hatten (1987){}, los grupos estratégicos no tienen porque estar formados por empresas que compiten directamente entre sí. En su lugar, algunos grupos están formados por empresas que no compiten unas con otras, sino que rivalizan con participantes de la industria clasificados en otros grupos. Según estos autores, esto ocurre en industrias segmentadas regionalmente y con productos diferenciados, donde no se da interacción entre

algunos miembros del grupo.

Con respecto a la rivalidad entre grupos, hasta la fecha, y a pesar de las críticas que se exponen a continuación, existe un cierto consenso sobre las implicaciones de las interacciones competitivas entre las empresas de una industria (rivalidad entre grupos) y los resultados obtenidos, ya que se considera que están afectados por la distancia entre los grupos, su número y distribución por tamaños, así como por la interdependencia de los mismos en el mercado. No obstante, esta relación de causalidad se pone en entredicho con respecto a los dos primeros factores.

En general, si la distancia estratégica (asimetría en la conducta) crece, la dependencia mutua no se reconoce fácilmente, siendo mayor la competencia entre los grupos estratégicos (rivalidad), y viceversa. Este argumento, junto con el de la dependencia mutua intragrupo, implican que la rivalidad entre grupos es mayor que la rivalidad intragrupo. Cool y Dierickx (1993){} piensan, en cambio, que esto no tiene porque ser así, ya que las empresas de un grupo pueden invadir los segmentos de mercado de las demás del mismo grupo cuando se rompen los acuerdos implícitos existentes entre ellas. De este modo, una empresa del grupo puede preocupar más a los demás miembros del mismo que las empresas externas.

Asimismo, parece difícil concluir que el decrecimiento en la distancia estratégica disminuya, inequívocamente, la rivalidad. Contrariamente, una asimetría decreciente de recursos llevaría a que las posiciones producto-mercado puedan ser más "contestables" (Hatten y Hatten, 1987){}. Las empresas con recursos similares son capaces de "contestar" las posiciones producto-mercado de las demás con

mayor facilidad que las empresas que no los poseen. Esto implica que la rivalidad potencial puede aumentar al reducirse la distancia estratégica. Asimismo, Miles, Snow y Sharfman (1993){} defienden la postura de Hatten y Hatten, pero en términos de la "variedad" estratégica en una industria. La ausencia de variedad no sólo implica una mayor competencia en la industria sino que, además, existe una menor oportunidad de aprendizaje para las empresas, es decir, de beneficiarse de la experiencia de las demás. Por tanto, consideran una relación positiva entre número de grupos estratégicos y su diversidad en una industria y los resultados en la misma.

De esta manera, estos autores combinan la distancia estratégica con el segundo factor de la relación causal señalada, el número de grupos. Sin embargo, Ramsler (1982){} cuestiona el efecto resultante anterior cuando analiza el número de grupos de forma independiente, al afirmar que un número mayor de grupos implica una configuración estratégica más diversa en la industria y un mayor riesgo de crecimiento de la rivalidad.

El tercer factor, la distribución por tamaño de los grupos, en cambio, es objeto de un mayor consenso entre los autores. Ramsler señala que las diferencias importantes entre los grupos estratégicos en términos de tamaño, reducen la importancia de la distancia estratégica y de la interdependencia del mercado, pudiendo reducir la rivalidad potencial entre grupos. Además, Barney y Hoskisson (1990){} manifiestan que en el caso de que una industria posea una

estructura de grupos muy distinta, pero todos ellos se encuentren constituidos por numerosas empresas, se desarrollará una dinámica de competencia perfecta en cada grupo, incluso cuando las barreras de movilidad impidan cualquier movimiento entre los mismos. Esta situación se producirá como consecuencia de que al aumentar el tamaño de los grupos, resulta difícil desarrollar la colusión tácita que permite a las empresas seguir la misma estrategia y evitar la competencia, por lo que los resultados de todas las empresas serán aproximadamente normales, y no existirá una relación entre grupos estratégicos y resultados de la empresa.

El último factor, la interdependencia en el mercado, se explica porque las diferencias de conducta no tendrán consecuencias importantes en la rivalidad, salvo que la interdependencia de los grupos en el mercado sea pronunciada.

Respecto a la competencia entre grupos, en opinión de Hatten y Hatten (1987){} y en línea con Barney y Hoskisson (1990){}, supone un uso impreciso del concepto dado que sugiere que existe competencia entre grupos, considerando así que éstos existen y que son fuerzas competitivas. Según estos autores, los grupos no son elementos reales de las industrias, por lo que carece de sentido la cuestión de que los grupos están formados por empresas que compiten unas con otras o que forman una cohorte para competir con otros rivales. Es decir, los grupos estratégicos no son necesariamente una fuerza cohesiva con poder de mercado, ya que son simplemente una técnica de ayuda para explorar la realidad con mayor exhaustividad sobre una base limitada de datos.

En cambio, Reger y Huff (1993){} siguen la línea de Porter, defendiendo la existencia de los grupos estratégicos como entidades reales derivadas directamente de las percepciones de los decisores. Si se considera esta postura, todas las consideraciones establecidas con respecto a la competencia entre grupos serían válidas.

En resumen, los estudios empíricos sobre grupos presentan problemas dado que difieren en una serie de características importantes: (a) En los objetivos perseguidos (solo demostrar existencia de heterogeneidad, etc). (b) En las dimensiones utilizadas (cuya consecuencia más importante es la ausencia de patrones sistemáticos en la formación de grupos). (c) Falta de claridad en la descripción de los grupos. Por otro lado, la detección de puntos de transición que marquen subperíodos de homogeneidad de conducta en términos de las dimensiones estratégicas por medio de la metodología de períodos estratégicamente estables, se configura como una etapa previa fundamental a la identificación de los grupos. De esta manera, se pueden analizar las tres características esenciales de la conducta dinámica de los mismos: cambio en su número, composición y estrategia. Asimismo, los grupos tienen implicaciones sobre la conducta de las empresas y sus resultados, así como sobre la naturaleza de las interacciones competitivas entre ellas.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Amel, D.F. y S.A. Rhoades, "Strategic Groups in Banking", **The Review of Economics and Statistics**, 52, 1988, págs. 685-689.

Baird, I.S. y D. Sudharshan, "Strategic Groups: A Three Mode Factor Analysis of Some Measures of Financial Risk", Working Paper 931, **Bureau of Economic and Business Research**, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1983.

Barney, J.B. y R.E. Hoskisson, "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 187-198.

Caves, R. y P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 1-12.

Cool, K., **Strategic Group Formation and Strategic Groups Shifts. A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1985.

Cool, K. e I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 47-59.

Cool, K. y D. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", **Management Science**, 33(9), septiembre 1987, págs. 1-23.

Cool, K. y D. Schendel, "Performance Differences Among Strategic Group Members", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, págs. 207-223.

Dierickx, I. y K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35(12), diciembre 1989, págs. 1504-1514.

Fiegenbaum, A., **Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry**, Tesis Doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1987.

Fiegenbaum, A. y W.J. Primeaux, Jr., "Strategic Groups and Mobility Barriers; The Level of Struggle in an Industry", **Journal of Behavioral Economics**, 16(3), 1987, págs. 67-92.

Fiegenbaum, A. y W.J. Primeaux, Jr., "An Empirical Examination of Strategic Groups in Three Manufacturing Industries", en C.F. Lee (ed.), **Advances in Financial Planning and Forecasting. Volume 3. A Research Annual**, JAI Press, Greenwich, 1989, págs. 281-310.

Fiegenbaum, A. y H. Thomas, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84", **Strategic Management Journal**, 2, 1990, págs. 197-215.

Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research", **Managerial and Decision Economics**, 8, 1987, págs. 139-148.

Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and An Empirical Example", **Journal of Management Studies**, 27(2), marzo 1990, págs. 133-148.

Galbraith, C. y D.E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", **Strategic Management Journal**, 4(2), 1983, págs. 153-173.

Hatten, K.J., **Strategic Models in the Brewing Industry**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1974.

Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Some Empirical Insights for Strategic Marketers: The Case of Beer", en Thomas, H. y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 275-292.

Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, págs. 329-342.

Hatten, K.J. y D.E. Schendel, "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71", **The Journal of Industrial Economics**, 26(2), diciembre 1977, págs. 97-113.

Hergert, M., "Causes and Consequencies of Strategic Grouping in U.S. Manufacturing Industries", **International Studies of Management and Organization**, 18(1), 1987, págs. 26-49.

Jegers, M., "On the Detection of Strategic Groups and the Relation between their Occurrence and Industry Profitability", **Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali**, 36(6), 1989, págs. 497-511.

Lawless, M.W., D.D. Bergh, y W.D. Wilsted, "Performance Variations Among Stgrategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability", **Journal of Management**, 15(4), 1989, págs. 649-661.

Mahoney, J.T. y J.R. Pandian, "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 363-380.

Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics", **Academy of Management Journal**, 32(2), 1989, págs. 333-352.

Mascarenhas, B. y D. Aaker, "Mobility Barriers and Strategic Groups", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 475-485.

McGee, J. y H. Thomas, "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy", **Strategic Management Journal**, 7, 1986, págs. 141-160.

McGee, J. y H. Thomas, "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Further Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 105-107.

Miles, G., C.C. Snow, y M.P. Sharfman, "Industry Variety and Performance", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 163-177.
Naviar, P., "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 101-103.
Oster, S., "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change", **The Review of Economics and Statistics**, 64(3), 1982, págs. 376-384.
Oster, S., **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Nueva York, 1990.
Patton, G.R., **A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the U.S. Brewing Industry**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1976.
Porter, M.E., "The Structure within Industries and Companies' Performance", **The Review of Economics and Statistics**, 61, 1979, págs. 214-227.
Porter, M.E., **Competitive Strategy,** Free Press, Nueva York, 1980.
Primeaux, W.J., Jr., "A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industry", en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 315-327.
Primeaux, W.J., Jr., "The Interdependence of the Life Cycle and Strategic Group Concepts: Theory and Evidence", en C.F. Lee (ed.), **Advances in Financial Planning and Forecasting**, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, 1987, págs. 67-85.
Ramsler, M., **Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1982.
Reger, R.K. y A.S. Huff, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 103-124.
Rudolph, P.M. y S. Topping, "Strategies and Performance in the Thrift Industry: 1979-1987", **American Real Estate and Urban Economics Association Journal**, 19(2), 1991, págs. 240-257.
Rumelt, R.P., "Toward a Strategic Theory of the Firm", en R. Lamb (ed.), **Competitive Strategic Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984, págs. 556-570.
Ryans, A.B. y D.R. Wittink, "Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry", en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 329-346.
Sudharshan, D., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis", **Journal of Management Studies**, 28(5), septiembre 1991, págs. 429-438.
Tallman, S.B., "Strategic Management Models and Resource-

Based Strategies Among MNEs in a Host Market", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, págs. 69-82.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
M.º CUEL D
CERVANTES

CAPITULO III

GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR BANCARIO

1. INTRODUCCION.

En el capítulo I se definieron los grupos estratégicos como unidades intermedias para el análisis de la industria. En base al concepto de estrategia de negocio, la formación de grupos de empresas con rasgos similares se podía efectuar a partir de las dimensiones estratégicas empleadas o del stock acumulado de recursos distintivos. La investigación realizada hasta el momento en la industria bancaria sigue la corriente mayoritaria, formando grupos siguiendo el criterio de la similitud de posiciones producto-mercado y de las actividades funcionales que las apoyan.

En la misma línea, en el presente capítulo se estudian los trabajos realizados sobre la materia en España y otros países, resaltando sus aportaciones más importantes.

2. EVIDENCIA EMPIRICA DE LA EXISTENCIA DE GRUPOS ESTRATEGICOS EN LA INDUSTRIA BANCARIA.

En la revisión realizada de la literatura se han encontrado y utilizado siete trabajos realizados por Ramsler (1982){}, Hayes, Spence y Marks (1983){}, Passmore (1985){}, Fombrun y Zajac (1987){}, Amel y Rhoades (1988){}, Rudolph y

Topping (1991){}, y Reger y Huff (1993){}.

La mayoría utilizan una metodología de agrupación directa, que aplica el análisis cluster a las variables de estrategia. Sin embargo, los trabajos de Hayes, Spence y Marks (1983){}, así como el de Passmore (1985){} proponen metodologías singulares, que se apoyan respectivamente en el uso de los modelos logit, y del análisis factorial y de correlación. Todos ellos comparten la perspectiva de la estrategia definida a lo largo de una serie de dimensiones observadas, salvo los de Fombrun y Zajac (1987){} y Reger y Huff (1993), quiénes consideran la estrategia "intencionada", que se deriva de las percepciones obtenidas directamente de los directivos del sector.

Por otro lado, tres trabajos son estáticos, examinando un único período de tiempo, y los restantes son dinámicos, efectuando, normalmente, análisis transversales en diferentes períodos, salvo el de Reger y Huff (1993), que se diferencia con un análisis longitudinal derivado de las percepciones de los directivos obtenidas de forma global en el intervalo de tiempo comprendido entre 1982 y 1985.

Por lo demás, los tipos de entidades que componen la muestra utilizada, los períodos temporales elegidos, las variables seleccionadas, y los propios objetivos de la

investigación difieren ampliamente. En los resultados alcanzados los siete trabajos confirman la existencia de grupos claramente diferenciados entre si.

A continuación se exponen, siguiendo el esquema anterior, las propuestas y conclusiones más importantes de estas investigaciones. Un esquema de esta revisión se presenta en el Cuadro 3.1.

2.1. Metodología Directa Utilizando Dimensiones Observadas.

2.1.1. Grupos Estratégicos en la Gran Banca Mundial: El Estudio de Ramsler (1982){}.

En la hipótesis de que el sistema bancario internacional ha pasado de estar formado por entidades independientes compitiendo localmente a otro formado por grandes instituciones rivalizando globalmente, Ramsler (1982) trató de identificar distintos posicionamientos estratégicos de los cien bancos más grandes del mundo, en términos de diversificación internacional.

El período analizado es el año 1980, y utiliza cuatro variables para especificar la dimensión producto-mercado (segmentos, productos, cobertura geográfica y riesgo), basándose fundamentalmente en la información contenida en los estados contables y las memorias anuales de las entidades. No especifica la dimensión "compromiso de recursos".

Las dos primeras variables sirven para especificar la orientación a los distintos segmentos de clientela. Con la variable número total de oficinas en todo el mundo, intenta captar la orientación minorista o banca mayorista de cada

CUADRO 3.1

ANALISIS DE GRUPOS ESTRATEGICOS EN SECTORES BANCARIOS EXTRANJEROS

Autores	Entidades	Período	Datos	Metodología	Dimensión Estratégica	Variables Operativas
Ramsler (1982)	Bancos	1980	Estados financieros	Cluster	Producto-Mercado	Oficinas Otros servicios
					Geográfica	Países con presencia operativa
					Tamaño	Activo
Amel y Rhoades (1988)	Bancos	1978 1981 1984	Estados financieros	Cluster	Especialización productiva	Títulos del tesoro EEUU/act.tot. Títulos admón.local-estatal/a.t. Créditos garantía real/act.tot. Créd. sctor construcción/ac.tot. Créditos agrarios/activo total Créditos a residentes/act.tot. Créd. no agrarios multifami/a.t. Créd. comercial e industr./a.t. Créditos personales/activo tot. Compra fondos públ.federale/a.t. Depós. empres. y personales/a.t. Depósitos del Gobierno EEUU/a.t. Depós. admón. local estatal/a.t. Cuentas de ahorro/activo total Depósitos a plazo/activo total
Rudolph y Topping (1991)	Industria Financiera	1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987	Estados financieros	Cluster	Especialización productiva	Créditos hipotecarios totales Cr.hipotº famil./cr.hipotº total Hipotecas a tipo variable Títulos respaldados por hipotecas Créd. adquisición y desarrollo Créd. comercial y personal Inversión inmobiliaria directa Tesorería y títulos de inversión Servicios de activo a empresas Depósitos totales/activo Certific. depósito/depós. total Préstamos bancarios/activo Otros préstamos bancarios

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

						Activos fin.-pasivo vencido/act.
						Pos. acreedora en merc. secundº.
						Pos. deudora en mercado secundº.

CUADRO 3.1 (Continuación)

Fombrun y Zajac (1987)	Bancos Cajas Emp. Otros Servicios Financieros	1982	Estados financieros Percepciones directivos	Regresión Cluster	Producto-Mercado (generalismo) Crecimiento interno Crecimiento externo Relaciones Bancos Relaciones Cajas Relaciones otras Influencia colectiva	Tamaño (activo total) Forma institucional Postura ante la tecnología Postura ante la política Postura competencia
Reger y Huff (1993)	Bancos	1982 1985	Percepciones directivos	Factorial Cluster	Alcance geográfico Mercado objº: créditos Crecimiento Localización Dirección Estructura y dirección "Trust" Alcance producto-mercado Exito de la empresa Accionariado y control Créditos sobre activos	
Hayes, Spence y Marks (1983)	Bancos de Inversión	1978	Base de clientes Atributos de banca	Logit Correlación	Mercado (base de clientes) Producto (atributos de las entidades)	Tamaño cliente Calificación de solvencia Sector industrial Estabilidad de la relación Tamaño deptº "Corporate Finance" Experiencia área internacional Experiencia en tipo de ofertas Experiencia industria particular

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

						Capacidad de distribución
Passmore (1985)	Bancos	1976	Estados financieros	Factorial Correlación	Especialización productiva	Créd. gar. real/créd. nacionales
		1977				Créd. inst. fin./créd. nacional.
		1978				Créd. comer-indus./créd.nacional
		1979				Créd. personales/créd. nacional.
		1980				Créd. exterior/créd nac. y exter
		1981				Créditos al exterior/activos
		1982				Créditos nacionales/activos
		1983				Otros depós. nacional plazo/act.
						Otros depós.ahorro nacional/act.
						Depós. oficinas extranj./activo

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

entidad, en la premisa de que un número elevado de oficinas es un buen indicador de orientación al segmento minorista. La variable prestación de servicios intenta detectar la inclinación a banca mayorista o banca especializada. Se consideran tres subcategorías de servicios: "corporate finance", "investment", y servicios de extranjero, medidos cada uno de ellos en una escala de 0 a 3 puntos y sumando después las puntuaciones individuales para obtener la puntuación total (entre 0 y 9 puntos), expresiva del alcance en la provisión de servicios.

La tercera variable denominada internacionalización o grado de globalización, trata de captar el ámbito geográfico de la entidad, y se mide por el número de países en los que tiene presencia operativa en orden a proporcionar servicios a sus clientes nacionales y a expandir y/o diversificar sus relaciones de clientes.

La cuarta variable utilizada, el tamaño absoluto medido por el activo total, en la medida en que indica la capacidad de un banco para absorber riesgos, constituye un indicador de esta dimensión, aunque también puede serlo de la capacidad para participar en el sector bancario internacional.

Aplicando el algoritmo de k-medias del análisis cluster a los datos originales, identifica seis grupos estratégicos diferentes en la gran banca internacional:

El grupo 1, denominado Gran Banca Global, está formado por una serie de entidades que se distinguen por su extensa red de oficinas (1.062 de media), una amplia presencia internacional (30,3 países de media), provisión de una amplia gama de servicios (media 8,1), y un gran tamaño (53.010 millones de dólares de activo total). Es decir, se trata de entidades que combinan simultáneamente la orientación a los segmentos mayorista y minorista, tienen una fuerte presencia global y un tamaño muy grande.

El grupo 2, de Gran Banca Internacional, está formado por entidades parecidas a las del grupo 1, en tamaño y en provisión de servicios, aunque tienen mucho más concentrada su presencia internacional (6,2 países) y están más orientados a la banca minorista (789 oficinas).

El Grupo 3, de Banca Internacional Mediana, comprende un conjunto de bancos con una amplia red de oficinas, provisión de servicios diversificada, presencia en un elevado número de países y tamaño mediano.

El Grupo 4, de Banca Internacional Especializada, consta de una serie de bancos con características propias de la banca mayorista: pocas oficinas, amplia oferta de servicios, presencia selectiva en el extranjero y gran tamaño.

El Grupo 5, de Banca Doméstica Mediana, está formado por bancos con una red de oficinas de tamaño medio, oferta limitada de servicios, poca o ninguna presencia internacional y tamaño medio.

El Grupo 6, de Banca Doméstica Especializada, está formado por las entidades con un pequeña red de oficinas, número limitado de servicios, poca o ninguna presencia internacional y tamaño mediano.

2.1.2. Grupos Estratégicos en Mercados Geográficos de la Banca Americana: Estudio de Amel y Rhoades (1988){}.

El estudio identifica grupos estratégicos de bancos americanos en dieciséis mercados geográficos diferentes. En este sentido, el componente espacial constituye, en la

opinión de los autores, un elemento de diferenciación "a priori" en la banca.

La selección de los mercados bancarios se efectúa en ocho estados que difieren en términos de tamaño, regulación de la expansión geográfica bancaria, y entorno económico, de forma que en cada estado eligen dos áreas metropolitanas (un área urbana grande y una ciudad más pequeña). Definen el mercado bancario a nivel de área metropolitana en línea con Wolken (1984){}.

Los autores utilizan las siguientes quince variables estratégicas para reflejar la especialización productiva de su cartera: títulos del tesoro de EEUU/activo total, títulos de la administración local y estatal/activo total, créditos con garantía real/activo total, créditos al sector de la construcción/activo total, créditos agrarios/activo total, créditos a residentes/activo total, créditos no agrarios multifamiliares/activo total, créditos comerciales e industriales/activo total, créditos personales/activo total, compra de fondos públicos federales/activo total, depósitos empresariales y personales/activo total, depósitos del Gobierno EEUU/activo total, depósitos de la administración local y estatal/activo total, cuentas de ahorro/activo total, y depósitos a plazo/activo total.

A estas variables se aplica un análisis cluster de forma transversal en cada mercado urbano en los años 1978, 1981, y 1984. El período elegido se caracteriza por una gran inestabilidad en el sector bancario americano, tanto en fluctuaciones de los tipos de interés como por la creciente desintermediación financiera.

El controvertido problema del número óptimo de clusters

a elegir se evita al considerar tres posibles soluciones, dos, cuatro y seis clusters, que son independientes entre si, aplicando, para ello, algoritmos no jerárquicos. En las tres soluciones resultantes, los clusters reúnen bancos de tamaños muy diferentes, por lo que concluyen que la simple agrupación de empresas a partir del tamaño, criterio "a priori", no es una forma apropiada de formar clusters.

Por otro lado, analizan las diferencias porcentuales de las variables estratégicas entre los clusters formados para cada solución, mercado y año, obteniendo que la solución de seis grupos es estadísticamente significativa. De esta manera, concluyen que existen seis grupos estratégicos en la banca.

Asimismo, estudian la estabilidad de la solución de seis grupos en el tiempo para cada mercado, a través de la proporción de entidades que se encuentran en el mismo cluster de un año a otro, revelando que, en promedio, el 60-70% de los bancos permanecen juntos en el mismo grupo en años posteriores. Sin embargo, dicho porcentaje varía ampliamente entre las ciudades.

Por último, identifican las estrategias que distinguen a los grupos obtenidos en cada mercado con un procedimiento basado en la comparación de los valores medios de las variables estratégicas de un cluster con los correspondientes al mercado en su globalidad. Concluyen, con carácter general, que las áreas de especialización de la banca son similares, tanto para las ciudades grandes y pequeñas, para estados con diferentes legislaciones, así como para las distintas regiones del país, centrándose, sobre todo, en depósitos a plazo, préstamos comerciales e industriales, préstamos con garantía real, y títulos de la administración de EEUU. Además, los créditos personales son un área relativamente poco importante de especialización. Esto implica la negación de la perspectiva dominante referente a que la elección

estratégica principal de la banca consiste en distinguir la clientela orientada al consumidor (detallista) y la centrada en la empresa (mayorista).

2.1.3. El Estudio de Rudolph y Topping (1991){} en la Industria Financiera Americana, 1979-1987.

El propósito del estudio consiste en la identificación de grupos de entidades financieras, en particular, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito, que siguen unas estrategias similares tras el proceso de desregulación producido en dicho sector en Estados Unidos entre 1979 y 1987. Con posterioridad, relacionan dichas estrategias con los resultados.

Como paso previo, analizan detenidamente el proceso desregulador americano y proponen que las respuestas de las entidades financieras ante el mismo pueden manifestarse a través de las cuatro estrategias "a priori" siguientes:

i) La estrategia "Tradicional" caracterizada por el mantenimiento de los mismos atributos en sus productos. Es decir, la mayoría de sus créditos, depósitos e hipotecas conservan los habituales tipos de interés fijos.

ii) Estrategia de "Ajuste de Vencimientos", seguida por las entidades que conservan el papel de prestamista hipotecario pero intentan reducir los problemas de desajuste de vencimientos, vendiendo títulos hipotecarios en el mercado secundario. Al mismo tiempo, aumentan su negocio de hipotecas a tipo variable para reducir el riesgo en los tipos de interés.

iii) Estrategia "Tradicional con Modificaciones". Se centra en los créditos hipotecarios pero indirectamente, dado que negocia un importante porcentaje de los mismos como títulos respaldados con hipotecas, lo que conduce a una mayor liquidez y a una menor exposición al riesgo.

iv) Estrategia "No Tradicional". Persigue una oferta más completa de servicios, dando más importancia a los créditos no hipotecarios, a las nuevas actividades de servicios a empresas, y una participación activa en inversión y desarrollo inmobiliario. Además, hace uso de nuevas fuentes de endeudamiento, obteniendo una gran parte de sus fondos a través de certificados de depósito.

Para estudiar la existencia de grupos de entidades que utilizan dichas estrategias "a priori", plantean las siguientes dieciséis variables relacionadas con la especialización productiva: créditos hipotecarios totales, crédito hipotecario a familias/crédito hipotecario total, hipotecas a tipo variable, títulos respaldados con hipotecas, créditos de adquisición y desarrollo, crédito comercial y personal, inversión inmobiliaria directa, tesorería, servicios de activo a empresas, depósitos totales/activo, certificados de depósito/depósitos totales, préstamos bancarios/activo, otros préstamos bancarios, activos financieros menos pasivo vencido/activo, y posiciones acreedoras y deudoras en el mercado secundario.

La metodología utilizada se desarrolla a través de tres etapas. En la primera, identifican once grupos estratégicos mediante la aplicación del análisis cluster de K-medias a 2.637 Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito en 1987. La comparación subjetiva de los valores medios de las variables estratégicas en cada cluster identificado con la conducta anticipada de los grupos hipotéticos permite asignarlos a los cuatro tipos de estrategia "a priori".

De esta manera, concluyen que todos los grupos obtenidos se ven afectados por el proceso desregulador, dado que incluso los tradicionales realizaron cambios significativos en sus estructuras de activo. En particular, los grupos 2 y 3 persiguen una estrategia "Tradicional"; los clusters 5, 6, 7 y 9 se definen mediante una "Tradicional Modificada"; los agrupamientos 1 y 8 manifiestan un "Ajuste de Vencimientos"; y los clusters 4, 10, y 11, la "No Tradicional".

En la segunda etapa, los grupos identificados en 1987 son estudiados de forma transversal, en cada uno de los años del período 1979-1987 mediante un análisis de la varianza. De este modo, demuestran que las diferencias observadas entre los grupos de 1987 se manifiestan a lo largo de todo el período de estudio.

La tercera etapa relaciona los grupos con los resultados. Para ello, los clusters se clasifican en forma de ranking con respecto a seis medidas de resultados en cada año. El análisis de la varianza demuestra la existencia de diferencias de resultados entre los grupos en todo el período. Además, los dos clusters con resultados superiores siguen, respectivamente, una estrategia "Tradicional Modificada" y "Tradicional", mientras que los dos inferiores mantienen la "No Tradicional".

2.2. Formación de Grupos Estratégicos utilizando las Percepciones de la Dirección.

La línea de investigación seguida por Fombrun y Zajac (1987){} y Reger y Huff (1993){} utiliza datos procedentes

de encuestas realizadas a los directivos del sector bancario. Fombrun y Zajac, aunque fueron los pioneros, no pretenden descubrir estructuras cognoscitivas "per se", sino que únicamente miden las percepciones de los directivos acerca de unas dimensiones teóricamente significativas que son establecidas directamente por el investigador.

Por el contrario, Reger y Huff parten de la Psicología Cognoscitiva para derivar las dimensiones claves que los decisores de la industria utilizan para analizar la competencia en la misma. Estas dimensiones claves, deducidas a partir de las opiniones de los directivos, resultan especialmente adecuadas para la formación de grupos estratégicos. De esta manera, los autores pretenden demostrar que los participantes en la industria bancaria forman grupos de competidores, y que sus percepciones sobre dichos grupos son ampliamente compartidas.

2.2.1. El Estudio de Fombrun y Zajac (1987){} en la Industria Financiera Americana.

La propuesta básica de esta investigación consiste en complementar la aproximación estructural típica a los grupos estratégicos, -basada en variables de estructura, estrategia centrada en la dimensión producto-mercado, e inferida de datos financieros-, con lo que denominan "postura ante el entorno"; es decir, con las expectativas de la alta dirección acerca del entorno de la empresa. La ventaja de esta aproximación ampliada es que permite explicar la estrategia intentada en la determinación de los grupos estratégicos, y no sólo la estrategia observada. Además, los autores pretenden ampliar el ámbito de análisis, evaluando los grupos también en términos de niveles de estrategia: negocio,

corporativa y colectiva.

Por tanto, si las percepciones de la alta dirección acerca del entorno organizacional influencian, además de las variables estructurales, el agrupamiento estratégico, el grado en que las empresas miembros tomen posturas similares ante el entorno, puede ser un predictor de la composición de los grupos estratégicos.

La aplicación se realiza sobre una muestra de 113 empresas de servicios financieros -Bancos, Cajas de Ahorro, Bancos de Inversión, etc- con más de mil millones de dólares de activo total. Los datos combinan los de procedencia financiera con los relativos a percepciones obtenidos mediante encuesta. La metodología consiste primero en un análisis de regresión con las dimensiones estratégicas como variables dependientes y una serie de variables independientes que las especifican, y en la aplicación después del análisis cluster mediante el algoritmo de Ward.

Consideran cinco categorías de variables o dimensiones: (1) Variables estructurales, o variables que pueden crear barreras de movilidad. Entre ellas consideran el Tamaño, medido por los activos totales, como una variable "proxy" a una serie de impedimentos económicos a la movilidad que limitan las opciones estratégicas disponibles. La Forma Institucional, como limitadora de la capacidad de actuación de las entidades y restringen las posibilidades de realizar cambios. Definen tres categorías de formas institucionales: bancos comerciales, cajas y otras empresas de servicios financieros. (2) Postura ante el entorno, que hacen operativa mediante tres variables: tecnología, política y competencia. Estas variables recogen las percepciones de la alta dirección de las entidades acerca del entorno, así como de sus oportunidades o amenazas. (3) Dimensión producto-mercado, medida por una escala que mide la amplitud de la gama de productos, desde la especialización al generalismo. (4)

Ambito geográfico, especificado mediante la variable expansión interna, que captura la medida en que la empresa trata de incrementar su base de clientes mediante esfuerzos domésticos o internacionales, y la variable expansión externa, representativa de la medida en que las empresas buscan el crecimiento mediante la fusión o adquisición de empresas. (5) Relaciones inter-empresas, se refiere al número de relaciones que establecen las entidades entre si -desde acuerdos informales hasta contratos pasando por joint ventures, etc-.

Mediante un análisis de regresión que toma como variable dependiente las dimensiones (o estrategias de distinto nivel según los autores), y como variables independientes las variables estructurales y perceptuales, se mide la importancia relativa de éstas últimas para explicar la actividad estratégica (las dimensiones). Hecho esto, se aplica el método de la varianza mínima de Ward del análisis cluster, a las siete dimensiones o estrategias para definir grupos.

El análisis de regresión demuestra: (1) que la dimensión producto-mercado (o estrategia de negocio, según los autores), viene explicada por las percepciones de la alta dirección sobre el entorno tecnológico, la forma institucional y el tamaño. La tecnología se percibe como una oportunidad para ampliar la oferta de productos, una forma institucional de Caja supone una mayor probabilidad de que se amplíen la gama de productos, y un tamaño grande suele ir ligado a una mayor amplitud de la gama de productos. (2) La dimensión expansión está relacionada con el tamaño y la forma institucional. Los bancos se orientan más a la expansión interna y las cajas a la externa mediante fusiones o adquisiciones. (3) La estrategia colectiva o de relaciones interempresas, está relacionada con la postura ante el entorno competitivo y el tamaño. Los bancos ven el entorno competitivo como una oportunidad de formar redes con otros

bancos, siendo las entidades pequeñas las que realizan mayores esfuerzos en este sentido.

En consecuencia, de los resultados obtenidos se deduce que la postura ante el entorno resulta un predictor del posicionamiento producto-mercado (percepciones sobre la tecnología), y de las relaciones interempresas (competencia). Sin embargo, no parece incidir en la expansión interna o externa. En las variables estructurales, el tamaño es un fuerte predictor del grado de especialización (ámbito producto-mercado), y la forma institucional lo es de todas las dimensiones consideradas.

Con el método cluster aplicado, se forman tres grupos estratégicos a lo largo de las siete dimensiones o estrategias consideradas. El primer grupo incluye los Grandes Bancos Comerciales y otras empresas de servicios financieros que buscan una estrategia de establecimiento de vínculos con otras empresas de servicios financieros. El segundo de los grupos está formado por empresas que optan por la autosuficiencia y la especialización. En tamaño y forma institucional son muy similares a las del primer grupo. El tercero lo forman pequeñas empresas de servicios financieros de todo tipo, que perciben el entorno como una amenaza y enfatizan la actividad de fusión y de influencia colectiva por medio de las relaciones públicas.

La novedad de su propuesta radica, por tanto, en completar las variables de estructura con opiniones de la alta dirección de las empresas acerca de determinadas fuerzas del entorno, en la hipótesis de que estas percepciones son relevantes a la hora de articular las dimensiones sobre las que se estructura la estrategia intentada por la entidad.

2.2.2. Estudio de Reger y Huff (1993){} en el Mercado Bancario de Chicago.

Este estudio examina el posicionamiento competitivo en el mercado bancario de Chicago desde la perspectiva cognoscitiva. Se asemeja al estudio de Amel y Rhoades (1988){} en que identifica grupos estratégicos dentro de mercados geográficos específicos.

Su objetivo consiste en demostrar que los directivos forman grupos de competidores en la industria bancaria, y que las percepciones que poseen sobre dichos grupos son ampliamente compartidas.

BIBLIOTECA VIRTUAL

El trabajo se centra en 18 bancos con un volumen de activos superior a 500 millones de dólares, que operaron en el área de Chicago entre 1982 y 1985. Dicho período se eligió debido al profundo proceso desregulador experimentado en el Estado de Illinois, que permitió a los bancos allí instalados adquirir a otras entidades.

De los 18 bancos se eligieron seis en la muestra atendiendo a diversos aspectos, como diversificación, etc, y a cinco directivos de cada uno de los mismos, familiarizados con la competencia en el mercado de Chicago, para obtener sus percepciones. La recogida de datos se efectuó con entrevistas semiestructuradas utilizando la técnica de "repertory grid" con el formato de contexto mínimo. Esta técnica requiere que cada entrevistado genere dimensiones que describan el fenómeno a estudiar, y que, con posterioridad, elabore juicios de similitud y de diferencia

sobre las empresas individuales en términos de aquellas dimensiones.

En particular, a cada entrevistado se le presentan los 18 bancos, separados en grupos de tres, para que refleje la forma en que dos de ellos son más similares estratégicamente y el tercero sea diferente. De esta manera, se deducen unas dimensiones bipolares mediante las que el entrevistado diferencia las estrategias de los competidores. Las dimensiones deducidas (con análisis factorial) se agruparon en las siguientes categorías, señalándose el porcentaje de entrevistados que proporcionan dicha dimensión en dicha categoría: alcance geográfico (88%), mercado objetivo: créditos (88%), crecimiento (79%), localización (71%), dirección (63%), estructura y dirección (58%), "trust" (54%), alcance producto-mercado (42%), éxito de la empresa (29%), accionariado y control (25%), y créditos sobre activos (25%).

A partir de dichas dimensiones, los entrevistados clasifican cada banco en una escala de 11 ítemes para establecer juicios sobre las estrategias de los competidores. El análisis cluster se aplica individualmente a las respuestas dadas por cada entrevistado para formar grupos estratégicos.

El estudio utiliza un criterio múltiple para la formación de los grupos, basado en tres algoritmos cluster que presentan diferentes ventajas e inconvenientes (promedio entre grupos, centroide, y Ward), obteniendo resultados idénticos. De este modo, se apoya la principal proposición de la investigación, es decir, los directivos agrupan cognoscitivamente a sus competidores, rechazando la explicación alternativa de que los clusters obtenidos son el resultado de la técnica de agrupación.

Asimismo, dado que el análisis cluster no es una técnica estadística inferencial, los autores especifican tres reglas

para determinar el número de clusters en cada algoritmo y entrevistado: (i) adopción de la solución que produce grandes saltos en el dendrograma, (ii) evitar grupos de una empresa, y (iii) soluciones ampliamente interpretables según la información cualitativa obtenida. Estos criterios coinciden en una solución que varía de dos a tres clusters para todos los entrevistados. La fuerte comunalidad entre los entrevistados con respecto a las empresas asignadas a cada cluster apoya la segunda proposición, los esquemas de agrupación no son idiosincrásicos sino ampliamente compartidos entre los participantes.

El Grupo 1 se caracteriza por una estrategia en actividades comerciales y mayoristas en un mercado nacional, e incluso internacional. El Grupo 2 tiene un énfasis mayor en el mercado comercial medio, de pequeñas empresas y banca orientada al consumidor en un área geográfica más limitada. El Grupo 3 no muestra unas características bien definidas, ya que parece ser un cluster más dividido que no puede ser comparado, ni tiene pleno significado entre los entrevistados.

Para demostrar que los grupos obtenidos son interpretables, y no un simple resultado estadístico, analizan la forma en que los directivos comparten las agrupaciones obtenidas bajo tres enfoques diferentes: (i) asumiendo que la solución de tres grupos representa la opinión común sobre la estructura de la industria; (ii) asumiendo que los dos primeros grupos siguen una estrategia clara; y (iii) relajando la hipótesis de que los decisores comparten una misma perspectiva de agrupación de competidores. Como resultado, los tres enfoques de análisis de datos apoyan la alta comunalidad en las entidades de los diferentes grupos.

Para probar la correspondencia entre los grupos estratégicos identificados por los directivos de la industria

y la realidad económica, analizan dos indicadores de resultados de las empresas, rentabilidad económica y grado de supervivencia de las mismas como entidades independientes. En relación al primero, las diferencias en la rentabilidad media fueron estadísticamente significativas entre los dos primeros grupos en 1986.

Con respecto al segundo indicador, analizan los cambios de propiedad producidos en las entidades de los diferentes grupos tanto en el período de realización del estudio como en los cinco años posteriores. Los resultados en el período de recogida de datos y la supervivencia en los años subsiguientes apoyan la postura de homogeneidad de empresas en los grupos cognoscitivos, dado que las entidades adquiridas en cada grupo siguieron patrones de compra diferenciados, que fueron respectivamente, adquisiciones por empresas extranjeras y por entidades de ámbito regional. Dado que los grupos formados son útiles para entender los beneficios y los patrones de fusión, los datos cognoscitivos pueden utilizarse para formar grupos estratégicos.

Las aportaciones más interesantes de este estudio consisten en que los decisores de la industria: (i) crean sus propias dimensiones para describir las estrategias de las empresas, en lugar de utilizar un conjunto común de categorías suministradas por los investigadores, (ii) poseen percepciones comunes sobre las comunalidades entre las empresas y (iii) agrupan a los competidores.

2.3. Formación de Grupos Estratégicos con Otras Metodologías.

2.3.1. Grupos Estratégicos en la Banca de Inversión Americana: Estudio de Hayes, Spence y Marks (1983){}.

Este trabajo adopta una perspectiva metodológica original en el contexto de las investigaciones realizadas sobre la formación de grupos estratégicos, no sólo en la banca sino en cualquier sector industrial.

El objetivo del modelo diseñado consiste en sumarizar cómo las diferencias medibles en los bancos y los clientes interactúan afectando a las elecciones. El grado en que el modelo describa con seguridad las elecciones, informará acerca de las características de la banca de inversión que atraen a tipos particulares de clientes.

De acuerdo con los planteamientos teóricos expuestos en el apartado anterior de este mismo capítulo, se apoyan en la idea de que los clientes deciden establecer relaciones comerciales con una entidad determinada sobre la base de sus requerimientos de productos y servicios, así sus percepciones sobre la capacidad y experiencia del banco para ofertarlos a un nivel de calidad adecuado. Dada la segmentación del mercado en grupos de clientes con diferentes características, resaltan las dimensiones de producto, cobertura geográfica y compromiso de recursos en áreas funcionales concretas.

El postulado de partida de su investigación es que el mercado de la banca de inversión está en gran medida segmentado, lo que se deduce al examinar que la base de clientes de los bancos difiere en aspectos importantes. De

acuerdo con este mismo postulado, la banca de inversión tiene distintas fortalezas, variando la importancia relativa de las mismas de cliente a cliente. Por tanto, el establecimiento de relaciones comerciales (banco-cliente) está relacionado con características tanto del cliente como del banco de inversión. En este contexto, la probabilidad de que un cliente elija un banco en particular dependerá de las características y necesidades del cliente así como de todas las características de los bancos de inversión entre los que puede elegir.

El estudio comienza analizando los clientes que forman el mercado total de los veinte bancos de inversión más grandes de los Estados Unidos en el período 1974-1978, formado por 750 grandes empresas industriales. Identificada la base de clientes de cada entidad, mediante la aplicación de dos criterios alternativos, se le caracteriza en función del tamaño, medido por ventas, beneficios y activos reales; la calidad percibida del cliente en términos de calificación de solvencia; el sector industrial, y la estabilidad de las relaciones entre los bancos y sus clientes.

A continuación examinan una serie de áreas de atributos de los bancos de inversión, en las que se pueden identificar o medir sus fortalezas: (1) Tamaño y calidad del departamento de servicios financieros a las empresas (corporate finance), (2) experiencia en tipos particulares de ofertas (deuda, acciones, etc), (3) experiencia en el área internacional, (4) experiencia en una industria en particular, (5) capacidad de distribución. Para cada uno de los atributos se utilizan una serie de índices de medida, hasta un total de veinticinco.

Con las características de la clientela y los atributos de los bancos se identifican los determinantes que resultan en una elección banco-cliente en particular. La hipótesis es que se dará una relación concreta por la valoración que los clientes puedan hacer de las fortalezas de los bancos.

El análisis logit proporciona una estructura específica para evaluar la importancia relativa de las fortalezas específicas de un banco para un cliente en particular. El modelo logit combina las características de los bancos y clientes en un mercado y genera la probabilidad de que un comprador y un vendedor de determinadas características establezcan una relación comercial. De esta forma se generan las probabilidades esperadas de que un cliente elija un determinado banco a partir de las características de los clientes, los atributos de los bancos y las elecciones observadas (actualmente realizadas).

Para cada uno de los 20 bancos obtienen 750 probabilidades (una por empresa de la base de clientes total de la banca de inversión), probabilidades que varían de acuerdo a la posibilidad de que un banco pueda atraer como cliente a una empresa en particular. Cada banco tiene por tanto una cuota de mercado prevista, medida como la proporción del número total de clientes para los que la probabilidad estimada de elegir el banco es mayor que la de elegir cualquier otra entidad.

El modelo y las probabilidades generadas se utilizan para analizar similaridades y diferencias entre las entidades. Se demuestra así que la industria está formada por grupos, de manera que los miembros en el mismo grupo compiten de forma más directa en un segmento determinado de clientes.

La formación de grupos se realiza midiendo la distancia entre competidores utilizando para ello análisis de correlaciones parciales entre vectores de probabilidades correspondientes a los distintos bancos (no aplican algoritmos cluster). Un grupo estratégico es una colección de bancos con $D(P_i,P_k)>0,5$ dentro del grupo y $D(P_i,P_k)<0,5$, para cualquier i dentro del grupo y k fuera del grupo.

Los autores reconocen que podían haber actuado

directamente buscando similaridades de los bancos a través de sus atributos. De esta forma los bancos con atributos similares competirían por los mismos clientes, en el mismo grupo estratégico. Este enfoque, sin embargo, no hubiera proporcionado información acerca de las preferencias de los clientes potenciales.

Con la aplicación de esta metodología se obtienen cuatro grupos estratégicos de perfiles nítidamente diferenciados:

Grupo I: Intermediación al por menor (retail brokerage). Se trata de un grupo dominado por entidades con una importante capacidad de distribución al por menor de ámbito nacional, cuota de mercado importante en los sectores de transporte, venta al detall y eléctrico. Sus clientes son por término medio más pequeños que los de otros grupos y con una calificación de solvencia también menor. Los bancos que los forman tienen pocos profesionales en "corporate finance".

Grupo II: Banca de inversión especializada (special bracket banking firm), formado por entidades cuya fortaleza original está en la capacidad de intermediación al por menor entre inversores e instituciones.

Grupo III: Gran Banca de inversión líder en originación, base de clientes relativamente pequeña y una cifra de negocios importantes en Europa.

Grupo IV: Está formado por un conjunto de bancos con cuotas de mercado importantes en un número reducido de industrias, importante capacidad de distribución al por menor. Es el grupo con menos profesionales y gastos de investigación.

2.3.2. Grupos Estratégicos en la Banca Multinacional y Regional Americana: Estudio de Passmore (1985){}.

Passmore muestra otra metodología original y alternativa para la formación de grupos estratégicos utilizando datos de los estados financieros de los cincuenta mayores bancos comerciales de E.E.U.U.. El análisis se realiza de forma transversal en cada uno de los años del período comprendido entre 1976 y 1983, y sobre dos muestras separadas de bancos que incluyen, por un lado a diecisiete multinacionales, y por otro a treinta y tres regionales.

La idea intuitiva del procedimiento utilizado consiste en tratar de localizar los grupos de bancos que mejor son descritos por un único vector, el primer componente principal.

Las diez variables estratégicas utilizadas, que reflejan la especialización productiva de los bancos o proporción de su cartera destinada a cada elemento del balance, son las siguientes: créditos con garantía real/créditos nacionales, créditos a instituciones financieras y de negocios/créditos nacionales, créditos comerciales e industriales/créditos nacionales, créditos personales/créditos nacionales, créditos al exterior/créditos nacionales y exterior, créditos al exterior/activo, créditos nacionales/activo, otros depósitos nacionales a plazo/activo, otros depósitos de ahorro nacionales/activo, y depósitos de oficinas extranjeras/activo.

A estas variables aplica un análisis de componentes principales, tanto para la banca multinacional como para la regional, y calcula el primer y segundo factor. Los bancos

se agrupan después en dos conjuntos a través de la correlación de sus vectores de cartera con los dos componentes principales.

Además, el autor trata de representar cada grupo obtenido por medio de un banco "estandarizado". Para ello, aplica un nuevo análisis de componentes principales a las variables en cada uno de los grupos identificados, calculando, únicamente en ambos, el primer factor, que representa respectivamente a la entidad estandarizada. En definitiva, Passmore propone una medida cuantitativa de distancia estratégica, definida como la correlación de la cartera de un banco con las instituciones "estandarizadas" de cada grupo, que refleja la especialización que un banco tiene en un tipo de negocio.

El análisis de las diferentes características de los grupos formados se efectúa de dos formas: (i) mediante un test de igualdad de medias de cada variable estratégica entre los grupos identificados; y (ii) comparando la suma absoluta de las medias de cada variable en el grupo con la suma de sus desviaciones típicas. Ambos criterios concluyen que existen diferencias significativas entre los dos grupos formados, tanto para la banca multinacional como para la regional, y las interpreta respectivamente como representativas de la banca comercial mayorista y minorista.

Por un lado, la banca multinacional se divide en dos grupos, cuyas diferencias persisten a lo largo de ocho años:

El Grupo 1 representa la banca mayorista claramente internacional, orientada hacia los créditos comerciales y depósitos de fuentes extranjeras.

El Grupo 2 o banca minorista internacional, centrada en los créditos de garantía real y personales, procediendo sus pasivos de las oficinas nacionales. Es decir, realizan

operaciones internacionales, pero no parecen seguir una estrategia de servicio a la clientela en países extranjeros.

Por otro lado, los atributos de los grupos de banca regional también evidencian la distinción mayorista-minorista de forma persistente en el tiempo, pero no tan pronunciada como en el caso multinacional, es decir, sus correlaciones con su banco estandarizado son menores. Asimismo, los mayoristas regionales están implicados en actividades internacionales, de forma más significativa que los detallistas regionales. En general, el autor espera que las actividades internacionales de la banca regional mayorista tengan menor importancia que las de la banca multinacional mayorista, y de hecho, a veces son menores que las de la internacional detallista.

Asimismo, concluye que, en promedio, la banca mayorista y minorista presentan similares niveles de rentabilidad. Sin embargo, una correlación mayor entre la estrategia de un banco y la estrategia "pura" mayorista o detallista produce incrementos pequeños pero significativos en los beneficios de ambas, y esto ocurre a la vez para la banca multinacional y regional. Esta observación es consistente con la creencia de que un "nicho" estratégico es importante por su mayor beneficio.

El conjunto de trabajos sobre grupos estratégicos en el sector bancario americano ha permitido constatar la existencia de orientaciones similares a nivel de negocio, en base a la estrategia observada o la proyectada según las expectativas de los directivos de las distintas entidades. Los análisis realizados demuestran la existencia de homogeneidad interna y heterogeneidad externa, pero no la significación estadística de las diferentes rentabilidades obtenidas. La estabilidad de las estructuras de grupo, por otro lado, únicamente es defendida por un estudio de tipo transversal.

3. GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL: REVISION DE LOS TRABAJOS EMPIRICOS REALIZADOS.

En el caso de las instituciones financieras españolas se han realizado distintos estudios empíricos con el objetivo de identificar grupos estratégicos y examinar las diferencias entre los mismos en términos de las dimensiones claves que caracterizan la competencia en el sector, así como la capacidad predictiva de éstas últimas. Entre los realizados hasta el momento se advierten acercamientos diferentes. Por un lado, están los teóricamente enmarcados en la Economía Industrial, preocupados por los aspectos relativos a los niveles de eficiencia sectorial, parsimoniosos en la selección de variables y que siguen una metodología directa en la formación de grupos, consistente en la aplicación del análisis cluster a las variables originales. Los trabajos de Gual y Vives (1990){} en la banca, y de Gual y Hernández (1991){} con Cajas de Ahorro, se encuadrarían en la misma.

De otro lado, están los que toman como referencia la literatura de dirección estratégica, que utilizan una metodología caracterizada por la utilización de un elevado número de variables para obtener una especificación lo más completa posible de la estrategia de negocio de las entidades financieras. Los trabajos de Azofra y de la Fuente (1987){}, Azofra, de la Fuente, de Miguel, y Rodríguez

(1990){}, Martínez Vilches (1992){}, así como Más y Gómez Sala (1992{}, 1993{}), estarían en esta línea. Esta posición metodológica condiciona las técnicas estadísticas aplicables, exigiendo primero el uso de procedimientos reductores de información como el análisis factorial, y la aplicación después, a las puntuaciones factoriales obtenidas, de alguno de los algoritmos disponibles en el métodos cluster para reunir a las entidades en grupos estratégicos.

Una tercera línea, claramente diferenciada, que tiene referencias comunes en ambos campos y evita la utilización de técnicas estadísticas de agrupamiento, ha sido sugerida por Espitia, Polo y Salas (1991){}. Utilizan el censo completo de las entidades de depósito articulando la estrategia de negocio en torno a tres dimensiones que concretan mediante clasificaciones basadas en la forma institucional (Banca Comercial, Banca Industrial y Cajas), en la cobertura espacial (nacional, regional y local) y en el activo total (muy grandes, grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas). Denominan grupos estratégicos a las clasificaciones realizadas, a las que posteriormente tipifican con cinco indicadores de gestión, con el objetivo de constatar si existen o no diferencias entre los distintos grupos de entidades en términos de rentabilidad económica y financiera.

Por último, una cuarta vía, desarrollada por Gómez Sala, Marhuenda y Más (1993a){}, se basa en la utilización de los precios de las acciones en los mercados de valores y la incorporación, de este modo, de las expectativas de los accionistas. En concreto, trata de analizar las consecuencias de ciertos efectos sistemáticos sobre la rentabilidad de las acciones en las bolsas de valores con el objetivo de formar grupos estratégicos de empresas. Asimismo, esta última línea de investigación es, de momento, la única que efectúa un análisis longitudinal, mientras que el resto se basan en aplicaciones transversales. La revisión de los trabajos se realizará siguiendo este esquema.

Antes, no obstante, conviene destacar que otros estudios sobre el sistema bancario han identificado distintas orientaciones de negocio en el conjunto de las entidades de depósito españolas. Trujillo y otros (1988){} consideran que mediante una serie de variables o indicadores de estructura de balance, es posible determinar dos casos polares en cuanto a posicionamiento producto-mercado de un banco. Las entidades que siguen banca al por mayor, caracterizadas por la especialización en un número reducido pero sofisticado de clientes, un mayor volumen de recursos por oficina, mayor importancia de las operaciones financieras internacionales, posición deudora en los mercados interbancarios y menor presencia de depósitos a la vista en los recursos ajenos del pasivo. La banca al por menor caracterizada, sobretodo, por el elevado número de oficinas y la importancia de los fondos obtenidos mediante depósitos a la vista.

Por su parte, Ballarín (1985){} destaca la importancia de las dimensiones relativas al producto y ámbito geográfico, frente a la de mercado o grupos de clientes. Distingue entre banca universal que oferta una amplia gama de productos a un conjunto diversificado de clientes, y banca especializada, con un número reducido de productos y un grupo seleccionado de clientes. En cuanto al ámbito geográfico, consiste en la elección del área de actuación y puede ser nacional, regional o local.

3.1. Formación de Grupos Estratégicos con la Metodología Directa.

En síntesis, los trabajos que responden a esta metodología, como se ha mencionado, especifican la estrategia a nivel de negocio de la entidad mediante pocas variables cuidadosamente seleccionadas. Los agrupamientos se obtienen mediante la aplicación directa del análisis cluster a las variables originales. Normalmente, obtienen pocos grupos estratégicos, claramente definidos y tipificados. Sin embargo, presentan el inconveniente de una definición estratégica prácticamente basada en la especialización productiva, además de no especificar la composición de los distintos grupos. Todas las investigaciones de este tipo tienen su origen en el I.E.S.E. de Barcelona.

3.1.1. Estudio de Gual y Vives (1990){}.

Identifican grupos estratégicos en el año 1989,

utilizando una muestra de 123 bancos españoles. La investigación comparte las características propias de las realizadas en otros ámbitos en el campo de la Economía Industrial: pocas variables seleccionadas "a priori", aplicación del análisis cluster a las variables originales y comprobación posterior de la existencia de heterogeneidad entre grupos.

La hipótesis de partida del estudio es que el proceso de cambio experimentado por el entorno de las entidades, ha llevado a los bancos a seguir ciertos patrones de especialización distintos en el negocio bancario, que permiten agrupar las entidades por el consecuente perfil competitivo que resulta.

Las variables se eligen en el supuesto de que la estructura de balance constituye una buena aproximación a la combinación de productos con la que el banco compite en el mercado (el desarrollo creciente de las actividades fuera de balance, podría limitar, sin embargo, la validez de este enfoque). A priori, las variables pretenden distinguir, por el lado del activo, a las entidades con actividad comercial importante del resto de los bancos. En el pasivo, distinguir entre las que obtienen los recursos ajenos de pasivos estables y baratos, de las que los obtienen de pasivos más caros que requieren mayor esfuerzo de venta y diseño del producto. Concretamente, las variables de estructura de balance utilizadas en forma de ratio, son las siguientes:

1. Tesorería/inversiones financieras.
2. Créditos con garantía real/inversiones financieras.
3. Resto de las inversiones crediticias/inversiones financieras.
4. Cartera de valores/inversiones financieras.
5. Cuentas corrientes/recursos ajenos.
6. Ctas. de ahorro y depósitos a plazo/recursos ajenos.
7. Otras cuentas/recursos ajenos.

8. Intermediarios/pasivo total.

La aplicación del algoritmo k-medias del análisis cluster a las variables anteriores, permite formar los grupos en función de la similitud de sus estructuras de balance.

Identifican tres grupos asimilables a: Banca Comercial o Minorista, Banca al por mayor y Banca Corporativa o de Inversión. Los rasgos de cada grupo se deducen de las características medias de cada "cluster" en términos de variables originales. No infieren ninguna consecuencia de la existencia de grupos en el sector, ni en resultados, ni en el nivel de competencia, etc.

El Grupo 1, de Banca Comercial o Banca Minorista, agrupa a 65 entidades de la muestra, representando al 85% de los activos totales de la misma. Comprende a los bancos más importantes del país. Se caracterizan por el elevado número de oficinas, propio de la banca minorista, el papel central de las inversiones crediticias en el activo y el recurso moderado al mercado interbancario como forma de captación de recursos, en el pasivo. Tienen los márgenes y costes más elevados de toda la banca.

El Grupo 2, de Banca Corporativa o de Negocios, agrupa a 14 entidades, que se caracterizan por la escasa actividad crediticia y la importancia de la tesorería y la cartera de valores, en el lado del activo. En pasivo destaca la importancia relativa de las cuentas no convencionales. Como consecuencia de ello obtienen una parte importante de sus ingresos por vías distintas de los clásicos productos financieros, siendo muy elevados sus productos por servicios en relación al margen operativo obtenido.

Entre sus actividades típicas están las clásicas de la banca de inversión que no comporta participación directa en bolsa (colocación y aseguramiento de emisiones, asesoramiento

en fusiones y adquisiciones, asesoría de inversión y gestión de patrimonios, etc). En estos segmentos compiten con bancos universales y con sociedades y agencias de valores y bolsa.

El Grupo 3, de Banca al por Mayor, está formado en su práctica totalidad por bancos extranjeros, cuya característica más sobresaliente es la utilización del mercado interbancario para la obtención de fondos. Tienen una limitada expansión de oficinas ya que han centrado su actividad en el segmento mayorista de la banca comercial (por ejemplo, créditos sindicados). En opinión de los autores, realizan un negocio de intermediación en el que es difícil competir diferenciando producto. Márgenes pequeños e importancia de volumen.

En consecuencia, los autores constatan la existencia de grupos, dados por la afinidad de especializaciones productivas derivadas de la estructura de balance, pero no extraen consecuencias de la agrupación realizada.

3.1.2. Estudio de Gual y Hernández (1991){}.

Comparte la modelización teórica del anterior para formar grupos estratégicos en una muestra de 77 Cajas de Ahorro Españolas, en el año 1988 (y 1987, para corroborar los resultados obtenidos).

El objetivo, sin embargo, es más ambicioso, consistiendo en analizar si la especialización productiva (ámbito producto-mercado en terminología de Dirección Estratégica) es una variable determinante de los costes operativos de las entidades. Con otras palabras, si las distintas estrategias seguidas por las Cajas a lo largo de las dimensiones

producto-mercado, resultan en costes operativos significativamente diferentes entre las mismas. Los autores sugieren esta línea de investigación al resultar poco satisfactorios los estudios que explican las diferencias en costes operativos en base al tamaño de las entidades exclusivamente.

Detrás está de nuevo la idea de que las entidades no son homogéneas y compiten entre si mediante la especialización de su oferta y el desarrollo de una gama selectiva de productos y servicios financieros. No obstante, se admite implícitamente, que todas las Cajas realizan las actividades propias de la banca minorista y que la especialización productiva, traducida en estructuras de balance, hay que buscarla en la mayor o menor inclinación a asumir riesgos e innovaciones, tanto en el activo como en el pasivo.

Las variables, indicativas de la especialización seguida por las entidades, se seleccionan bajo el criterio de que incidan sobre los costes, ignorando aspectos relacionados con el análisis global del sector (expansión del número de oficinas, automatización del servicio al cliente, etc). Utilizan para obtener grupos estratégicos seis de las ocho variables de estructura de balance listadas en el apartado anterior (todas excepto la cuarta y octava), que reflejan la especialización productiva o el ámbito producto-mercado de las entidades.

Posteriormente, una vez obtenidos los grupos estratégicos, añaden una serie de factores adicionales para describir las características de los grupos: número de oficinas, número de cuentas ordinarias (corrientes, de ahorro, y depósitos a plazo), número de cajeros automáticos, depósitos del sector privado en millones de pesetas, y activo total.

El primero de los Grupos obtenidos, denominado Cajas de

Activo, se caracteriza por reunir un conjunto de entidades de activo innovador y pasivo normal. Destacan la importancia de las operaciones de más riesgo, como créditos comerciales y personales, y la escasa relevancia de las operaciones menos arriesgadas como la tesorería. Tienen una mediana dimensión y sucursales mayores que las Cajas del Grupo 2.

El Grupo 2, de Cajas Tradicionales, tiene un activo más conservador, caracterizado por un mayor peso de la tesorería, menos arriesgada (teniendo en cuenta que parte de la misma es obligatoria por el coeficiente de caja), y por una menor importancia de las inversiones crediticias. El pasivo conservador se caracteriza por la mayor importancia de las cuentas de ahorro y los depósitos a plazo como formas de captación de pasivo. Además, son Cajas de tamaño mediano-pequeño, con un número escaso de oficinas, pocos cajeros automáticos, así como pequeñas sucursales y depósitos.

El Grupo 3, de Cajas de Pasivo, tiene un activo normal y un pasivo innovador. Mayor peso de las otras cuentas (incluyen las cesiones de crédito) y cuentas corrientes en el pasivo. Dimensión media y dimensión sucursales mayor que el Grupo 2.

El Grupo 4 está formado por las Cajas Aseguradoras, que tienen un activo con mayor peso de los créditos hipotecarios y de la cartera de valores (debido a la actividad aseguradora). En pasivo mayor peso de provisiones técnicas de las operaciones de seguros, otras cuentas y cuentas corrientes. Son instituciones de gran tamaño, con elevado número de oficinas y cajeros.

Como conclusión afirman que las diferencias en costes operativos entre los distintos grupos son estadísticamente significativas. Concretamente, la evidencia estadística permite concluir que los niveles de costes asociados a la estrategia conservadora son significativamente más pequeños

que los de las estrategias innovadoras, sean de activo como de pasivo. Las Cajas más innovadoras tienen mayores costes operativos por unidad de activo, reflejando un mayor esfuerzo competitivo ya sea en la vertiente de activo o en la de pasivo. No obstante, las Cajas innovadoras presentan también mayores márgenes financieros y ordinarios, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas. Por tanto, se puede afirmar que las estrategias producto-mercado seguidas por las entidades tienen un impacto significativo en costes operativos, y que aunque los resultados son distintos entre grupos, estas diferencias no son significativas.

3.2. Formación de Grupos con Metodologías basadas en la Utilización del Análisis Factorial.

Los trabajos de Azofra y de la Fuente (1987){}, Azofra, de la Fuente, de Miguel y Rodríguez (1990){}, Martínez Vilches (1992){}, y Más y Gómez Sala (1992{}, 1993{}) usan una metodología similar, caracterizada por la utilización de un elevado número de variables seleccionadas siguiendo las orientaciones de la literatura bancaria y la opinión de los expertos. La utilización de tal cantidad de variables se justifica en la necesidad de obtener una especificación lo más completa posible de la estrategia de negocio de las entidades financieras.

Esta posición metodológica condiciona las técnicas estadísticas utilizables, exigiendo la aplicación del análisis factorial al objeto de reducir información. Su utilización, por otra parte, se realiza con la intención de detectar los ejes fundamentales de la actividad bancaria en el período considerado. Posteriormente, se aplica a las puntuaciones factoriales obtenidas, alguno de los algoritmos disponibles en el método cluster, para reunir a las entidades en grupos estratégicos.

Estos trabajos tienen en común con todos los que utilizan análisis factorial, el que en su intento de precisar con exactitud las dimensiones estratégicas de la empresa, dificultan posteriormente la tipificación de los grupos haciéndoles perder capacidad descriptiva. Más aún cuando se realizan aplicaciones sucesivas en distintos momentos del tiempo.

Por otra parte, en muchos casos, la relación entre la variable seleccionada y la orientación estratégica que pretende describir, es ambigua o no está sólidamente fundamentada. Asimismo, la inclusión de variables de resultados hace que, en realidad, más que en grupos estratégicos, las entidades se reúnan entre sí siguiendo criterios de proximidad en términos de distancia. La formación de grupos estratégicos "strictu sensu" sólo puede estar basada en variables estructurales o de conducta. Tienen la ventaja, sin embargo, de identificar la composición de cada grupo facilitando así el posicionamiento de las entidades y su utilización en el análisis competitivo de la planificación estratégica.

3.2.1. Estudio de Azofra y de la Fuente (1987){}.

En una muestra de 21 bancos cotizados en la Bolsa, realizan un análisis estático con tres cortes transversales en 1975, 80 y 85. De esta forma, pretenden obtener la evolución de las dimensiones competitivas más importantes del sector, y la composición de los grupos estratégicos en cada momento del tiempo.

Los datos utilizados se ordenan en cuatro dimensiones estratégicas y doce variables. La metodología se basa en la aplicación del análisis factorial a las variables originales y la aplicación posterior del análisis cluster (algoritmos de Hartigan y Wrong del paquete BMDP), a las puntuaciones factoriales previamente obtenidas.

Como resultado obtienen que las dimensiones claves o ejes más importantes sobre los que ha girado la actividad de las instituciones financieras en el período seleccionado, han sido: estrategia de negocio, expansión, tesorería, rentabilidad y recursos. La evolución de los mismos en el tiempo, muestra la progresiva importancia de la liquidez y tesorería frente a expansión y crecimiento.

Igualmente, encuentran que los grandes bancos presentan un comportamiento homogéneo, caracterizado por el mayor peso relativo de las estrategias de liquidez y rentabilidad. Los restantes bancos ponen más énfasis, sin embargo, en las estrategias de expansión y recursos.

3.2.2. Estudio de Azofra, de la Fuente, de Miguel, y Rodríguez (1990){}.

En línea con el trabajo anterior, obtienen grupos estratégicos a partir de una muestra de 34 bancos cotizados, con cortes transversales en los años 1983 y 1988. Definen las mismas dimensiones estratégicas que hacen operativas mediante 16 variables. Sólo dos de ellas coinciden con las utilizadas en el trabajo anterior.

De nuevo, el objetivo consiste en detectar la presencia de grupos de entidades con comportamiento estratégico diferenciado en el marco de la banca privada española, tipificando para ello los diversos patrones de conducta localizados. Para ello, refinan la metodología estadística de la investigación, aplicando análisis discriminante a los cluster obtenidos, en orden a profundizar en las características diferenciales de cada grupo estratégico.

El análisis factorial detecta que los factores de comportamiento estratégico más importantes de la banca privada en 1983 eran la eficiencia, la productividad y el liderazgo en costes, y en 1988, los ejes de este comportamiento giraban en torno sobre todo a la innovación en productos y servicios, y a la banca de corte tradicional.

En cada uno de los años, obtienen tres grupos estratégicos como consecuencia de la aplicación de un análisis cluster. Asimismo, con un análisis discriminante examinan las diferencias entre los mismos en términos de los factores y la posible aparición de solapamientos. Los componentes y características intrínsecas de dichos grupos son diferentes, lo que en opinión de los autores, pone de

manifiesto un reposicionamiento de instituciones dentro del sistema bancario. No obstante, esta conclusión podría resultar apresurada dado que resulta difícil discernir en qué medida las diferentes composiciones temporales de los grupos son producto de reorientaciones estratégicas de las entidades, o fruto del cambio observado en los factores estratégicos.

Los tres grupos identificados en el año 1988 se caracterizan por lo siguiente: El primero por practicar lo que denominan banca de mediación, el segundo banca tradicional, y el tercero, un activo innovador, un pasivo clásico y realizar operaciones fuera de balance.

3.2.3. Trabajo de Martínez Vilches (1992){}.

Este estudio sigue el mismo procedimiento metodológico que el trabajo anterior, es decir, identifica grupos estratégicos a partir de la utilización de tres técnicas multidimensionales (factorial, cluster y discriminante), aunque se aplica a Cajas de Ahorro en lugar de a la Banca.

Mediante un análisis factorial, el autor ordena dieciocho variables de gestión iniciales en cinco dimensiones estratégicas, es decir, estructura de negocio, solvencia y garantía, liderazgo en costes, expansión o crecimiento, y diferenciación (en precio, tecnológica y en producto), siendo una gran coincidencia que estas dimensiones obtenidas se manifiesten sistemáticamente en los cinco años estudiados.

Los grupos estratégicos de Cajas de Ahorro obtenidos son cinco en los años 1986, 1987, 1988, 1989 y 1990, y se tipifican del siguiente modo:

El Grupo I, de Cajas muy activas, innovadoras y con fuerte capacidad de expansión. El Grupo II con Cajas activas, con fuerte vinculación al negocio tradicional y liderazgo en costes. El Grupo III formado por Cajas tradicionales, intermedias y con problemas de costes. El Grupo IV de Cajas cuya prioridad es la expansión. Y el Grupo V con Cajas muy tradicionales desde la perspectiva estratégica.

Sin embargo, el autor indica que la composición de los Grupos Estratégicos obtenidos es diferente, tanto para cada año como para el período analizado.

3.2.4. Trabajos de Más y Gómez y Sala (1992{}, 1993{}).

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Con una orientación claramente empírica, dirigida por los datos, identifican los grupos de entidades con características comunes en los años 1986 y 1989, en una muestra de 77 Cajas de Ahorro Españolas.

En un intento de mantener una cierta consistencia y continuidad en la línea de investigación, las 18 variables seleccionadas presentan un alto grado de comunalidad con las utilizadas por Azofra y otros (1987{}, 1990{}) en sus trabajos con bancos. No obstante, se introducen cuatro nuevos indicadores, especialmente aptos para captar las posibles modificaciones registradas en los patrones de comportamiento estratégico debidas al proceso de introducción de la tecnología informática y de telecomunicaciones.

De la misma forma, en el segundo de los trabajos se incorpora la dimensión relativa al ámbito geográfico de manera que se puedan identificar grupos compuestos por entidades que compiten de forma similar aunque especializados en zonas distintas. Para ello, se plantean diecisiete variables "dummy", una por cada Comunidad Autónoma, de forma que se asigna un 1 si la Caja de Ahorros tiene una presencia significativa en una Comunidad, y 0 en caso contrario. Se considera que una Caja posee una presencia significativa en una Comunidad si aquélla posee un número de oficinas en ésta en un porcentaje superior al 1% del total de oficinas que operan en dicha Comunidad.

Por otra parte, en lo que a técnicas estadísticas se refiere, el gran número de variables introducidas en ambos estudios condiciona la metodología a utilizar, ya que se aplica un análisis factorial previo al cluster, con el objetivo de reducir el número de variables iniciales. Además, aplican dos algoritmos sucesivos del método cluster, el de Ward y K-medias.

Si se comparan los resultados obtenidos al incluir y al excluir el componente geográfico, se constata la similitud de los factores, a excepción de los que hacen referencia a las variables geográficas. Incluso se asemejan la importancia de los factores y su evolución en el tiempo, preponderando la eficiencia, negocio e innovación sobre los demás. El análisis cluster, sin embargo, proporciona agrupamientos claramente superiores a los obtenidos en ausencia de las citadas variables. En particular, este análisis aglutina prácticamente a todas las grandes Cajas con estrategias similares en el mismo grupo. Por tanto, los resultados obtenidos podrían corroborar la posición de Hatten y Hatten (1987){}, en el sentido de que no es necesaria la condición

de dependencia mutua en la formación de grupos.

3.3. Trabajo de Espitia, Polo y Salas (1991){}.

La investigación realizada por estos autores sigue una metodología original que elude, en vista de sus dificultades, la utilización de las técnicas estadísticas de agrupamiento. En su lugar, proponen detectar los distintos posicionamientos estratégicos examinando la composición relativa del balance de cada entidad de forma similar a como lo hace el análisis univariante de ratios financieros. Las diferencias entre los grupos o clasificaciones obtenidos se validan después estadísticamente.

El estudio de Espitia, Polo y Salas utiliza el censo completo de las entidades financieras españolas (bancos, cajas, cajas rurales y cooperativas de crédito), en los tres años del período 83-85, posteriormente actualizados hasta el 87.

Basándose en las propuestas de agregación existentes en la literatura, consideran que la estrategia de negocio se articula en torno a las dimensiones producto-mercado, ámbito geográfico y tamaño de la entidad.

La dimensión producto-mercado señala la elección del espacio donde competir en función de las características del cliente (empresa, familia) y las necesidades que satisfacen los productos ofertados. En consonancia con los trabajos anteriormente revisados, el distinto posicionamiento producto-mercado se traduce en distintas colocaciones de inversiones y captación de pasivos y se puede observar en la

estructura del balance. Utilizan, sin embargo, una clasificación basada en la forma institucional de las instituciones, diferenciando entre Banca Comercial, Banca Industrial y Cajas.

La segunda dimensión importante en la especificación de la estrategia se refiere a la elección de la cobertura geográfica en la que las entidades desarrollan sus actividades. Los autores, acogiéndose a la clasificación del Consejo Superior Bancario, consideran tres posibles ámbitos geográficos: nacional, regional, local. Los tres primeros para los bancos y sólo los dos últimos para las Cajas.

La dimensión tamaño, en su opinión, aproxima la posición de líder o seguidora que adopta cada institución y que refleja una forma de competir en el mercado. La dimensión tamaño define cinco grupos distintos en función del activo total: Muy grandes, Grandes, Medianas, Pequeñas y Muy Pequeñas.

El objetivo, en consecuencia, es comprobar si existen grupos de entidades homogéneas entre sí formando grupos en términos fundamentalmente de estructura de balance, y heterogéneas frente a los miembros de los demás grupos.

La finalidad última consiste en contrastar después si existen diferencias significativas entre las composiciones de los balances, y si éstas se traducen en diferencias de resultados económicos y financieros.

Las tres dimensiones anteriores se hacen operativas por medio de los mismos cinco indicadores: activo por oficina, tesorería y entidades de crédito/activo total, crédito comercial/activo total, inversión crediticia/activo total, depósitos a la vista/recursos ajenos.

En opinión de los autores, la orientación a una u otras

variables de la primera dimensión daría lugar a tres grupos estratégicos: Banca Industrial o al por mayor, Banca Comercial o Mixta, y Banca Minorista o Cajas de Ahorro. La Banca Industrial (Mayorista) se caracteriza por el mayor tamaño medio de las oficinas, especialización del activo en crédito comercial (clientes empresariales), y mayor importancia de la tesorería e inversiones crediticias que la banca minorista (cajas). En el pasivo, menor importancia de los depósitos a la vista como forma de captación de recursos.

Espitia y otros (1991){} no aplican técnica multivariante alguna para definir los grupos en razón del grado de homogeneidad en base a una serie de variables originales o puntuaciones factoriales. En su lugar, parten de una clasificación "a priori" basada en criterios legales, o en una combinación de elección y norma. Es decir, lo que se realiza no es una definición de grupos y una asignación de las entidades a los mismos, sino que se parte de una asignación dada a priori por distintas clasificaciones, con el objetivo de constatar si existen o no diferencias entre las mismas, en términos de rentabilidad económica y financiera.

Los resultados obtenidos revelan que la distinción entre banca mayorista y banca minorista está sustentada por diferencias significativas en las variables de gestión. Por su parte, las diferencias de variables de gestión repercuten en las diferencias de resultados, de forma que la banca minorista (Cajas) y comercial obtienen resultados mayores que la mayorista. De la misma forma, atendiendo a la especialización regional, se advierte que la banca regional obtiene resultados superiores que la nacional y local, y las cajas locales mayores que las regionales. Por otra parte, se obtiene que el tamaño no explica diferencias en resultados.

Resumiendo, los autores definen grupos estratégicos distintos mediante la aplicación sucesiva de las mismas variables especificando las dimensiones: producto-mercado, geográfica y tamaño. Constatan diferencias significativas en los resultados económicos y financieros de los grupos formados en base a cada dimensión individualmente considerada. La metodología empleada puede ser calificada como de análisis univariante de ratios de estructura, propia del análisis financiero.

Es decir, los grupos se definen mediante la aplicación sucesiva, que no simultánea, de las dimensiones consideradas fundamentales para competir en el sector bancario español. Es difícil encontrar justificación teórica para tal metodología. El resultado es que no se identifica la existencia o no de homogeneidad o heterogeneidad a lo largo de las tres dimensiones consideradas, ni en consecuencia se identifican las entidades que utilizan las mismas dimensiones para competir y su reposicionamiento a lo largo del tiempo.

En realidad, realizan a priori una clasificación de las entidades basada en criterios legales o de juicio para, posteriormente constatar la importancia relativa de cada indicador en la clasificación efectuada.

3.4. Estudio de Gómez Sala, Marhuenda y Más (1993a){}.

Este trabajo adopta un acercamiento diferente a la identificación de los grupos estratégicos, basado en la utilización de los precios de las acciones bancarias en los mercados de valores, en línea con la propuesta realizada por

Ryans y Wittink (1985){} en la industria de transporte aéreo americana. La metodología propuesta se diferencia por su carácter claramente longitudinal.

La muestra histórica seleccionada corresponde a las rentabilidades diarias del período de 1 de enero de 1989 al 31 de diciembre de 1991, de 23 bancos nacionales cotizados en el mercado continuo de la Bolsa de Madrid. La utilización de estas medidas de mercado se apoya en las premisas de que los precios de las acciones reflejan mejor que los estados contables la conducta de las empresas, y que los mercados de valores son eficientes. Además, los datos de mercado evitan los inconvenientes de las convenciones contables e incorporan las expectativas acerca de la actividad futura de la empresa.

En realidad, prácticamente todas las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos se muestran partidarias de la utilización de los precios de mercado como base para la identificación de los grupos. No obstante, con carácter general acaban utilizando indicadores contables debido al escaso número de empresas de cada sector que suelen tener sus títulos admitidos a cotización. En nuestro país se han esgrimido también argumentos contrarios a la eficiencia del mercado de valores.

La esencia de este trabajo consiste en modelizar la respuesta común de las empresas de un mismo grupo a los cambios del entorno, caracterizándola a través de la tendencia al movimiento conjunto de los precios de sus acciones. De este modo, se propone una forma alternativa de identificación de grupos estratégicos, basada en la modelización de tales respuestas en el contexto de la teoría financiera y que, en definitiva, permitirá soslayar los

problemas derivados de la selección de las variables en la especificación de la estrategia.

En este sentido, el modelo de mercado ofrece el marco idóneo para alcanzar estos objetivos, ya que sus residuos recogen la covariación de las acciones que se debe a factores distintos de aquéllos que podrían resultar de la respuesta común de todas las empresas del sector al mercado. La posterior aplicación de técnicas reductoras de información, como análisis factorial de tipo S y análisis cluster, a la matriz de correlaciones de los residuos anteriores, permite obtener seis grupos estratégicos de empresas que siguen un modelo común en el movimiento de los precios de los títulos.

Complementando la información procedente del mercado con datos contables se puede corroborar si dichos grupos practican orientaciones de negocio diferentes. Para ello, utilizan una serie de ratios de activo y pasivo similares a los propuestos por Gual y Vives (1990){} y Espitia, Polo y Salas (1991){}.

El Grupo I, formado por dos entidades independientes de ámbito nacional, reúne características asimilables a la banca minorista. Se orienta al crédito comercial por el lado de las inversiones, con una red importante de oficinas, y posee el volumen menor de depósitos del sector privado por oficina.

El Grupo II está integrado por tres bancos, de los que uno es filial del Central. Dos de ellos se clasifican con banca comercial a nivel regional, y el tercero como banca industrial de cobertura nacional. Es el grupo que aparece más orientado a la banca de tipo mayorista. Posee el menor número de oficinas, pero un elevado peso de inversión en activos

monetarios, otras cuentas, y cuentas de ahorro y depósitos a plazo en el pasivo.

El Grupo III está formado por tres bancos nacionales y dos regionales, todos independientes, excepto uno, filial del Banesto. Reúne características de banca comercial con sesgo mayorista. Son las entidades con oficinas de mayor tamaño, y con una importante obtención de recursos con cuentas corrientes. En cambio, destina pocos recursos a créditos con garantía real, y posee pocos depósitos a plazo y cuentas de ahorro.

El Grupo IV lo integran tres grandes bancos nacionales que practican banca universal de cobertura nacional. Se caracteriza por su mayor número de oficinas, así como de inversión en intermediarios financieros y en activos monetarios.

El Grupo V comprende siete entidades, siendo cinco de ellos bancos regionales filiales del Popular. Se puede catalogar como banca minorista regional. Tiene un activo convencional con una escasa importancia de créditos con garantía real, y fondos públicos de la cartera de valores. Su red de oficinas es mediana. Destaca por la importancia de los depósitos a plazo, y el escaso peso de las cuentas corrientes.

El Grupo VI es el que más se aproxima al modelo de banca de inversión o banca corporativa. Su activo está dominado por la inversión en activos monetarios y fondos públicos, y su red de oficinas es la más pequeña.

Asimismo, concluyen que el análisis de los grupos formados por trimestres refleja una estabilidad temporal, dada por el elevado grado de coincidencia de las instituciones en un mismo grupo.

En resumen, y como se puede apreciar en el esquema que se presenta en el Cuadro 3.2, los análisis realizados en el sector bancario español tendentes a la definición explícita de grupos estratégicos difieren entre sí en el colectivo de entidades estudiadas, en los períodos o momentos de tiempo escogidos, en las dimensiones estratégicas seleccionadas, en las variables utilizadas y el sentido dado a las mismas, en las técnicas estadísticas aplicadas, y como resultado de todo ello, en el número de grupos definidos, su composición y tipificación. En consecuencia, es difícil de momento extraer consecuencias más allá de la mera existencia de heterogeneidad intraindustrial de orientaciones muy amplias en la dimensión producto-mercado.

Para terminar, se debe señalar que tanto en España como en otros países se han realizado diferentes intentos de identificar estructuras de grupo en la industria de servicios financieros y en distintos segmentos de la misma. La mayoría de estas investigaciones han sido dinámicas, sin embargo, no realizan aplicaciones longitudinales, sino transversales en diferentes períodos de tiempo que, a su vez, presentan varios inconvenientes estudiados en el epígrafe 2.2 del capítulo II. Por tanto, está por analizar en profundidad las características estratégicas y la competencia en el sector bancario español.

CUADRO 3.2

ANALISIS DE GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL

Autores	Entidades	Período	Datos	Técnica Estadística	Estrategia	Variables de Gestión
Azofra y De La Fuente (1987)	Bancos	1975 1980 1985	Estados financieros	Factorial Cluster	Actividad	Créditos/valores
						Entidades de crédito
						Tesorería
						Efec. y créditos en mda. extranjera
						Acreedores en moneda extranjera
						Saldo medio de depósitos
					Expansión	Incremento del número de oficinas
						Incremento del número de empleados
					Tamaño y tecnología	Número de empleados por oficina
						Inversión por empleado
						Inversión por oficina
					Rentabilidad	Rentabilidad financiera
Azofra, De La Fuente De Miguel, y Rodríguez (1990)	Bancos	1983 1988	Estados financieros	Factorial Cluster Discriminante	Actividad	Cartera de valores/inv. financiera
						(créd-acred) en mda estr./inv.cred.
						Pos. neta sistema fin./rec. ajenos
						Pagarés, eftos, otr. ctas/acreedor.
						Riesgos de firma/inv. financiera
						Comisiones/productos financieros
						Saldo medio de acreedores
					Expansión	Incremento de activos rentables
						Incremento de acreedores
					Tamaño y tecnología	Inmovilizado por oficina
						Depósitos por oficina
						Empleados por oficina
						Productos financieros por empleado
					Rentabilidad	Margen financiero/ATM
						Gastos de explotación/ATM

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

						Provisiones insolvencias/inv. cred.

CUADRO 3.2 (Continuación)

Martínez Vilches (1992)	Cajas	1986 1987 1988 1989 1990	Estados financieros	Factorial Cluster Discriminante	Expansión Liderazgo costes Diferenciación: 1.Innov. produc. 2.Innov. proceso 3.Diferenciación en precios Estructura de negocio Solvencia y garantía	Variación cuota de mercado de depós. Gastos de explotación/ATM Dotac. neta insolv./inv. cred. media Negocio extr. medio/inv. cred. media Venta temporal activos/depós. medios Activos fin. medios/depósitos medios Cajeros/oficina Tarjetas de débito/cajero Rendim. medio de invers. crediticias Costes fin. medios de depósitos Comisiones por servicios/ATM Crédito comercial/inv. cred. medias Depósitos medios/nº medio oficinas Nº medio de empleados/nº de oficinas Inmovil. medio/rec. propios medios Fondo neto OBS medio/ATM Financiación básica media/ATM Acciones y partic./activos rentables
Más y Gómez Sala (1992)	Cajas	1986 1989	Estados financieros	Factorial Cluster	Expansión Gestión-Rentabilidad Gestión-Eficiencia	Crecimiento del número de oficinas Margen financiero/ATM Rentabilidad de los recursos propios Obra benéfico-social/beneficio neto Recursos propios/ATM Gastos de explotación/ATM Depósitos por oficina Beneficio neto por empleado

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

						Activos totales por empleado
						Empleados por oficina
					Actividad	Inversión crediticia/ATM
						Depósitos no bancarios/ATM
						Posición neta en S.financ/r. ajenos
						Productos de los servicios/ATM
					Innovación	Tarjetas/depósitos
						Vol. de operac. en cajeros/tarjeta
						Cajeros por oficina
						Vol. de operac. en cajeros/cajero

CUADRO 3.2 (Continuación)

Más y Gómez Sala (1993)	Cajas	1986 1989	Estados financieros	Factorial Cluster	Geográfica	Presencia significat. en la Com.Aut.
						Crecimiento del número de oficinas
					Gestión-Rentabilidad	Margen financiero/ATM
						Rentabilidad de los recursos propios
						Obra benéfico-social/beneficio neto
						Recursos propios/ATM
					Gestión-Eficiencia	Gastos de explotación/ATM
						Depósitos por oficina
						Beneficio neto por empleado
						Activo totales por empleado
						Empleados por oficina
					Actividad	Inversión crediticia/ATM
						Depósitos no bancarios/ATM
						Posición neta en S.financ/r. ajenos
						Productos de los servicios/ATM
					Innovación	Tarjetas/depósitos
						Vol. de operac. en cajeros/tarjeta
						Cajeros por oficina
						Vol. de operac. en cajeros/cajero
Gual y	Bancos y	1989	Estados	Cluster	Especialización	Tesorería/inversiones financieras

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Vives (1990)	Cajas		financieros	Cluster	productiva	Créditos garantía real/invers. fin. Resto de invers. credit./inv. fin. Cartera de valores/inversiones fin. C/corrientes/recursos ajenos C/ahorro y dep. plazo/rec. ajenos Otras cuentas/recursos ajenos Intermediarios/pasivo total
Gual y Hernández (1991)	Cajas	1988	Estados financieros	Cluster	Especialización productiva	Tesorería/inversiones financieras Crédito con garantía real/inv. fin. Resto de invers. creditic/inv. fin. Cartera de valores/invers. financ. C/C del sector privado/rec. ajenos C/ahrro y dep.plzo priv./rec. ajenos Otras ctas sector privado/rec.ajenos
Gómez Sala, Marhuenda y Más (1993a)	Bancos	1989 1990 1991	Expectativas accionistas	Factorial Cluster		Precios de mercado

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO 3.2 (Continuación)

Espitia, Polo, Salas (1991)	Bancos y Cajas	1983 1985	Estados financieros	Descriptiva	Producto-mercado	Activo por número de oficinas Tesorería y ent. de crédito/activo Crédito comercial por activo Inversión crediticia por activo Depósitos vista/recursos ajenos
					Geográfica	Especialización geográfica
					Tamaño	Total de activos

FUENTE: Elaboración Propia.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Amel, D.F. y S.A. Rhoades, "Strategic Groups in Banking", **The Review of Economics and Statistics**, 60, 1988, págs. 685-689.

Azofra, V. y J.M. De La Fuente, "El Comportamiento Estratégico de la Banca Española durante el Período 1975-1985: Una Aproximación", **Anales de Estudios Económicos y Empresariales**, 2, 1987, págs. 35-54.

Azofra, V., J.M. De La Fuente, A. De Miguel y J.M. Rodríguez, "Cambios en la Estrategia Competitiva de la Banca Española durante los Años Ochenta", **Información Comercial Española**, julio 1990, págs. 103-118.

Ballarín, E., **Estrategias Competitivas para la Banca**, Ariel, Barcelona, 1985.

Espitia, M.A., Y. Polo, y V. Salas, "Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español", **Información Comercial Española**, 690, febrero 1991, págs. 189-212.

Fombrun, Ch.J. y E.J. Zajac, "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", **Academy of Management Journal**, 30(1), 1987, págs. 33-50.

Gómez Sala, J. Marhuenda, y F.J. Más, "Estrategias Competitivas en las Empresas Financieras Españolas", en J.C. Jiménez (ed.), **Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los Noventa**, Civitas, Madrid, 1993a, págs. 133-169.

Gual, J. y A. Hernández, "Costes Operativos, Tamaño y Especialización en las Cajas de Ahorro Españolas", **Investigaciones Económicas**, 15(3), septiembre 1991, págs. 701-726.

Gual, J. y X. Vives, **Ensayos sobre el Sector Bancario Español**, Colección Estudios nº 9, FEDEA, Madrid, 1990.

Hatten, K. y M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, págs. 329-342.

Hayes, S.L., A.M. Spence, y D.P. Marks, **Competition in the Investment Banking Industry**, Harvard University Press, Cambridge, 1983.

Martínez Vilches, R., **Grupos Estratégicos en el Sector de Cajas de Ahorro Españolas**, Caja de Ahorros de Madrid, Madrid, 1992.

Más, F.J. y J.C. Gómez Sala, "Identificación de Grupos Estratégicos en las Cajas de Ahorros Españolas", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, 1(3), diciembre 1992, págs. 9-28.

Más, F.J. y J.C. Gómez Sala, "Análisis de la Competencia en las Cajas de Ahorros: Grupos Estratégicos", **Esic-Market**, 79, enero-marzo 1993, págs. 143-167.

Passmore, S.W., "Strategic Groups and the Profitability of

Banking", Research Paper nº 8501, **Federal Reserve Bank of New York**, Nueva York, 1985.

Ramsler, M., **Strategy Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1982.

Reger, R.K., **Competitive Positioning in the Chicago Banking Market: Mapping the Mind of the Strategist**, Tesis Doctoral, University of Illinois, 1988.

Reger, R.K., "Managerial Thought Structures and Competitive Positioning", en A.S. Huff (ed.), **Mapping Strategic Thought**, John Wiley, Chichester, 1990, págs. 71-88.

Reger, R.K. y A.S. Huff, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 103-124.

Rudolph, P.M. y S. Topping, "Strategies and Performance in the Thrift Industry: 1979-1987", **American Real Estate and Urban Economics Association Journal**, 19(2), 1991, págs. 240-257.

Ryans, A.B. y D.R. Wittink, "Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry", en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 329-346.

Trujillo, J.A., C. Cuervo-Arango, y F. Vargas, **El Sistema Financiero Español**, Ariel Economía, Barcelona, 1988.

Wolken, J.D., "Geographic Market Delineation: A Review of the Literature", Staff Study nº 140, **Board of the Federal Reserve System**, octubre 1984.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPITULO IV

ANALISIS DINAMICO DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR BANCARIO

1. INTRODUCCION.

Numerosos trabajos empíricos han explorado en diferentes sectores las relaciones existentes entre decisiones, interpretadas como estrategias, y los resultados obtenidos por las empresas, obteniendo evidencias significativas de la existencia de una cierta sistemática en la heterogeneidad intraindustrial. No obstante, la gran mayoría de las investigaciones realizan un análisis estático, asumiendo implícitamente que las agrupaciones observadas en un momento dado del tiempo son evidencia concluyente de su existencia, y elementos estables de la estructura de la industria como las barreras de entrada, la diferenciación de productos o la concentración. Sin embargo, este análisis, y las inferencias extraídas del mismo, sólo serían válidas en condiciones de equilibrio o en aquellas otras en que las asimetrías existentes estuvieran fuertemente protegidas por altas barreras de movilidad o mecanismos de aislamiento. En otras circunstancias, los grupos estratégicos identificados podrían ser un hallazgo casual y en consecuencia carecer de validez.

El objetivo fundamental de este cuarto capítulo consiste en ampliar el análisis estático a otro longitudinal, de carácter dinámico, que permita examinar la estrategia empresarial y sus cambios, así como establecer si existe estabilidad en la estructura de grupos estratégicos y en su composición. Como ejemplo, la aplicación empírica se realiza en el contexto del sector bancario español durante el período 1984-1991.

Con estas consideraciones, este capítulo se organiza de la forma siguiente: en el segundo epígrafe se expone la metodología propuesta así como su justificación. En el tercer apartado se

definen las fuentes de datos, la muestra de entidades y las variables estratégicas utilizadas en el contraste. A continuación, se describen los resultados

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

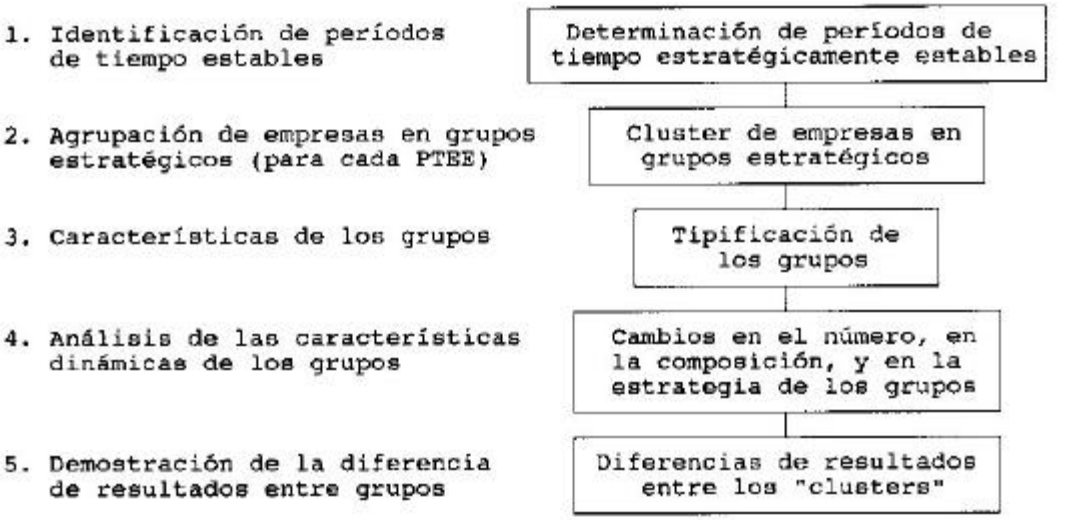
obtenidos, y en la última sección se sintetizan las conclusiones.

2. METODOLOGIA.

La metodología de investigación desarrollada en orden a alcanzar los objetivos planteados cubre las siguientes etapas que se esquematizan en el Cuadro 4.1: identificación de períodos de tiempo estratégicamente estables, formación y caracterización de grupos estratégicos en cada uno de los períodos identificados,

CUADRO 4.1

ESQUEMA METODOLOGICO



FUENTE: Adaptado de Fiegenbaum y Thomas (1990), y de Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990).

análisis de la dinámica de grupos entre períodos, y contraste empírico de las diferencias de resultados existentes entre los grupos obtenidos.

La primera fase de la metodología propuesta consiste en

la identificación de "períodos de tiempo estratégicamente estables" (PTEE-s). En relación con esta cuestión, la literatura distingue dos perspectivas o visiones claramente diferenciadas (véase el Cuadro 4.2):

A. Por un lado, la corriente de investigación desarrollada conjuntamente por el INSEAD y la Universidad de Purdue, plasmada en los trabajos de Cool y Schendel (1987{}, 1988{}) y Cool y Dierickx (1993){}, propone la identificación de los "PTEE-s" mediante la utilización de un único criterio, la estabilidad de la matriz de varianzas-covarianzas de las variables estratégicas.

CUADRO 4.2

REVISION DE LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE "PTEE-s"

Criterio de Identificación	Algoritmo de Identificación			
	1.Años* Agregados	2.Años Individuales	3.Años Indiv. y Adyacentes	4.Combinación de 1 y 2
A.Var-Covar	Cool y Schendel (1987, 1988) Cool y Dierickx (1993)			
B.Medias y Var-Covar		Fiegenbaum et al (1987)	Fiegenbaum et al (1990)	Fiegenbaum y Thomas (1990)

* Agrega los datos de varios ejercicios en el cálculo de las matrices de varianzas-covarianzas.
FUENTE: Elaboración Propia.

Determinado el momento en que la estructura de covarianzas cambia en forma estadísticamente significativa respecto a períodos anteriores, es posible construir

intervalos temporales en los que la configuración del posicionamiento de las empresas es relativamente estable. Este procedimiento permite identificar "puntos de transición" separando períodos con estructuras estables de grupos estratégicos.

La racionalidad de esta primera línea de investigación se basa en que si las empresas cambian sus compromisos de alcance y recursos, las covarianzas reflejarán el reposicionamiento. El procedimiento estadístico aplicado para probarla parte de que la estrategia de una empresa i (1,..,n), en cada momento t (t=1,..,T), se puede conceptualizar como la elección de un conjunto particular de valores respecto a una serie de variables (j=1,..,m) que especifican las dimensiones estratégicas en la industria considerada. A partir de aquí se construye una matriz de varianzas-covarianzas muestrales S_t, de orden mxm, para cada momento t. Se dará un cambio temporal en la posición relativa de las empresas si se detecta, mediante el contraste del estadístico M de Box, que las sucesivas matrices de varianzas-covarianzas difieren estadísticamente de forma significativa. Este test es una generalización del test de Bartlett de homogeneidad de m varianzas (Morrison, 1967{}; Timm, 1975{}).

B. Por otro lado, la línea de investigación desarrollada en la Universidad de Illinois, manifestada en los trabajos de Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987{}, 1990{}) y

Fiegenbaum y Thomas (1990){}, defiende la utilización combinada de la doble condición de que las varianzas y covarianzas, así como los valores medios de las variables permanezcan relativamente estables.

En este caso, se añade un segundo criterio, en la medida en que se pueden producir cambios en la industria recogidos en distintos valores medios de las variables estratégicas, manteniéndose inalterada la relación relativa de las variables descrita en la matriz de varianzas-covarianzas. El test de la T^2 de Hotelling (Green, 1978){} se utiliza para probar la segunda condición de equivalencia entre los conjuntos de vectores de medias. Se infiere que existe inestabilidad estratégica cuando uno de los dos criterios es violado.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Estas consideraciones en favor de la última perspectiva de formación de "PTEE-s" han conducido a la adopción de la misma en este trabajo, de forma que se incorporan los cambios tanto en los vectores de medias, como en las matrices de varianzas-covarianzas.

No obstante, los algoritmos desarrollados para probar la igualdad de estos criterios difieren, de nuevo, entre las dos corrientes de investigación.

En la escuela del INSEAD-Purdue, el año t se asigna al período estratégicamente estable al que pertenecen los t-1 años anteriores, si no es estadísticamente diferente a los años 1,2,...,t-1, tomados de forma agregada, y resultantes de las distintas combinaciones de los t-1 años precedentes que pertenecen al período de referencia. Formalmente, esto

equivale a probar las siguientes hipótesis nulas para la primera condición de las matrices de varianzas y covarianzas:

H_0: $3_{12...t-1} = 3_t$
H_0: $3_{12...t-2} = 3_{t(t-1)}$
H_0: $3_{12...t-3} = 3_{t(t-1)(t-2)}$
:
H_0: $3_1 = 3_{t(t-1)(t-2)...32}$

contra H_1: no todas las 3 son iguales (para cada H_0), donde $3_{12...t-1}$ denota la matriz de varianzas y covarianzas, de la población, agregada para el período 1 al t-1.

Si se rechaza una de las hipótesis nulas, el momento t representa el punto de partida de un nuevo período estratégicamente estable, repitiéndose a continuación todo el proceso.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

En cambio, en la escuela de Illinois se proponen varios esquemas alternativos:

- Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987){} mantienen la rigurosidad que caracteriza a la escuela anterior, pero se diferencian en que el año t se asigna al período estable de los t-1 años anteriores, si es igual en términos estadísticos a cada uno de ellos tomados individualmente. Es decir, plantean el siguiente procedimiento a seguir, tanto para matrices de varianzas-covarianzas como en los vectores de medias:

H_0: $3_1 = 3_t$
H_0: $3_2 = 3_t$
:
H_0: $3_{t-2} = 3_t$
H_0: $3_{t-1} = 3_t$

contra H_1: no todas las 3 son iguales (para cada H_0).

H_0: $\mu_1 = \mu_t$
H_0: $\mu_2 = \mu_t$
:
H_0: $\mu_{t-2} = \mu_t$
H_0: $\mu_{t-1} = \mu_t$

H_1: no todas las μ son iguales (para cada H_0), donde μ_t es el vector de medias de las variables estratégicas de la

población en el período t.

- Por su parte, Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990){} no utilizan ningún algoritmo bien estructurado, sino que se basan en la simplicidad, propugnando los tests de diferencias de varianzas-covarianzas y de medias entre años adyacentes.

H_0: $3_{t-1} = 3_t$ $\qquad$ H_0: $\mu_{t-1} = \mu_t$

contra H_1: H_0 es falso $\qquad$ contra H_1: H_0 es falso.

- Por último, Fiegenbaum y Thomas (1990){} adoptan una postura conciliadora, y combinan los dos algoritmos mejor construidos, el de la Escuela del INSEAD-Purdue y el de Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987){}, dado que no se puede decir cuál es superior al examinar diferentes combinaciones de períodos de tiempo. En esta línea, el análisis de la banca española aplicará conjuntamente los criterios de medias y de varianzas-covarianzas compartiendo las características de los dos algoritmos utilizados por Fiegenbaum y Thomas (1990) (véase el Cuadro 4.3) para identificar períodos de tiempo con estructuras de grupos estratégicos relativamente estables.

Identificados los períodos de homogeneidad de conducta empresarial, en la segunda etapa se configuran clases de empresas en cada uno de los períodos de tiempo estratégicamente estables, utilizando para ello el análisis cluster. El algoritmo jerárquico de la varianza mínima de Ward se aplica a los valores medios estandarizados de las variables por empresa en cada período estratégicamente estable.

CUADRO 4.3

1ª ETAPA: IDENTIFICACION DE "PERIODOS DE TIEMPO ESTRATEGICAMENTE ESTABLES (PTEE-s)

Para identificar si el período t y el t-1 constituyen un período estratégicamente estable, o si el período t es el punto de partida de uno nuevo, se demuestran las siguientes hipótesis nulas:

a) Estabilidad de la matriz de varianzas-covarianzas

Algoritmo Fiegenbaum et al (1987)

H_0: $3_1 = 3_t$

H_0: $3_2 = 3_t$

:

H_0: $3_{t-2} = 3_t$

H_0: $3_{t-1} = 3_t$

Algoritmo INSEAD-Purdue

H_0: $3_{12...t-1} = 3_t$

H_0: $3_{12...t-2} = 3_{t(t-1)}$

H_0: $3_{12...t-3} = 3_{t(t-1)(t-2)}$

:

H_0: $3_1 = 3_{t(t-1)(t-2)...32}$

contra H_1: no todas las 3 son iguales (para cada H_0).

b) Estabilidad temporal del vector de medias

H_0: $\mu_1 = \mu_t$

H_0: $\mu_2 = \mu_t$

:

H_0: $\mu_{t-2} = \mu_t$

H_0: $\mu_{t-1} = \mu_t$

H_0: $\mu_{12...t-1} = \mu_t$

H_0: $\mu_{12...t-2} = \mu_{t(t-1)}$

H_0: $\mu_{12...t-3} = \mu_{t(t-1)(t-2)}$

:

H_0: $\mu_1 = \mu_{t(t-1)(t-2)...32}$

contra H_1: no todas las μ son iguales (para cada H_0).

FUENTE: Adaptado de Fiegenbaum, A. y H. Thomas, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry: 1970-84", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs. 197-215.

El algoritmo de la "Varianza Mínima de Ward" ha demostrado unos resultados superiores entre los métodos cluster jerárquicos al revelar mejor la "estructura natural" de los datos (Punj y Stewart, 1983){}. Además, alcanza una mayor cobertura de casos, efectúa un mejor tratamiento de "outliers" y minimiza el efecto de solapamiento de "clusters" (Aldenderfer y Blashfield, 1984){}. El método de Ward calcula la media de todas las variables en cada "cluster", y la distancia euclídea al cuadrado entre cada caso y la media de su grupo, para sumar después las distancia de todos los casos. En cada paso, los "clusters" formados son aquéllos que resultan del menor incremento de la suma total de distancias al cuadrado "intra-cluster", es decir, minimiza la varianza interna del grupo.

La solución en cada subperíodo homogéneo se alcanza cuando los grupos observados expliquen al menos el 65% de la varianza global ($F^2$65%), y cuando al añadir otro grupo el incremento en la varianza total explicada sea inferior al 5% ()$F^2$5%) (Lewis y Thomas, 1990{}, y Fiegenbaum y Thomas, 1990{}). Esta regla de decisión se complementa con un análisis de la varianza (ANOVA) y con un análisis multivariante de la varianza (MANOVA) sobre los "centroides", definidos por medio de los valores promedios de las variables estratégicas en cada grupo estratégico. Ambos tratan de demostrar que los distintos grupos existen mediante el examen de la variabilidad entre los mismos, sin embargo, mientras el primero analiza cada una de las variables estratégicas por

separado, el segundo considera todas éstas simultáneamente. Es decir, se determina si los "clusters" obtenidos son estadísticamente significativos.

De esta manera, se evita la utilización de criterios cualitativos o subjetivos basados en la experiencia del investigador, para la determinación del número de "clusters", como la adopción de una solución que produzca grandes saltos en el dendrograma, o que sean interpretables de forma amplia (Everitt, 1980{}; Hartigan, 1975{}; y Romesburg, 1984{}).

Para caracterizar los grupos se determinan las dimensiones en torno a las cuales tienden a agruparse los bancos. Para identificar la estrategia que distingue a un grupo de otro se sigue un procedimiento similar al diseñado por Amel y Rhoades (1988){}. En primer lugar, se calculan los valores medios de las variables estratégicas para cada grupo estratégico y período estable identificado. En segundo lugar, se obtienen para el conjunto de la industria los valores medios de los indicadores por período estable. Finalmente, se comparan los ratios de cada grupo con el promedio de la muestra de manera que, se afirma que un grupo estratégico se especializa en una determinada dimensión, cuando el valor del ratio que la especifica es un 5% superior al coeficiente medio de la industria. Con el valor un 5% inferior se puede afirmar que el grupo intenta evitar la dimensión en cuestión, lo que se podría interpretar como que se requiere una experiencia de la que las entidades del grupo podrían carecer.

En la cuarta etapa se examinan las características dinámicas de los grupos estratégicos en términos de la estructura planteada por Mascarenhas (1989){}. Este sugiere que el cambio en la estrategia de algunas empresas de un grupo puede producir tres resultados posibles sobre el mismo: el cambio en su estrategia, en su composición, o en su número. La manifestación de cualquiera de ellos se deriva de que los restantes miembros del grupo se ajusten perfectamente a dicha estrategia de cambio o a la utilizada por otros grupos estratégicos.

En particular, el cambio en la estrategia del grupo se originará cuando algunas empresas del mismo modifican su estrategia y las demás apoyan dicha postura. Pero, dado que las estrategias de las empresas de un grupo pueden no ser idénticas, el cambio en la composición del grupo será la consecuencia de que el cambio inicial conduzca a una estrategia similar a la de otro grupo estratégico, y de que las restantes empresas del grupo no la sigan. Por último, si el cambio no conduce a una estrategia que coincida con la de otro grupo existente y no todos los miembros siguen el cambio, se formará un grupo adicional.

a) El cambio en el número de grupos se estudiará mediante el recuento de los mismos en cada período estable, así como de las adiciones o sustracciones producidas.

b) El cambio en la composición de los grupos en los diferentes períodos estables se estudia mediante la utilización del procedimiento desarrollado por Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991){}, basado en el índice de movilidad (RM), que estima la probabilidad de que una empresa

se mueva entre grupos estratégicos en períodos temporales estratégicamente estables adyacentes. Para construir el ratio se tabula el número de veces en que las empresas se mueven de un grupo i a otro j, así como el número de veces que permanecen en el mismo grupo.

En general, la comparación entre los grupos estratégicos de dos períodos de tiempo estables cualesquiera, T_1 y T_2, se realiza a través del proceso siguiente:

1) Se asignan números (1,2,...,m) a los m grupos del período T_1 en el orden en que son desarrollados (cualquier asignación arbitraria sería también suficiente en esta etapa).

2) Cada uno de los n grupos de T_2 se compara con los de T_1 y se le asigna el número de identificación del grupo de T_1 con el que tiene el mayor grado de solapamiento. Las coincidencias se resuelven arbitrariamente de forma que el índice de movilidad no cambie.

3) Se comparan los grupos estratégicos de ambos períodos de tiempo y se calcula el ratio de movilidad. Si las mismas empresas pertenecen a grupos idénticos (m=n) en ambos períodos se puede decir que no existe movilidad entre dichos períodos temporales dado que no se producen cambios en la composición o estructura de los grupos. Si cualquier m difiere mucho de n, o si existen diferencias considerables en la composición de los grupos entre los dos períodos de tiempo, se manifiesta una movilidad relativamente elevada entre los dos períodos y un ratio (RM) bajo.

El elemento correspondiente a la fila i y columna j en el Cuadro 4.4 refleja el número de empresas presentes en el grupo i del período T_1 que se mueven juntas al grupo j del período T_2. Si todos los elementos (i,j) fuera de la diagonal, (i…j), son ceros, existe un ajuste perfecto entre

CUADRO 4.4

CALCULO DEL RATIO DE MOVILIDAD

Grupos en el período T_2

		1	2	. . .	j	. . .	n	Total
Grupos en el período T_1	1	C_{11}	C_{12}	. . .	. . .	. . .	C_{1n}	N_{11}
	2	C_{21}	C_{22}	. . .	. . .	. . .	C_{2n}	N_{12}
	.	.	.	. . .	. . .	. . .	.	.
	i	.	.	. . .	C_{ij}	. . .	.	N_{1i}
	.	.	.	. . .	. . .	. . .	.	.
	m	C_{m1}	C_{m2}	. . .	. . .	. . .	C_{mn}	N_{1m}
	Total	N_{21}	N_{22}	. . .	N_{2j}	. . .	N_{2n}	

C_{ij}= número de empresas que pertenecen al grupo i en el período T_1 y al grupo j en el período T_2.
N_{1i}= número total de empresas que pertenecen al grupo i en el período T_1.
N_{2j}= número total de empresas que pertenecen al grupo j en el período T_2.

(1) $$\sum_{i=1}^{m} N_{1i} = \sum_{j=1}^{n} N_{2j} = N$$ significa que ninguna empresa ha entrado o salido de la industria entre T_1 y T_2.

(2) $$\sum_{i=1}^{m} N_{1i} \neq \sum_{j=1}^{n} N_{2j}$$ significa que, al menos, una nueva empresa ha entrado o salido de la industria.

$$RM = \frac{\sum_{i=1}^{\min(m,n)} C_{i,i}}{1/2\left(\sum_{i=1}^{m} N_{1i} + \sum_{j=1}^{n} N_{2j}\right)}$$ cuando (m$n)

FUENTE: Sudharshan, D., H. Thomas y A. Fiegenbaum, "Assessing Mobility Barriers in... Op.cit.

las agrupaciones de los períodos T_1 y T_2, y su ratio asociado es 1. Si, por otra parte, todos los elementos (i,i) de la diagonal son ceros, implica que ningún grupo retiene los mismos miembros, siendo el ratio correspondiente a esta condición igual a 0. Cualquier otra posibilidad dará lugar a un valor del ratio entre 0 y 1, siendo éstos los límites entre los que queda definido el índice de movilidad, de forma

que un desajuste creciente entre los grupos se manifiesta con un número elevado de elementos distintos de cero fuera de la diagonal y conduce a un ratio próximo a cero.

c) El cambio estratégico en la industria se estudia comparando los grupos estratégicos a través de los períodos temporales adyacentes mediante contrastes de medias y de varianzas. De esta manera, se pretende identificar la forma en que las empresas de los grupos ajustan sus diferentes capacidades y recursos a un entorno externo que, a su vez, evoluciona en el tiempo.

Por otro lado, los aspectos "concertado" y "momentum" de la teoría cuántica (Miller y Friesen, 1984){} tratan de explicar el cambio estratégico, o lo que es lo mismo, el movimiento de los grupos en el tiempo. En este sentido, dichos enfoques analizan, respectivamente, la simultaneidad de todas las variables en el cambio estratégico de los grupos, así como la tendencia del mismo a lo largo del tiempo.

Por último, el objetivo de la quinta etapa consiste en demostrar la existencia y la significatividad estadística de las diferencias en las medidas de resultados entre los grupos estratégicos observados en un período temporal dado (H_1) y en distintos períodos de tiempo estratégicamente estables (H_2). La demostración de ambas hipótesis, por medio de un análisis de la varianza (ANOVA) y de un análisis multivariante de la varianza (MANOVA), incluye la consideración de varias medidas de resultados para reflejar la naturaleza multidimensional de la estrategia empresarial.

3. MUESTRA DE ENTIDADES, FUENTES DE DATOS Y VARIABLES.

El proceso metodológico presentado en el epígrafe anterior se desarrolla a continuación para el caso particular de la banca española, ejemplo atractivo para analizar la heterogeneidad intraindustrial desde una perspectiva longitudinal por la disponibilidad de datos existente, por las importantes transformaciones que ha experimentado en un pasado reciente así como por la evidencia empírica previa de que los diferentes bancos persiguen distintas estrategias de negocio.

Para la formación de grupos estratégicos en la banca española se considera un período de ocho años, 1984-1991, que encierra un entorno de regulación cambiante y las más recientes tendencias en el comportamiento competitivo del sector bancario.

Es destacable indicar que los ejercicios inmediatamente anteriores y posteriores al período seleccionado se desestimaron dado que los criterios contables utilizados en la preparación de los balances bancarios difieren ampliamente, impidiendo, por consiguiente, su comparación.

En la muestra se incluyen veinticuatro bancos en 1984, que se reducen a veintidós en 1991 (cuya relación alfabética viene detallada en el Cuadro A.1 del Apéndice), debido a los dos procesos de fusión realizados en el período de estudio. Los bancos de la muestra suponen, respectivamente, el 73,6% de la actividad total de la industria en 1984, y el 77,6% en 1991 (véase el Cuadro 4.5). Asimismo, los Cuadros A.2 a A.4 del Apéndice reflejan la distribución de las entidades por clases de tamaño y tipo de negocio en 1984 y 1991. Las entidades bancarias extranjeras quedan excluidas del estudio. El tratamiento de las dos fusiones importantes producidas durante el período de estudio (Banco de Bilbao y Banco de

Vizcaya forman el Banco Bilbao-Vizcaya en 1988; Banco Central y Banco Hispano Americano dan lugar al Banco Central Hispano en 1991) viene dado por la promediación de los datos referidos a ambas entidades fusionantes.

CUADRO 4.5

MUESTRA Y POBLACION DEL ESTUDIO EN 1984 Y 1991

Año	Nº Entid. Población	Nº Entid. Muestra	Activo Población	Activo Muestra	Act. Mtra/ Act. Pobl.
1984	98	24 (24,4%)	22.944.251*	16.887.936	73,6%
1991	108	22 (20,3%)	45.089.532**	34.990.176	77,6%

* Activo total menos "Avales, garantías y efectos bajo nuestro endoso", en millones de pesetas y sin deflactar.

** Activo total más "Fondo de provisión de insolvencias", en millones de pesetas y sin deflactar.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la base de datos del Consejo Superior Bancario.

De los veinticuatro bancos seleccionados en 1984, quince son independientes y nueve integran grupos bancarios cuya matriz forma parte de la muestra. No obstante, el análisis se realiza en todo momento a nivel individual y no de grupo bancario, aunque sea ésta última la unidad estratégica de decisión para todo el período completo.

Atendiendo a las clasificaciones del Consejo Superior Bancario en la muestra predominan los bancos nacionales, con un número de trece, seguidos de los regionales con siete. Cuatro entidades son consideradas de carácter local. De la misma forma, veintiuno de ellos son comerciales y sólo tres industriales.

La información básica se ha extraído del "Anuario Estadístico de la Banca Privada", que anualmente publica el Consejo Superior Bancario.

3.1. Variables Estratégicas.

Dado que la mayoría de entidades del sector poseen una considerable proporción de sus ingresos procedentes de productos de la actividad financiera y son, además, bastante similares en términos de sus objetivos y orientación estratégica, se decidió estudiar los grupos estratégicos a través de variables estratégicas a nivel de "negocio", utilizando los componentes de compromiso de recursos y de alcance.

Las dimensiones estratégicas que definen la estrategia competitiva en el sector se resumen en once variables claves que reflejan los compromisos de recursos y de alcance (véase el Cuadro 4.6).

La mayoría de ellas vienen expresadas en forma de ratio y son adimensionales salvo tres, V_9, activo por oficina, V_{10}, activo total, y V_{11}, inversión crediticia por empleado, que figuran en pesetas corrientes por lo que incorporan el proceso inflacionario. Se deflactan con el índice de precios implícitos del PIB_{pm} con objeto de homogeneizarlas en términos constantes, tomando la peseta de 1991 como unidad base. Este deflactor se ha tomado de las "Cuentas Financieras de la Economía Española (1982-1991)", publicadas por el Banco de España.

Las dimensiones de "alcance" más importantes en la banca para formar grupos estratégicos son las estrategias de producto, segmento de mercado, tamaño, y cobertura geográfica.

A1. Especialización Productiva: Al revisar los estudios sobre el sistema bancario español, se observa que en la mayoría de casos, la agrupación de entidades se lleva a cabo en base a la estrategia de producto/mercado de las mismas,

CUADRO 4.6

DIMENSIONES ESTRATEGICAS CLAVES

Componente Estratégico	Función Estratégica	Notación	Definición	Unidades*
A. Alcance	A1. Alcance de producto	V_1	Créditos personales/Inversiones financieras	-
		V_2	Crédito comercial/Inversiones financieras	-
		V_3	Crédito con garantía real/Inversiones financieras	-
		V_4	Tesorería/Inversiones financieras	-
		V_5	Cuentas corrientes/Recursos ajenos	-
		V_6	Otras cuentas/Recursos ajenos	-
		V_7	Cuentas de ahorro y depósitos a plazo/Recursos ajenos	-
		V_8	Intermediarios financieros/Pasivo	-
	A2. Segmentos de mercado	V_9	Activo por oficina	ptas
	A3. Tamaño de la empresa	V_{10}	Activo total	ptas
B. Recursos	B1. Proceso productivo	V_{11}	Inversión crediticia bruta por empleado	ptas

* Las variables V_9, V_{10} y V_{11} se deflactan mediante el deflactor del PIB_{pm}.

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA MIGUEL DE CERVANTES

lo que refleja de forma consistente que es una variable clave del sector. El negocio bancario constituye una actividad altamente segmentada donde las entidades financieras compiten a través de la especialización de su oferta y el desarrollo de una gama selectiva de productos y servicios financieros.

A partir de la información contenida en los balances de situación que los bancos están obligados a publicar se han construido las siguientes variables, tanto del activo como del pasivo, que tratan de reflejar los distintos productos/servicios ofrecidos por los mismos.

a) Activo:

V_1. Créditos personales/Inversiones financieras{}. Manifiesta una actividad de los bancos que atiende las necesidades de la familia.

V_2. Crédito comercial/Inversiones financieras. Señala una actividad agresiva de la banca relacionada con la especialización del activo en el segmento de clientes empresariales.

V_3. Crédito con garantía real/Inversiones financieras. Refleja la especialización productiva en el mercado de préstamos hipotecarios.

V_4. Tesorería/Inversiones financieras. Las inversiones en activos de "Tesorería" son indicativas de la actividad tradicional y conservadora de los bancos, ya que pretenden eludir el riesgo, e incurrir en unos costes operativos menores. Además, muestra la obligación que tienen las entidades de depósito, durante el período analizado, de

mantener unos coeficientes mínimos de caja y de inversión obligatoria, la mayor parte de los mismos debe ser en títulos de deuda pública a corto plazo.

b) Pasivo:

V_5. Cuentas corrientes del sector privado/Recursos ajenos{}. Constituyen una política relativamente costosa de captación de pasivo, ya que aumentan los costes operativos en relación a colocaciones de fondos a más largo plazo, al involucrar a un mayor número de transacciones.

V_6. Otras cuentas del sector privado/Recursos ajenos. Refleja una forma novedosa y agresiva de captación de fondos, que incluye las cuentas especiales y la cesión temporal de activos. Estos pasivos son muy caros y requieren un importante esfuerzo de venta y diseño de producto.

V_7. Cuentas de ahorro y depósitos a plazo del sector privado/Recursos ajenos. Distingue claramente la modalidad tradicional y conservadora de pasivo, en la medida en que los recursos proceden de pasivos estables y baratos, es decir, especialización en las operaciones de banca al por menor, basadas en la captación y estímulo del ahorro familiar.

V_8. Intermediarios financieros/Pasivo. Muestra la utilización del mercado interbancario para la obtención de fondos.

Por otro lado, con respecto al grado de diversificación del negocio bancario tradicional por medio de productos derivados de servicios distintos de la intermediación financiera, existe toda una gama de prestaciones que van

desde la actividad aseguradora hasta los fondos de inversión, pasando por otras variadas como la gestión de carteras de valores, financiación de viajes, el leasing, etc. La ausencia de datos sobre la mayoría de estas actividades, sin embargo, ha conducido a desechar las mismas.

A2. Segmento de clientela: La clasificación de los bancos por sus estrategias de mercado se produce sobre la base de los tipos de relaciones que mantienen con su clientela. De este modo, según que se dirija a las instituciones empresariales y públicas, a los individuos, o de forma simultánea a dichos sectores económicos se distingue respectivamente la banca mayorista, minorista, y universal. La variable que mejor puede recoger esta característica es la siguiente:

BIBLIOTECA VIRTUAL

V_9. Activo por oficina. Es decir, el tamaño de la oficina refleja el segmento de la clientela o de mercado al que se dirige, ya sea mayorista o minorista.

A3. Tamaño de la Empresa: El tamaño absoluto de un banco es un factor importante de competencia en este sector por las siguientes razones: (i) La banca de mayor tamaño puede establecer más relaciones con la clientela, permitiéndole, a su vez, diversificar mejor su cartera de créditos y recursos, reduciendo su riesgo de negocio. (ii) La gran banca, dada su capacidad para diseminar riesgos, se encuentra en una posición relativamente superior para acometer actividades selectivas de crédito, caracterizadas simultáneamente por un elevado riesgo y rentabilidad. Del mismo modo, están más capacitadas para absorber pérdidas. (iii) La regulación legal impone, a menudo, límites a los créditos de un banco en función del tamaño de sus depósitos, etc. Dado que las grandes empresas demandan amplias líneas de crédito, la banca pequeña tiene una peor posición para competir por estos clientes. (iv) Además, el tamaño es una característica importante para clasificar la banca, aunque

no se considera una variable de decisión por la dirección a corto y medio plazo. La variable que define esta característica es la siguiente:

V_{10}. Activo total. Manifiesta el tamaño absoluto de una entidad bancaria, que a su vez, como en cualquier empresa, tiene un impacto importante en los resultados de la misma. La Economía Industrial considera que las grandes empresas poseen poder de monopolio que les permite implantar unos precios por encima de los costes de producción, produciendo unos beneficios adicionales. Además, las grandes empresas obtienen economías de escala que reducen normalmente sus costes medios con respecto a las empresas más pequeñas. Aunque existe un gran debate sobre la existencia de economías de escala en la banca, el tamaño medido en términos del volumen de activo se considera una variable estratégica clave en la misma.

A4. Cobertura Geográfica. El ámbito geográfico en el que los bancos desarrollan sus actividades, constituye una de las variables competitivas que permite la definición de grupos estratégicos entre los mismos. Además, las actuaciones de la banca española en los distintos mercados geográficos no han estado sometidas a limitaciones legales, por lo que los bancos de unas regiones pueden competir con los de otras en cualquier lugar. Sin embargo, no se puede decir lo mismo con respecto a las Cajas de Ahorro, dado que hasta muy recientemente tuvieron limitada su expansión a un cierto espacio territorial.

Pues bien, la mayoría de estudios realizados hasta la fecha sobre el sector financiero español no han reconocido de forma explícita la segmentación geográfica de los mercados en las actividades de banca y han contemplado la competencia entre Bancos y Cajas a nivel de todo el territorio español. No obstante, la práctica inexistencia de su tratamiento parece importante en los estudios empíricos revisados,

especialmente cuando se desean explicar las diferencias en los niveles de beneficios alcanzados por entidades financieras, obligadas legalmente, durante años, a operar en espacios más restringidos.

Uno de los primeros intentos de inclusión del alcance geográfico en el análisis de grupos es el de Espitia, Polo y Salas (1991){}. Para ello, en esta dimensión consideran tres posibles ámbitos: nacional, regional y local. En realidad, utilizan una clasificación "a priori" basada en criterios legales o subjetivos, es decir, lo que se realiza no es una definición de grupos y una asignación de las entidades a los mismos, sino que parten de una pertenencia dada "ex-ante" por una clasificación.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Más que seguir criterios legales o clasificaciones "a priori", la literatura considera que la inclusión del componente geográfico en el análisis de grupos estratégicos debe utilizar variables relacionadas con la cuota de mercado de cada entidad en cada Comunidad Autónoma. Sin embargo, la dificultad se presenta en la determinación de los depósitos de los bancos en cada Comunidad Autónoma. Una posible solución se ofrece en el estudio de Espitia, Polo y Salas (1991){}, que estiman dichos depósitos, en el caso de las Cajas de Ahorro, combinando la información de los depósitos totales de las Cajas de Ahorros existentes en cada Comunidad Autónoma con la de los depósitos de cada Caja. Sin embargo, esta posibilidad lleva aparejada numerosos problemas, dado que, tal y como sus propios autores reconocen, conlleva algunos supuestos y aproximaciones que no siempre conducen a resultados exactos. Además, ella obligaría a utilizar 17 variables (una para cada Comunidad Autónoma), lo cual supondría ir más allá de los objetivos de este estudio.

Otra línea de investigación que considera el componente geográfico es la propuesta por Más y Gómez Sala (1993){}. Dado que el intento de segmentar los mercados geográficos se enfrenta

a dificultades operativas impuestas por la disponibilidad de datos públicos sobre el sector bancario, plantean 17

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

variables "dummy", de forma que asignan un 1 si la Caja de Ahorros tiene una presencia significativa en una Comunidad Autónoma, y 0 en caso contrario. Consideran que una Caja posee una presencia significativa en una Comunidad si aquélla posee un número de oficinas en ésta en un porcentaje superior al 1% del total de oficinas que operan en dicha Comunidad. El gran número de variables que se introducen en el análisis condiciona la utilización de la metodología en el estudio, ya que aplican un análisis factorial previo al cluster, con el objetivo de reducir el número de variables iniciales. Esta posible definición de la cobertura geográfica se desestima en el presente estudio, ya que éste propone la utilización de la metodología directa, que requiere un número reducido de variables.

Un último criterio aplicado para definir el componente geográfico es el de Ramsler (1982){}, que considera el número de países donde los bancos de inversión tienen presencia operativa para captar el grado de internacionalización o globalización de los mismos. Siguiendo esta corriente de investigación, Más (1992){} adapta el

juicio anterior en su estudio de las Cajas de Ahorros españolas, utilizando como unidad geográfica, la Comunidad Autónoma. Es decir, define la variable número de Comunidades Autónomas con presencia operativa significativa. Consideran que una Caja opera significativamente en una Comunidad si tiene en ella un número oficinas superior al 2% de las totales existentes en la misma. Las ventajas de este criterio se derivan de la parsimonia y la facilidad de su elaboración, ya que en una única dimensión se recoge el componente geográfico, no obstante, su principal limitación reside en que no refleja la participación específica de la entidad en la Comunidad donde opera.

En resumen, los análisis realizados en el sector financiero español tendentes a definir la especialización geográfica de las entidades, difieren en las variables elegidas y en su influencia sobre la metodología aplicable. Asimismo, la mayoría de estudios bancarios no la han considerado explícitamente, reflejando que los autores infravaloran dicha dimensión para analizar la naturaleza de la competencia en la banca, o que su tratamiento se enfrenta a dificultades operativas impuestas por la disponibilidad de datos públicos sobre el sector bancario. En consecuencia, resulta difícil de momento extraer conclusiones, lo que ha condicionado la limitación del alcance en este estudio a la especialización productiva, segmentos de clientela y tamaño.

Entre las variables de "compromiso de recursos" destaca:

B1. Proceso Productivo: La ausencia total de datos acerca de las diversas áreas funcionales ha conducido a considerar, únicamente la de proceso productivo, que refleja una de las bases para desarrollar ventajas competitivas en el sector bancario relacionada con la eficiencia operativa. En particular, se ha considerado la siguiente variable:

V_{11}. Inversión crediticia bruta{} por empleado. Muestra la productividad de los recursos humanos de los bancos, que está íntimamente asociada con el uso intensivo de la tecnología de información, con incidencia en la diferenciación de los productos y en sus costes.

Tal y como se ha señalado, existen diferentes variables de interés relacionadas con áreas funcionales de las entidades, como el nivel de informatización de los bancos en su vertiente de medios de pago, es decir, volumen de operaciones por datáfono, etc, sin embargo, no se ha dispuesto de los datos referentes a las mismas.

3.2. Variables de Resultados.

Existe un amplio consenso en que dada la naturaleza multidimensional de la estrategia se deben utilizar varios indicadores de resultados. En este sentido, se han seleccionado tres medidas, que a su vez, son utilizadas con regularidad en los estudios del sector bancario para reflejar el nivel general de resultados de cualquier entidad financiera. El Cuadro 4.7 resume y define las medidas de resultados elegidas.

En general, los resultados bancarios se expresan en términos relativos, es decir, mediante un índice que relaciona los beneficios con los fondos invertidos para obtenerlos. En la mayoría de casos, se utilizan los beneficios contables como numerador de estos ratios, sin embargo, esto conlleva algunos inconvenientes, aunque resulta difícil hallar sustitutos adecuados. Entre las posibles alternativas destaca el cash-flow, para predecir las

CUADRO 4.7

VARIABLES DE RESULTADOS

Dimensión de Resultados	Medida de Resultados	Notación	Definición
1. Económica	1. Ratio	MOR	Margen ordinario/Activo total
	2. Rentabilidad económica	REC	Bº neto de impuestos/Activo total
	3. Rentabilidad financiera	RFI	Bº neto impuestos/Recursos propios
2. Riesgo	4. Riesgo del margen ordinario	RMOR	Desviación típica de MOR
	5. Riesgo de la rentabilidad económica	RREC	Desviación típica de REC
	6. Riesgo de la rentabilidad financiera	RRFI	Desviación típica de RFI
3. Ajustada al Riesgo	7. Riesgo ajustado al margen ordinario	RAMOR	Ratio MOR/RMOR
	8. Riesgo ajustado a la rentabilidad económica	RAREC	Ratio REC/RREC
	9. Riesgo ajustado a la rentabilidad financiera	RARFI	Ratio RFI/RRFI

FUENTE: Elaboración Propia.

MIGUEL DE CERVANTES

perspectivas futuras del banco. No obstante, se trata de una medida de liquidez, y sólo debe ser aplicable en condiciones excepcionales de crisis.

En definitiva, los ratios utilizados son los siguientes:

- Margen ordinario/Activo total (MOR). Refleja el verdadero margen de intermediación en la banca, dado que incluye el margen financiero (o diferencia entre los productos financieros de las operaciones activas y los costes financieros de los recursos ajenos) y otros productos ordinarios prestados a la clientela. De esta manera, es un claro indicador del elevado grado de diversificación del negocio bancario tradicional por medio de servicios distintos de la intermediación financiera. Se debe señalar que otra alternativa interesante sería el margen financiero o de intermediación, aunque no considere los productos ajenos a la actividad financiera, pero la ausencia de datos acerca del mismo impide la utilización de esta medida del beneficio típico en este sector.

- Rentabilidad económica (REC). Se define como el beneficio neto de impuestos/activo total. Tiene en cuenta los costes de transformación de los bancos.

- Rentabilidad financiera (RFI). Viene dado por el beneficio neto de impuestos/recursos propios. Los determinantes de esta variable no son únicamente las variaciones en el beneficio neto y en los recursos propios, sino que, a su vez la rentabilidad financiera, como resultado final de la cuenta de pérdidas y ganancias, está determinada por la rentabilidad económica, los impuestos, y la relación entre recursos propios y recursos totales.

Si se profundiza en la interpretación de los ratios presentados, se debe indicar que la rentabilidad financiera (RFI) es una medida nominal de rentabilidad y que, por ello,

debe ser deflactada. En este punto, la revisión de la literatura no ofrece conclusiones definitivas sobre la forma de su tratamiento en el sector bancario. Por un lado, Jansson y Salas (1991){} tratan de estimar la rentabilidad financiera deflactada en la Cajas de Ahorro, teniendo en cuenta la posible diferencia entre depreciación económica y amortización contable, las plusvalías por la revalorización de los activos reales y las minusvalías por la pérdida de poder adquisitivo que produce la inflación en los recursos propios de la empresa. Obtienen resultados que difieren sustancialmente entre la rentabilidad financiera deflactada y la rentabilidad económica.

Mañas (1992){}, por su parte, deflacta la rentabilidad financiera mediante la simple sustracción del aumento de los precios del consumo en un estudio que compara la rentabilidad de la banca en los países europeos, concluyendo que la rentabilidad financiera deflactada proporciona resultados que contradicen tanto a los obtenidos sin deflactar, como a los de la rentabilidad económica. Además, este autor propone un modelo sencillo que analiza el efecto de la inflación bajo los principios vigentes de contabilidad, y demuestra que el ratio correcto para efectuar dichas comparaciones no es la rentabilidad financiera deflactada, sino la nominal, dado que resulta ser equivalente a la rentabilidad real de las inversiones bancarias.

Asimismo, Mañas (1992) critica el estudio de Jansson y Salas (1991), ya que incluyen solamente activos reales como mobiliario y edificios, cuando un componente infravalorado muy importante en la banca, es su cartera de renta variable,

valorada en el balance a costes históricos.

En realidad, ambas opciones son bastante similares, sin embargo, ninguna de ellas es estrictamente correcta, ya que se plantea un problema típico de periodificación de fenómenos continuos (beneficio o inflación) en tiempo discreto. Es decir, los datos del balance son de final de un período, mientras los beneficios se generan durante un período, dentro del cual los precios están también moviéndose.

En definitiva, la investigación futura deberá intentar evaluar, dentro de un modelo contable más sofisticado, el efecto de la inflación sobre las valoraciones contables de los fondos propios y beneficios. La falta de consenso sobre la deflactación de las medidas de rentabilidad ha conducido a no aplicarla en esta investigación.

A partir de las medidas de resultados seleccionadas, se calcula la media longitudinal para cada empresa en el período estratégicamente estable identificado.

Para cada medida de resultados económicos seleccionada, se calculan las medidas de riesgo y de rentabilidad ajustada al riesgo, dado que las estrategias seleccionadas pueden conducir a distintos niveles de resultados, pero también a diferentes niveles de exposición al riesgo. Medidas como la desviación y el ratio de los promedios de la entidad por la desviación típica para cada período de tiempo.

4. RESULTADOS OBTENIDOS.

Antes de realizar un análisis estadístico multivariante, es necesario realizar un estudio pormenorizado de la correlación existente entre las variables estratégicas en cada uno de los

ocho años, dado que el uso de dimensiones

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

correlacionadas implica, esencialmente, una ponderación implícita de las mismas. Por tanto, el estudio de las matrices de correlación anuales (véanse los Cuadros A.5 a A.12 del Apéndice) permite conocer las variables dependientes, para su eliminación del análisis.

En principio, es lógico pensar que las variables altamente correlacionadas en cualquier período pueden ser eliminadas. Sin embargo, dado que el estudio debe mantener el mismo número de variables en cada uno de los años, se adopta el criterio de excluir solamente a aquellas variables que muestran un grado de correlación por encima del 65% (Martínez, 1992){} en cada uno de los ocho años. De este

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO 4.8

COEFICIENTES DE CORRELACION DE PEARSON PARA LAS VARIABLES ELIMINADAS

Años	Variable Eliminada	Variables Correlacionadas y sus Coeficientes de Correlación de Pearson asociados*				
1984	V9	V1 (0,79)	V6 (0,72)	V11(0,95)		
	V11	V1 (0,86)	V6 (0,69)	V9 (0,95)		
1985	V9	V1 (0,66)	V6 (0,70)	V11(0,93)		
	V11	V1 (0,83)	V6 (0,71)	V7 (0,66)	V9 (0,93)	
1986	V9	V1 (0,70)	V6 (0,69)	V11(0,90)		
	V11	V1 (0,71)	V6 (0,72)	V7 (0,67)	V8 (0,78)	V9 (0,90)
1987	V9	V1 (0,67)	V6 (0,65)	V11(0,91)		
	V11	V6 (0,72)	V7 (0,70)	V9 (0,91)		
1988	V9	V11(0,80)				
	V11	V6 (0,80)	V7 (0,78)	V9 (0,80)		
1989	V9	V8 (0,66)	V11(0,80)			
	V11	V6 (0,76)	V7 (0,72)	V9 (0,80)		
1990	V9	V8 (0,72)	V11(0,80)			
	V11	V6 (0,75)	V7 (0,69)	V8 (0,74)	V9 (0,80)	
1991	V9	V8 (0,73)	V11(0,88)			
	V11	V1 (0,66)	V6 (0,65)	V7 (0,68)	V8 (0,81)	V9 (0,88)

* Todos los coeficientes de correlación poblacionales son distintos de cero a un nivel de significación inferior a 0,001.
FUENTE: Elaboración Propia.

modo, se posibilita la comparación posterior de los grupos estratégicos obtenidos en los diferentes "PTEE-s" en base a un criterio uniforme.

Este proceso conduce a la eliminación de las variables V_{11} "inversión crediticia por empleado" y V_9 "activo por oficina", que ofrecen altas correlaciones con diferentes variables en cada uno de los ocho años (véase el Cuadro 4.8). Por tanto, el número de variables se reduce en dos, pasando a un total de nueve.

4.1. Identificación de Períodos Temporales Estratégicamente Estables ("PTEE-s").

BIBLIOTECA VIRTUAL

Los períodos temporales estratégicamente estables se obtienen mediante el examen conjunto de los cambios en los valores medios y en las matrices de varianzas-covarianzas de las variables estratégicas según el algoritmo de Fiegenbaum y Thomas (1989){}, bajo la hipótesis de comportamiento normal y tomando como nivel de significación el 1% ("#0,01).

El test estadístico M de Box, utilizado mediante una aproximación P^2, intenta demostrar la igualdad de matrices de varianzas-covarianzas entre las diferentes combinaciones de años establecidas en los algoritmos señalados. Una diferencia significativa entre dos años cualesquiera indica que las interrelaciones entre las variables estratégicas cambian de un año con respecto al otro. En el Cuadro 4.9 se observa que los cambios significativos en las matrices de varianzas-covarianzas ocurrieron en 1987. En consecuencia, según este criterio podrían existir dos "PTEE-s", 1984-86, y 1987-91.

El test T^2 de Hotelling permite examinar los cambios en las medias entre los años correspondientes, establecidos por los algoritmos. Los valores medios y las desviaciones típicas de las variables estratégicas para cada año se ofrecen en el Cuadro 4.10. De los resultados obtenidos por los tests de dichas medias, considerando todas las variables de forma simultánea (véase el Cuadro 4.9), se desprende que existe una diferencia significativa en el comportamiento promedio en los años 1985, 1987 y 1989. Por tanto, según este segundo criterio parecen existir cuatro "PTEE-s", 1984, 1985-86, 1987-88, y 1989-91.

El criterio de investigación para denotar estabilidad de modo que un año forme parte de un "PTEE", exige que sean iguales sus medias y varianzas-covarianzas. La violación de uno solo de los requerimientos basta para inferir inestabilidad estratégica. Por tanto, utilizando ambos criterios en combinación (véanse los Cuadros 4.9 y 4.11) se identifican cuatro "PTEE-s" en el sector bancario español en el horizonte temporal analizado. Número relativamente grande, e indicativo de un alto grado de inestabilidad sectorial. El período I comprende sólo el año 1984, el período II abarca el bienio 1985-86, el período III los años 1987-88, y el IV y último el subperíodo 1989-91.

El proceso estadístico anterior, sin embargo, no basta para establecer si las transiciones observadas son una consecuencia de cambios exógenos del entorno, de acciones de la empresa, o un resultado conjunto de las mismas. Las drásticas transformaciones a las que ha estado sujeto el sistema bancario español durante los ochenta podrían ser explicadas a través del impacto del proceso desregulador que ha modificado el marco competitivo de las entidades bancarias, propiciando importantes alteraciones de comportamiento en el sector. En particular, los profundos cambios observados entre 1984 y 1991, reflejan las reformas legales existentes en el mismo, el proceso de

CUADRO 4.9

IDENTIFICACION DE PERIODOS TEMPORALES ESTRATEGICAMENTE ESTABLES ("PTEE-s")

Período analizado	Año incluido	Años Contrastados	Estabilidad de Var-Covar: M Box	χ^2 asociado	Prob.	Estabilidad de Medias: T^2 Hotelling	F asociado	Prob.
1984	1985	1984-85	56,689	45,105	0,468	1,928	8,142	0,000*
1985	1986	1985-86	63,081	50,190	0,275	0,525	2,216	0,042
1985-86	1987	1985-87	74,354	59,160	0,077	0,865	3,654	0,002*
		1986-87	26,185	20,834	0,999	0,236	0,999	0,457
		1985,86-87	39,846	33,545	0,896	0,365	2,517	0,016*
		1985-86,87	81,302	68,445	0,014*	0,467	3,218	0,003*
1987	1988	1987-88	48,278	38,187	0,754	0,411	1,693	0,126
1987-88	1989	1987-89	40,372	31,933	0,929	0,693	2,849	0,012*
		1988-89	26,385	20,748	0,999	0,232	0,931	0,510
		1987,88-89	21,878	18,280	1,000	0,303	2,026	0,052
		1987-88,89	46,037	38,681	0,735	0,378	2,523	0,016*
1989	1990	1989-90	23,400	18,401	1,000	0,127	0,511	0,856
1989-90	1991	1989-91	40,660	31,765	0,932	0,473	1,840	0,095
		1990-91	21,474	16,776	1,000	0,198	0,772	0,642
		1989,90-91	31,428	26,043	0,989	0,275	1,777	0,092
		1989-90,91	33,709	28,108	0,977	0,198	1,280	0,267

* Nivel de Significación # 1%

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO 4.10

VALORES MEDIOS Y DESVIACIONES TIPICAS DE LAS VARIABLES ESTRATEGICAS

Variable	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
V_1.Personal	0,234	0,267	0,251	0,274	0,286	0,281	0,287	0,317
	(0,07)	(O,08)	(0,05)	(0,05)	(0,03)	(0,03)	(0,04)	(0,06)
V_2.Comercial	0,176	0,157	0,149	0,146	0,140	0,137	0,137	0,129
	(0,05)	(0,05)	(0,05)	(0,05)	(0,05)	(0,05)	(0,05)	(0,05)
V_3.Gª. Real	0,018	0,018	0,021	0,028	0,048	0,063	0,078	0,094
	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,02)	(0,03)	(0,03)	(0,04)
V_4.Tesorería	0,405	0,402	0,423	0,411	0,378	0,392	0,377	0,341
	(0,06)	(0,06)	(0,07)	(0,07)	(0,05)	(0,07)	(0,07)	(0,08)
V_5.C/Corrien.	0,190	0,188	0,194	0,194	0,200	0,199	0,231	0,243
	(0,04)	(0,04)	(0,04)	(0,04)	(0,04)	(0,04)	(0,09)	(0,10)
V_6.O.Cuentas	0,077	0,097	0,159	0,210	0,220	0,213	0,199	0,166
	(0,04)	(0,07)	(0,12)	(0,14)	(0,13)	(0,13)	(0,12)	(0,13)
V_7.C/Ahorro	0,601	0,336	0,369	0,372	0,379	0,366	0,357	0,381
	(0,12)	(0,14)	(0,16)	(0,15)	(0,15)	(0,15)	(0,16)	(0,18)
V_8.Intermedi.	0,116	0,109	0,129	0,125	0,133	0,117	0,126	0,157
	(0,O8)	(0,11)	(0,12)	(0,12)	(0,10)	(0,11)	(0,12)	(0,13)
V_{10}.Activo*	1.163.465	1.191.951	1.134.857	1.173.699	1.290.417	1.388.503	1.436.462	1.590.462
	(1.414.060)	(1.426.604)	(1.310.307)	(1.317.569)	(1.699.080)	(1.788.616)	(1.867.488)	(2.313.828)

* La variable V_{10}, activo total, se deflacta mediante el deflactor del PIB_{pm}, dado que viene afectada por la inflación. Se expresa en millones de pesetas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la base de datos del Consejo Superior bancario.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

desintermediación, el de liberalización de los tipos de interés manifestado en la evolución de las políticas de precios y productos (guerra de "supercuentas"), las reformas del coeficiente de caja, y las recomendaciones sobre los límites al crecimiento del crédito concedido a empresas y familias, entre otras.

CUADRO 4.11

ESQUEMA RESUMEN DE LOS "PTEE-s"

Método	Nº de PTEE-s	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Var-cov	2	I			II				
Medias	4	I	II		III		IV		
Combinado	4	I	II		III		IV		

FUENTE: Elaboración propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Por tanto, se puede afirmar que la banca española ha atravesado un cambio estructural a lo largo del período de estudio, que ha producido la necesidad de reformular las estrategias de las entidades para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

De otro lado, en relación con los algoritmos utilizados, se concluye que la combinación empleada por Fiegenbaum y Thomas (1990){} proporciona idénticos períodos estables que los de Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987){} y de Cool y Schendel (1987){} por separado. En este sentido, no se puede señalar cuál de éstos dos últimos es superior.

4.2. Identificación de Grupos Estratégicos.

La agrupación estratégica se realiza en cada uno de los cuatro períodos estables previamente identificados mediante la aplicación directa del análisis cluster a la media longitudinal estandarizada de las nueve variables estratégicas en cada período, bajo el supuesto de que siguen una distribución normal. La técnica jerárquica de Ward, utilizando la distancia euclídea al cuadrado, minimiza la distancia entre los miembros de un grupo y maximiza la separación entre grupos, por lo que permite detectar la heterogeneidad intraindustrial. Las Figuras A.1 a A.4 del Apéndice muestran la asignación jerárquica de los bancos a clases disjuntas que este algoritmo realiza, hasta reunirlos a todos en un sólo grupo.

El número de "clusters" seleccionados en cada "PTEE" según el doble criterio de explicación de un mínimo del 65% de la varianza total y ganancia de al menos un 5% de la varianza al añadir un nuevo grupo es de siete en los tres primeros "PTEE-s" y de seis en el último. El Cuadro 4.12 resume los resultados de la aplicación de los criterios anteriores en los procedimientos "cluster" desarrollados. La línea de corte indica el número de "clusters" seleccionado en cada "PTEE". Los grupos estratégicos identificados son significativamente distintos (véase el Cuadro 4.13) a un nivel del 1%, dados los valores obtenidos en los tests F para la mayoría de variables estratégicas consideradas aislada y simultáneamente, en un análisis de la varianza aplicado a los valores medios de las variables estratégicas en cada grupo estratégico definidos como "centroides".

Determinado el número de grupos estratégicos de los cuatro "PTEE-s", se identifican los bancos que los integran (véase el Cuadro 4.14 y la Figura 4.1), y se numeran denominando grupo estratégico "i", al que tiene mayor número

CUADRO 4.12

DETERMINACION DEL NUMERO DE CLUSTERS ENTRE 1984-1991

Nº de "Clusters"	I PTEE			II PTEE			III PTEE			IV PTEE		
		(%)			(%)			(%)			(%)	
10	29,3	14,1%	3,2%	37,5	18,1%	3,1%	31,0	15,6%	3,5%	28,2	14,9%	3,0%
9	35,8	17,3%	3,4%	44,0	21,2%	3,9%	37,9	19,1%	3,9%	33,8	17,9%	3,1%
8	42,8	20,7%	4,7%	52,0	25,1%	4,8%	45,6	23,0%	3,9%	39,7	21,0%	4,3%
7	52,6	25,4%	5,9%	61,9	29,9%	5,3%	53,3	26,9%	5,1%	48,0	25,3%	4,6%
6	64,9	31,3%	7,5%	72,8	35,2%	6,4%	63,5	32,0%	6,2%	56,6	29,9%	6,0%
5	80,3	38,8%	8,1%	86,2	41,6%	8,4%	75,7	38,2%	7,4%	67,9	35,9%	7,2%
4	97,1	46,9%	10,9%	103,6	50,0%	10,4%	90,4	45,6%	12,1%	81,4	43,1%	14,7%
3	119,7	57,8%	19,3%	125,0	60,4%	13,6%	114,2	57,7%	18,8%	109,3	57,8%	15,9%
2	159,6	77,1%	22,9%	153,1	74,0%	26,0%	151,5	76,5%	23,5%	139,3	73,7%	26,3%
1	206,9	100,0%		207,0	100,0%		198,0	100,0%		189,0	100,0%	

* Varianza Intra-grupo.

FUENTE: Elaboración propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO 4.13

ANOVA Y MANOVA DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS

	I PTEE		II PTEE		III PTEE		IV PTEE	
Variable	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.
V_1. C. Person.	12,590	0,000	7,898	0,000	3,503	0,021	6,916	0,001
V_2. C. Comerc.	8,185	0,000	30,069	0,000	16,118	0,000	5,717	0,003
V_3. C. Gar.R.	13,186	0,000	5,442	0,003	1,810	0,160	3,231	0,033
V_4. Tesorería	5,410	0,003	3,348	0,023	24,236	0,000	4,760	0,007
V_5. C/Corrien.	5,653	0,002	3,257	0,026	4,528	0,007	3,543	0,024
V_6. Ot. Cuent.	6,311	0,001	6,963	0,001	12,271	0,000	17,488	0,000
V_7. C/Ahorro	11,330	0,000	8,598	0,000	3,745	0,016	11,995	0,000
V_8. Intermed.	4,735	0,005	11,237	0,000	24,743	0,000	18,052	0,000
V_{10}. Activo	22,699	0,000	5,543	0,002	26,440	0,000	21,140	0,000
MANOVA	8,588	0,000	5,419	0,000	7,608	0,000	5,775	0,000

FUENTE: Elaboración propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

de miembros comunes en los períodos t+1 y t. Asimismo, resulta interesante investigar los grupos estratégicos obtenidos en términos de la estructura desarrollada por Reger y Huff (1993){}, que distingue los siguientes tipos de empresas dentro de los mismos: "núcleo", "secundarias", "transitorias", "inadaptadas" e "idiosincrásicas".

El Grupo Estratégico 1 (G.E.1) está constituido por un "núcleo" central, de seis grandes entidades (Bilbao, Vizcaya, Banesto, Central, Hispano y Santander) en los cuatro períodos, que están fuertemente asociadas y definen las características básicas del grupo. El Banco Exterior, por su parte, se consideraría como una entidad "secundaria" al implantar dichas características de forma menos consistente que el núcleo básico. Es decir, se separa del mismo en el II "PTEE" para formar el G.E.8, y vuelve, de nuevo, al grupo de los grandes en el último período. En cambio, los bancos Popular, Atlántico y Vitoria son empresas "transitorias", cuyas estrategias cambian de una posición a otra a lo largo de las mismas dimensiones que las demás empresas del sector, o lo que es lo mismo, se unen en el II "PTEE", para abandonarlo, definitivamente, en el III. En resumen, parece que los grandes tienden a competir entre sí claramente a lo largo del tiempo, persiguiendo estrategias similares, incluso después de las fusiones del BBV y del Central-Hispano.

El Grupo Estratégico 2 (G.E.2) se distingue como el conglomerado más inestable, variando sucesivamente de posición un gran número de sus elementos. Los bancos de Andalucía y Crédito Balear, se mantienen en el mismo en todos los períodos, por lo que forman el "núcleo" del grupo, mientras que Popular y Herrero componen las empresas "secundarias". Las restantes entidades serían altamente "transitorias".

CUADRO 4.14

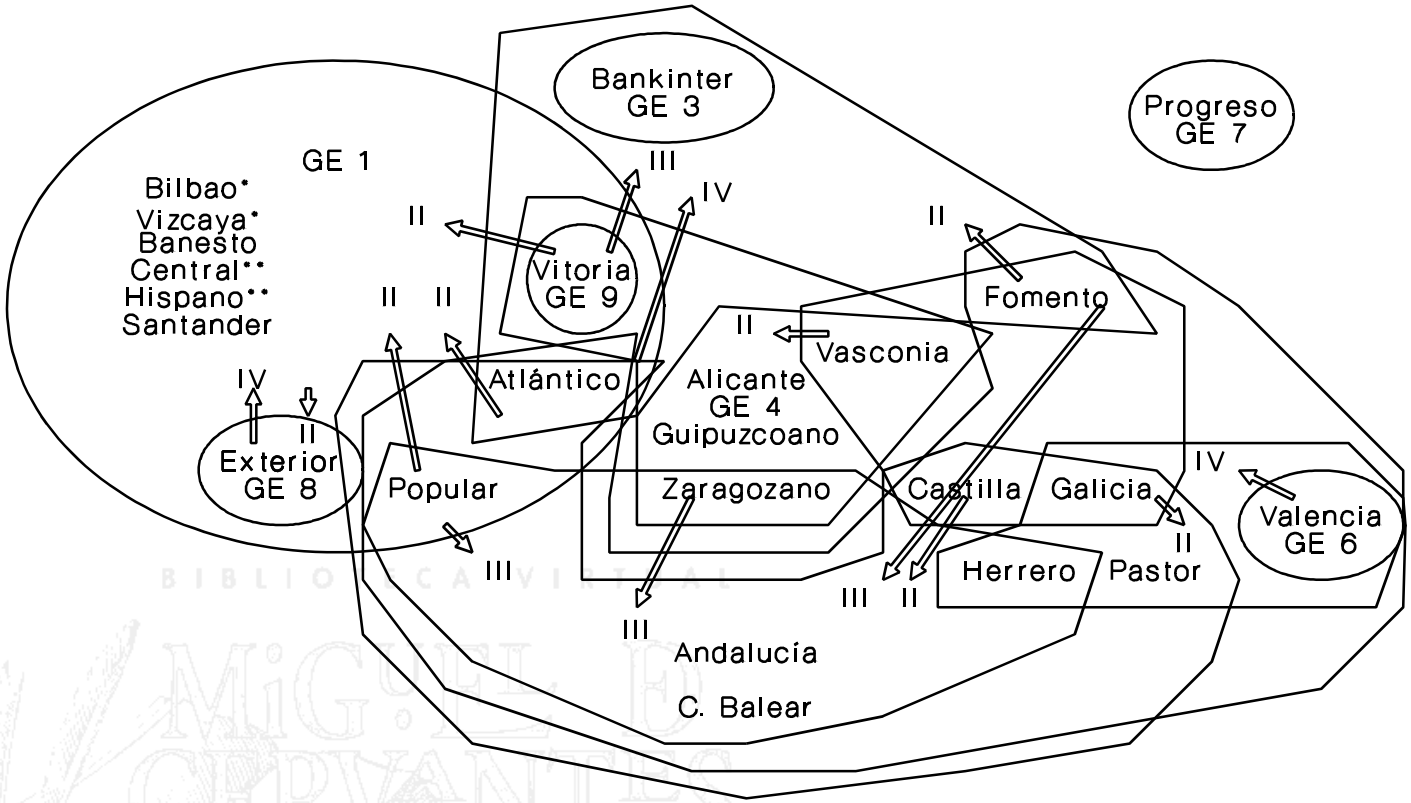
COMPOSICION DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS ENTRE 1984 Y 1991

"PTEE"	G.E.1	G.E.2	G.E.3	G.E.4	G.E.5	G.E.6	G.E.7	G.E.8	G.E.9
I	Bilbao	Andalucía	Bankinter	Alicante	Galicia	Valencia	Progreso		
(1984)	Vizcaya	C. Balear		Guipuzcoano	Castilla				
	Banesto	Herrero		Zaragozano	Fomento				
	Central	Pastor		Vitoria	Vasconia				
	Hispano	Popular							
	Santander	Atlántico							
	Exterior								
II	Bilbao	Andalucía	Bankinter	Alicante		Valencia	Progreso	Exterior	
(1985-86)	Vizcaya	C. Balear	Fomento	Guipuzcoano					
	Banesto	Herrero		Zaragozano					
	Central	Pastor		Vasconia					
	Hispano	Galicia							
	Santander	Castilla							
	Popular								
	Atlántico								
	Vitoria								
III	BBV	Andalucía	Bankinter	Alicante	Galicia		Progreso	Exterior	
(1987-88)	Banesto	C. Balear	Vitoria	Guipuzcoano	Castilla				
	Central	Herrero		Vasconia	Fomento				
	Hispano	Popular			Valencia				
	Santander	Zaragozano			Pastor				
					Atlántico				
IV	BBV	Andalucía	Bankinter		Galicia		Progreso		Vitoria
(1989-91)	Banesto	C. Balear	Atlántico		Valencia				
	Ctral-Hispano	Popular			Pastor				
	Santander	Zaragozano			Herrero				
	Exterior	Castilla							
		Guipuzcoano							
		Alicante							

Vasconia
Fomento
4444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444
F U E N T E :
Elaboración
Propia.

FIGURA 4.1

GRUPOS ESTRATEGICOS EN LA BANCA ESPAÑOLA (1984-1991)



* Los Bancos de Bilbao y Vizcaya se fusionaron en 1988.
** Bancos Central e Hispano Americano se fusionaron en 1991.
⇒ II: Dirección de cambio de grupo a través de los PTEE I y II
⇒ III: Dirección de cambio de grupo a través de PTEE II y III
⇒ IV: Dirección de cambio de grupo a través de PTEE-s III y IV

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

En el proceso, Castilla y Galicia se unen en el II "PTEE" para separarse en el III, mientras que Popular y Atlántico dejan el grupo 2 para unirse al 1. En el III período, Popular vuelve, de nuevo, y el Zaragozano se le anexa, en cambio el Banco Pastor lo abandona para agregarse al grupo 5. En el último período, se incorpora el G.E.4, al completo, así como Fomento y Castilla, desligándose el Herrero.

El Grupo Estratégico 3 (G.E.3) tiene como "núcleo" básico al Bankinter en la totalidad de los períodos, siendo "transitorias" el resto de instituciones. Es decir, el Bankinter aparece solitario en el primer "PTEE", pero el Banco de Fomento se incorpora en el II "PTEE" para dejarlo en el III, y del mismo modo, el Banco de Vitoria ingresa en el III para dejarlo en el IV, siendo el Atlántico el que acaba por reunirse en este grupo en este último período.

El Grupo Estratégico 4 (G.E.4) posee un "núcleo" fundamental (Guipuzcoano y Alicante) en los tres primeros "PTEE-s" en los que se configura como grupo independiente. En el último período, pasa, en su conjunto, a engrosar al G.E.2. En el II "PTEE" se agrega el Banco de Vasconia, y en el III, el Zaragozano se desliga mediante su unión con el G.E.2, por lo que conforman las entidades "secundarias". El comportamiento del Banco de Vitoria es el de una empresa "transitoria" de este grupo, dado que se mueve hacia el G.E.1 en el II "PTEE" y al G.E.3 en el III, constituyendo, por sí solo, el G.E.9 en el IV período.

El Grupo Estratégico 5 (G.E.5) es un grupo híbrido, dado que sus componentes varían ampliamente de posición en el tiempo, por lo que, en su conjunto, se trata de bancos "transitorios". Esta circunstancia se observa en el II "PTEE", donde desaparece, es decir, sus elementos se disgregan entre los grupos 2, 3 y 4. En el tercer período reaparece con la mayoría de sus entidades iniciales, los bancos de Castilla, Fomento, y Galicia, integrándose, además, Atlántico, Pastor, y Valencia. Y en el IV "PTEE" se desligan los

bancos de Castilla, Fomento, y Atlántico, agrupándose el Herrero.

El Grupo Estratégico 6 (G.E.6) está conformado por una sola entidad, Banco de Valencia, en los dos primeros y únicos períodos de su existencia, dado que más tarde se alinea con el G.E.5 en el III "PTEE".

El Grupo Estratégico 7 (G.E.7), al igual que en el caso anterior, está compuesto por un solo banco, Progreso, pero, se diferencia en que éste se mantiene bien diferenciado de los restantes grupos en los cuatro períodos. Es decir, constituye una entidad "núcleo" o fundamental del mismo.

En consecuencia, la evidencia empírica muestra que han surgido diferentes estructuras de grupos estratégicos en el sector bancario español a lo largo del tiempo. En este sentido, al examinar el Cuadro 4.14 aparecen cuatro grupos básicos que incluyen a la mayor parte de las empresas de la muestra (14 sobre 23 empresas totales, el 61%) a través del período analizado, G.E.1, G.E.3 y G.E.7 en los cuatro períodos, así como G.E.4 en tres períodos. La mayoría de empresas de estos cuatro grupos pertenecen a los mismos en, prácticamente, la totalidad de los "PTEE-s".

4.3. Caracterización de los Grupos Estratégicos.

Este apartado trata de identificar la estrategia que distingue a un grupo de otro, por lo que se ha seguido el procedimiento utilizado por Amel y Rhoades (1988){} y que

se basa en la comparación de los valores medios de las variables estratégicas de cada grupo con el promedio de la industria.

En el Cuadro 4.15 se detallan los "centroides" de los "clusters" en relación a los valores medios del sector para todos los grupos estratégicos de cada período. El hecho de que los cuatro grupos básicos permanecen casi inalterables a lo largo del período de estudio, conduce a que únicamente se analicen sus características y patrones en términos de las variables estratégicas en los cuatro "PTEE-s". Asimismo, resulta interesante examinar el comportamiento que presentan los grupos en los diferentes "PTEE-s" en relación a otras variables no incluidas en el análisis anterior y que pueden ser de gran utilidad en el estudio descriptivo, dado que son también elementos potencialmente definidores de la estrategia adoptada por cada institución, entre los que destaca: "número de oficinas", "cartera de valores/inversiones financieras" y "depósitos por oficina". El Cuadro 4.16 recoge los valores que toma la media aritmética simple de éstas últimas variables para todos los grupos y para el total de la muestra en los diferentes "PTEE-s". Por su parte, el Cuadro 4.17 muestra los diferentes modelos de competencia que utilizan los cuatro grupos estratégicos básicos a lo largo del tiempo. Unicamente, se utilizarán los tres primeros períodos en el caso del G.E.4, dado que en el último se agrega al grupo 2.

Las características estratégicas dominantes en cada grupo a lo largo del tiempo son las siguientes:

Grupo Estratégico 1 (G.E.1): Tamaño y Banca Universal. En este grupo se encuentran las principales entidades del país, a las que tradicionalmente se ha considerado vinculadas a la "Banca Comercial o al Por Menor", si bien es cierto de que se trata de bancos cuyo perfil queda definido por una estrategia de tamaño (V_{10}, activo) y de banca universal dado que realizan también actividades típicas de "Banca al Por

CUADRO 4.15

CARACTERIZACION DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS ENTRE 1984-1991

Período	Grupos Estr.	V_1 Per	V_2 Com	V_3 G.R.	V_4 Tes	V_5 C/C	V_6 O.C.	V_7 C/A	V_8 Int	V_{10} Act*
I PTEE	GE1	0,217	0,145	0,012	0,412	0,214	0,060	0,558	0,196	3.184.615
(1984)	GE2	0,210	0,163	0,019	0,448	0,198	0,074	0,608	0,076	556.602
	GE3	0,383	0,244	0,022	0,251	0,151	0,083	0,224	0,074	368.788
	GE4	0,193	0,257	0,016	0,360	0,226	0,104	0,657	0,139	202.795
	GE5	0,240	0,181	0,014	0,438	0,111	0,047	0,720	0,025	191.280
	GE6	0,192	0,171	0,085	0,396	0,181	0,054	0,747	0,027	263.179
	GE7	0,514	0,060	0,000	0,285	0,191	0,235	0,389	0,183	82.979
	TOTAL	0,233	0,176	0,018	0,404	0,190	0,076	0,601	0,115	1.163.465
II PTEE	GE1	0,239	0,138	0,016	0,425	0,219	0,133	0,348	0,129	2.319.288
(1985-86)	GE2	0,239	0,130	0,020	0,472	0,161	0,059	0,433	0,051	260.592
	GE3	0,344	0,185	0,015	0,352	0,152	0,227	0,081	0,122	443.750
	GE4	0,220	0,244	0,026	0,360	0,197	0,096	0,425	0,069	209.934
	GE6	0,254	0,150	0,063	0,394	0,176	0,098	0,623	0,007	264.224
	GE7	0,443	0,044	0,001	0,387	0,149	0,454	0,014	0,338	113.765
	GE8	0,355	0,092	0,005	0,306	0,233	0,110	0,208	0,517	3.379.330
	TOTAL	0,258	0,152	0,019	0,412	0,191	0,127	0,352	0,118	1.163.404
III PTEE	GE1	0,281	0,124	0,035	0,387	0,225	0,171	0,371	0,178	3.610.558
(1987-88)	GE2	0,290	0,154	0,044	0,384	0,218	0,167	0,439	0,054	514.694
	GE3	0,264	0,085	0,027	0,512	0,195	0,495	0,174	0,197	498.468
	GE4	0,255	0,255	0,063	0,300	0,204	0,123	0,511	0,049	175.389
	GE5	0,271	0,139	0,028	0,431	0,150	0,188	0,409	0,069	414.193
	GE7	0,413	0,027	0,037	0,392	0,147	0,591	0,019	0,304	155.028
	GE8	0,255	0,100	0,014	0,311	0,220	0,198	0,249	0,500	2.710.391
	TOTAL	0,280	0,143	0,037	0,394	0,195	0,216	0,376	0,127	1.195.650
IV PTEE	GE1	0,275	0,100	0,050	0,377	0,293	0,139	0,282	0,256	4.629.571
(1989-91)	GE2	0,302	0,180	0,104	0,321	0,200	0,137	0,476	0,051	398.502
	GE3	0,254	0,107	0,060	0,462	0,177	0,468	0,146	0,132	1.066.738
	GE5	0,271	0,114	0,057	0,435	0,173	0,163	0,476	0,063	407.786
	GE7	0,396	0,021	0,074	0,428	0,254	0,505	0,039	0,481	189.561
	GE9	0,408	0,145	0,099	0,277	0,358	0,272	0,116	0,142	91.607
	TOTAL	0,295	0,134	0,078	0,370	0,224	0,195	0,365	0,131	1.399.098

444444444

CUADRO 4.16

TIPIFICACION DE LOS GRUPOS CON OTRAS VARIABLES

Período	Grupos Estr.	Oficinas	Cartª.Val/IF	Depós./Ofic.*
I	GE1	1.366,4	0,133	1.388,8
(1984)	GE2	306,1	0,122	1.140,2
	GE3	145,0	0,064	815,1
	GE4	121,5	0,137	1.089,0
	GE5	116,2	0,115	1.199,8
	GE6	222,0	0,147	1.011,4
	GE7	4,0	0,091	10.644,0
	TOTAL	530,1	0,124	1.591,2
II	GE1	1.157,0	0,142	1.183,0
(1985-86)	GE2	178,6	0,122	895,3
	GE3	166,5	0,084	1.187,4
	GE4	137,6	0,128	1.077,5
	GE6	221,0	0,130	1.011,6
	GE7	4,5	0,084	9.815,4
	GE8	465,0	0,020	1.862,4
	TOTAL	544,1	0,122	1.474,7
III	GE1	1.733,6	0,128	1.178,8
(1987-88)	GE2	323,2	0,114	986,7
	GE3	128,2	0,100	1.585,8
	GE4	113,8	0,115	1.118,8
	GE5	209,4	0,111	1.226,3
	GE7	5,0	0,108	13.888,9
	GE8	480,5	0,033	1.752,1
	TOTAL	548,8	0,112	1.754,6
IV	GE1	1.644,7	0,107	1.522,5
(1989-91)	GE2	254,2	0,080	1.025,0
	GE3	269,1	0,085	2.459,9
	GE5	229,2	0,096	1.106,2
	GE7	5,6	0,043	10.127,6
	GE9	55,3	0,067	1.054,0
	TOTAL	546,7	0,088	1.698,3

* La variable "depósitos por oficina" se deflacta mediante el deflactor del PIB_{pm}, dado que viene afectada por la inflación. Se expresa en millones de pesetas.

FUENTE: Elaboración Propia.

Mayor", al recurrir al mercado interbancario (V_8, intermediarios financieros) para captar pasivo, de "Banca de Inversión" por su importante actividad en cartera de valores, y "al Por Menor" dada su amplia red de distribución o número de oficinas. Sin embargo, su calificativo de banca tradicionalmente comercial se pone en entredicho dado que poseen unas inversiones crediticias inferiores al promedio (V_2, crédito comercial, V_3, crédito garantía real, y V_1, crédito personal) en la mayoría de períodos.

Grupo Estratégico 3 (G.E.3): Banca Corporativa o de Negocios. Destaca por su modelo de actividad crediticia poco estable a lo largo del tiempo, con niveles de V_1, créditos personales, V_2, créditos comerciales, V_3, garantía real, y V_4, tesorería, que fluctúan sucesivamente por encima o por debajo del promedio. Por el lado del pasivo, manifiestan niveles superiores en los depósitos no tradicionales, como V_6, otras cuentas. Además, presenta un tamaño (V_{10}, activo) inferior en los cuatro períodos.

CUADRO 4.17

MODELOS DE COMPETENCIA DE LOS CUATRO GRUPOS ESTRATEGICOS BASICOS*

Variable	GE1 Arriba	GE1 debajo	GE3 Arriba	GE3 debajo	GE4 Arriba	GE4 debajo	GE7 Arriba	GE7 debajo
Variables Estratégicas								
V_1.C.Pers.	0	3/4	2/4	2/4	0	3/3	4/4	0
V_2.C.Come.	0	4/4	2/4	2/4	3/3	0	0	4/4
V_3.C.Gª R.	0	4/4	2/4	2/4	2/3	1/3	0	3/4
V_4.Tesore.	0	0	2/4	2/4	0	3/3	1/4	2/4
V_5.C/Corr.	4/4	0	0	3/4	2/3	0	1/4	2/4
V_6.Ot. Cu.	0	3/4	4/4	0	1/3	2/3	4/4	0
V_7.C/ahor.	0	2/4	0	4/4	3/3	0	0	4/4
V_8.Interm.	4/4	0	1/4	1/4	1/3	2/3	4/4	0
V_{10}.Activo	4/4	0	0	4/4	0	3/3	0	4/4
Otras Variables								
Nº Oficin.	4/4	0	0	4/4	0	3/3	0	4/4
Cª V./I.F.	4/4	0	0	3/4	1/3	0	0	3/4
Dep./Ofic.	0	4/4	1/4	3/4	0	3/3	4/4	0

* Proporción de "PTEE-s" en los que el valor promedio del grupo está por encima o por debajo del promedio del sector.
FUENTE: Elaboración Propia.

Grupo Estratégico 4 (G.E.4): Banca Comercial. Desarrollan una actividad puramente comercial en los tres únicos períodos en que constituyen un grupo, dado que realizan importantes inversiones crediticias (en V_2, crédito comercial, y V_3, crédito con garantía real), y mantienen reducida su V_4, tesorería. Asimismo, en el pasivo también se refleja su carácter comercial por la superioridad de las fuentes baratas, como V_7, c/ahorro y depósitos a plazo, mientras que se mantienen en niveles

reducidos V_6, otras

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

cuentas y V_8, intermediarios financieros.

Grupo Estratégico 7 (G.E.7): Banca de Negocios y al por Mayor. Las empresas de este grupo poseen un tamaño y un número de oficinas inferiores al promedio, y concentran sus actividades de captación de fondos mediante cuentas no convencionales, como V_6, otras cuentas y por medio del mercado interbancario (V_8, intermediarios financieros). Asimismo, destaca su escasa actividad crediticia (salvo en V_1, créditos personales), y su tesorería creciente en el tiempo.

En resumen, se manifiestan cuatro modelos básicos de competencia o grupos estratégicos en el período de 1984-91, que cubren el 61% de entidades de la muestra, mientras que los restantes grupos surgen, desaparecen, se combinan entre sí, o mantienen una posición única en algún período estable pero sin defenderla a lo largo del tiempo.

En general, la banca española parece haber estado sometida a una elevada asimetría durante la mayoría del período analizado. En cambio, al final del mismo, se produce un proceso de consolidación en términos de grupos estratégicos. Resulta prematuro sacar conclusiones, sin embargo, parece que las instituciones de los grupos 1, 3 y 7 refuerzan sus actividades, mientras que las restantes experimentan por medio de la imitación o innovación.

4.4. Características Dinámicas de los Grupos Estratégicos.

4.4.1. Cambio en el Número de Grupos.

Un aspecto fundamental del análisis longitudinal de grupos estratégicos es el estudio del número de grupos identificados,

de los que surgen y desaparecen, así como el

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

cambio neto que tiene lugar en los mismos a lo largo del tiempo.

En el Cuadro 4.18 se observa que el número total de grupos estratégicos es de siete en los tres primeros períodos y de seis en el último. No obstante, los cuatro grupos básicos (GE1, GE3, GE4 y GE7) permanecen a lo largo de todo el horizonte temporal analizado, mientras que algunos otros se manifiestan y se disipan. Esto podría indicar no sólo que las entidades han modificado su comportamiento competitivo, sino que respondieron de forma diferente a unos cambios del entorno que, a su vez, alteraron la estructura competitiva del sector en términos de grupos estratégicos viables.

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO 4.18

GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL TIEMPO

Criterios	I PTEE 1984	II PTEE 1985-86	III PTEE 1987-88	IV PTEE 1989-91
Nº de G.E-s	7	7	7	6
Nº de G.E-s nuevos		1	1	1
Nº de G.E-s desaparecidos		1	1	2
Cambio neto en el nº de G.E-s.		0	0	-1

FUENTE: Elaboración Propia.

4.4.2. Cambio en la Composición de los Grupos.

La estabilidad temporal analiza el movimiento de las empresas a través de los grupos estratégicos entre 1984 y 1991 (véase el Cuadro 4.19), tanto para el primero y el último como para los "PTEE-s" adyacentes (Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum, 1991){}.

En el Cuadro 4.20 se resumen los resultados del Cuadro

CUADRO 4.19

MOVIMIENTO DE LAS EMPRESAS A TRAVES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS ENTRE LOS "PTEE-S"

II PTEE (1985-86)

I PTEE (1984)	GE1	GE2	GE3	GE4	GE6	GE7	GE8	TOTAL
GE1	6						1	7
GE2	2	4						6
GE3			1					1
GE4	1			3				4
GE5		2	1	1				4
GE6					1			1
GE7						1		1
TOTAL	9	6	2	4	1	1	1	24

III PTEE (1987-88)

II PTEE (1985-86)	GE1	GE2	GE3	GE4	GE5	GE7	GE8	TOTAL
GE1	6	1	1		1			9
GE2		3			3			6
GE3			1		1			2
GE4		1		3				4
GE6					1			1
GE7						1		1
GE8							1	1
TOTAL	6	5	2	3	6	1	1	24

CUADRO 4.19 (Continuación)

MOVIMIENTO DE LAS EMPRESAS A TRAVES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS ENTRE LOS "PTEE-S"

III PTEE (1987-88) \ IV PTEE (1989-91)	GE1	GE2	GE3	GE5	GE7	GE9	TOTAL
GE1	5						5
GE2		4		1			5
GE3			1			1	2
GE4		3					3
GE5		2	1	3			6
GE7					1		1
GE8	1						1
TOTAL	6	9	2	4	1	1	23

I PTEE (1984) \ IV PTEE (1989-91)	GE1	GE2	GE3	GE5	GE7	GE9	TOTAL
GE1	7						7
GE2		3	1	2			6
GE3			1				1
GE4		3				1	4
GE5		3		1			4
GE6				1			1
GE7					1		1
TOTAL	7	9	2	4	1	1	24

FUENTE: Elaboración Propia.

CUADRO 4.20

RATIO DE MOVILIDAD

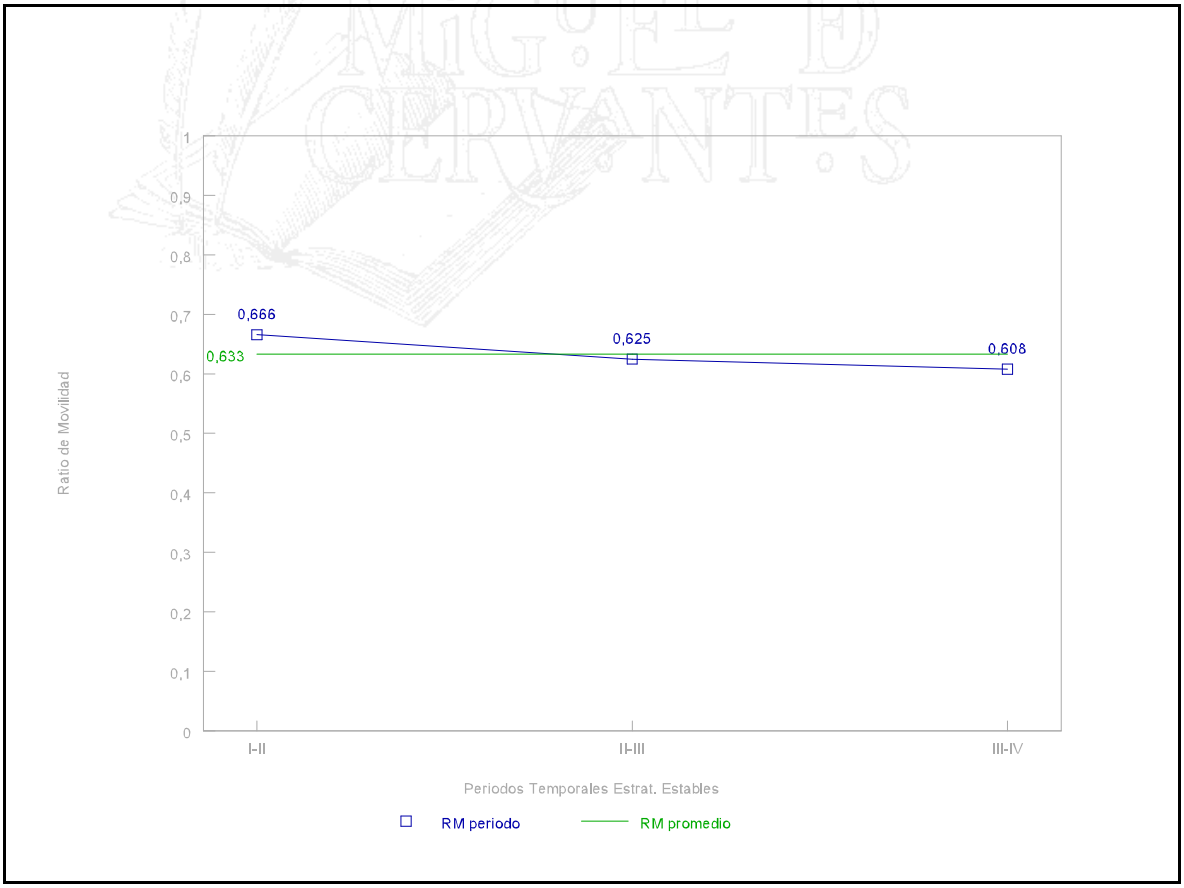
"PTEE-s"	Años	Ratio Movilidad	R.M. Promedio
I y II	1984 y 1985/1986	0,666	
II y III	1985/1986 y 1987/1988	0,625	0,633
III y IV	1987/1988 y 1989/1991	0,608	
I y IV	1984 y 1989/1991	0,541	

RM=1 | Ninguna movilidad | Estabilidad perfecta.
RM=0 | Movilidad plena | Inestabilidad perfecta.
FUENTE: Elaboración Propia.

4.19, y se presentan gráficamente en la Figura 4.2. En ellos, se observa que el ratio de movilidad toma valores bajos, oscilando entre 0,60 y 0,66, indicativos de un nivel

FIGURA 4.2

BARRERAS DE MOVILIDAD



FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

relativamente alto de movilidad a través de los grupos estratégicos. En promedio, el ratio toma un valor de 0,63 en los cuatro períodos contrastados, lo que significa que el 37% de empresas cambian de grupo entre "PTEE-s" adyacentes.

Este nivel moderadamente alto de movimiento podría reflejar la existencia de unas barreras de movilidad bajas. En este sentido, no se puede concluir que los costes asociados al cambio estratégico, sea de tamaño o de negocio (mayorista a minorista), sean elevados en el sector bancario, aunque el 63% de los bancos se mantengan en los mismos grupos estratégicos.

Asimismo, la hipótesis de "incertidumbre de la imitación" de las estrategias de las empresas con éxito debería inducir a las entidades a resistirse al cambio. Sin embargo, ésta no se cumple ya que si se compara el primer y último "PTEE" se obtiene un ratio de 0,54, lo que significa que sólo un 54% de los grupos estratégicos tienen una composición común entre el primer y último períodos. Aunque esto resulte sorprendente en un mercado competitivo, como el bancario, podría ser comprensible dado el carácter no predecible del proceso desregulador y de otros factores del entorno.

En general, el nivel relativamente elevado de movimiento entre los grupos detectado, tiende a coincidir con los resultados obtenidos en otros trabajos que han analizado el movimiento de las entidades entre los grupos estratégicos en el sector bancario de nuestro país.

Por otro lado, aunque este procedimiento no proporciona una medida formal de la altura de las barreras de movilidad, ésta puede considerarse como una alternativa a la distancia métrica utilizada en la mayoría de estudios. En este caso, el alto grado de inestabilidad de los grupos obtenidos permite identificar a las variables estratégicas de tipo de

negocio y tamaño, como barreras de movilidad bajas en el sector bancario español en el período considerado.

4.4.3. Cambio en la Estrategia de los Grupos.

El propósito de este apartado consiste en examinar las posiciones de tres de los cuatro grupos básicos observados entre los períodos estables adyacentes (GE1, GE3, GE4) mediante la comparación de los valores medios y las varianzas longitudinales de las variables estratégicas del grupo a lo largo de los períodos adyacentes así como del primer y último períodos, a través de un test ANOVA y un test de Bartlett-Box respectivamente. La insuficiencia de datos impide extender este análisis al resto de los grupos.

El Cuadro 4.21 muestra los cambios significativos producidos en las nueve variables estratégicas claves, y las Figuras A.5 a A.13 del Apéndice reflejan las tendencias generales de los cuatro grupos fundamentales a lo largo de los períodos estables, con respecto a dichas dimensiones. Estas figuras se basan en los niveles promedios de las variables a lo largo de cada período estable. No obstante, los cambios pueden no ser lineales o uniformes a través de los cuatro períodos.

Los resultados evidencian que se producen cambios posicionales en términos de las medias y varianzas en cada uno de los tres grupos estratégicos estudiados. Sin embargo, existen diferencias entre los mismos, dado que los grupos 1 y 3 muestran un mayor movimiento estratégico a lo largo del tiempo que el grupo 4.

En consecuencia, la estructura de grupos estratégicos

cambia a lo largo del tiempo. Los cambios en las medias indican que, en promedio, las empresas dentro de un mismo

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO 4.21

CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE LOS GRUPOS ENTRE LOS PTEE-s ADYACENTES

		I-II (1984-1985/86)				II-III (1985/86-1987/88)				III-IV (1987/88-1989/91)				I-IV (1984-1989/91)			
		Medias		Varianzas		Medias		Varianzas		Medias		Varianzas		Medias		Varianzas	
GE	Var.	F	Prob.	Bartlett	Prob.	F	Prob.	Bartlett	Prob.	F	Prob.	Bartlett	Prob.	F	Prob.	Bartl.	Prob.
1	V_1	2,12	0,167	0,07	0,785	7,44	0,018*	0,41	0,517	0,18	0,677	0,04	0,832	13,80	0,004*	0,03	0,862
	V_2	0,35	0,562	0,02	0,883	2,15	0,168	1,88	0,171	10,02	0,013*	0,19	0,657	16,35	0,002*	1,01	0,315
	V_3	0,77	0,395	0,55	0,455	4,21	0,063*	4,58	0,033*	1,05	0,334	0,05	0,814	18,75	0,001*	5,20	0,023*
	V_4	0,58	0,458	0,25	0,610	4,75	0,050*	2,13	0,145	0,12	0,737	4,71	0,031*	1,75	0,214	2,37	0,124
	V_5	0,23	0,634	2,02	0,155	0,21	0,651	4,56	0,033*	2,19	0,177	2,72	0,100	4,54	0,059*	6,89	0,009*
	V_6	7,08	0,019*	4,87	0,028*	1,04	0,328	0,06	0,806	1,24	0,298	3,23	0,074*	29,72	0,000*	0,12	0,729
	V_7	22,82	0,000*	3,71	0,055*	0,15	0,703	0,11	0,736	2,19	0,176	0,01	0,903	42,90	0,000*	2,38	0,123
	V_8	3,08	0,101	0,60	0,439	2,18	0,166	0,32	0,569	2,90	0,127	1,08	0,298	1,33	0,275	0,00	0,991
	V_{10}	2,30	0,151	1,69	0,194	3,93	0,071*	1,51	0,220	1,99	0,196	1,56	0,213	5,09	0,048*	1,68	0,195
3	V_1	0,24	0,710			2,89	0,231	0,89	0,364	0,55	0,534	8,82	0,012*	259685	0,001*		
	V_2	7,36	0,225			52,88	0,018*	0,48	0,498	2,61	0,248	0,43	0,521	43,69	0,096*		
	V_3	0,54	0,596			4,29	0,174	2,56	0,135	550,67	0,002*	0,34	0,565	293,78	0,037*		
	V_4	2,43	0,363			17,40	0,053*	1,28	0,278	33,35	0,029*	0,57	0,464	1523	0,016*		
	V_5	0,00	0,991			7,42	0,112	0,47	0,502	0,45	0,569	0,10	0,755	0,46	0,619		
	V_6	2,20	0,377			12,41	0,072*	0,00	0,959	0,03	0,871	0,59	0,454	2,48	0,360		
	V_7	3,16	0,326			0,53	0,540	0,54	0,476	0,03	0,862	0,10	0,757	0,31	0,675		
	V_8	0,09	0,809			0,70	0,491	3,50	0,086*	6,36	0,128	1,18	0,298	1,81	0,406		
	V_{10}	0,39	0,645			0,01	0,911	1,75	0,210	1,48	0,347	0,41	0,534	4,52	0,280		
4	V_1	0,54	0,487	0,04	0,834	0,65	0,456	0,01	0,913								
	V_2	1,25	0,305	1,64	0,203	0,57	0,481	2,32	0,132								
	V_3	2,47	0,167	0,08	0,774	5,71	0,062*	2,60	0,111								
	V_4	0,00	0,991	2,70	0,103	1,68	0,251	1,72	0,193								
	V_5	0,93	0,370	0,30	0,584	0,08	0,779	0,00	0,939								
	V_6	0,04	0,843	0,05	0,820	0,52	0,500	0,85	0,359								
	V_7	16,11	0,007*	0,02	0,871	2,53	0,172	1,16	0,284								

V_8.	10,83	0,017*	0,18	0,672	1,10	0,341	0,02	0,882
V_{10}	0,00	0,944	0,07	0,785	0,13	0,724	0,01	0,894

444444444

grupo estratégico se mueven conjuntamente a una nueva posición competitiva de grupo. Por su parte, los cambios en las varianzas reflejan que todas las empresas no se mueven de igual forma, por lo que se modifica la distancia relativa entre los miembros del grupo. Además, las diferencias existentes entre los tres grupos manifiesta que las respuestas competitivas a los cambios del entorno difieren entre los mismos.

4.4.4. Cambio Estratégico Simultáneo de los Grupos.

La teoría cuántica (Miller y Friesen, 1984){} propone que el cambio estratégico multidisciplinar se produce a nivel de empresa, es decir, las empresas modifican todas sus variables estratégicas de forma simultánea. Este concepto, sin embargo, se puede aplicar también a los grupos estratégicos de la banca dado que éstos están compuestos por varias empresas y, en consecuencia, deberían producirse cambios multidisciplinares en los mismos.

Para demostrar esta hipótesis, se calcula el valor medio de las diferentes variables estratégicas (j=1,...,8,10) en cada grupo estratégico (k=1,3,7) en cada año (t=1984,...,1991) y los cambios de cada variable estratégica en los años adyacentes $(\overline{X}_{j,k,t+1}-\overline{X}_{j,k,t})$. Además, se obtienen los coeficientes de correlación de Pearson entre los mismos. La utilización de nueve variables estratégicas implica la existencia de 36 combinaciones posibles para cada grupo estratégico.

El Cuadro 4.22 describe los resultados de los tests de

significación estadística de los coeficientes de correlación para los tres grupos básicos, teniendo en cuenta que se producen siete cambios en los ocho años del período 1984-91.

CUADRO 4.22

MATRICES DE CORRELACIONES ENTRE LOS CAMBIOS ESTRATEGICOS

GE1	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8
V_2	-0,03							
V_3	0,22	0,06						
V_4	-0,63	0,38	-0,12					
V_5	-0,58	-0,14	0,13	0,36				
V_6	0,21	0,06	-0,34	0,34	-0,40			
V_7	-0,04	-0,60	0,53	-0,29	0,10	-0,12		
V_8	0,08	-0,61	0,58	-0,55	0,02	-0,51	0,85**	
V_{10}	0,40	-0,58	0,70*	-0,60	0,05	-0,42	0,73*	0,89***

GE3	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8
V_2	0,71*							
V_3	0,69*	0,73*						
V_4	-0,86**	-0,91***	-0,81**					
V_5	0,14	-0,39	0,29	0,08				
V_6	-0,83**	-0,89***	-0,64	0,81**	0,29			
V_7	-0,30	-0,24	0,29	0,26	0,50	0,23		
V_8	-0,79**	-0,77**	-0,64	0,91***	0,10	0,65	0,44	
V_{10}	-0,11	0,26	-0,23	-0,04	-0,78**	-0,19	-0,41	-0,27

GE7	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8
V_2	-0,16							
V_3	0,37	0,26						
V_4	-0,97***	0,15	-0,53					
V_5	0,71*	0,04	-0,00	-0,62				
V_6	-0,48	-0,46	-0,68*	0,53	-0,40			
V_7	0,16	-0,12	0,18	-0,27	0,41	-0,34		
V_8	-0,22	-0,45	-0,52	0,37	0,08	0,27	-0,08	
V_{10}	-0,78**	0,35	-0,53	0,76**	-0,44	0,49	-0,09	-0,16

*** P#1%; ** P#5%; * P#10%.
FUENTE: Elaboración Propia.

Los resultados evidencian únicamente 4, 13 y 5 coeficientes de correlación significativos (entre las 36 posibilidades) con un P#10%, para los grupos 1, 3 y 7, respectivamente. Ninguno de los tres grupos muestra más de 18 coeficientes de correlación significativos, es decir, la mitad de correlaciones posibles, por lo que no se puede apoyar la hipótesis del cambio simultáneo.

Esta conclusión se podría explicar porque las entidades bancarias ajustan sus estrategias a los cambios del entorno, como la desregulación, etc. Sin embargo, estos cambios no impactan sobre todas las variables estratégicas en el mismo período temporal, dada la complejidad de las operaciones bancarias. Además, la incertidumbre del entorno financiero hace que cualquier cambio estratégico introduzca todavía más incertidumbre, por lo que se realizan pocos cambios en un período temporal.

4.4.5. Tendencia en el Cambio Estratégico de los Grupos.

La fundamentación teórica del enfoque "momentum" de la teoría cuántica consiste en que las empresas extienden los objetivos a lo largo del tiempo en la misma dirección para reforzar la conducta del pasado. En este sentido, las empresas bancarias deberían extrapolar hacia el futuro aquellos modelos que tuvieron éxito en el pasado reciente.

El análisis de la posible tendencia estratégica en el movimiento de los grupos se realiza a través de dos tests sobre cada variable y grupo estratégico básico (véase el Cuadro 4.23), el número de cambios direccionales y la modelización temporal de las decisiones estratégicas. En primer lugar, el número de cambios direccionales entre años adyacentes indica si los cambios en los valores de las variables estratégicas son consistentes en el tiempo, o si por el contrario, se modifican sin ningún orden. La columna (a) describe el número de cambios para cada una de las nueve variables (el valor máximo es de siete para los ocho años del período 1984-91). No obstante, la limitación más importante de esta medida se deriva de que no distingue un cambio pequeño de uno grande.

Para solventar este inconveniente se desarrolla un

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

segundo procedimiento que trata de probar un modelo de regresión, cuya variable dependiente es el valor medio de cada variable en un grupo estratégico, mientras que la variable independiente es el tiempo. Es decir:

$$X_{j,k,t} = a_{0,j} + b_j\ t + u_{j,t}$$

Siendo:

$X_{j,k,t}$ el valor medio de la variable estratégica j (j=1,2,...,8,10) del grupo estratégico k (k=1,3,7) en el año t (t=1984,...,1991).

$a_{0,j}$ el término constante del modelo.

b_j la pendiente del modelo de regresión.

$u_{j,t}$ la perturbación aleatoria.

La columna (b) del Cuadro 4.23 describe la pendiente del modelo de regresión. Si el coeficiente de regresión es significativo, sea positivo o negativo, existe una tendencia en el movimiento de las variables estratégicas y no un proceso aleatorio.

Con respecto al primer análisis se observa que en los tres grupos básicos, y para casi todas las variables, el número de cambios es menor de tres (límite inferior, a partir del mismo los cambios serían aleatorios). Por otro lado, el número de parámetros significativos del coeficiente de regresión en los tres grupos fundamentales es de ocho, siete y cinco respectivamente (sobre un total de nueve variables). Ambos tests demuestran la existencia de una tendencia en el movimiento de las variables estratégicas.

La misma conclusión se obtiene cuando el análisis se

desarrolla a nivel de industria, dado que las pendientes de los modelos de ocho variables estratégicas son

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO 4.23

TENDENCIA Y CAMBIO DIRECCIONAL DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL TIEMPO

Grupo Estrat.	V_1 Per. a	V_1 Per. b	V_2 Com. a	V_2 Com. b	V_3 Gª R. a	V_3 Gª R. b	V_4 Tes. a	V_4 Tes. b	V_5 C/C. a	V_5 C/C. b	V_6 Ot.C. a	V_6 Ot.C. b	V_7 C/A. a	V_7 C/A. b	V_8 Int. a	V_8 Int. b	V_{10} Activo a	V_{10} Activo b
GE1	2	0,008***	0	-0,007***	0	0,007***	5	-0,008***	2	0,014***	3	0,006	2	-0,027**	1	0,017***	1	376342,5***
GE3	3	-0,019***	2	-0,019**	3	0,008***	3	0,027*	4	0,005*	2	0,055***	3	0,001	2	0,006	1	117783,4***
GE7	3	-0,010	2	-0,006***	2	0,014***	3	0,012	3	0,019*	3	0,025	4	-0,029	2	0,042***	1	16043,2***
Indust.	4	0,009***	2	-0,005***	0	0,011***	4	-0,008**	5	0,007***	1	0,015**	3	-0,017	5	0,004**	2	60585,5***

Notas: a es el número de cambios direccionales (de positivo a negativo y viceversa).
b es el coeficiente del modelo X=a+bt+u.
*** P#1% ; ** P#5% ; * P#10%.

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

significativamente distintos de cero. Sin embargo, en el primer test, cuatro de las nueve variables manifiestan un número de cambios direccionales superiores a tres, lo que indica que algunos grupos se movieron en direcciones opuestas provocando que la industria, en promedio, permaneciera en el mismo nivel (sin cambio).

En resumen, se evidencia una tendencia consistente en el movimiento de los grupos estratégicos en el tiempo, lo que confirma la hipótesis de la teoría cuántica de inercia en el comportamiento competitivo de las empresas.

4.5. Grupos Estratégicos y Diferencias de Resultados.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Los grupos estratégicos identificados en epígrafes anteriores utilizan distintas estrategias para competir. En la medida en que sus compromisos de alcance y de recursos no son semejantes, las ventajas competitivas de cada grupo deben diferir. En este sentido, el último apartado pretende demostrar que existen diferencias de resultados entre los grupos estratégicos tanto en un período estable dado (H_1), como en diferentes períodos (H_2), en términos de tres dimensiones de resultados, económica, de riesgo y de rentabilidad ajustada al riesgo. Para la dimensión económica, se sugieren, a su vez, el margen ordinario, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

El Cuadro 4.24 recoge los valores que toma la media aritmética simple de las diferentes medidas de resultados para cada uno de los grupos en cada período estable. Como la mayoría de "PTEE-s" son relativamente cortos (1 ó 2 años), no se pueden obtener estimaciones significativas de la dimensión riesgo (desviación típica), y por tanto, de la rentabilidad ajustada

al riesgo. Para solventar este problema, se calcula la desviación típica desde una

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO 4.24

RENTABILIDAD Y RESULTADOS ENTRE GRUPOS ESTRATEGICOS EN LOS "PTEE-s"

PTEE	Grupos Estr.	MOR	REC	RFI	RMOR	RREC	RRFI	RAMOR	RAREC	RARFI
I	GE1	0,0481	0,0066	0,1302						
(1984)	GE2	0,0625	0,0125	0,1765						
	GE3	0,0539	0,0148	0,1864						
	GE4	0,0536	0,0087	0,1248						
	GE5	0,0471	0,0112	0,1924						
	GE6	0,0450	0,0000	0,0002						
	GE7	0,0449	0,0239	0,2624						
	TOTAL	0,0524	0,0100	0,1536						
II	GE1	0,0573	0,0096	0,1570						
(1985-86)	GE2	0,0640	0,0168	0,2660						
	GE3	0,0441	0,0133	0,2220						
	GE4	0,0584	0,0088	0,1722						
	GE6	0,0370	-0,0020	-0,0444						
	GE7	0,0379	0,0173	0,2458						
	GE8	0,0406	0,0029	0,1314						
	TOTAL	0,0557	0,0111	0,1865						
III	GE1	0,0614	0,0126	0,2065	0,0064	0,0037	0,0581	10,4034	4,0017	4,6858
(1987-88)	GE2	0,0760	0,0189	0,2593	0,0058	0,0028	0,0401	15,6938	7,5524	6,8490
	GE3	0,0596	0,0235	0,2380	0,0060	0,0082	0,0848	10,5101	4,6325	2,8734
	GE4	0,0695	0,0158	0,2838	0,0070	0,0038	0,0621	9,9078	4,8304	4,7375
	GE5	0,0551	0,0131	0,2223	0,0054	0,0025	0,0416	12,5409	8,2238	9,1576
	GE7	0,0473	0,0177	0,1704	0,0053	0,0028	0,0431	8,9989	6,4234	3,9510
	GE8	0,0632	0,0044	0,1481	0,0127	0,0008	0,0169	4,9831	5,5086	8,7807
	TOTAL	0,0633	0,0153	0,2308	0,0063	0,0034	0,0503	11,7590	6,2087	6,3178
IV	GE1	0,0562	0,0122	0,2157	0,0033	0,0018	0,0309	57,8870	8,3363	8,8117
(1989-91)	GE2	0,0742	0,0214	0,3243	0,0039	0,0033	0,0608	23,9271	7,5995	5,7816
	GE3	0,0505	0,0131	0,2019	0,0038	0,0025	0,0357	17,9532	5,7535	5,6580

GE5	0,0639	0,0171	0,2760	0,0058	0,0034	0,0621	20,0247	5,2473	4,9887
GE7	0,0495	0,0173	0,1542	0,0029	0,0043	0,0430	17,0956	4,0111	3,5819
GE9	0,0640	0,0252	0,2101	0,0078	0,0096	0,0571	8,2242	2,6284	3,6799
TOTAL	0,0645	0,0178	0,2668	0,0042	0,0032	0,0510	29,3683	6,7824	6,1193

444444444

perspectiva acumulativa de los "PTEE-s" en el tercer período. Es decir, el riesgo para el tercer "PTEE" se deduce en términos de los años 1984, 1985, 1986, 1987 y 1988.

El análisis multivariante de la varianza (MANOVA) se utiliza para probar si los niveles promedios de cada una de las tres dimensiones de resultados, difieren entre los grupos estratégicos (véase el Cuadro 4.25). Para la dimensión económica, se observan claramente diferencias significativas entre los grupos estratégicos de todos los períodos estables, a un nivel de confianza del 95%.

La dimensión de riesgo, en cambio, muestra un modelo menos inequívoco. Del primer al tercer períodos, caracterizados por una gran asimetría, se atestigua la inexistencia de diferencias. Sin embargo, en el último período (1989-91), que posee una mayor simetría, se produce una diferencia altamente significativa ("#0,05) en las medidas de riesgo de forma conjunta. En resumen, el riesgo sólo difiere entre los grupos en la mitad de los "PTEE-s".

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO 4.25

RESULTADOS DEL MANOVA PARA LAS DIMENSIONES DE RESULTADOS

Dimensión Resultados	I (1984) F	I (1984) Prob.	II (1985-86) F	II (1985-86) Prob.	III (1987-88) F	III (1987-88) Prob.	IV (1989-91) F	IV (1989-91) Prob.
	"PTEE-s"							
Económica	1,988	0,033	2,891	0,002	2,848	0,003	2,085	0,033
Riesgo					0,907	0,574	2,786	0,005
R.Aj.Riesgo					0,783	0,706	0,713	0,756

FUENTE: Elaboración Propia.

Por su parte, no se encontraron diferencias significativas para la rentabilidad ajustada al riesgo en ningún período estable. Consecuentemente, los resultados de este análisis señalan que se puede defender la hipótesis nula, ya que dos de las tres dimensiones revelan diferencias

entre los grupos.

En este sentido, el análisis de varianza unidireccional (ANOVA) puede ayudar a examinar más detenidamente estos resultados para cada una de las medidas de forma separada. Del Cuadro 4.26 se desprende que, únicamente existen diferencias significativas con respecto a la dimensión económica, principalmente en MOR (margen ordinario/activo) para la mayoría de períodos, mientras que REC (rentabilidad económica) sólo lo sería en la mitad de los "PTEE-s", primero y segundo. Por contra, la tercera medida, RFI (rentabilidad financiera) sigue un modelo diferente ya que solo se puede defender débilmente la diferencia de resultados en el segundo período ("=0,077). De este modo, los Cuadros 4.25 y 4.26 apoyan parcialmente las hipótesis para la dimensión económica, y en particular, para las medidas MOR y REC. Las posibles explicaciones del comportamiento de la tercera medida, RFI, pueden venir dadas por posibles diferencias de riesgo entre los grupos, así como por los distintos resultados obtenidos por los miembros de un mismo grupo (Cool y Schendel, 1988){} como consecuencia de que no son igualmente eficientes en la implantación de su estrategia actual.

No obstante, los resultados del test sobre las medidas de riesgo reflejan que, únicamente, el asociado a la rentabilidad económica (RREC) resulta significativo en un período (1989-91) con un intervalo de confianza del 95%. En los demás casos, se infiere que los grupos estratégicos están caracterizados por perfiles similares de riesgo. Esta conclusión conduce a admitir que el riesgo puede estar relacionado con las empresas de un mismo grupo, más que con el tipo de estrategia empleada (Cool y Schendel, 1988), es decir, es una función del grado de ajuste entre los compromisos pasados de alcance y de recursos y las acciones

estratégicas perseguidas actualmente, sugiriendo que las empresas de un grupo se enfrentan a distintos niveles de riesgo. En este sentido, si una empresa intenta reorientar sus compromisos de alcance y de recursos de forma incompatible con sus compromisos previos, tendrá probablemente una mayor exposición al riesgo que otros miembros del mismo grupo con una correspondencia más armónica entre los compromisos estratégicos pasados y presentes.

CUADRO 4.26

ANOVA APLICADO A LAS MEDIDAS INDIVIDUALES DE RESULTADOS

Medida Resultad.	I (1984) F	I (1984) Prob.	II (1985-86) F	II (1985-86) Prob.	III (1987-88) F	III (1987-88) Prob.	IV (1989-91) F	IV (1989-91) Prob.
	"PTEE-s"							
Económicos								
MOR	1,944	0,131	3,845	0,013	4,412	0,008	4,308	0,011
REC	3,029	0,033	3,810	0,014	1,077	0,416	1,543	0,232
RFI	1,921	0,135	2,359	0,077	0,366	0,889	1,929	0,145
Riesgo								
RMOR					1,016	0,449	0,586	0,710
RREC					1,452	0,256	4,830	0,007
RRFI					1,222	0,345	1,335	0,299
Ajustados al Riesgo								
RAMOR					1,254	0,332	0,646	0,668
RAREC					0,742	0,624	0,920	0,493
RARFI					0,687	0,663	1,770	0,176

FUENTE: Elaboración Propia.

En relación a las medidas de rentabilidad ajustada al riesgo, no se observan diferencias significativas en ningún período, corroborando los resultados obtenidos en el MANOVA.

En resumen, los resultados del MANOVA y ANOVA apoyan parcialmente las hipótesis H_1 y H_2 en términos de la dimensión económica, pero no para el riesgo y la rentabilidad ajustada al riesgo.

Por otro lado, en orden a inferir si unos grupos estratégicos son inferiores o superiores a los demás en

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

términos de sus resultados, se calcula el valor medio de cada medida de resultados para cualquier grupo y período estable. Además, se utiliza la metodología desarrollada por Amel y Rhoades (1988){} para probar si existen diferencias importantes entre cualquier grupo estratégico y el promedio de la industria. El Cuadro 4.27 resume los resultados de este procedimiento para los cuatro grupos básicos. Asimismo, las Figuras 4.3, 4.4 y 4.5 ponen de manifiesto las tendencias generales de dichos grupos a lo largo de los períodos estables con respecto a las medidas de resultados económicos. Las figuras se basan en los niveles medios de las variables en cada período. Sin embargo, los cambios pueden ser no lineales a través de los mismos.

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO 4.27

MODELO DE RESULTADOS DE LOS CUATRO GRUPOS ESTRATEGICOS BASICOS*

Medida de Resultados	GE1		GE3		GE4		GE7	
	Arriba	debajo	Arriba	debajo	Arriba	debajo	Arriba	debajo
Económicos								
MOR	0	2/4	0	3/4	1/3	0	0	4/4
REC	0	4/4	3/4	1/4	0	2/3	3/4	0
RFI	0	4/4	2/4	1/4	1/3	2/3	2/4	2/4
Riesgo								
RMOR	0	1/2	0	2/4	1/1	0	0	2/2
RREC	1/2	1/2	1/2	1/2	1/1	0	1/2	1/2
RRFI	1/2	1/2	1/2	1/2	1/1	0	0	2/2
Ajustados al Riesgo								
RAMOR	1/2	1/2	0	2/2	0	1/1	0	2/2
RAREC	1/2	1/2	0	2/2	0	1/1	0	1/2
RARFI	1/2	1/2	0	2/2	0	1/1	0	2/2

* Proporción de "PTEE-s" en los que el valor promedio del grupo está por encima o por debajo del promedio del sector.
FUENTE: Elaboración Propia.

Al observar el Cuadro 4.27 se advierte que el GE1 tiene asociado una rentabilidad inferior al promedio sectorial en los cuatro PTEE-s. Las medidas de riesgo y de rentabilidad

ajustadas al riesgo fueron superiores en la mitad de períodos e inferiores en los restantes.

El GE3 presenta una margen ordinario inferior al promedio de la industria en tres PTEE-s y unas rentabilidades económica y financiera superiores al promedio en la mayoría de períodos. Las medidas de riesgo fueron inferiores a la media en el caso del margen ordinario, y las restantes medidas fueron alternativamente superiores e inferiores a lo largo del tiempo. Las dimensiones ajustadas al riesgo indican que la rentabilidad por unidad de riesgo para las empresas del GE3 fueron inferiores al promedio sectorial en todos los períodos.

El GE4 manifiesta unas rentabilidades, económica y financiera, inferiores al promedio en la mayoría de períodos y un margen ordinario superior al promedio industrial en un solo PTEE. El riesgo asociado a las tres medidas (RMOR, RREC y RRFI) señala que el GE4 estuvo por encima del riesgo promedio del sector en todos los períodos. En consecuencia, las medidas ajustadas al riesgo fueron inferiores al promedio industrial en todos los períodos.

El GE7 ofrece un margen ordinario inferior en los cuatro PTEE-s, una rentabilidad económica superior en la mayoría de períodos, y una rentabilidad financiera que oscila por encima y por debajo del promedio a lo largo del tiempo. Por su parte, la dimensión de riesgo y de rentabilidad ajustada son mayoritariamente inferiores al promedio.

En definitiva, los resultados empíricos apoyan parcialmente las hipótesis H_1 y H_2 en términos de la dimensión económica. Y cuando el análisis relaciona cada grupo estratégico con los resultados se observa que el GE1, o "Banca Universal", es menos rentable que el promedio de la industria en términos de la dimensión económica. Sin embargo, las

estrategias más especializadas, como la "Banca de

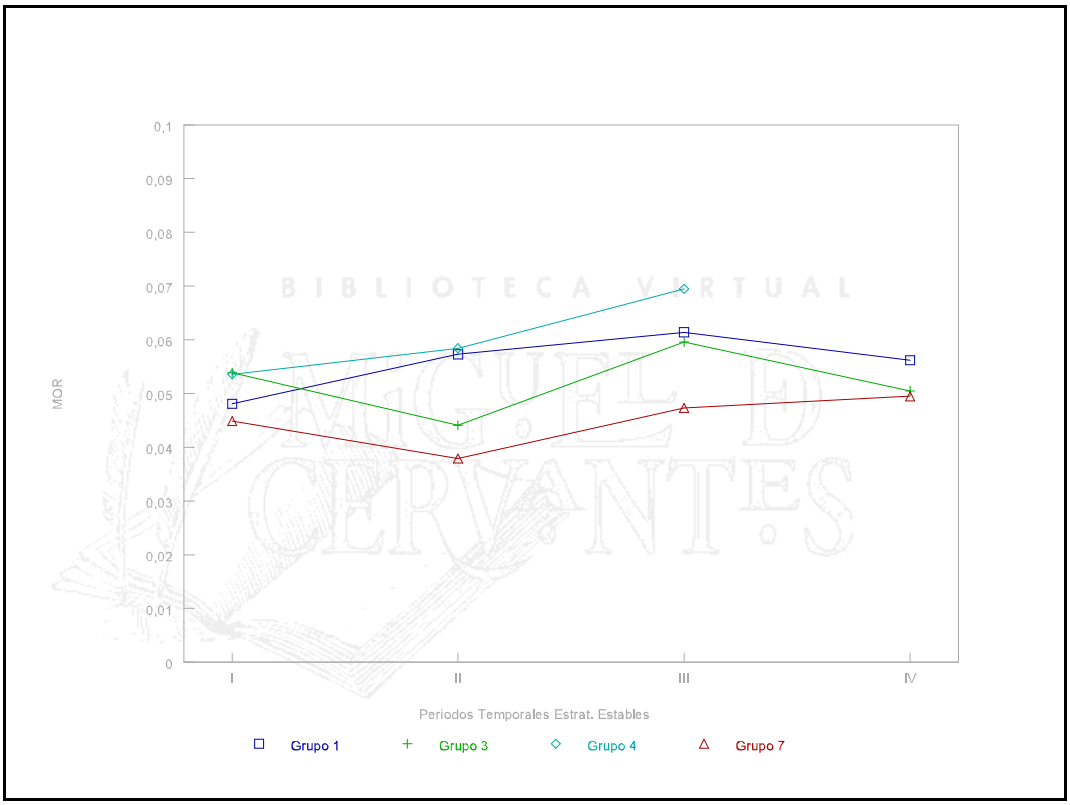
BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Negocio-Corporativa" y "Banca de Negocio-al por Mayor", representadas respectivamente por GE3 y GE7, manifiestan unas resultados superiores con respecto a la rentabilidad económica, y de forma conjunta con el GE4 una rentabilidad ajustada al riesgo inferior. Además, este último grupo de "Banca Comercial" presenta el mayor riesgo.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

FIGURA 4.3

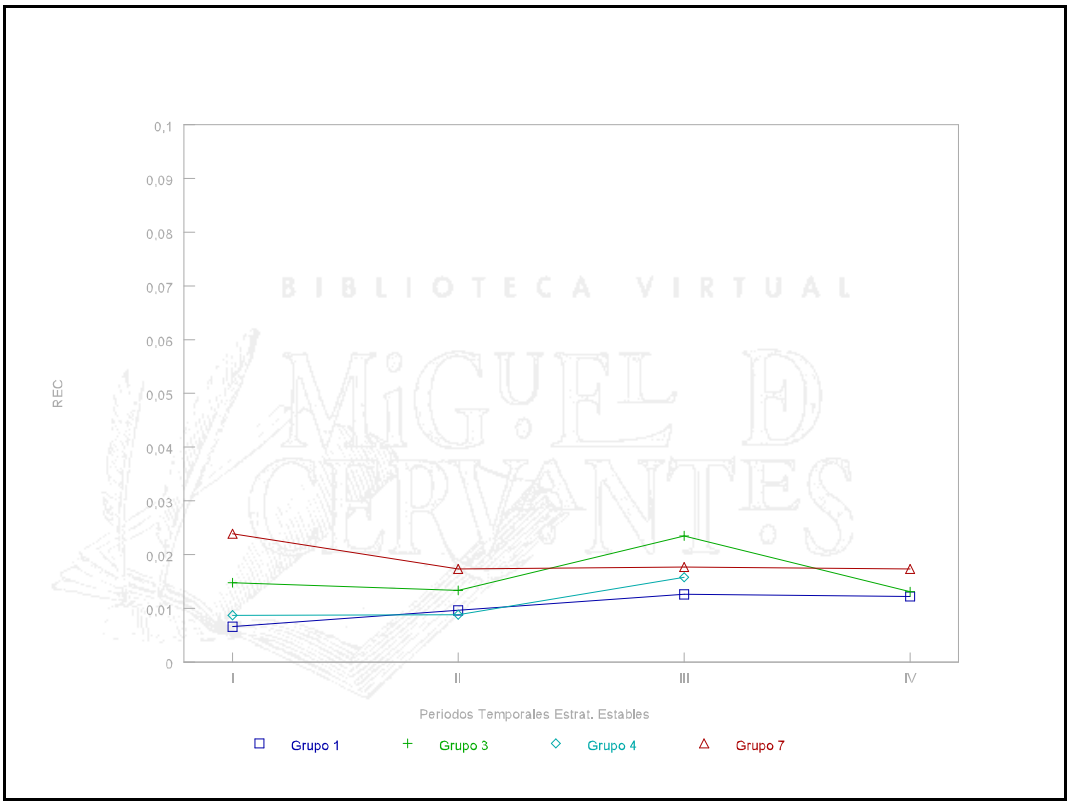
TENDENCIA DE MOR EN LOS GRUPOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA 4.4

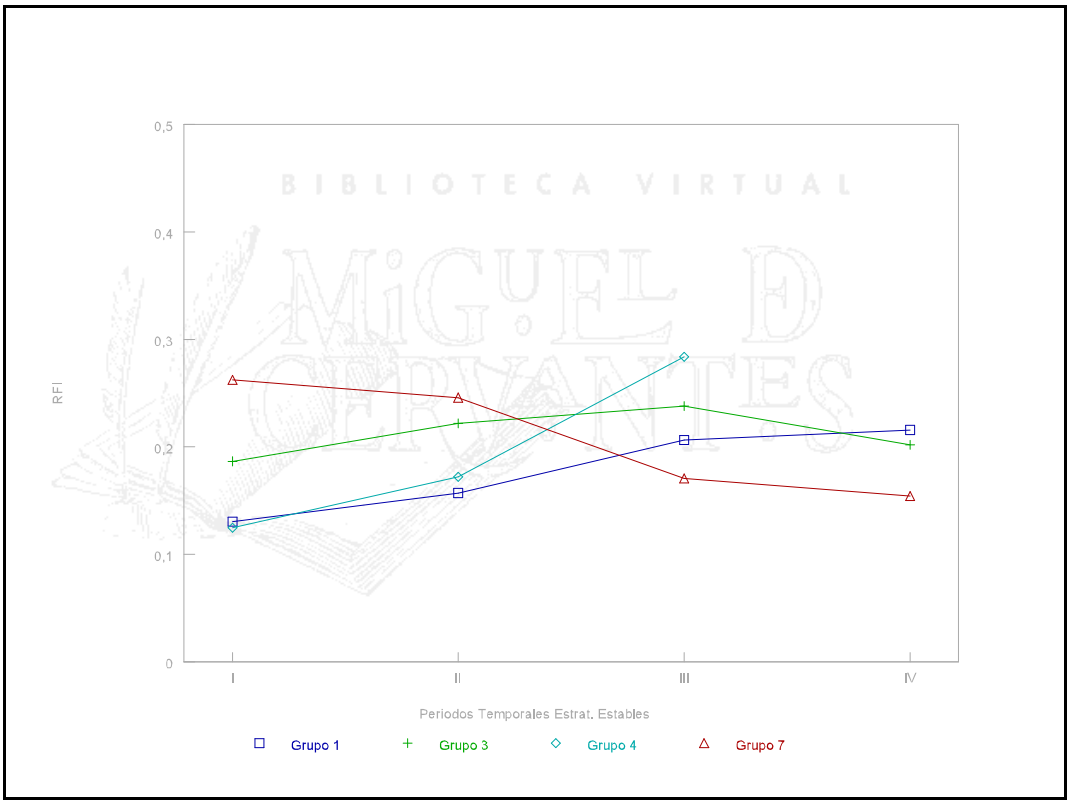
TENDENCIA DE REC EN LOS GRUPOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA 4.5

TENDENCIA DE RFI EN LOS GRUPOS



FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFIAS.

Aldenderfer, M. y R. Blashfield, **Cluster Analysis**, Sage, Beverly Hills, 1984.

Amel, D.F. y S.A. Rhoades, "Strategic Groups in Banking", **The Review of Economics and Statistics**, 70(4), noviembre 1988, págs. 685-689.

Cool, K. e I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 47-59.

Cool, K. y D. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", **Management Science**, 31(9), 1987, págs. 1102-1124.

Cool, K. y D. Schendel, "Performance Differences Among Strategic Groups Members", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, págs. 207-223.

Espitia, M., Y. Polo, y V. Salas, "Grupos Estratégicos en el Sector Bancario Español", **Información Comercial Española**, 690, 1991, págs. 189-212.

Espitia, M., Y. Polo, y V. Salas, "Estructura de los Mercados Geográficos, Comportamiento y Resultados de las Cajas de Ahorros en España", **Investigaciones Económicas**, 15(3), 1991, págs. 671-700.

Everitt, B., **Cluster Analysis**, Heinemann Educational Books, Londres, 1980.

Fiegenbaum, A. y H. Thomas, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry: 1970-84", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs. 197-215.

Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Groups Research", **Managerial and Decision Economics**, 8, 1987, págs. 139-148.

Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and an Empirical Example", **Journal of Management Studies**, 27(2), marzo 1990, págs. 133-148.

Green, P.E., **Analyzing Multivariate Data**, Dryden Press, Hinsdale, 1978.

Hartigan, J.A., **Clustering Algorithms**, John Wiley, Nueva York, 1975.

Jansson, E. y V. Salas, "Valor de Reposición de Activos Reales y Nivel de Fondos Propios", **Papeles de Economía Española**, 47, 1991, págs. 61-71.

Lewis, P. y H. Thomas, "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs. 385-397.

Martínez, R., **Grupos Estratégicos en el Sector de Cajas de Ahorro Españolas**, Caja de Ahorros de Madrid, Madrid, 1992.

Más, F.J., **Relación Estrategia-Resultados en el Sector de Cajas de Ahorros**, Fundación Angel García Rogel-Universidad de Alicante, Alicante, 1992.

Más, F.J. y J.C. Gómez Sala, "Análisis de la Competencia en las Cajas de Ahorros: Grupos Estratégicos", **Esic-Market**, 79, enero-marzo, 1993, págs. 143-167.

Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics", **Academy of Management Journal**, 32(2), 1989, págs. 333-352.

Mañas, L., "El Sector Financiero Español ante su Integración en el Mercado Unico", en J. Viñals (ed.), **La Economía Española ante el Mercado Unico Europeo**, Alianza Editorial, Madrid, 1992, págs. 463-548.

Miller, D. y P.H. Friesen, **Organizations: A Quantum View**, Prentice-Hall, Nueva York, 1984.

Morrison, G., **Multivariate Statistical Methods**, McGraw-Hill, Nueva York, 1967.

Punj, G. y D.W. Stewart, "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", **Journal of Marketing Research**, 20, mayo 1983, págs. 134-148.

Ramsler, M., **Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1982.

Reger, R.K. y A.S. Huff, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 103-124.

Romesburg, H.C., **Cluster Analysis for Researchers**, Lifetime Learning Publications, Belmont, 1984.

Sudharshan, D., H. Thomas y A. Fiegenbaum, "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis", **Journal of Management Studies**, 28(5), septiembre 1991, págs. 429-438.

Timm, N., **Multivariate Analysis**, Brooks-Cole, Monterrey, 1975.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La mera existencia de los grupos estratégicos tiene implicaciones directas sobre la conducta de las empresas y sus resultados, así como sobre la naturaleza de las interacciones competitivas entre ellas, en la medida en que se ven afectados por la distancia existente entre los mismos, su número y distribución por tamaños, así como por su interdependencia en el mercado.

Por tanto, el análisis de grupos, al tratarse de una técnica de identificación de los competidores de la empresa, sean directos, indirectos o potenciales, proporciona información explotable acerca de la competencia. De esta forma, se pueden investigar múltiples entidades simultáneamente, evaluar la efectividad de sus acciones estratégicas, las consecuencias de un movimiento colectivo de empresas con posturas competitivas similares, o verificar direcciones estratégicas semejantes en la industria. Es decir, aumenta la capacidad de la dirección de la empresa para anticipar las respuestas de sus rivales.

En este sentido, el concepto de grupo estratégico ofrece un punto de vista distinto para identificar la posición competitiva relativa de la empresa y sugiere una forma sistemática de valorar la capacidad estratégica en términos de la ventaja competitiva relativa.

Estas implicaciones del análisis de grupos estratégicos son útiles para el Marketing, ya que los procesos de competencia y de ventaja competitiva sostenible se manifiestan a nivel de grupo estratégico, y constituyen la esencia de la literatura de "Marketing Estratégico". En particular, el

concepto de grupo permite a la disciplina de Marketing, identificar los competidores de la empresa en el mercado, estimar la intensidad de la competencia en el mismo, modelizar mejor la conducta de las empresas competidoras en los mercados, y alcanzar las ventajas competitivas.

En resumen, los grupos estratégicos, tras haberse aplicado en muchos escenarios de la industria, han demostrado que pueden proporcionar un mayor conocimiento del análisis de la competencia para el Marketing y Dirección Estratégica, y enriquecer el paradigma de estructura-conducta-resultados de la Economía Industrial.

Asimismo, la implicación de que el análisis de grupos estratégicos sólo tiene sentido en tanto en cuanto se determine que las agrupaciones obtenidas no son sucesos aleatorios de una industria en particular, ha permitido identificar grupos estratégicos en la banca española mediante un estudio longitudinal, así como probar la relativa inestabilidad y la diferencia de resultados en la estructura de grupos estimada.

Este tipo de análisis ha posibilitado el estudio de forma objetiva la dinámica de la estructura y de la competencia de la industria, reflejando la dificultad existente a la hora de implantar un cambio en la postura estratégica. Por tanto, una importante conclusión sería que para analizar el estado pasado y presente de la competencia y de las posturas estratégicas alternativas, se requieren análisis longitudinales del concepto de grupo estratégico.

La metodología empleada toma como base la consideración del tiempo en el posicionamiento estratégico de las empresas, en la premisa de que la estrategia de la empresa se puede conceptualizar, en todo momento, como la elección de un conjunto particular de valores respecto a una serie de

variables que especifican las dimensiones estratégicas en la industria considerada. A lo largo del tiempo, las empresas modifican sus estrategias, revisando los parámetros seleccionados, alterando con ello sus compromisos de alcance y recursos. En este contexto, es posible construir intervalos temporales en los que la configuración del posicionamiento de las compañías sea relativamente estable, o lo que es lo

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

mismo, cobra sentido detectar puntos de inflexión que marquen subperíodos de homogeneidad de conducta en relación a las dimensiones estratégicas más importantes, como paso previo a la identificación de grupos estratégicos de empresas.

En este sentido, este trabajo empírico ha constituido una oportunidad para introducir diversas innovaciones metodológicas en el área de estudio de los grupos estratégicos dentro del sector bancario español, entre las que se incluyen las siguientes:

1. Una cuestión esencial en la formulación de los grupos estratégicos ha sido la definición del concepto de "períodos temporales estratégicamente estables". La identificación de estos períodos de forma objetiva por medio de tests estadísticos multivariantes, ha demostrado ser imprescindible antes de emprender cualquier análisis dinámico de grupos estratégicos, ya que solventa el problema de los juicios de valor presentes en la selección de los mismos.

En particular, la literatura de grupos en el sector bancario español manifiesta la existencia de numerosos análisis dinámicos, sin embargo, la mayoría estudian de forma "transversal", y no longitudinal, diferentes ejercicios de un período global. En consecuencia, se utilizan, mayoritariamente, criterios "subjetivos" de selección de los distintos períodos, difiriendo éstos ampliamente entre los trabajos, por lo que resulta imposible la comparación de sus resultados.

Por su parte, los resultados empíricos obtenidos en este estudio con respecto a los períodos estables, evidencian una importante conclusión, es decir, éstos justifican la inestabilidad existente en el período de 1984-91, tan ampliamente divulgada en la literatura, dado que surgen cuatro "PTEE-s" relativamente cortos (entre 1 y 3 años) con una

estructura diferente de grupos en el sector bancario español. Este elevado número de períodos estables a lo largo de ocho años indica que los bancos han cambiado frecuentemente su posición estratégica en términos de las variables estratégicas claves. Por tanto, la banca española ha atravesado un cambio estructural a lo largo del período de estudio, que ha producido la necesidad de reformular las estrategias de las entidades para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

Dada la naturaleza estadística de la metodología desarrollada, ésta no puede explicar directamente las causas que producen dichos cambios estructurales. Sin embargo, no se debe olvidar que determinadas alteraciones exógenas del entorno, como la liberalización del sector financiero, los avances tecnológicos en el tratamiento de la información, etc, han tendido a crear un entorno competitivo turbulento en el que ha sido necesario realizar cambios competitivos, incitando a los bancos a alterar sus compromisos de recursos y de alcance.

Asimismo, otra posible fuente de inestabilidad en la industria podría venir dada por los intentos de imitación de los compromisos estratégicos de los rivales al observar que éstos tienen unos resultados superiores en términos de dominación del mercado. Estos intentos de imitación, en ausencia de mecanismos de respuesta rápida sobre la efectividad de estas acciones, podrían haber desestabilizado aún más las estructuras de grupo estratégico. Por tanto, la combinación de las discontinuidades exógenas del entorno y las actividades endógenas de imitación probablemente podrían haber transformado la estructura de equilibrio.

2. Los períodos anteriores se toman como punto de partida para el conocimiento de las características estructurales del sector, mediante la identificación de los grupos estratégicos en cada período estable. Además, los grupos se formularon como

conceptos analíticos relativos al

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

nivel de estrategia de "negocio", caracterizando sus componentes por medio de las dimensiones de compromisos de "recursos" y de "alcance".

Con respecto a la metodología utilizada en la formación de los grupos, la literatura ha demostrado que cualquiera de las técnicas estadísticas de agrupamiento utilizadas en la banca española ha sido válida. No obstante, la metodología directa se ha empleado en este trabajo por su simplicidad y parsimonia, al tratar con un número reducido de variables estratégicas. Por contra, la indirecta, aunque permite analizar un gran número de variables estratégicas para deducir aquellos factores claves del sector, es muy subjetiva a la hora de interpretar los mismos.

BIBLIOTECA VIRTUAL

3. El procedimiento de determinación del número de "clusters" no ha estado sujeto a la arbitrariedad del investigador, sino que se ha basado en un criterio "objetivo", al considerar de forma simultánea, unos niveles satisfactorios de varianza mínima explicada del 65%, y de incremento en la varianza total superior al 5%.

En la banca española, pocos trabajos sobre grupos estratégicos han utilizado criterios objetivos, como el de la varianza, o los tests de Horn y de Cattell. La mayoría han usado reglas subjetivas y, a lo sumo validan las soluciones obtenidas mediante análisis discriminante, o con ANOVA.

En particular, los resultados empíricos muestran la existencia de siete posiciones competitivas en el sector a lo largo de los tres primeros períodos estables, y de seis en el último. Esta conclusión no se puede comparar con otras investigaciones bancarias españolas porque difieren, sobre todo, en el período temporal. No obstante, se producen ciertos paralelismos, ya que Gómez Sala, Marhuenda y Más

(1993a){} obtienen el mismo número de grupos de bancos entre 1989-91, es decir, en el IV "PTEE". Asimismo, Gual y Vives (1990){} remarcan en su solución de tres grupos en 1989, que alguno de éstos puede dividirse en dos o incluso en tres nuevos subgrupos.

4. El análisis de las características tipificadoras de los grupos identificados se ha efectuado mediante la aplicación del procedimiento propuesto por Amel y Rhoades (1988){} en cada período estable. De este modo, se ha manifestado la existencia de cuatro grupos fundamentales en el período global de 8 años, que cubren el 61% de entidades de la muestra, mientras que los restantes grupos surgen, desaparecen, se combinan entre sí, o mantienen una posición única en algún período estable pero sin defenderla a lo largo del tiempo. Es decir, los grupos transitorios oscilan alrededor de dichas posiciones dominantes, lo que sugiere que éstas últimas son una característica integral y relativamente estable de la estructura de la industria.

El Grupo Estratégico 1 engloba claramente a la "Gran Banca" (Bilbao, Vizcaya, Banesto, Central, Hispano y Santander) en todos los períodos, reflejando que trabaja de forma diferente al resto de bancos, lo que, a su vez, parece reflejar fielmente la realidad. Su perfil queda definido por una estrategia de tamaño y de "Banca Universal", ya que se trata de entidades que realizan actividades típicas de "Banca al por Mayor", de "Banca de Inversión", y "al por Menor o Comercial".

Es destacable el agrupamiento 7 del Banco de Progreso, definido como "Banca de Negocios y al por Mayor", al concentrar sus actividades de captación de fondos mediante cuentas no convencionales y por medio del mercado interbancario. El Grupo Estratégico 3, de "Banca Corporativa o de Negocios", queda representado por el Bankinter, y se caracteriza por unos niveles superiores de depósitos no tradicionales. Por último, el Grupo Estratégico 4, de "Banca Comercial", desarrolla este tipo actividad en los tres únicos períodos en que constituyen un grupo. En consecuencia, los bancos se han interesado por la redefinición de su negocio, reforzando sus puntos fuertes al fomentar la innovación en los productos y procesos que más se adecuen a su clientela.

En general, la explotación de estos resultados como input del proceso de planificación de Marketing Estratégico de un banco, permite a los decisores reconocer y analizar las características de cada tipo de estrategia bancaria empleada, sea de la competencia directa (dentro del grupo estratégico en que se encuentra), o indirecta (de otros grupos estratégicos), así como la diferente sensibilidad de los grupos a los cambios temporales en el entorno, por lo que los bancos mejoran su conocimiento de la conducta competitiva en este mercado e identifican las oportunidades para las ventajas competitivas.

5. El estudio de las características dinámicas de los grupos se ha realizado a través de un análisis detallado de tres elementos, los cambios temporales en el número, en la composición, y en la estrategia de los grupos, siendo éste último analizado mediante dos enfoques de la Teoría Cuántica, la simultaneidad del cambio y la tendencia de las variables estratégicas.

El trabajo evidencia que la estructura de los grupos se modifica a lo largo del tiempo, dado que se produce un cambio

temporal significativo en su número, composición (barreras

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

de movilidad bajas), y estrategia, manifestándose éste último a través de una tendencia temporal, pero no de forma simultánea para todas las variables. Sin embargo, existe un equilibrio estructural a largo plazo en términos de las posiciones de los cuatro grupos estratégicos básicos obtenidos, aunque, a corto plazo, las discontinuidades del entorno y los reposicionamientos estratégicos crean la necesidad de buscar nuevas posiciones competitivas más sostenibles.

En general, el estudio de las características dinámicas de los grupos no ha sido frecuente en la literatura bancaria española. Unicamente, el análisis del cambio temporal en la composición de los grupos se ha manifestado, aunque de forma escasa. En este sentido, un estudio más completo de Gómez Sala, Marhuenda y Más (1993b){} considera, además, el efecto industria para formar los grupos, evidenciando en este caso, un alto nivel de movimiento entre 1989 y 1991 en la banca. Martínez (1991){}, al igual que el trabajo anterior, también detecta cierta inestabilidad de los grupos entre 1986 y 1990 para las Cajas de Ahorro. Por tanto, estos resultados permiten corroborar parcialmente la conclusión de nuestra investigación empírica, aunque en un período de menor duración que el estudiado.

6. La utilización de diferentes medidas de resultados, entre las que destacan las dimensiones de riesgo y de rentabilidad ajustada al riesgo, ha permitido captar la naturaleza multidimensional de este concepto, analizando las diferencias existentes entre los grupos de forma más completa. En este sentido, se ha encontrado un cierto apoyo

a la validez predictiva de los grupos en varias de estas medidas y a lo largo del tiempo. Esta diferencia parcial de resultados se podría derivar del grado distinto de exposición al riesgo entre los miembros de un mismo grupo.

No obstante, esta conclusión no puede compararse con la de otros trabajos empíricos en la banca española, dado que los tres únicos estudios que analizan esta cuestión, difieren en cuanto a sector, muestra, período temporal, metodología de identificación, número de medidas de resultados, así como en las conclusiones.

Entre las limitaciones del trabajo se debe destacar la falta de disponibilidad de ciertas variables estratégicas claves, sobre todo, las referentes a la estrategia de Marketing, sea de producto, como actividad de seguros, leasing, financiación de viajes, gestión de carteras de valores, etc; de distribución, como tarjetas, cajeros y terminales en el punto de venta; de publicidad y promoción, etc.

No obstante, el estudio ha demostrado que el procedimiento metodológico utilizado ha sido particularmente útil a la hora de analizar la estructura competitiva de la industria y su evolución, evitando además, algunos de los problemas inherentes en las empleadas hasta el momento en orden a formar grupos estratégicos en el sector bancario español.

Por último, la dirección futura de la investigación sobre grupos estratégicos se puede orientar principalmente hacia los aspectos siguientes:

a) Mejorar la teoría sobre grupos estratégicos en términos de la corriente de investigación de los recursos y capacidades de la empresa, y en particular, profundizar sobre diversos aspectos de los mismos, entre los que se incluyen

la conducta dinámica, la rivalidad intra y entre grupos, y la diferencia de resultados, entre otros.

b) La investigación de grupos se ha centrado principalmente en la descripción de la estructura pasada y presente de los grupos. Por tanto, se debe prestar una mayor atención a un aspecto dinámico que, hasta la fecha, únicamente ha sido analizado por la corriente de la teoría de juegos, y que consiste en modelizar la rivalidad competitiva con el objetivo de efectuar predicciones de la estructura futura de los grupos en términos de su número, estrategia y composición. Estas permitirían conocer a los directivos las posiciones futuras viables de la empresa. En este sentido, la investigación en este área se puede extender al desarrollo de modelos analíticos basados en diferentes hipótesis que reflejen situaciones típicas de la industria o mercado, para una posterior contrastación empírica de los mismos en industrias particulares.

c) En relación al sector financiero español, sería interesante formar grupos estratégicos incluyendo Cajas de Ahorros y Bancos, ya que según los expertos del sector, de la competencia en el mismo no se puede excluir a ninguna de las partes. Asimismo, sería importante analizar la competencia de los grupos de entidades financieras a partir de los niveles funcional y corporativo de la organización, en lugar de centrarse en el de negocio tal y como se ha venido realizando hasta la fecha en nuestro país, lo que abriría las puertas al estudio teórico del fenómeno de solapamiento del concepto de grupo.

d) El análisis de una posible generalización de las estructuras de conducta estratégica identificadas en este trabajo a otros productos, mercados, industrias y períodos de tiempo.

Para terminar, solamente resta por subrayar que se ha pretendido efectuar una labor de síntesis en un tema tan extenso y disperso como son los grupos estratégicos, realizando una contribución fundamentalmente empírica, sobre cada una de sus parcelas, que permita seguir profundizando sobre el mismo en un próximo futuro.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Aaker, D.A., **Developing Business Strategies**, John Wiley and Sons, New York, 1988.

Aldenderfer, M. y R. Blashfield, **Cluster Analysis**, Sage, Beverly Hills, 1984.

Amel, D.F. y S.A. Rhoades, "Strategic Groups in Banking", **The Review of Economics and Statistics**, 70, 1988, págs. 685-689.

Amit, R., I. Domowitz, y Ch. Fershtman, "Thinking One Step Ahead: The Use of Conjectures in Competitor Analysis", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, págs. 431-442.

Azofra, V. y J.M. De La Fuente, "El Comportamiento Estratégico de la Banca Española durante el Período 1975-1985: Una Aproximación", **Anales de Estudios Económicos y Empresariales**, 2, 1987, págs. 35-54.

Azofra, V., J.M. De La Fuente, A. De Miguel y J.M. Rodríguez, "Cambios en la Estrategia Competitiva de la Banca Española durante los Años Ochenta", **Información Comercial Española**, 42, julio 1990, págs. 103-118.

Bain, J., **Barriers to New Competition**, Harvard University Press, Cambridge, 1956.

Baird, I.S. y D. Sudharshan, "Strategic Groups: A Three Mode Factor Analysis of Some Measures of Financial Risk", Working Paper 931, **Bureau of Economic and Business Research**, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1983.

Ballarín, E., **Estrategias Competitivas para la Banca**, Ariel, Barcelona, 1985.

Barney, J., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", **Management Science**, octubre 1986, págs. 1231-1241.

Barney, J.B. y R.E. Hoskisson, "Strategic Groups: Untested

Assertions and Research Proposals", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 187-198.

Boeker, W., "Organizational Strategy: An Ecological Perspective", **Academy of Management Journal**, 34(3), 1991, págs. 613-635.

Bradburd, R.M. y D.R. Ross, "Can Small Firms Find and Defend Strategic Niches? A Test of the Porter Hypothesis", **The Review of Economics and Statistics**, 71(2), mayo 1989, págs. 258-262.

Brock, G.W., **The U.S. Computer Industry: A Study of Market Power**, Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1975.

Butters, G., "Equilibrium Distribution of Sales and Advertising Prices", **Review of Economic Studies**, 44, octubre 1977, págs. 465-491.

Casado, F. y L. Borja, **Marketing Estratégico para los "80"**, Hispano Europea, Barcelona, 1981.

Caves, R.E., "Industrial Organization, Corporate Strategy, and Structure: A Survey", **Journal of Economic Literature**, 18(1), 1980, págs. 64-92.

Caves, R. y P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 1-12.

Caves, R.E. y M. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers", **Quarterly Journal of Economics**, mayo 1977, págs. 421-441.

Caves, R.E. y Th. Pugel, **Intra-Industry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industries**, New York University Monograph, 1980.

Cool, K., **Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1985.

Cool, K. e I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", **Strategic Management Journal**, 14, 1993,

págs. 47-59.

Cool, K. y D. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", **Management Science,** 33(9), septiembre 1987, págs. 1102-1124.

Cool, K. y D. Schendel, "Performance Differences among Strategic Group Members", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, págs. 207-223.

Cunningham, M.T. y K.L. Culligan, "Competition and Competitive Groupings: An Exploratory Study in Information Technology Markets", **Journal of Marketing Management**, 4(2), 1988, págs. 148-174.

Cunningham, M.T. y K.L. Culligan, "Competition and Competitive Groupings: An Exploratory Study in Information Technology Markets", en D. Ford (ed.), **Understanding Business Markets**, Academic Press, Londres, 1990, págs. 137-159.

Day, G.S., **Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage**, West Publishing Co., Minnesota, 1984.

Day, G.S. y R. Wensley, "Marketing Theory with a Strategic Orientation", **Journal of Marketing**, 47, 1983, págs. 78-89.

Day, D.L., W.S. DeSarbo y T.A. Oliva, "Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-industry Competitive Strategy", **Management Science**, 33(12), diciembre 1987, págs. 1534-1551.

DeSarbo, W., K. Jedidi, K. Cool, y D. Schendel, "Strategic Groups, Conduct, and Goal Asymmetry: The Stratgroup Methodology", Working Paper nº 89-AV-5, **Graduate School of Business Administration**, The University of Michigan.

De Bondt, R., L. Sleuwaegen, y R. Veugelers, "Innovative Strategic Groups in Multinational Industries", **European Economic Review**, 32, 1988, págs. 905-925.

De Chernatony, L., K. Daniels, y G. Johnson, **Evaluating Managers' Perceptions of Competitive Industry Structure**, VI Biannual Marketing Congress, Academy of Marketing Science, Istambul, 1993.

Dess, G.G. y P.S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, 1984, págs. 467-488.

Dierickx, I. y K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35(12), diciembre 1989, págs. 1504-1514.

Donsimoni, M.P. y V. Leoz-Argüelles, "Strategic Groups: an Application to Foreign and Domestic Firms in Spain", **Recherches Economiques de Louvain**, 47(3-4), septiembre 1981, págs. 291-306.

Easton, G., "Competition and Marketing Strategy", **European Journal of Marketing**, 22(2), 1988, págs. 31-69.

Encaoua, D. y A. Jacquemin, "Organizational Efficiency and Monopoly Power: The Case of French Industrial Groups", Working Paper nº 8110, **Institut des Sciences Economiques**, Université Catholique de Louvain, 1981.

Espitia, M.A., Y. Polo, y V. Salas, "Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español", **Información Comercial Española**, 690, febrero 1991, págs. 189-212.

Espitia, M., Y. Polo, y V. Salas, "Estructura de los Mercados Geográficos, Comportamiento y Resultados de las Cajas de Ahorros en España", **Investigaciones Económicas**, 15(3), 1991, págs. 671-700.

Everitt, B.S., **Cluster Analysis**, Heinemann Educational Books, Londres, 1980.

Fiegenbaum, A., **Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry**, Tesis Doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1987.

Fiegenbaum, A. y W.J. Primeaux, Jr., "Strategic Groups and Mobility Barriers: The Level of Struggle in an Industry", **Journal of Behavioral Economics**, 16(3), invierno 1987, págs. 67-92.

Fiegenbaum, A. y W.J. Primeaux, Jr., "An Empirical Examination of Strategic Groups in Three Manufacturing Industries", en C.F. Lee (ed.), **Advances in Financial Planning and Forecasting. Volume 3. A Research Annual**, JAI Press, Greenwich, 1989, págs. 281-310.

Fiegenbaum, A. y H. Thomas, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84", **Strategic Management Journal**, 2, 1990, págs. 197-215.

Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research", **Managerial and Decision Economics**, 8, 1987, págs. 139-148.

Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and An Empirical Example", **Journal of Management Studies**, 27(2), marzo 1990, págs. 133-148.

Fombrun, Ch.J. y E.J. Zajac, "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", **Academy of Management Journal**, 30(1), 1987, págs. 33-50.

Frazier, G.L. y R.D. Howell, "Business Definition and Performance", **Journal of Marketing**, 47, primavera 1983, págs. 59-67.

Galbraith, C. y D.E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", **Strategic Management Journal**, 4(2), 1983, págs. 153-173.

Ghazanfar, A., **Analysis of Competition in the Office Reprographics Industry in the U.K.**, Tesis Doctoral, London Business School, University of London, 1984.

Ghazanfar, A., J. McGee, y H. Thomas, "The Impact of Technological Change on Industry Structure and Corporate

Strategy: The Case of the Reprographics Industry in the United Kingdom", en A. Pettigrew (ed.), **The Management of Strategic Change**, Basil Blackwell, Oxford, 1987, págs. 166-191.

Ghemawat, P., "Sustainable Advantage", **Harvard Business Review**, 64(5), 1986, págs. 53-58.

Ghoshal, S. y D.E. Westney, "Organizing Competitor Analysis Systems", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, págs. 17-31.

Gómez Sala, J.C., J. Marhuenda, y F.J. Más, "Estrategias Competitivas en las Empresas Financieras Españolas", en J.C. Jiménez (ed.), **Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los Noventa**, Civitas, Madrid, 1993a, págs. 133-169.

Gómez Sala, J.C., J. Marhuenda, y F.J. Más, "La Estructura de Dependencia del Precio de las Acciones en la Identificación de Grupos Estratégicos: Aplicación al Sector Bancario Español", **Documentos de Trabajo del IVIE**, 3, noviembre 1993b.

Grant, R., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations", **California Management Review**, primavera 1990, págs. 114-135.

Green, P.E., **Analyzing Multivariate Data**, Dryden Press, Hinsdale, 1978.

Greening, T., "Diversification, Strategic Groups, and the Structure-Conduct-Performance Relationship: A Synthesis", **The Review of Economics and Statistics**, 62, 1980, págs. 475-477.

Gual, J. y A. Hernández, "Costes Operativos, Tamaño y Especialización en las Cajas de Ahorro Españolas", **Investigaciones Económicas**, 15(3), septiembre 1991, págs. 701-726.

Gual, J. y X. Vives, **Ensayos sobre el Sector Bancario**

Español, Colección Estudios nº 9, FEDEA, Madrid, 1990.

Hallagan, W. y W. Joerding, "Polymorphic Equilibrium in Advertising", **Bell Journal of Economics**, 14(1), primavera 1983, págs. 191-201.

Hallagan, W. y W. Joerding, "Polymorphism in Competitive Strategies: Trading Stamps", **Journal of Economics and Business**, 37(1), febrero 1985, págs. 1-17.

Hambrick, D.C., "An Empirical Typology of Mature Industrial -Product Environments", **Academy of Management Journal**, 26, 1983, págs. 213-230.

Harrigan, K., **Strategies for Declining Businesses**, Lexington Books, Lexington, 1980.

Harrigan, K., "Strategies for Declining Industries", **Journal of Business Strategy**, 1(1), 1980, págs. 20-34.

Harrigan, K., "Barriers to Entry and Competitive Strategies", **Strategic Management Journal**, 2, 1981, págs. 395-412.

Harrigan, K., "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", **Strategic Management Journal**, 6, 1985, págs. 55-73.

Hartigan, J.A., **Clustering Algorithms**, John Wiley, Nueva York, 1975.

Hatten, K.J., **Strategic Models in the Brewing Industry**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1974.

Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Some Empirical Insights for Strategic Marketers: the Case of Beer", en Thomas, H. y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 275-292.

Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, págs. 329-342.

Hatten, K.J. y M.L. Hatten, **Effective Strategic Management: Analysis and Action**, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1988.

Hatten, K.J. y D.E. Schendel, "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry,

1952-71", **The Journal of Industrial Economics**, 26(2), diciembre 1977, págs. 97-113.

Hatten, K.J., D.E. Schendel y A.C. Cooper, "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971", **Academy of** Management Journal, 21(4), 1978, págs. 592-610.

Hawes, J.M. y W.F. Crittenden, "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies", **Strategic Management Journal**, 5, 1984, págs. 275-287.

Hayes, S.L., A.M. Spence, y D.P. Marks, **Competition in the Investment Banking Industry**, Harvard University Press, Cambridge, 1983.

Hergert, M., **The Incidence and Implications of Strategic Grouping in U.S. Manufacturing Industries**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1983.

Hergert, M., "Causes and Consequences of Strategic Grouping in U.S. Manufacturing Industries", **International Studies of Management and Organization**, 18(1), 1987, págs. 26-49.

Huff, A.S., "Industry Influences on Strategy Reformulation", **Strategic Management Journal**, 3(2), abril-junio 1982, págs. 119-131.

Huff, A.S., **Mapping Strategic Thought**, Wiley, Chichester, 1990.

Huff, A.S., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Modelling Strategic Moves: Toward Understand Strategic Group Dynamics", Working Paper, **University of Illinois**, 1985.

Hunt, M., **Competition in the Major Home Appliance Industry,** 1960-1970, Tesis Doctoral, Harvard University, 1972.

Jansson, E. y V. Salas, "Valor de Reposición de Activos Reales y Nivel de Fondos Propios", **Papeles de Economía Española**, 47, 1991, págs. 61-71.

Jarillo, J.C. y J.I. Martinez, "Different Roles For Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs.

501-512.

Jegers, M., "On the Detection of Strategic Groups and the Relation between their Occurrence and Industry Profitability", **Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali**, 36(6), junio 1989, págs. 497-511.

Johnson, G. y H. Thomas, "Strategic Groups and Financial Performance: A Critical Examination", Working Paper, **Manchester Business School**, 1988.

Johnson, G. y H. Thomas, "The Industry Context of Strategy, Structure and Performance: The U.K. Brewing Industry", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, págs. 343-361.

Kerin, R.A., V. Mahajan, y P.R. Varadarajan, **Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning**, Allyn and Bacon, Nueva York, 1991.

Kimura, Y., **The Japanese Semiconductor Industry: Structure, Competitive Strategies and Performance**, Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis Series, Vol. 63, JAI Press, Greenwich, 1988.

Kogut, B., "Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups", Working Paper 04-84, **Reginald H. Jones Center**, Wharton School, 1984.

Kumar, N., "Mobility Barriers and Profitability of Multinational and Local Enterprises in Indian Manufacturing", **The Journal of Industrial Economics**, 38(4), junio 1990, págs. 449-463.

Kumar, R.K., "The Relationship between Mixed Strategies and Strategic Groups", **Managerial and Decision Economics**, 8, 1987, págs. 235-242.

Kumar, K.R., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Strategic Groups and Competitive Equilibrium: A Game Theoretic Approach", Working Paper 1083, **College of Commerce and Business Administration**, University of Illinois, octubre 1984.

Kumar, K.R., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Strategic Groupings

as Competitive Benchmarks for Formulating Future Competitive Strategy: A Modelling Approach", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 99-109.

Lafuente, A. y V. Salas, "Una Nueva Empresa para la Economía Industrial: La Teoría Económica de la Dirección Estratégica", **Información Comercial Española**, 595, marzo 1983, págs. 63-72.

Lahti, A., **Strategy and Performance of a Firm: An Empirical Investigation in Knitwear Industry in Finland in 1969-81**, Helsinki School of Economics, Helsinki, 1983.

Lawless, M.W., "Strategic Group Analysis and Competitive Advantage: Evaluation and Synthesis", paper presented to the Western Academy of Management, 1987.

Lawless, M.W., D.D. Bergh, y W.D. Wilsted, "Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability", **Journal of Management**, 15(4), 1989, págs. 649-661.

Lawless, M.W. y L.K. Finch, "Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 351-365.

Lawless, M.W. y L.F. Tegarden, "A Test of Performance Similarity Among Strategic Group Members in Conforming and Non-Conforming Industry Structures", **Journal of Management Studies**, 28(6), noviembre 1991, págs. 645-664.

Lewis, P.M. y V. Killen, "Understanding the U.K. Retail Grocery Sector", **Manchester Business School**, Working Paper nº 151, 1987.

Lewis, P. y H. Thomas, "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs. 385-397.

Lippman, S. y T. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis

of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", **Bell Journal of Economics**, otoño 1982, págs. 418-438.

MacMillan, I.C. y M.L. McCaffery, "How Aggresive Innovation Can Help Your Company", **The Journal of Business Strategy**, 2(3), 1982, págs. 115-119.

Mahoney, J.T. y J.R. Pandian, "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 363-380.

Martínez, R., **Grupos Estratégicos en el Sector de Cajas de Ahorro Españolas**, Caja de Ahorros de Madrid, Madrid, 1992.

Más, F.J., **El Análisis de Grupos Estratégicos en la Planificación Estratégica Empresarial: Aplicación a las Cajas de Ahorros**, Tesis de Licenciatura, Universidad de Alicante, 1991.

Más, F.J., **El Análisis de la Competencia en las Cajas de Ahorros Españolas Mediante la Generación de Grupos Estratégicos**, Instituto de Cultura Juan Gil Albert-Universidad de Alicante, Alicante, 1991.

Más, F.J., **Relación Estrategia-Resultados en el Sector de Cajas de Ahorros**, Patronato Angel García Rogel-Universidad de Alicante, Alicante, 1992.

Más, F.J. y J.C. Gómez Sala, "Identificación de Grupos Estratégicos en las Cajas de Ahorros Españolas", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, 1(3), diciembre 1992, págs. 9-28.

Más, F.J. y J.C. Gómez Sala, "Análisis de la Competencia en las Cajas de Ahorros: Grupos Estratégicos", **Esic-Market**, 79, enero-marzo 1993, págs. 143-167.

Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics", **Academy of Management Journal**, 32(2), 1989, págs. 333-352.

Mascarenhas, B. y D. Aaker, "Mobility Barriers and Strategic

Groups", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 475-485.

Mason, E., "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises", **American Economic Review**, marzo 1939, págs. 61-74.

Mañas, L., "El Sector Financiero Español ante su Integración en el Mercado Unico", en J. Viñals (ed.), **La Economía Española ante el Mercado Unico Europeo**, Alianza Editorial, Madrid, 1992, págs. 463-548.

McGee, J.,"Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management?", en H. Thomas y D. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 293-313.

McGee, J. y H. Thomas, "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy", **Strategic Management Journal**, 7, 1986, págs. 141-160.

McGee, J. y H. Thomas, "Making Sense of Complex Industries", en Hood, N. y J.E.Vahlne (eds), **Strategies in Global Competition**, John Wiley, Nueva York, 1988, págs. 40-78.

McGee, J. y H. Thomas, "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Further Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 105-107.

McNamee, P. y M. McHugh, "Mapping Competitive Groups in the Clothing Industry", **Long Range Planning**, 22, 1989, págs. 89-97.

McNamee, P. y M. McHugh, "The Group Competitive Intensity Map: A Means of Displaying Competitive Position", en D.E. Hussey (eds.), **International Review of Strategic Management**, John Wiley and Sons, Chichester, 1990, págs. 73-100.

Miles, G., Ch. Snow, y M.P. Sharfman, "Industry Variety and Performance", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 163-177.

Miller, D. y P. Friesen, "Strategy-Making in Context: Ten

Empirical Archetypes", **Journal of Management Studies**, 14, 1977, págs. 253-280.

Miller, D. y P. Friesen, "Archetypes of Strategy Formulation", **Management Science**, 24, 1978, págs. 921-933.

Miller, D. y P. Friesen, "Archetypes of Organizational Transition", **Administrative Science Quarterly**, 25, junio 1980, págs. 268-299.

Miller, D. y P.H. Friesen, **Organizations: A Quantum View**, Prentice-Hall, Nueva York, 1984.

Moore, K., "An Integration of Strategic Groups and International Joint Venture Theory", Working Paper N 02-93, **Faculty of Administrative Studies**, York University, Canadá, 1993.

Morrison, G., **Multivariate Statistical Methods**, McGraw-Hill, Nueva York, 1967.

Naviar, P., "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 101-103.

Newman, H.H., **Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1973.

Newman, H.H., "Strategic Groups and the Structure/Performance Relationship", **The Review of Economics and Statistics**, 60, 1978, págs. 417-427.

Nohria, N. y C. García-Pont, "Global Strategic Linkages and Industry Structure", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, págs. 105-124.

Oliva, T.A., D.L. Day, y W.S. DeSarbo, "Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map", **Sloan Management Review**, 28, primavera 1987, págs. 5-15.

Oster, Sh., "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change", **The Review of Economics and**

Statistics, 64, 1982, págs. 376-383.

Oster, Sh., **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Nueva York, 1990.

Oxenfeldt, A.R. y W.L. Moore, "Customer or Competitor: Which Guidelines for Marketing", **Management Review**, agosto 1978, págs. 43-48.

Passmore, S.W., "Strategic Groups and the Profitability in the U.S. Banking Industry", Working Paper nº 8501, Federal Reserve Bank of New York, Nueva York, 1985.

Patton, G.R., **A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the U.S. Brewing Industry**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1976.

Pegels, C. y Ch. Sekar, "Determining Strategic Groups Using Multidimensional Scaling", **Interfaces**, 19(3), mayo-junio 1989, págs. 47-57.

Pondy, L.R. e I.I. Mitroff, "Beyond Open Systems Models of Organizations", en B.M. Staw (ed), **Research in Organizational Behavior**, JAI Press, Greenwich, 1979, págs. 3-39.

Porac, J.F. y H. Thomas, "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition", **Academy of Management Review**, 15(2), 1990, págs. 224-240.

Porac, J.F., H. Thomas, y B. Emme, "Knowing the Competition: The Mental Models of Retailing Strategists", en G. Johnson (ed.), **Business Strategy and Retailing**, John Wiley, Nueva York, 1987, págs. 59-79.

Porac, J.F., H. Thomas, y C. Baden-Fuller, "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", **Journal of Management Studies**, 26(4), julio 1989, págs. 397-416.

Porter, M.E., **Retailer Power, Manufacturer Strategy and Performance in Consumer Goods Industries**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1973.

Porter, M.E., "Consumer Behavior, Retailer Power and Market

Performance in Consumer Goods Industries", **The Review of Economics and Statistics**, 56(4), noviembre 1974, págs. 419-436.

Porter, M.E., **Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power**, Harvard University Press, Cambridge, 1976.

Porter, M.E., "The Structure within Industries and Companies' Performance", **The Review of Economics and Statistics**, 61, 1979, págs. 214-227.

Porter, M.E., **Competitive Strategy,** Free Press, Nueva York, 1980.

Porter, M.E., "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", **Academy of Management Review**, 6, 1981, págs. 609-620.

Primeaux, W.J., Jr., "A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of An Industry", en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 315-327.

Primeaux, W.J., Jr., The Interdependence of the Life Cycle and Strategic Group Concepts: Theory and Evidence, en C.F. Lee (ed.), **Advances in Financial Planning and Forecasting**, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, 1987, págs. 67-85.

Punj, G. y D.W. Stewart, "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestion for Application", **Journal of Marketing Research**, 20, mayo 1983, págs. 134-148.

Ramsler, M., **Strategy Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1982.

Reger, R.K., **Competitive Positioning in the Chicago Banking Market: Mapping the Mind of the Strategist**, Tesis Doctoral, University of Illinois, 1988.

Reger, R.K, "Managerial Thought Structures and Competitive Positioning", en A.S. Huff (ed), **Mapping Strategic**

Thought, John Wiley, Chichester, 1990, págs. 71-88.

Reger, R.K. y A.S. Huff, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 103-124.

Reger, R.K. y E. Weldon, "Strategic Groups: Predicting Profitability in the U.S. Banking Industry", Working Paper, University of Illinois, 1985.

Romesburg, H.C., **Cluster Analysis for Researchers**, Lifetime Learning Publications, Belmont, 1984.

Rudolf, P.M. y S. Topping, "Strategies and Performance in the Thrift Industry: 1979-1987", **American Real Estate and Urban Economics Association Journal**, 19(2), verano 1991, págs. 240-257.

Ruefli, T. y Ch. Wilson, "Ordinal Time Series Methodology For Industry and Competitive Analysis", **Management Science**, 33(5), mayo 1987, págs. 640-661.

Rumelt, R., "Diversification Strategy and Profitability", **Strategic Management Journal**, 3, 1982, págs. 359-369.

Rumelt, R.P., "Toward a Strategic Theory of the Firm", en R. Lamb (ed), **Competitive Strategic Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984, págs. 556-570.

Ryans, A.B. y D.R. Wittink, "Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry", en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 329-346.

Salop, S. y J. Stiglitz, "The Theory of Sales: A Simple Model of Equilibrium Price Dispersion with Identical Agents", **American Economic Review**, 72(5), 1982, págs. 1121-1130.

Sammon, W.L., M.A. Kurland y R. Spitalnic, **Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information**, John Wiley and Sons, Nueva York, 1984.

Schendel, D. y K. Hatten, **Business Policy or Strategic**

Management: A Broader View of an Emerging Discipline, Proceedings, Academy of Management National Meeting, Minneapolis, 1972.

Schendel, D. y R. Patton, "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy", **Management Science**, 24(15), noviembre 1978, págs. 1611-1621.

Scherer, F.M., **Industrial Market Structure and Economic Performance**, Rand McNally College Publishing Co., Chicago, 1980.

Schroeder, D.M., "A Dynamic Perspective on the Impact of Process Innovation Upon Competitive Strategies", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs.25-41.

Spender, J.C., Business Policy and Industry Recipes, Paper presented at conference on Non-Traditional Approaches to Policy Research, University of Southern California, 1981.

Sudharshan, D., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis", **Journal of Management Studies**, 28(5), septiembre 1991, págs. 429-438.

Tallman, S.B., "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Country", **Strategic Management Journal**, 12 (Special Issue), 1991, págs. 69-82.

Tassey, G., "Competitive Strategies and Performance in Technology-Based Industries", **Journal of Economics and Business**, 35, 1983, págs. 21-40.

Thomas, H. y N. Venkatraman, "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", **Journal of Management Studies**, 25(6), noviembre 1988, págs. 537-555.

Timm, N., **Multivariate Analysis**, Brooks-Cole, Monterrey, 1975.

Tremblay, V., "Costs, Economies of Scale, and Strategic Groups in the U.S. Brewing Industry", Working Paper,

Kansas State University, diciembre 1984.

Tremblay, V.J., "Strategic Groups and the Demand for Beer", **Journal of Industrial Economics**, 34, diciembre 1985, págs. 183-198.

Trujillo, J.A., C. Cuervo-Arango, y F. Vargas, **El Sistema Financiero Español**, Ariel Economía, Barcelona, 1988.

Ulrich, D. y B. McKelvey, "General Organizational Classification: An Empirical Test Using the United States and Japanese Electronics Industries", **Organization Science**, 1(1), 1990, págs. 99-118.

Varadarajan, P., "Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 50(3), julio 1986, págs. 43-57.

Weitz, B.A., "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing", **Journal of Marketing Research**, 22, 1985, págs. 229-236.

Wolken, J.D., "Geographic Market Delineation: A Review of the Literature", Staff Study nº 140, **Board of Governors of the Federal Reserve System**, octubre 1984.

Zajac, E. y S.M. Shortell, "Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 413-430.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

APENDICE

CUADRO A.1

BANCOS DE LA MUESTRA

4444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444

- Alicante
- Andalucía
- Atlántico
- Banesto
- Bankinter
- Bilbao{}
- Castilla
- Central{}
- Crédito Balear
- Exterior de España
- Fomento
- Galicia
- Guipuzcoano
- Herrero
- Hispano Americano
- Pastor
- Popular
- Progreso
- Santander
- Valencia
- Vasconia
- Vitoria
- Vizcaya
- Zaragozano

4444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.2

AGRUPACION DE LAS ENTIDADES DEL ESTUDIO POR CLASES DE TAMAÑO (1984)

Tipo de Banca	Límites de las Clases de Tamaño*	Nº Entidades de la Población		Activo	% s/Activo Total	Nº Entidades de la Muestra		Activo	% s/Activo Total
Muy Grandes	Más de 1.000.000	7	(7,2%)	13.482.388	58,8%	7	(29,2%)	13.482.388	79,8%
Grandes	200.000-1.000.000	10	(10,2%)	3.961.445	17,3%	6	(25,0%)	2.316.494	13,8%
Medianos	100.000-200.000	20	(20,4%)	3.010.051	13,1%	5	(20,8%)	750.412	4,4%
Pequeños	30.000-100.000	35	(35,7%)	2.090.107	9,1%	6	(25,0%)	338.642	2,0%
Muy Pequeños	Menos de 30.000	26	(26,5%)	400.260	1,7%	0	(0,0%)	0	0,0%
Total		98	(100,0%)	22.944.251	100,0%	24	(100,0%)	16.887.936	100,0%

* Activo total menos "Avales, garantías y efectos bajo nuestro endoso", en millones de pesetas y sin deflactar.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la base de datos del Consejo Superior Bancario.

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.3

AGRUPACION DE LAS ENTIDADES DEL ESTUDIO POR TIPO DE NEGOCIO (1984)

Tipo de Banca	Nº Entidades de la Población		Activo*	% s/Activo Total	Nº Entidades de la Muestra		Activo	% s/Activo Total
Comercial Nacional	13	(13,3%)	15.305.413	66,7%	10	(41,6%)	14.943.424	88,5%
Industrial Nacional	24	(24,5%)	2.938.874	12,8%	3	(12,5%)	485.578	2,9%
Regional	13	(13,3%)	2.077.983	9,1%	7	(29,2%)	1.254.758	7,4%
Local	48	(48,9%)	2.621.981	11,4%	4	(16,7%)	204.176	1,2%
Total	98	(100,0%)	22.944.251	100,0%	24	(100,0%)	16.887.936	100,0%

* Activo total menos "Avales, garantías y efectos bajo nuestro endoso", en millones de pesetas y sin deflactar.
Nota: La clasificación horizontal corresponde a la utilizada por el Consejo Superior Bancario (1984).
FUENTE: Elaboración propia a partir de la base de datos del Consejo Superior bancario.

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO A.4

AGRUPACION DE LAS ENTIDADES DEL ESTUDIO POR CLASES DE TAMAÑO (1991)

Tipo de Banca	Límites de las Clases de Tamaño*	Nº Entidades de la Población		Activo	% s/Activo Total	Nº Entidades de la Muestra		Activo	% s/Activo Total
Muy Grandes	Más de 1.000.000	8	(7,4%)	31.250.827	69,3%	7	(31,8%)	30.189.847	86,3%
Grandes	200.000-1.000.000	22	(20,3%)	9.913.908	22,0%	9	(40,9%)	4.005.994	11,5%
Medianos	100.000-200.000	14	(13,0%)	1.937.636	4,3%	5	(22,7%)	711.360	2,0%
Pequeños	30.000-100.000	27	(25,0%)	1.565.164	3,5%	1	(4,6%)	82.975	0,2%
Muy Pequeños	Menos de 30.000	37	(34,3%)	421.997	0,9%	0	(0,0%)	0	0,0%
Total		108	(100,0%)	45.089.532	100,0%	22	(100,0%)	34.990.176	100,0%

* Activo total más "Fondos de Provisión de Insolvencias", en millones de pesetas y sin deflactar.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la base de datos del Consejo Superior Bancario.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.5

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1984

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}
V_1	1,00										
V_2	-0,32	1,00									
V_3	-0,18	0,08	1,00								
V_4	-0,60*	-0,31	-0,03	1,00							
V_5	-0,19	0,14	-0,15	-0,06	1,00						
V_6	0,49	-0,08	-0,20	-0,38	0,38	1,00					
V_7	-0,52*	0,09	0,36	0,41	-0,29	-0,44	1,00				
V_8	0,09	-0,22	-0,34	-0,13	0,52*	0,23	-0,34	1,00			
V_9	0,79**	-0,48	-0,29	-0,39	0,07	0,72**	-0,45	0,34	1,00		
V_{10}	-0,16	-0,38	-0,19	0,08	0,23	-0,31	-0,18	0,55*	-0,05	1,00	
V_{11}	0,86**	-0,38	-0,30	-0,51*	-0,02	0,69**	-0,50	0,23	0,95**	-0,10	1,00

* Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de Signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.6

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1985

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}
V_1	1,00										
V_2	-0,41	1,00									
V_3	-0,24	0,18	1,00								
V_4	-0,59*	-0,34	-0,07	1,00							
V_5	-0,00	0,04	-0,03	-0,30	1,00						
V_6	0,57*	-0,25	-0,27	-0,30	0,00	1,00					
V_7	-0,60*	0,09	0,61*	0,28	-0,03	-0,61*	1,00				
V_8	0,64**	-0,47	-0,35	-0,32	0,36	0,28	-0,42	1,00			
V_9	0,66**	-0,50	-0,33	-0,22	-0,11	0,70**	-0,56*	0,55*	1,00		
V_{10}	0,13	-0,42	-0,18	-0,04	0,41	-0,09	0,10	0,57*	0,01	1,00	
V_{11}	0,83**	-0,47	-0,37	-0,38	-0,12	0,71**	-0,66**	0,62*	0,93**	0,06	1,00

* Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de Signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.7

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1986

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}
V_1	1,00										
V_2	-0,43	1,00									
V_3	-0,07	0,42	1,00								
V_4	-0,33	-0,34	-0,34	1,00							
V_5	-0,25	0,10	-0,07	-0,24	1,00						
V_6	0,66**	-0,30	-0,37	-0,14	-0,06	1,00					
V_7	-0,53*	0,33	0,53*	0,10	0,05	-0,72**	1,00				
V_8	0,37	-0,40	-0,42	-0,41	0,12	0,38	-0,58*	1,00			
V_9	0,70**	-0,48	-0,32	-0,14	-0,14	0,69**	-0,54*	0,63**	1,00		
V_{10}	0,00	-0,27	-0,12	-0,32	0,49	-0,12	0,00	0,38	-0,08	1,00	
V_{11}	0,71**	-0,44	-0,35	-0,29	-0,19	0,72**	-0,67**	0,78**	0,90**	0,01	1,00

*Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de Signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.8

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1987

4444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}
V_1	1,00										
V_2	-0,33	1,00									
V_3	-0,10	0,50	1,00								
V_4	-0,32	-0,48	-0,39	1,00							
V_5	-0,06	0,10	0,14	-0,46	1,00						
V_6	0,31	-0,55*	-0,38	0,37	-0,11	1,00					
V_7	-0,32	0,59*	0,41	-0,20	-0,10	-0,78**	1,00				
V_8	0,06	-0,52*	-0,40	0,00	0,29	0,50	-0,67**	1,00			
V_9	0,67**	-0,47	-0,18	-0,09	-0,01	0,65**	-0,58*	0,45	1,00		
V_{10}	-0,05	-0,23	-0,16	-0,26	0,52*	-0,13	-0,14	0,43	-0,08	1,00	

V_{11}	0,59*	-0,50	-0,30	-0,03	0,02	0,72**	-0,70**	0,64**	0,91**	-0,02	1,00

* Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de Signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.9

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1988

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}
V_1	1,00										
V_2	-0,55*	1,00									
V_3	0,23	0,23	1,00								
V_4	0,08	-0,52	-0,49	1,00							
V_5	-0,21	0,18	0,05	-0,16	1,00						

V_6	0,28	-0,48	-0,23	0,58*	-0,21	1,00					
V_7	-0,25	0,57*	0,25	-0,50	0,07	-0,87**	1,00				
V_8	0,00	-0,52*	-0,20	0,03	0,06	0,26	-0,54*	1,00			
V_9	0,52*	-0,49	0,01	0,14	-0,37	0,61*	-0,61*	0,47	1,00		
V_{10}	-0,18	-0,22	-0,22	0,12	0,39	-0,13	-0,12	0,53*	-0,09	1,00	
V_{11}	0,32	-0,52*	-0,09	0,24	-0,24	0,80**	-0,78**	0,59*	0,80**	-0,05	1,00

* Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de Signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.10

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1989

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}

V_1	1,00										
V_2	-0,11	1,00									
V_3	0,29	0,27	1,00								
V_4	-0,43	-0,55*	-0,46	1,00							
V_5	0,00	0,11	-0,09	-0,22	1,00						
V_6	0,11	-0,46	-0,20	0,36	-0,15	1,00					
V_7	-0,27	0,51	0,26	-0,12	-0,22	-0,77**	1,00				
V_8	0,05	-0,56*	-0,29	0,09	0,17	0,30	-0,53*	1,00			
V_9	0,14	-0,50	-0,14	0,32	-0,15	0,63*	-0,49	0,66**	1,00		
V_{10}	-0,15	-0,27	-0,32	0,00	0,38	-0,16	-0,19	0,51	-0,07	1,00	
V_{11}	0,26	-0,45	-0,16	0,04	-0,02	0,76**	-0,72**	0,64**	0,80**	0,00	1,00

444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444444

* Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de Signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.11

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1990

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}
V_1	1,00										
V_2	0,03	1,00									
V_3	0,47	0,32	1,00								
V_4	-0,53*	-0,63*	-0,60*	1,00							
V_5	0,11	-0,11	-0,10	-0,04	1,00						
V_6	0,12	-0,39	-0,14	0,45	-0,03	1,00					
V_7	-0,21	0,46	0,20	-0,20	-0,58*	-0,63*	1,00				
V_8	-0,01	-0,60*	-0,29	0,28	0,35	0,38	-0,68**	1,00			
V_9	0,24	-0,48	-0,07	0,30	0,08	0,58*	-0,52*	0,72**	1,00		
V_{10}	-0,43	-0,35	-0,40	0,23	0,47	-0,21	-0,27	0,47	-0,06	1,00	
V_{11}	0,24	-0,40	-0,05	0,21	0,16	0,75**	-0,69**	0,74**	0,80**	-0,05	1,00

* Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO A.12

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES ESTRATEGICAS EN 1991

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}
V_1	1,00										
V_2	-0,20	1,00									
V_3	0,43	0,31	1,00								
V_4	-0,56*	-0,42	-0,64*	1,00							
V_5	0,17	-0,30	-0,14	-0,03	1,00						
V_6	0,15	-0,41	-0,18	0,31	0,12	1,00					
V_7	-0,27	0,60*	0,22	-0,11	-0,63*	-0,70**	1,00				
V_8	0,42	-0,66**	-0,24	-0,10	0,38	0,43	-0,72**	1,00			
V_9	0,62*	-0,54*	-0,06	-0,03	0,23	0,51	-0,53	0,73**	1,00		
V_{10}	-0,35	-0,35	-0,43	0,21	0,34	-0,10	-0,26	0,41	-0,04	1,00	
V_{11}	0,66**	-0,55*	-0,07	-0,10	0,24	0,65**	-0,68**	0,81**	0,88**	0,00	1,00

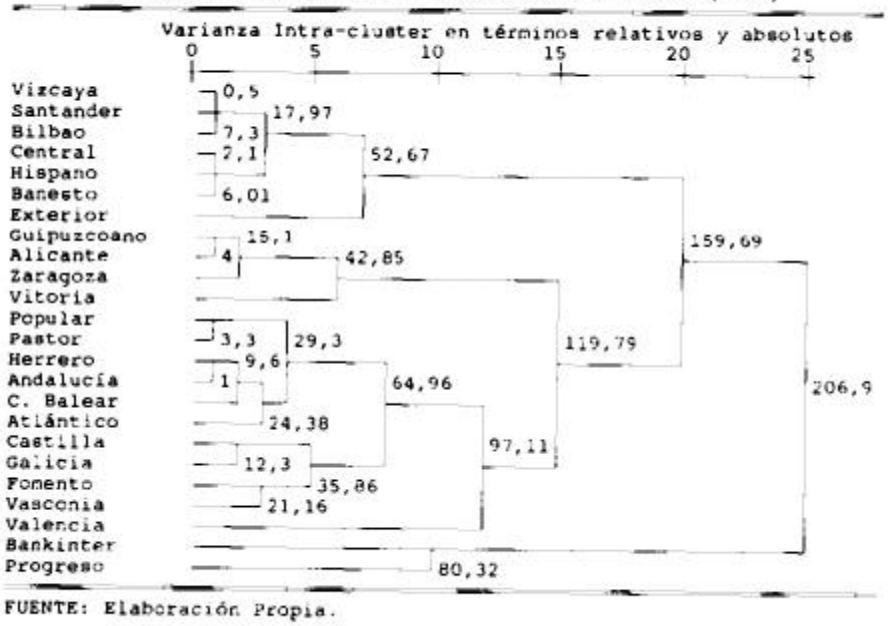
* Nivel de Signif.< 0,01 ; ** Nivel de Signif.< 0,001

FUENTE: Elaboración Propia.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

FIGURA A.1

DENDROGRAMA DEL ANALISIS CLUSTER EN EL I "PTEE" (1984)

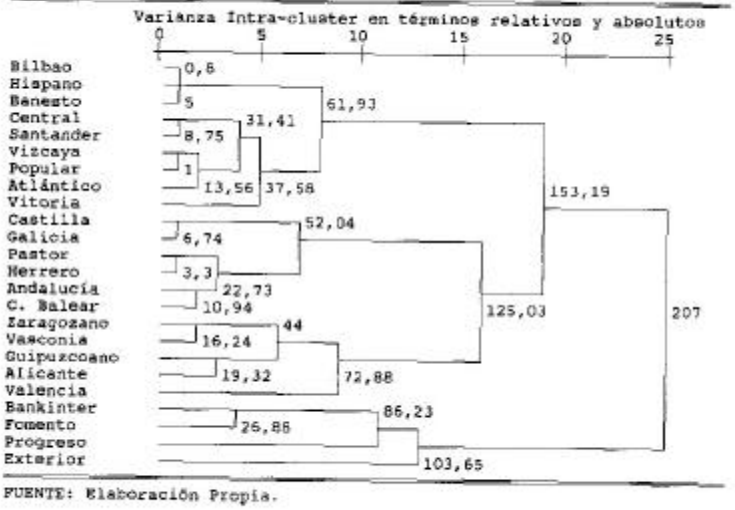


FUENTE: Elaboración Propia.

MIGUEL DE CERVANTES

FIGURA A.2

DENDROGRAMA EN EL ANALISIS CLUSTER DEL II "PTRE" (1985-86)

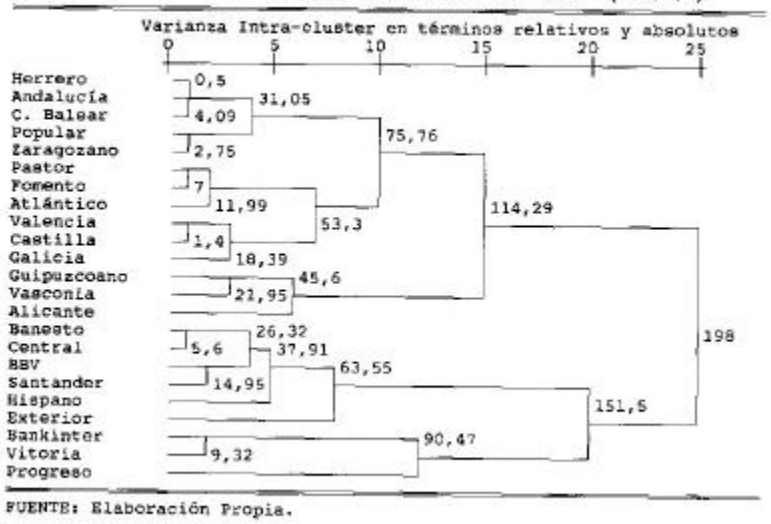


FUENTE: Elaboración Propia.

CERVANTES

FIGURA A.3

DENDROGRAMA EN EL ANALISIS CLUSTER DEL III "PTEE" (1987-88)

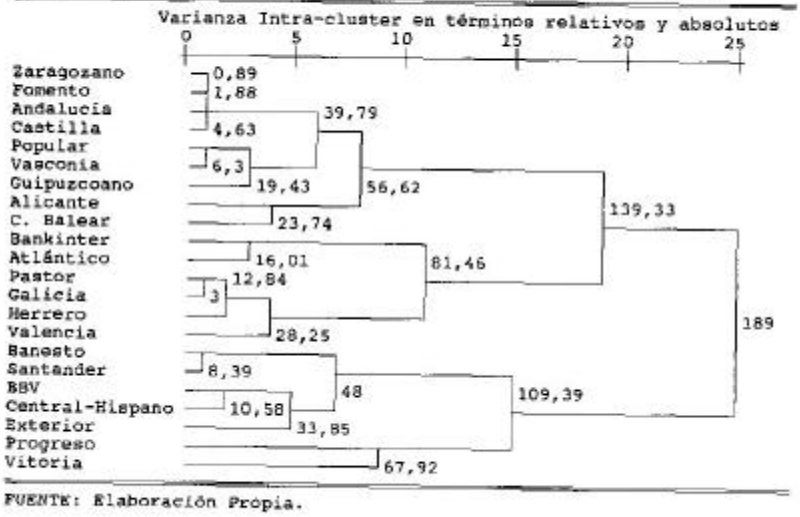


FUENTE: Elaboración Propia.

CERVANTES

FIGURA A.4

DENDROGRAMA DEL ANALISIS CLUSTER EN EL IV "PTEE" (1989-91)

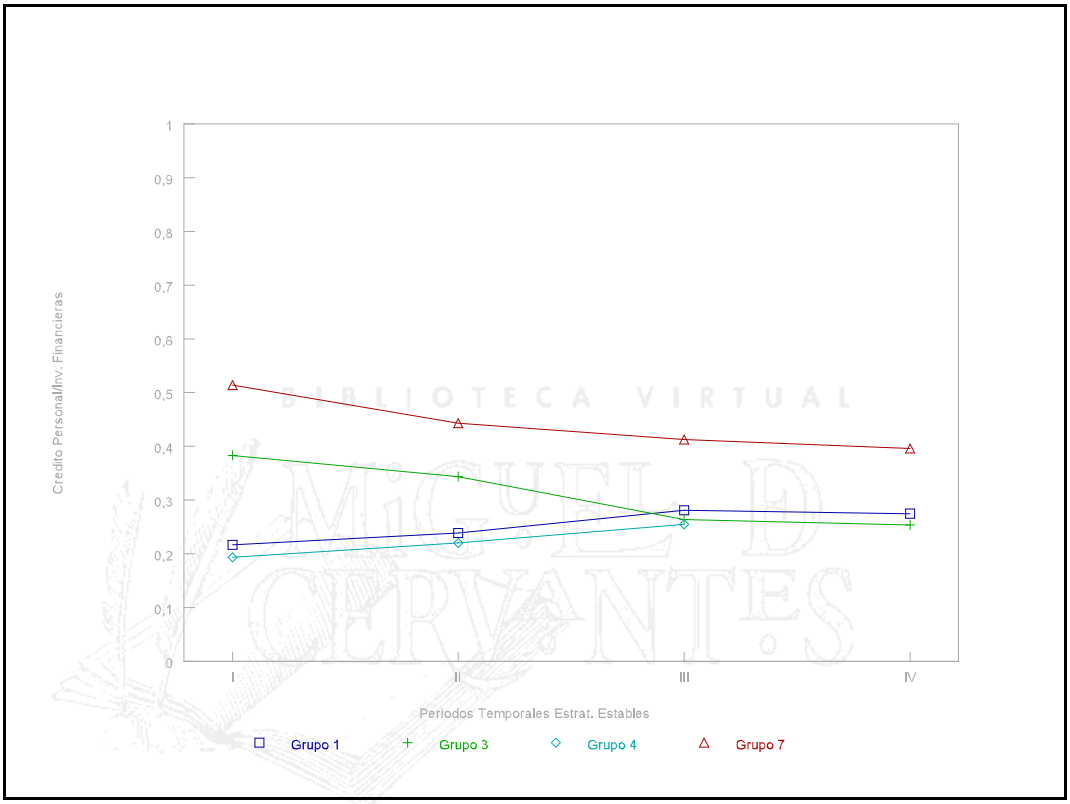


FUENTE: Elaboración Propia.

CERVANTES

FIGURA A.5

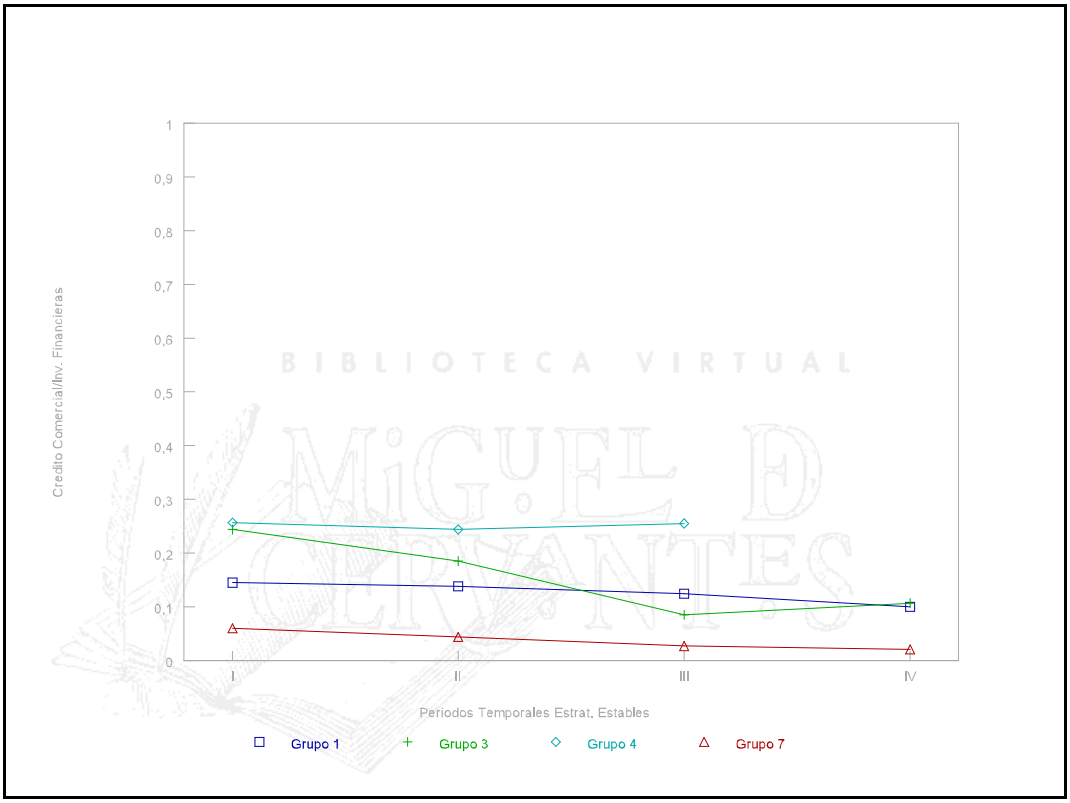
TENDENCIA DE V_1 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.6

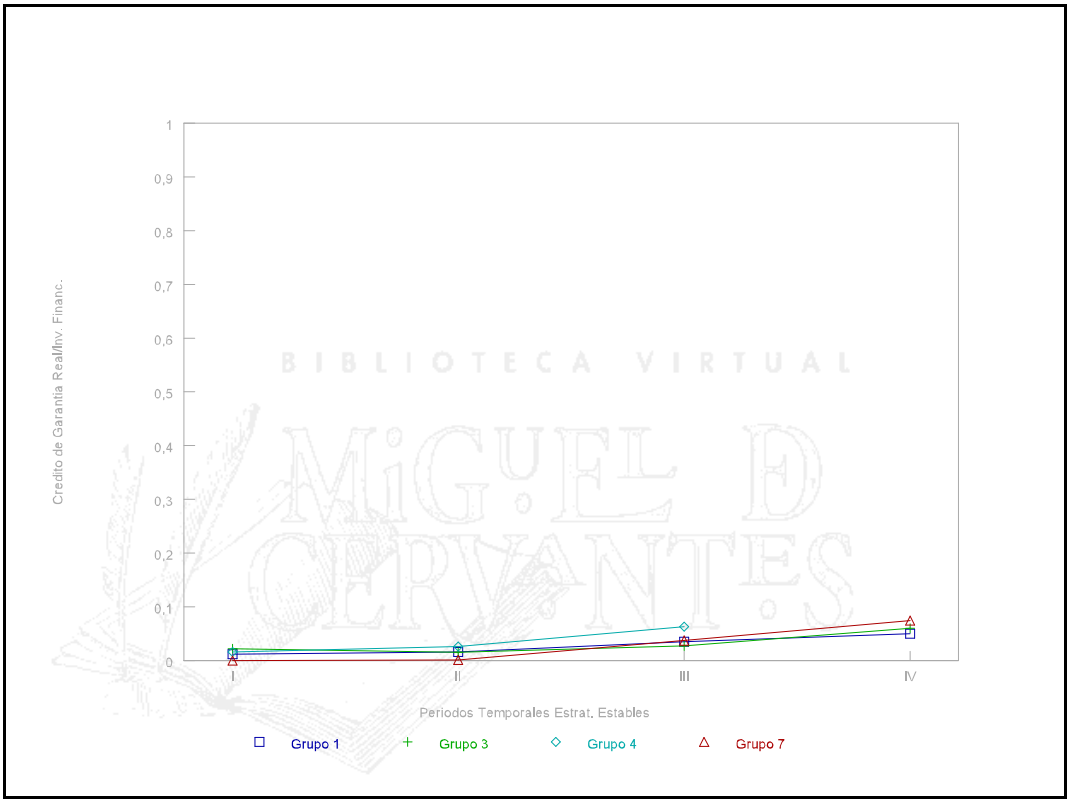
TENDENCIA DE V_2 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.7

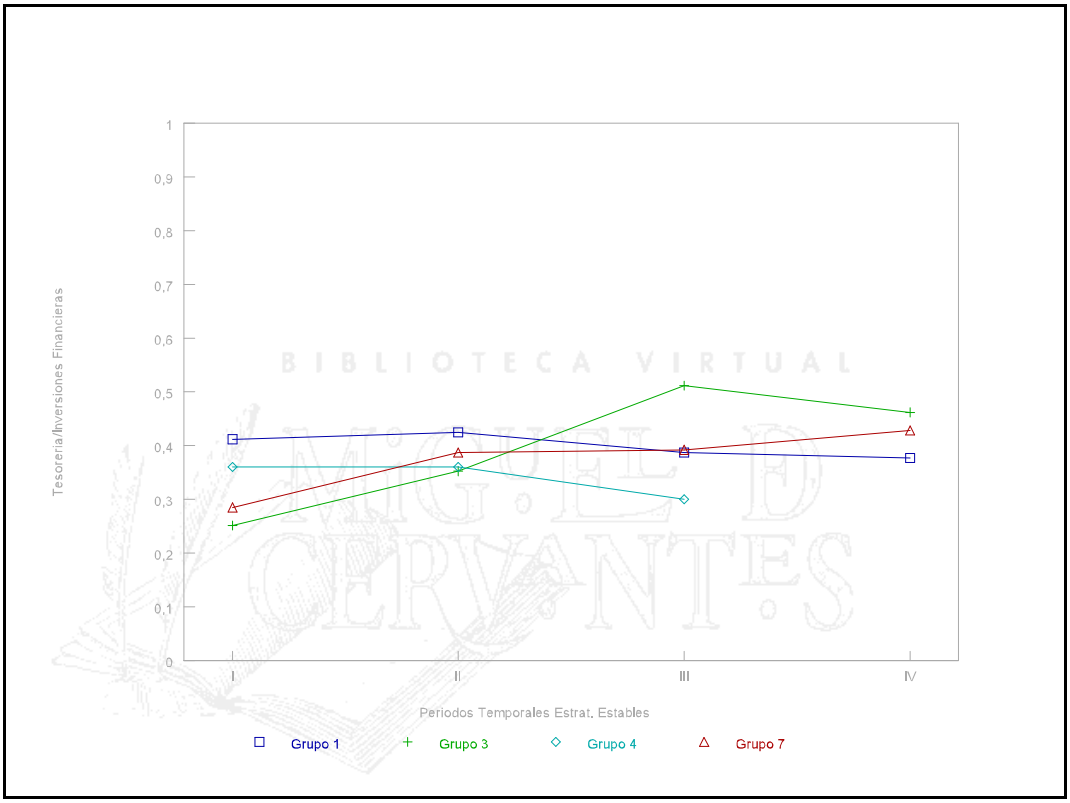
TENDENCIA DE V_3 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.8

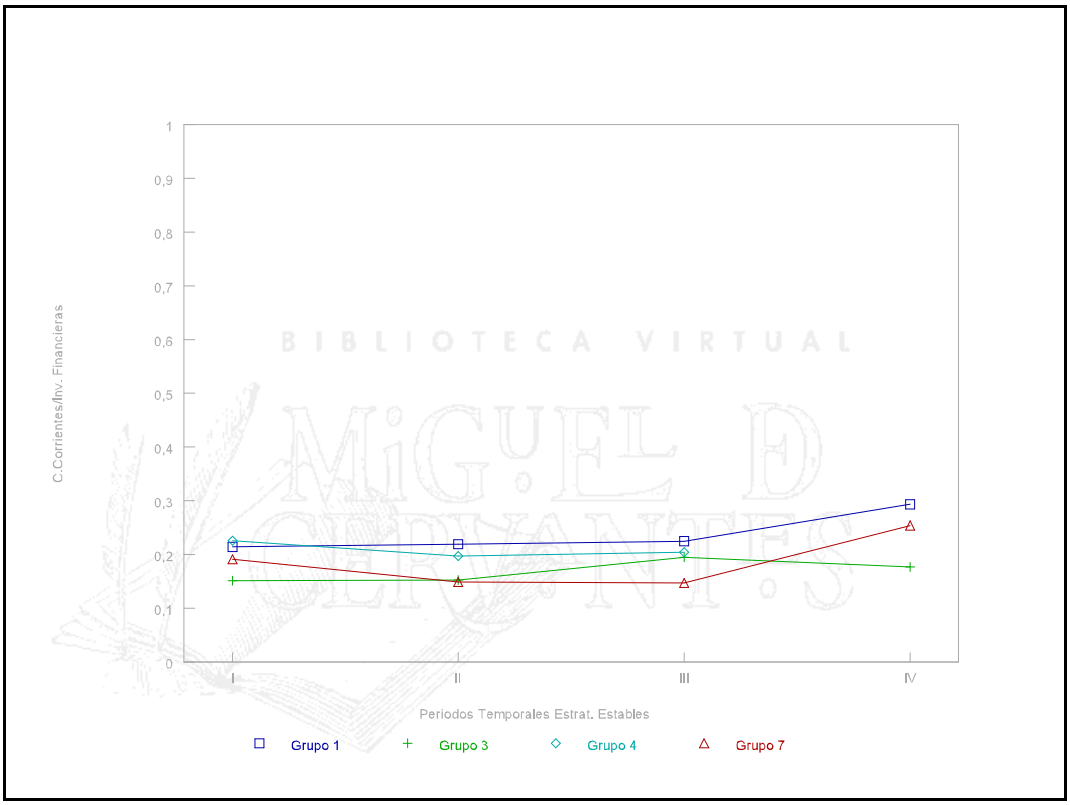
TENDENCIA DE V_4 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.9

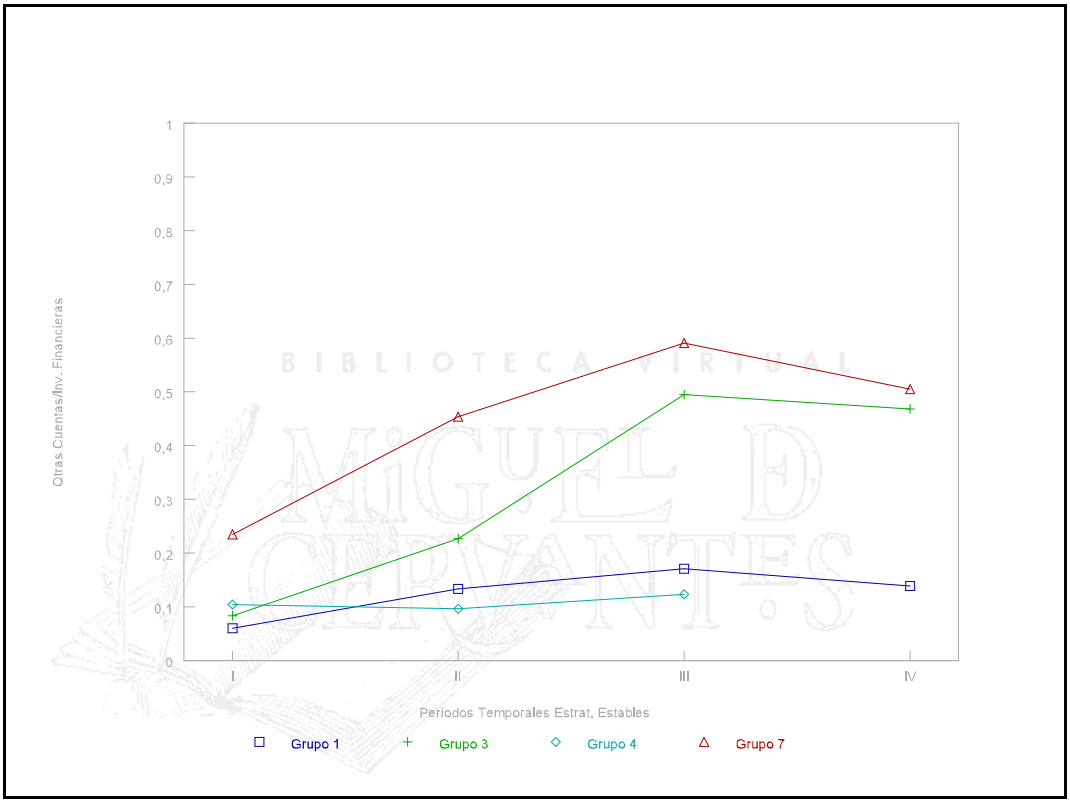
TENDENCIA DE V_5 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.10

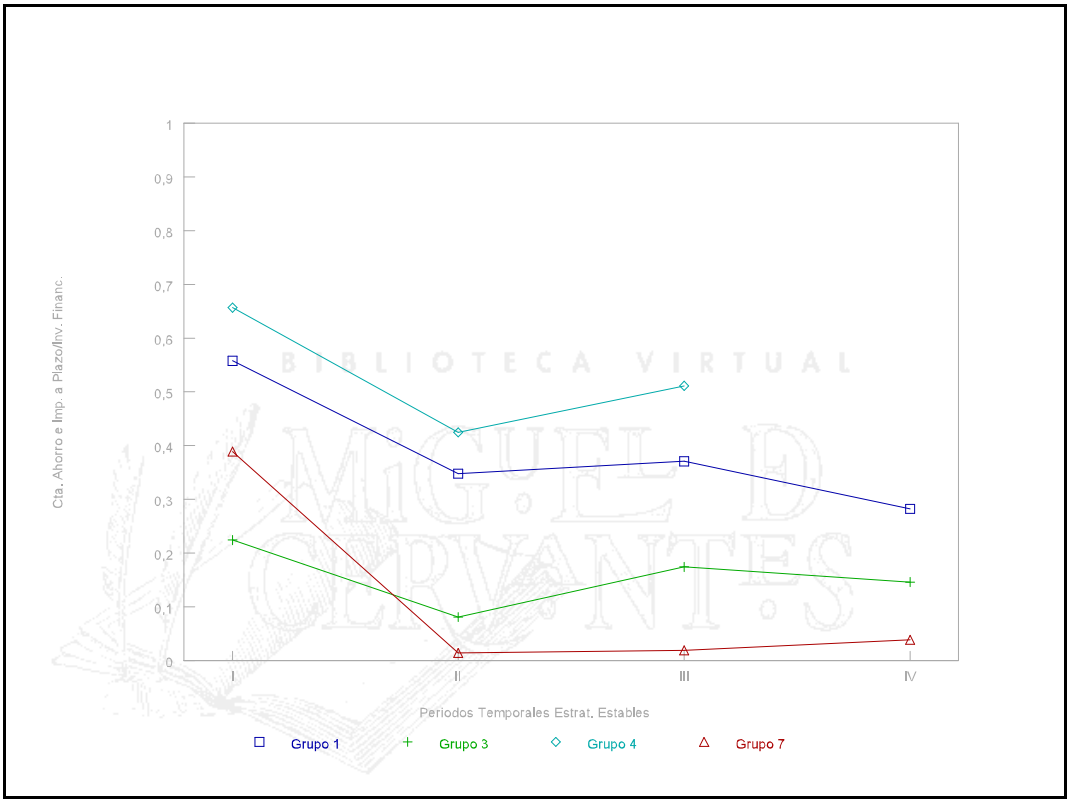
TENDENCIA DE V_6 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.11

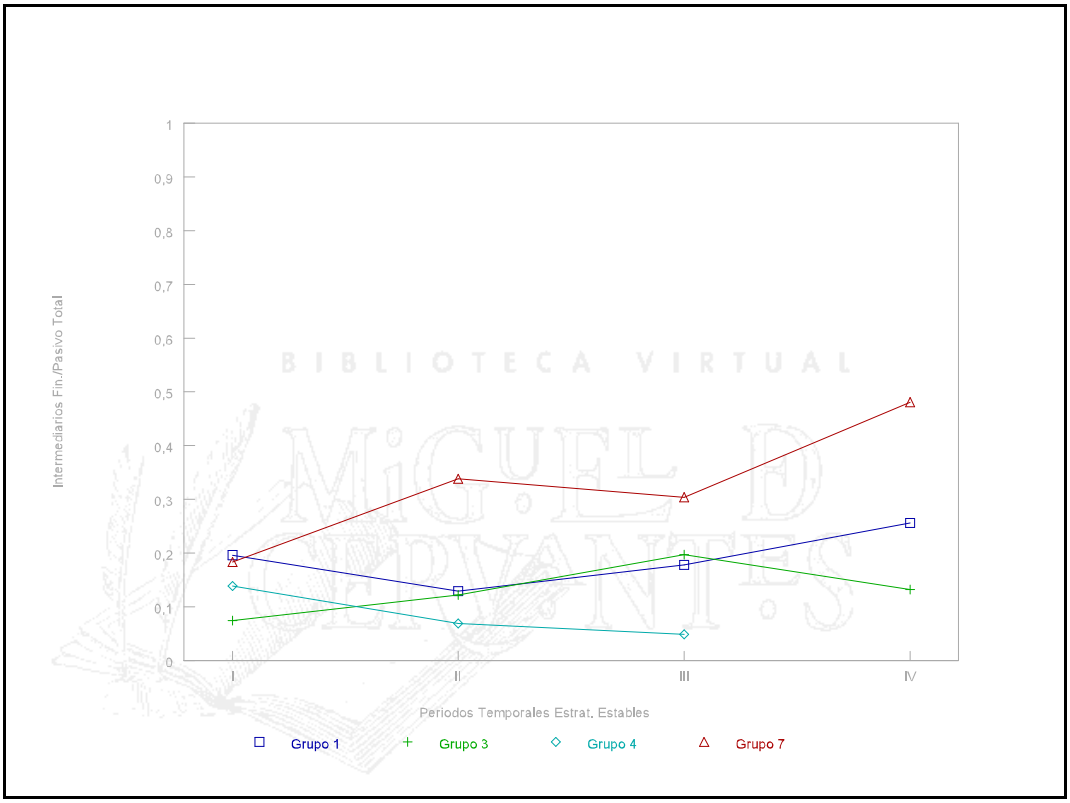
TENDENCIA DE V_7 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.12

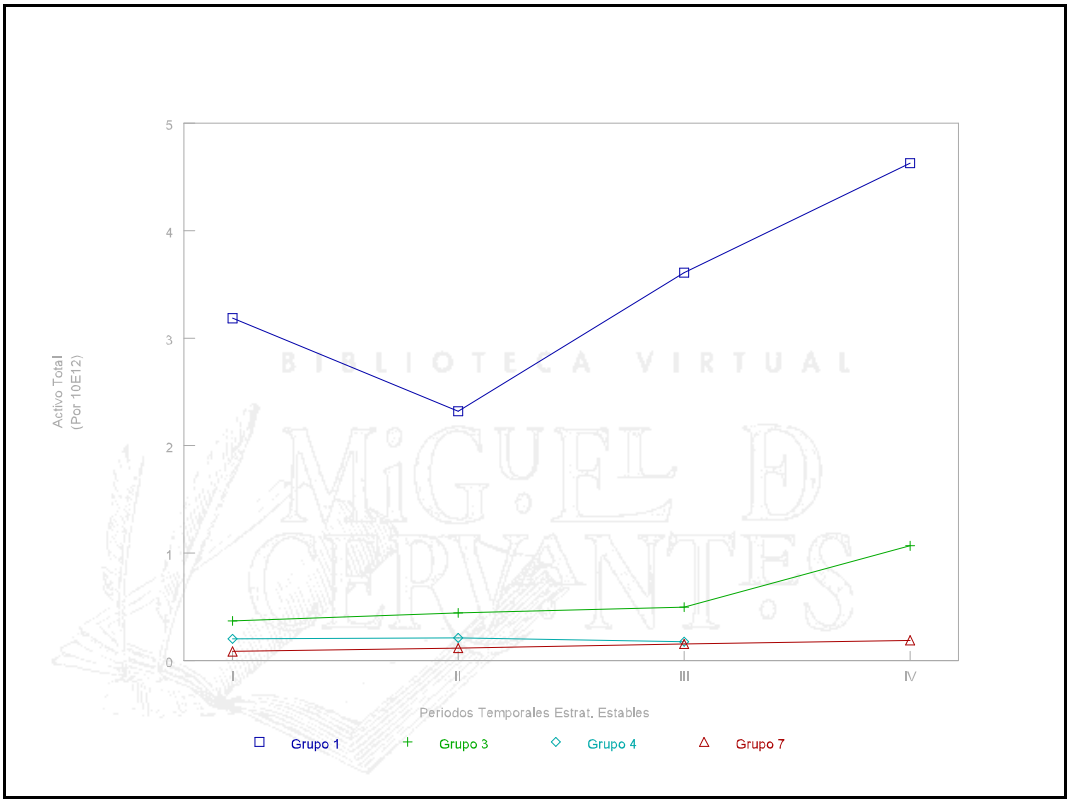
TENDENCIA DE V_8 EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA A.13

TENDENCIA DE V_{10} EN LOS GRUPOS ESTRATEGICOS



FUENTE: Elaboración Propia.