

TENDENCIAS ESTRATÉGICAS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y LAS CAJAS RURALES ESPAÑOLAS

Ibarrondo Dávila, P.
Sánchez Fernández, J
Universidad de Granada

RESUMEN

En el presente trabajo, tras comentar los cambios ocurridos en el sistema financiero español y sus consecuencias sobre las entidades de depósito, analizamos las alternativas estratégicas a las que se enfrentan dichas entidades. Presentamos los resultados de un estudio empírico, realizado a partir de una encuesta circularizada entre las cajas de ahorro y las cajas rurales españolas, al objeto de poner de manifiesto las estrategias implementadas por estas entidades en el entorno actual. Se pone de relieve que determinadas opciones estratégicas, como la calidad de servicio, el compromiso con el entorno social y el control de costes, reciben una especial atención por parte de las entidades analizadas.

PALABRAS CLAVE: bancos, estrategias empresariales, sistema financiero español.

ABSTRACT

In this paper, first we present the main changes undergone in Spanish Financial Systems and the strategic consequences of these changes over monetary financial institutions. Secondly, we analyse the strategies implemented by Spanish Savings Banks and Spanish Rural Banks, based on the results obtained from a survey carried out in these companies. Also, we test the significant differences that exist in the valuation of the strategies, according to some variables that characterize the financial entities as the size, geographical area of performance, business area and financial institution type. Finally, we propose three strategic groups based on the valuation of the strategies.

KEYWORDS: Banks, Strategies, Spanish Financial Systems.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas, el sistema bancario español se ha visto sometido a fuertes cambios, cuyas causas en ocasiones han sido coyunturales pero que, fundamentalmente, obedecen a factores estructurales. Las fuerzas que han impulsado la transformación de la banca y de su entorno competitivo han sido ampliamente analizadas por diversos autores¹. Básicamente, podemos agruparlas de la siguiente forma: desregulación o liberalización financiera, internacionalización o globalización de los mercados financieros, desintermediación y avance tecnológico. Además, el incremento generalizado que se ha producido de la cultura financiera de los consumidores ha propiciado que los clientes de las entidades bancarias sean más sensibles al precio de los productos y servicios financieros y demanden una mejor calidad de servicio.

Como consecuencia de los cambios ocurridos, el nuevo entorno bancario se caracteriza por una elevada rivalidad entre las empresas del sector y una competencia creciente procedente de empresas que tradicionalmente no han pertenecido al ámbito bancario. Asimismo, los cambios acaecidos en el negocio financiero han inducido a la banca a diversificar sus actividades, razón por la cual, en los últimos años, la innovación financiera ha sufrido un

desarrollo espectacular. Por otra parte, estas transformaciones se han traducido en una reducción de los márgenes financieros de las empresas bancarias, las cuales, en un intento de compensar la evolución negativa de dichos márgenes, han comenzado a cobrar servicios que tradicionalmente ofrecían de forma gratuita a sus clientes.

En este contexto, resulta crucial que las entidades bancarias elijan las estrategias más adecuadas para desarrollar con éxito su actividad y potenciar las ventajas competitivas que les permitan mantener e, incluso, mejorar su posición en el sector. Desde esta perspectiva, en el presente trabajo pretendemos indagar en las respuestas estratégicas que las cajas de ahorros y las cajas rurales españolas han desarrollado para hacer frente al actual entorno competitivo, así como detectar las posibles relaciones que puedan existir entre algunas de las características que presentan estas empresas -como el tamaño, el ámbito geográfico de actuación, la especialización o el tipo de entidad- y las tendencias estratégicas observadas. Todo ello, lo efectuaremos a partir de una encuesta circularizada en las entidades objeto de estudio. Entre las principales conclusiones del trabajo destacan como opciones estratégicas más relevantes en las entidades analizadas la calidad de servicio, el compromiso con el entorno social y el control de costes. Además, hemos procedido a la delimitación de tres grupos estratégicos en las entidades analizadas, entre los cuales, el que menor valoración ofrece a las cuestiones estratégicas tratadas está formado en su mayoría por entidades que manifiestan una vocación minorista.

2. LAS CAJAS DE AHORROS Y LAS CAJAS RURALES ESPAÑOLAS

2.1. Características distintivas

El sistema bancario español está formado por tres tipos de entidades: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito. Los tres grupos de entidades referidos difieren entre sí tan sólo en su forma jurídica y, por tanto, en las peculiaridades que de ella se derivan. Todas ellas están legalmente equiparadas desde el punto de vista operativo, pudiendo efectuar las mismas actividades dentro del marco de la banca universal, no existiendo más diferencias que las procedentes de las propias estrategias de las distintas entidades. No obstante, la evolución histórica de cada grupo y sus limitaciones legales en el pasado condicionan, en gran medida, la situación actual de las mismas y su especialización operativa.

La mayoría de los trabajos desarrollados en relación al sector bancario centran su atención en los bancos y en las cajas de ahorros, bien tomando como referencia cada grupo de entidades de forma independiente, o bien procediendo a su análisis comparado. Sin embargo, a nuestro juicio, son escasos los estudios que toman como referencia las cooperativas de crédito, quizá por la menor importancia relativa que presentan dentro del conjunto del sistema bancario español. No obstante, la importancia relativa de las cooperativas de crédito resulta considerable en algunas Comunidades Autónomas, como País Vasco, Andalucía, Valencia, Aragón, Castilla-La Mancha o Navarra.

El presente trabajo aspira a ser una modesta contribución que ayude a cubrir ese vacío existente en relación a las cooperativas de crédito y, por ello, hemos centrado nuestro interés en las cajas rurales². Además, para enriquecer las conclusiones que se puedan desprender del

estudio, hemos extendido nuestro campo de observación a las cajas de ahorros lo cual nos ha permitido efectuar un análisis comparativo. El motivo que justifica la consideración conjunta de cajas de ahorros y cajas rurales radica en el hecho de que ambas categorías de entidades presentan como puntos en común su tradicional vocación minorista, un fuerte arraigo a los territorios de origen y su carácter social.

Las **cajas de ahorros** constituyen entidades de crédito que poseen por sus orígenes una estructura jurídica fundacional que determina su finalidad social, la cual se materializa en el destino de los beneficios obtenidos, toda vez que, una vez cubiertas las reservas necesarias para alcanzar los recursos propios mínimos exigidos por ley, los excedentes se dedican a financiar obras de interés general -sanidad, cultura, educación, investigación, asistencia social, etc.-.

Por otra parte, aunque desde 1977 las cajas de ahorro pueden realizar las mismas operaciones que los bancos, a causa de su evolución histórica, su actividad típica ha radicado tradicionalmente en el negocio al por menor, orientado a los particulares, pequeñas y medianas empresas y corporaciones locales. Otra característica, derivada de su trayectoria histórica, es la fuerte vinculación a la región o territorio de origen de la caja, motivada en gran medida por las restricciones establecidas en la normativa en materia de expansión geográfica –vigente hasta finales de 1988-. A partir de la liberalización de la apertura de oficinas para las cajas de ahorros en el territorio español, numerosas entidades se plantearon estrategias ambiciosas de crecimiento para estar presentes en todo el territorio o parte del mismo. Sin embargo, el proceso expansivo no ha sido homogéneo y, como ponen de relieve Fuentelsaz y Gómez (2001), tan sólo dos cajas -Caja Madrid y La Caixa- parecen haber optado por una estrategia global, mientras que otro grupo de cajas ha adoptado una expansión moderada, concentrando la mayor parte de sus nuevas oficinas en una parte reducida del territorio nacional. Finalmente, las cajas de menor tamaño mantienen un fuerte arraigo y compromiso con sus territorios de origen.

En consecuencia, “Las cajas de ahorros son entidades crediticias constituidas como fundaciones especiales de naturaleza privada; que se orientan al fomento y a la movilización del ahorro en condiciones de seguridad y rentabilidad; que tratan de impedir la exclusión personal y geográfica en los servicios financieros; que coadyuvan a mantener la competencia en la prestación de tales servicios; que actúan bajo criterios de libre mercado en cuanto a sus condiciones y precios; que dedican sus beneficios como fundaciones a su propio reforzamiento patrimonial y a obras y actividades sociales, y que conservan una fuerte vinculación con el territorio de su sede social, cooperando ampliamente entre sí para el cumplimiento de sus finalidades” (Lagares, 2001:36).

Por su parte, las cajas rurales, constituyen el grupo más relevante del conjunto de las cooperativas de crédito. Las cooperativas de crédito, en función de su vinculación al ámbito rural o urbano, se pueden clasificar en dos grupos: *cajas rurales o cooperativas de crédito agrario*, cuya dedicación está vinculada con carácter preferencial al ámbito rural, mediante la concesión de créditos al campo, a la ganadería y a las industrias -generalmente cooperativas- de transformación de productos agrícolas, y *cajas profesionales y populares o cooperativas de crédito no agrarias*, de carácter industrial y urbano, cuya actividad está orientada a cooperativas y asociaciones profesionales o gremiales.

Las **cajas rurales** por su origen y su trayectoria histórica presentan una serie de rasgos distintivos, tales como la naturaleza jurídica de cooperativas de crédito, el fuerte arraigo a los territorios de origen, una extensa red de oficinas en las zonas rurales, la obligación de atender de forma preferente las necesidades financieras de sus socios y su compromiso social. Este compromiso se materializa mediante la obligación de dotar un Fondo de Educación y Promoción con cargo al excedente disponible de cada ejercicio, cuyo destino deberá ser cualquier actividad que tenga como finalidad la formación de sus socios y trabajadores, la difusión del cooperativismo y la promoción de las relaciones intercooperativas, la promoción cultural, profesional y asistencial de la comunidad, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas radicadas en sus ámbitos de actuación y cualquier otra actividad relacionada con el desarrollo de la zona en la que actúan.

Además, el capital social mínimo necesario para la creación de las cooperativas de crédito se establece en función del ámbito territorial de actuación y del total de habitantes de derecho de los municipios comprendidos en dicho ámbito. Fuera del ámbito territorial delimitado en sus estatutos, estas entidades no podrán actuar en aquellos municipios que posean un número de habitantes mayor que el del municipio donde radica su domicilio social, salvo que modifiquen su capital social para ajustarlo al nivel correspondiente.

2.2. Alternativas estratégicas

El diseño y la formulación de estrategias requieren de un análisis previo, tanto interno como externo. El análisis externo se centra en el estudio del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, tratando de poner de manifiesto las oportunidades y las amenazas que se derivan del mismo. El análisis interno pretende establecer un diagnóstico de la propia empresa, al objeto de detectar los puntos fuertes y débiles que ésta presenta frente a sus competidores. De esta forma, la dirección, a partir del diagnóstico y de la evaluación de la posición competitiva de la empresa y una vez definidos las misiones, los objetivos y las metas de la entidad, podrá formular la estrategia competitiva adecuada. La conjunción de estos tres elementos -análisis externo, análisis interno y fijación de misiones y objetivos- determinan, como señala Castelló (1996), el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa bancaria³.

Las estrategias competitivas bancarias engloban, de acuerdo con Rodríguez Antón (1990; pp. 214), el “conjunto de acciones, ofensivas o defensivas, tendentes a mantener la posición competitiva de estas entidades en el sector en el que operan, mejorarla o buscar un nuevo posicionamiento con la finalidad de lograr un mayor rendimiento del capital invertido”.

Cada entidad, a partir del análisis estratégico previo, deberá formular una serie de estrategias competitivas que le permitan la consecución de la misión y los objetivos propuestos. A priori, no se puede determinar una estrategia única válida para todas las entidades bancarias, sino que cada empresa, en base a los factores exógenos y endógenos detectados en el análisis, deberá optar por aquella que considere más conveniente, al objeto de lograr ventajas comparativas frente a los competidores. Una estrategia que sea beneficiosa para una entidad no tiene por qué serlo para otras. No obstante, en las líneas que siguen, trataremos de exponer brevemente las alternativas estratégicas

que parecen más adecuadas para las cajas de ahorros y las cajas rurales españolas, tomando como referencia sus características distintivas, así como la bibliografía consultada al respecto.

Las cajas de ahorros y las cajas rurales deberán afrontar los retos que les plantea el futuro tratando de potenciar sus ventajas competitivas para hacer frente a las amenazas y oportunidades que se derivan del actual contexto competitivo.

Desde esta perspectiva, la imagen social de las cajas de ahorros constituye una de sus principales señas de identidad, que debe ser fortalecida mediante el desarrollo de los vínculos con la comunidad donde la caja realiza su actividad principal, las relaciones transparentes y el compromiso con las fuerzas sociales de la región, los principios éticos en la relación con clientes, proveedores, empleados y competidores y la solidaridad y colaboración entre el conjunto de las Cajas de Ahorros Confederadas (Montero, 1999).

Por otro lado, si bien las cajas de ahorros han mantenido mayores márgenes financieros y de explotación -medidos en función de los activos totales medios- que los bancos durante la última década, también han soportado mayores costes de explotación (Ibarrondo, 2002). Por consiguiente, ante la continua caída de márgenes financieros, el mantenimiento de una rentabilidad aceptable exige la implantación de una política de control de costes, el incremento de la productividad de la plantilla y de las oficinas y la inversión en tecnología.

Asimismo, las cajas de ahorros deben abordar la diversificación de sus productos y servicios, al objeto de cubrir las necesidades actuales de sus clientes tradicionales –familias, comercios, pequeñas empresas y corporaciones locales- para favorecer su fidelidad, y acceder a otros mercados que históricamente no han sido cubiertos por estas entidades como el sector empresarial o los particulares de rentas altas.

Además, como señala Egea (1995), las cajas de ahorros deberían compatibilizar su libertad de expansión con el mantenimiento de la territorialidad como factor estratégico y diferenciador, sobre todo a nivel regional, puesto que el ámbito local o provincial puede ser un espacio demasiado reducido para conseguir una dimensión mínima competitiva.

Finalmente, como apunta García Roa (1998), los tradicionales principios de presencia física en el territorio, la cercanía y el servicio a la clientela deben traducirse en una atención de calidad que sepa conjugar su amplia base de clientes con una atención personalizada, centrando los esfuerzos en los puntos clave de la red comercial. A este respecto, el desarrollo de la segmentación de mercados y las estrategias de marketing constituyen un factor clave⁴.

Por su parte, las cooperativas de crédito, en general, de acuerdo con Rodríguez (1998), presentan como puntos débiles un elevado *ratio* de tesorería, el mayor nivel de costes de transformación del sector bancario español, una menor productividad del factor humano que en los bancos y cajas de ahorros, una dimensión reducida y una resistencia relativa a la innovación financiera derivada, básicamente, de su carácter localista, las características de su clientela y la especificidad de los órganos rectores. Como puntos fuertes destacan su buena red operativa, la elevada fidelidad de su clientela, la imagen familiar y su proximidad al cliente y los mayores márgenes de intermediación del sector bancario.

Así, pues, de cara al futuro, las cooperativas de crédito, en general, y las cajas rurales, en particular, deben afrontar los retos que se les plantean en el contexto actual mediante la adopción de estrategias que, básicamente, deberán tener en cuenta los siguientes aspectos⁵:

- *Satisfacción de la clientela.* Las cooperativas de crédito deben aprovechar la ventaja derivada de la elevada fidelidad de su clientela, tratando de potenciar su proximidad al cliente, mejorando su política comercial, atendiendo de forma segmentada las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes e informados y manteniendo su liderazgo en el sector agropecuario y cooperativo.
- *Diversificación de productos y servicios.* Las cooperativas de crédito deben ampliar su gama de productos y servicios, sin olvidar la prioridad en la financiación de determinados sectores productivos propios de sus socios, al objeto de lograr una orientación de banca universal y poder atender de forma global a la clientela actual y potencial.
- *Potenciación de la imagen y marca de grupo.* Las cooperativas de crédito no son ajenas a los cambios acaecidos en el sector, por lo que, con la finalidad de adaptarse a los nuevos tiempos, en los últimos años han ido consolidando una estrategia de intercooperación, que se ha concretado en la creación del Grupo Caja Rural, tratando de aprovechar las ventajas de la estructura federada. Según se desprende de un informe encargado por las cajas rurales a la consultora Mckinsey⁶, si estas entidades quieren afrontar con éxito los retos que les plantea el futuro, tendrán que potenciar su modelo de grupo con marca e imagen comunes, centralizando ciertos servicios, desarrollando productos competitivos para el segmento de particulares e implementando planes de expansión compartidos; de lo contrario, muchas de las cajas rurales corren el riesgo de desaparecer.
- *Racionalización de la red operativa.* La red de oficinas es uno de los principales puntos fuertes de las cooperativas de crédito y, en especial, de las cajas rurales, puesto que a través de las mismas llegan a lugares y clientes a los cuales difícilmente se puede acceder por otras vías. No obstante, estas entidades deben perseguir un incremento de la productividad, tanto de la red comercial como de la plantilla, al objeto de ser más competitivas. En este sentido, la gestión se debe orientar hacia la optimización de la estructura de objetivos, el conocimiento objetivo de la contribución de cada oficina al resultado de la entidad y la obtención de información fiable de la rentabilidad de las distintas líneas de negocio.
- *Inversión en tecnologías de la información,* al objeto de mejorar la eficiencia y posibilitar que el personal se libere de tareas administrativas de forma que se puedan destinar más recursos humanos a la comercialización y a la atención personalizada del cliente. Asimismo, las cooperativas de crédito deben consolidar la utilización de los nuevos canales de distribución bancarios, tales como la banca telefónica y la banca electrónica.
- *Reducción y control de los costes de transformación.* La reducción de márgenes financieros impone de forma general a las entidades bancarias la necesidad de actuar sobre otras magnitudes de la cuenta de resultados. En el caso de las cooperativas de crédito, una mejora en su competitividad requiere efectuar un esfuerzo considerable en la gestión de los costes de explotación.

- *Compromiso con el entorno social en el que desarrollan su actividad.* La dimensión social de las cooperativas de crédito debe plasmarse de forma que su presencia en una zona geográfica se traduzca en beneficios para el entorno local y la comunidad donde actúan. Esta actitud permitirá establecer una imagen y un prestigio que las diferencie de la banca privada⁷. A este respecto, las cajas rurales por su trayectoria histórica y su idiosincrasia, como señala Alonso (1988), deben comprometerse directamente con la mejora del medio rural, tanto en los aspectos relacionados con las explotaciones agrícolas como con la cultura, la educación o el tiempo libre de los miembros del entorno local o de la comunidad en general.
- *Aplicación del criterio de territorialidad con orientación estratégica,* tanto en la vertiente interna de cada entidad como externa de grupo, al objeto de lograr la racionalización de los esfuerzos económicos y comerciales de las cajas rurales, anulando o atenuando su posible competencia mutua.

Por consiguiente, según se desprende de lo comentado en los párrafos precedentes, tanto las cajas de ahorros como las cajas rurales deben potenciar sus ventajas competitivas, las cuales se derivan en gran medida de su carácter social y de su vinculación a los territorios de origen. Así, deben promover sus vínculos y compromisos con la comunidad donde desempeñan su actividad principal, la fidelidad de su clientela mediante la diversificación de productos y servicios y la atención personalizada, y la utilización de la territorialidad como factor estratégico. Además, deben hacer frente a la racionalización de sus costes operativos y a la mejora de su productividad.

Una vez planteadas las peculiaridades de las entidades objeto de estudio, así como las principales alternativas estratégicas que parecen más idóneas para mejorar o mantener su competitividad, en los epígrafes que siguen mostramos los resultados del estudio empírico que hemos realizado para conocer cuáles son las estrategias que gozan de una mayor atención por parte de las cajas de ahorros y las cajas rurales españolas.

3. METODOLOGÍA

El estudio empírico se ha desarrollado sobre la base de una encuesta realizada mediante el envío de un cuestionario postal a las cajas de ahorros y a las cajas rurales provinciales o de ámbito superior. En el presente trabajo se analizan algunos de los resultados que se derivan de la encuesta. En concreto, aquellos ítems que se hallan vinculados a las tendencias estratégicas seguidas por las entidades encuestadas.

La población objetivo que ha servido de base para la realización de la encuesta está constituida por las 34 entidades que en 1998 -año en el que se efectuó el envío de los cuestionarios- formaban el subsector de las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior*⁸ -según la información contenida en el Anuario 1996 publicado por la UNACC en 1997- y las 50 *cajas de ahorros* entonces operantes.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población objetivo, el cuestionario se envió a todas las entidades que la conformaban, de las cuales se obtuvo un elevado índice de respuesta. En

concreto, 28 cajas rurales y 45 cajas de ahorros nos enviaron el cuestionario debidamente cumplimentado, lo cual representa un índice de respuesta del 82,35 por 100, en el primer caso, y del 90 por 100, en el segundo. La proporción existente entre cajas de ahorros y cajas rurales en la muestra obtenida de 73 entidades resulta estadísticamente representativa de la que se desprende de la población objetivo, según pone de manifiesto el test de la Binomial.

4. ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Descripción de la muestra

La tabla 1 recoge la descripción general de la muestra, en función de las principales variables independientes utilizadas en el análisis: tipo de entidad, ámbito geográfico de actuación, área de negocio en el que desarrollan su actividad, volumen de activos y número de oficinas. Además, para cada una de las variables independientes contempladas, se describe la muestra diferenciando por tipo de entidad, esto es, según se trate de cajas de ahorros o de cajas rurales.

Tabla 1. Descripción general de la muestra

Tipo de entidad	Porcentajes		
	Cajas de ahorro	Cajas Rurales	
		61,64	
	Cajas rurales	38,36	
Ámbito de actuación	Local o comarcal	4,11	0,00
	Provincial	27,40	42,86
	Regional	34,25	21,43
	Nacional	34,25	35,71
Área de negocio	Banca al por menor	46,58	53,57
	Banca universal	53,42	46,47
Volumen de activos	<64.861	24,66	50,00
	64861<x<420.000	35,62	46,43
	> 420.000	39,73	3,57
Número de oficinas	<63	24,66	46,43
	63<x<159	35,62	46,86
	>159	39,73	10,71

4.2. Análisis de las alternativas estratégicas y su relación con las características que presentan las entidades

El cuestionario empleado incluía una pregunta relacionada con una serie de alternativas estratégicas a desarrollar por la empresa bancaria, al objeto de que los encuestados le otorgaran

una valoración comprendida entre 1 -nada importante- y 5 -muy importante-, según la relevancia que presentase dicha alternativa en la política de la entidad. Como se observa en la tabla 2, los aspectos a los que las entidades analizadas conceden una mayor importancia son los relacionados con la calidad de servicio, el compromiso de la entidad con su entorno social y la preocupación por el control de los costes, lo cual resulta, en gran medida, coherente con lo expuesto en el epígrafe 2.2. de este trabajo . Por el contrario, entre los ítems menos valorados destacan el interés por renovar con frecuencia la cartera de productos -única proposición que se valora por debajo del punto intermedio-, el liderazgo en la introducción de nuevos productos y servicios y la especialización tanto por segmentos de clientes como por zonas geográficas. En este caso, resulta destacable el hecho de que la especialización por clientes o zonas constituya una cuestión de menor relevancia en el desarrollo de la estrategia de las entidades analizadas, teniendo en cuenta su tradicional arraigo a los territorios de origen, justificado quizás por la necesidad de abordar la diversificación para hacer frente al incremento de la competencia en sus ámbitos de actuación tradicionales, como queda de manifiesto en la importancia que se otorga al suministro de una amplia gama de productos y servicios, así como a la prestación de servicios de todo tipo a la clientela. Además, si bien la especialización por zonas geográficas no recibe una atención especial, tampoco la expansión geográfica se encuentra entre las proposiciones más valoradas.

Tabla 2. Estadísticas descriptivas

	<i>Casos válidos</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Tip.</i>
Énfasis en la calidad de servicio	72	4,42	0,85
Compromiso de la entidad con su entorno social	72	4,38	0,81
Énfasis en el control de costes	72	4,35	0,73
Minimizar el nivel de costes	71	4,31	0,77
Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos	72	4,31	0,83
Mejora de la productividad de oficinas	72	4,31	0,76
Mejora de la productividad de personal	72	4,24	0,99
Incremento de la cuota de mercado	72	4,21	0,79
Mantenimiento de precios competitivos	72	4,17	0,65
Desarrollo de nuevos productos y servicios	72	4,07	1,00
Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios	72	4,03	0,73
Prestación de servicios a todo tipo de clientela	71	3,93	0,90
Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios	72	3,75	0,78
Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad	72	3,67	0,84
Expansión geográfica	72	3,61	1,01
Especialización en determinados segmentos de clientela	71	3,58	1,01
Especialización en una zona geográfica concreta	71	3,49	1,11
Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios	70	3,13	1,15
Cambio de productos y servicios con frecuencia	71	2,76	0,95

El trabajo se ha completado con un análisis de la varianza que nos ha permitido contrastar la existencia o ausencia de diferencias significativas en la valoración de las alternativas estratégicas planteadas, según determinadas características que presentan las entidades encuestadas. Estas características son las que aparecen en la tabla 1, a través de las cuales hemos procedido a la descripción de la muestra.

La primera variable objeto de estudio ha sido el **área de negocio** en el que se encuadran fundamentalmente las actividades desarrolladas por la entidad. En este sentido, en el cuestionario se distinguió entre *banca al por menor* –particulares, pequeñas y medianas empresas y comercios-, *banca al por mayor* –grandes empresas y particulares de renta alta- y *banca universal* –todo tipo de productos y servicios-⁹. De las 19 proposiciones utilizadas se han detectado diferencias significativas en 7 de ellas, tal como se observa en la tabla 3. En concreto, las entidades que desarrollan el modelo de banca universal ofrecen una valoración superior para el cambio de productos y servicios con frecuencia, la política de promoción y publicidad de la entidad, la publicidad y promoción de productos y servicios, el compromiso de la entidad con su entorno social, el suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios, la prestación de servicios a todo tipo de clientela y el incremento de la cuota de mercado. Además, tan sólo en dos de las diecinueve proposiciones las entidades minoristas otorgan una mayor puntuación que las entidades universales. Estas proposiciones son la especialización en una zona geográfica concreta y la especialización en determinados segmentos de clientela, si bien en ninguna de las dos se detectaron diferencias estadísticamente significativas.

Las proposiciones más valoradas por las entidades minoristas fueron, por orden descendente, la mejora de la productividad de las oficinas, la calidad de servicio y el control de costes. Por otro lado, las menos valoradas fueron el cambio de productos y servicios con frecuencia, el liderazgo en la introducción de nuevos productos y la expansión geográfica.

Por su parte, las alternativas estratégicas que recibieron una mayor valoración por parte de las entidades con vocación de banca universal fueron la calidad de servicio, el control de costes y el compromiso de la entidad con su entorno social. En el lado opuesto, la menor valoración corresponde al cambio de productos y servicios con frecuencia, al liderazgo en la introducción de nuevos productos y servicios y a la especialización en una zona geográfica determinada.

Tabla 3. Área de negocio en el que se encuadran las actividades desarrolladas por la entidad

	<i>Banca al por menor</i>	<i>Banca universal</i>	<i>p</i>
Desarrollo de nuevos productos y servicios	3,85	4,26	0,08
Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios	2,97	3,28	0,27
Cambio de productos y servicios con frecuencia	2,50	3,00	0,03
Énfasis en la calidad de servicio	4,24	4,58	0,09
Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad	3,44	3,87	0,03
Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios	3,53	3,95	0,02
Compromiso de la entidad con su entorno social	4,18	4,55	0,05
Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios	3,74	4,29	0,00
Prestación de servicios a todo tipo de clientela	3,50	4,32	0,00
Expansión geográfica	3,41	3,79	0,12
Minimizar el nivel de costes	4,18	4,43	0,16
Mantenimiento de precios competitivos	4,12	4,21	0,55
Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos	4,18	4,42	0,22
Mejora de la productividad de oficinas	4,26	4,34	0,67
Mejora de la productividad de personal	4,03	4,42	0,09
Incremento de la cuota de mercado	4,00	4,39	0,03
Énfasis en el control de costes	4,21	4,47	0,12
Especialización en una zona geográfica concreta	3,53	3,46	0,79
Especialización en determinados segmentos de clientela	3,65	3,51	0,58

La segunda variable objeto de análisis ha sido el **ámbito geográfico** de actuación de la entidad. En este sentido, en el cuestionario se distinguió entre entidades *locales o comarcales, provinciales, regionales o de comunidad autónoma y nacionales*¹⁰. Como se aprecia en la tabla 4, tras aplicar el análisis de la varianza no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las 19 proposiciones. En cualquier caso, la entidades con un ámbito de actuación local valoran sobre todo la calidad de servicio y la necesidad de minimizar los costes; las entidades provinciales conceden una mayor importancia al control de costes y a la calidad de servicio; las entidades regionales se inclinan en mayor medida por la inversión en nuevas tecnologías y/o equipos informáticos y por la mejora de la productividad de las oficinas; y, por último, las entidades nacionales conceden una mejor valoración a la mejora de la productividad de las oficinas y a la calidad de servicio. Por otro lado, los ítems menos valorados por las entidades, con independencia de su ámbito geográfico de actuación, son el liderazgo en la introducción de nuevos productos y servicios, así como el cambio de productos y servicios con frecuencia.

Tabla 4. Ámbito de actuación propio de la entidad

	<i>Local o</i>				
	<i>Comarcal</i>	<i>Provincial</i>	<i>Regional</i>	<i>Nacional</i>	<i>p</i>
Desarrollo de nuevos productos y servicios	3,67	3,85	4,24	4,13	0,53
Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios	2,00	2,95	3,25	3,30	0,25
Cambio de productos y servicios con frecuencia	2,33	2,68	2,68	2,96	0,59
Énfasis en la calidad de servicio	5,00	4,45	4,32	4,42	0,63
Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad	3,00	3,70	3,60	3,79	0,46
Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios	3,00	3,85	3,76	3,75	0,39
Compromiso de la entidad con su entorno social	4,33	4,45	4,28	4,42	0,90
Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios	3,67	4,00	4,08	4,04	0,83
Prestación de servicios a todo tipo de clientela	3,67	3,85	4,00	3,96	0,90
Expansión geográfica	4,00	3,35	3,64	3,75	0,53
Mínimizar el nivel de costes	4,67	4,21	4,24	4,42	0,66
Mantenimiento de precios competitivos	4,00	4,20	4,24	4,08	0,82
Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos	4,00	4,10	4,40	4,42	0,51
Mejora de la productividad de oficinas	3,67	4,20	4,32	4,46	0,33
Mejora de la productividad de personal	3,67	4,10	4,28	4,38	0,60
Incremento de la cuota de mercado	4,00	4,05	4,16	4,42	0,43
Énfasis en el control de costes	4,00	4,50	4,28	4,33	0,63
Especialización en una zona geográfica concreta	4,33	3,90	3,21	3,33	0,09
Especialización en determinados segmentos de clientela	4,00	3,95	3,54	3,25	0,12

La tercera variable analizada ha sido el **tipo de entidad**, distinguiéndose entre *cajas de ahorro* y *cajas rurales*. En este caso solo se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en una de las diecinueve proposiciones consideradas -tabla 5-. El énfasis en la calidad de servicio es valorado en mayor medida por las cajas de ahorro que por las cajas rurales.

Las alternativas estratégicas que mayor relevancia presentan en las cajas de ahorros se corresponden con la calidad de servicio, el compromiso de la entidad con su entorno social y la inversión en nuevas tecnologías y/o equipos informáticos. Por su parte, las cajas rurales muestran su preferencia por las acciones estratégicas relativas al control de costes, la mejora de la productividad de las oficinas y el incremento de su cuota de mercado. Entre las líneas estratégicas propuestas, las menos valoradas, tanto por las cajas de ahorro como por las cajas rurales -en consonancia con los resultados obtenidos en los análisis comentados con anterioridad-, se corresponden con el cambio de productos y servicios con frecuencia y el liderazgo en la introducción de nuevos productos y servicios.

Tabla 5. Tipo de entidad

	<i>Cajas de Ahorro</i>	<i>Cajas Rurales</i>	<i>p</i>
Desarrollo de nuevos productos y servicios	4,07	4,07	0,99
Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios	3,07	3,21	0,62
Cambio de productos y servicios con frecuencia	2,77	2,75	0,94
Énfasis en la calidad de servicio	4,61	4,11	0,01
Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad	3,73	3,57	0,45
Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios	3,77	3,71	0,76
Compromiso de la entidad con su entorno social	4,48	4,21	0,18
Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios	4,05	4,00	0,80
Prestación de servicios a todo tipo de clientela	3,93	3,93	0,99
Expansión geográfica	3,64	3,57	0,79
Minimizar el nivel de costes	4,40	4,18	0,25
Mantenimiento de precios competitivos	4,25	4,04	0,17
Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos	4,43	4,11	0,11
Mejora de la productividad de oficinas	4,27	4,36	0,65
Mejora de la productividad de personal	4,25	4,21	0,88
Incremento de la cuota de mercado	4,18	4,25	0,72
Énfasis en el control de costes	4,32	4,39	0,68
Especialización en una zona geográfica concreta	3,47	3,54	0,79
Especialización en determinados segmentos de clientela	3,58	3,57	0,97

Al objeto de analizar la posible existencia de diferencias significativas en la valoración de los distintos ítems según el tamaño de la entidad, hemos efectuado un proceso de conversión a intervalos para las variables *activos totales* y *oficinas*.

El proceso ha consistido en el cálculo de los percentiles 33 y 66, lo que ha permitido definir tres intervalos para cada una de las variables comentadas -tabla 6-.

Tabla 6. Percentiles de las variables utilizadas

	<i>Percentil 33</i>	<i>Percentil 66</i>
Activos totales	64.861	420.000
Oficinas	63	159

En referencia a los **activos totales**, en tres de las opciones estratégicas planteadas se hallaron diferencias significativas -tabla 7-. Así, las empresas que tienen un volumen de activos totales *medio* valoran por encima del resto las proposiciones relativas a la política de

promoción y publicidad de la entidad y la publicidad y promoción de los productos y servicios. Por su parte, las empresas catalogadas como *pequeñas* -menor volumen de activos totales- son las que menos valoran las dos proposiciones citadas con anterioridad.

La inversión en nuevas tecnologías y/o equipos informáticos constituye la tercera proposición en la que se han encontrado diferencias significativas. De nuevo, son las entidades de tamaño *medio* las que mayor relevancia le otorgan y las de tamaño *pequeño* las que menor importancia le conceden.

Las proposiciones que reciben una mayor valoración son el control de costes y el compromiso de la entidad con su entorno social, por parte de las entidades *pequeñas*; la inversión en nuevas tecnologías y/o equipos informáticos y el control de costes, por las entidades *medianas*; y la calidad de servicio y el compromiso de la entidad con el entorno social, al tomar como referencia las entidades *grandes*.

Tabla 7. Activos totales

	1	2	3	P
Desarrollo de nuevos productos y servicios	4,06	3,96	4,18	0,73
Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios	2,61	3,28	3,33	0,08
Cambio de productos y servicios con frecuencia	2,56	2,69	2,96	0,34
Énfasis en la calidad de servicio	4,17	4,35	4,64	0,16
Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad	3,22	3,85	3,79	0,03
Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios	3,39	3,96	3,79	0,05
Compromiso de la entidad con su entorno social	4,28	4,27	4,54	0,41
Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios	3,83	4,15	4,04	0,36
Prestación de servicios a todo tipo de clientela	3,78	4,08	3,89	0,54
Expansión geográfica	3,72	3,38	3,75	0,37
Minimizar el nivel de costes	4,22	4,38	4,30	0,79
Mantenimiento de precios competitivos	3,94	4,23	4,25	0,25
Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos	3,78	4,62	4,36	0,00
Mejora de la productividad de oficinas	4,11	4,50	4,25	0,22
Mejora de la productividad de personal	4,17	4,19	4,32	0,84
Incremento de la cuota de mercado	4,06	4,19	4,32	0,54
Énfasis en el control de costes	4,33	4,54	4,18	0,20
Especialización en una zona geográfica concreta	3,61	3,64	3,29	0,45
Especialización en determinados segmentos de clientela	3,61	3,60	3,54	0,96

Como era previsible, el empleo del **número de oficinas** como indicativo del tamaño de la entidad -tabla 8- ha conducido a unos resultados muy similares a los obtenidos en relación a la variable volumen de activos totales. Los comentarios vertidos acerca de la política de promoción y publicidad de la entidad y de sus productos y servicios coinciden plenamente. No

obstante, en este caso, no se observan diferencias significativas en la importancia que presenta la inversión en nuevas tecnologías y /o equipos informáticos como variable estratégica y, en cambio, sí aparecen diferencias estadísticas significativas en la valoración otorgada a la expansión geográfica de la entidad, la cual resulta mejor valorada por las entidades de mayor tamaño, en contraste con las entidades de tamaño medio que son las que le conceden una menor valoración.

Tabla 8. Número de oficinas

	1	2	3	p
Desarrollo de nuevos productos y servicios	4,11	3,92	4,18	0,64
Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios	2,72	3,20	3,33	0,21
Cambio de productos y servicios con frecuencia	2,61	2,60	3,00	0,23
Énfasis en la calidad de servicio	4,06	4,42	4,64	0,07
Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad	3,17	3,92	3,75	0,01
Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios	3,39	4,00	3,75	0,04
Compromiso de la entidad con su entorno social	4,11	4,35	4,57	0,17
Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios	3,83	4,04	4,14	0,38
Prestación de servicios a todo tipo de clientela	3,83	4,00	3,93	0,84
Expansión geográfica	3,78	3,08	4,00	0,00
Minimizar el nivel de costes	4,33	4,24	4,36	0,85
Mantenimiento de precios competitivos	3,94	4,31	4,18	0,19
Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos	4,00	4,31	4,50	0,14
Mejora de la productividad de oficinas	4,17	4,42	4,29	0,55
Mejora de la productividad de personal	4,11	4,19	4,36	0,69
Incremento de la cuota de mercado	4,17	4,04	4,39	0,25
Énfasis en el control de costes	4,33	4,42	4,29	0,79
Especialización en una zona geográfica concreta	3,67	3,56	3,32	0,55
Especialización en determinados segmentos de clientela	3,72	3,52	3,54	0,78

4.3. Delimitación de grupos estratégicos

La delimitación del concepto de grupo estratégico plantea ciertas dificultades, toda vez que, como señala McGee (1985), al revisar la literatura existente sobre el tema se observa que la definición de grupo estratégico se hace *ad hoc*. No obstante, como pone de relieve Céspedes (1996), una de las definiciones más extendidas es la debida a Porter (1982:148), según el cual un grupo estratégico constituye “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”.

Las cuestiones básicas que suelen estar presentes en los trabajos realizados en relación a los grupos estratégicos son tres: a) ¿resulta posible la delimitación de grupos estratégicos dentro de un sector industrial?; b) ¿la existencia de grupos estratégicos afecta a los resultados del sector?; y, finalmente, c) ¿se plantean diferencias entre los resultados que presentan los grupos estratégicos delimitados?¹¹.

Por otro lado, de acuerdo con Sanchis y Camps (2002), los estudios empíricos efectuados sobre *grupos estratégicos bancarios* permiten conocer la evolución de las estrategias competitivas de las entidades objeto de estudio a lo largo de los períodos analizados.

En relación a los trabajos empíricos desarrollados respecto a los grupos estratégicos en el sector bancario español se puede distinguir, como señala Martínez Vilches (1992), entre aquellos que deducen los grupos estratégicos a partir de variables fijadas a *priori*, bajo ciertas hipótesis implícitas, y aquellos otros que se deducen mediante la aplicación de métodos multivariantes. Entre los primeros cabe mencionar, entre otros, Egea (1990) y Lagares (1991), centrados en el estudio de las cajas de ahorros; y Gual y Vives (1991) y Espitia, Polo y Salas (1991) que incluyen en su análisis tanto a bancos como a cajas de ahorro. Por su parte, entre los trabajos construidos a partir de diversas dimensiones se encuentran los de Azofra y De la Fuente (1987) y Azofra *et al.* (1990), aplicados a la banca española; y Martínez Vilches (1992), Más y Gómez Sala (1993) y Más (1995) acerca de las cajas de ahorros. Finalmente, los trabajos de Fernández, Marco y Moya (1996) y Sanchis y Ribeiro (1997) analizan los grupos estratégicos en las cooperativas de crédito¹².

En el presente trabajo, al objeto de proceder a la identificación de grupos estratégicos dentro del sector de cajas de ahorros y cajas rurales españolas contemplado en el análisis, que pudieran presentar una cierta homogeneidad al tomar como referencia las puntuaciones otorgadas a las diferentes alternativas estratégicas analizadas, hemos empleado el análisis de grupos, concretamente el método *k-means*. Somos conscientes de las limitaciones que presenta nuestro estudio, en especial por restringir el análisis al año en que se efectúa la encuesta. No obstante, teniendo presente que, normalmente, las estrategias se plantean en las empresas para un período que abarca el medio y el largo

plazo, cabe esperar que las preferencias estratégicas que manifiestan las entidades analizadas muestren una cierta estabilidad para dichos plazos.

La metodología utilizada para delimitar el número concreto de grupos ha sido el criterio de la eficiencia estadística, resultando que 3 era el número idóneo. Los miembros de cada uno de los grupos obtenidos, así como sus principales características aparecen reflejadas en la tabla 9.

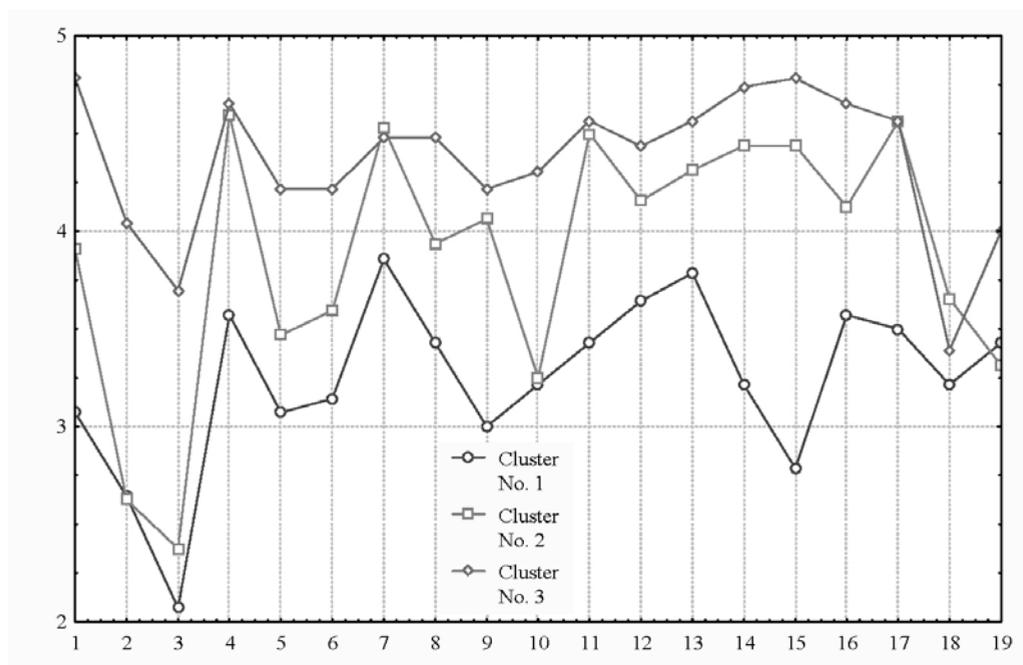
Tabla 9. Características de los grupos

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
		14	32	23
Tipo de entidad	Cajas de ahorro	42,86%	68,75%	56,52%
	Cajas rurales	57,14%	31,25%	43,48%
Ámbito de actuación	Local o comarcal	0,00%	9,38%	0,00%
	Provincial	42,86%	21,88%	26,09%
	Regional	35,71%	31,25%	39,13%
	Nacional	21,43%	35,70%	34,78%
Área de negocio	Banca al por menor	78,57%	46,88%	34,78%
	Banca universal	21,43%	53,13%	65,22%
Volumen de activos	<64.861	35,71%	28,13%	17,39%
	64861<x<420.000	35,71%	37,50%	38,78%
	> 420.000	28,57%	34,38%	47,83%

Como muestra la ilustración 1, las diferencias entre los grupos obtenidos son claras en cuanto a sus percepciones de la importancia de las variables objeto de nuestro estudio:

- *Grupo 1*: formado por aquellas entidades que menos valoran la mayoría de las alternativas estratégicas contempladas en el análisis. El grupo 2 está por debajo de las puntuaciones otorgadas en tan sólo dos de las diecinueve proposiciones analizadas. En concreto, el liderazgo en la introducción de nuevos productos y servicios -2- y la especialización en determinados segmentos de clientes -19-.
- *Grupo 3*: constituye el conjunto de entidades que otorga una mayor importancia a la mayoría de las variables consideradas, siendo sólo superado por el grupo 2 en dos variables, esto es, el compromiso de la entidad con su entorno social -7- y la especialización en una zona geográfica determinada -18-.
- *Grupo 2*: A excepción de los comentarios realizados en los párrafos precedentes, las entidades comprendidas en este último grupo -que, además, es el más numeroso- se sitúan en puntuaciones intermedias para las variables estudiadas.

Ilustración 1. Gráfico de medias



A pesar de las claras diferencias que se presentan entre los tres grupos diferenciados, donde se observa un mayor consenso es en la importancia otorgada a la especialización por zonas geográficas. Como muestra la tabla 10, esta alternativa es la única de las variables en la que no existen diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones otorgadas por las entidades pertenecientes a cada uno de los tres grupos.

Tabla 10. Análisis de la varianza entre grupos

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	p
Desarrollo de nuevos productos y servicios	3,07	3,91	4,78	,000000
Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios	2,64	2,63	4,04	,000001
Cambio de productos y servicios con frecuencia	2,07	2,38	3,70	,000000
Énfasis en la calidad de servicio	3,57	4,59	4,65	,000105
Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad	3,07	3,47	4,22	,000015
Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios	3,14	3,59	4,22	,000031
Compromiso de la entidad con su entorno social	3,86	4,53	4,48	,022886
Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios	3,43	3,94	4,48	,000033
Prestación de servicios a todo tipo de clientela	3,00	4,06	4,22	,000035

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	p
Expansión geográfica	3,21	3,25	4,30	,000118
Minimizar el nivel de costes	3,43	4,50	4,57	,000002
Mantenimiento de precios competitivos	3,64	4,16	4,43	,000901
Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos	3,79	4,31	4,57	,021107
Mejora de la productividad de oficinas	3,21	4,44	4,74	,000000
Mejora de la productividad de personal	2,79	4,44	4,78	,000000
Incremento de la cuota de mercado	3,57	4,13	4,65	,000096
Énfasis en el control de costes	3,50	4,56	4,57	,000001
Especialización en una zona geográfica concreta	3,21	3,66	3,39	,419294
Especialización en determinados segmentos de clientela	3,43	3,31	4,00	,035151

Una vez definidos los grupos, hemos tratado de identificar sus perfiles, tomando como apoyo las características distintivas que hemos analizado con anterioridad. La tabla 11 muestra los resultados de los test de diferencias de proporciones efectuados con tal finalidad.

Tabla 11. Test de diferencias de proporciones

Grupos	Tipo		Área de negocio		Ámbito			
	Cajas de ahorro	Cajas rurales	Al por menor	Universal	Local	Provincial	Regional	Nacional
1 2	0,1049	0,1049	0,0523	0,0523	0,2423	0,1530	0,7679	0,2505
1 3	0,4245	0,4245	0,0141	0,0141	1,0000	0,2978	0,7812	0,3947
2 3	0,3566	0,3566	0,3736	0,3736	0,1368	0,7184	0,5470	0,8369

Tabla 11 (continuación)

Grupos	Activos		
	Pequeñas	Medianas	Grandes
1 2	0,6098	0,9084	0,7008
1 3	0,2161	0,8528	0,2550
2 3	0,3593	0,9235	0,3198

Según se desprende del análisis y como refleja la tabla 11, la mayoría de las variables empleadas no resultan de utilidad para la caracterización de los grupos. Tan sólo en la variable área de negocio se han encontrado algunas diferencias significativas. Las diferencias se dan entre el grupo 1 y los otros dos grupos. Concretamente, el grupo 1 se caracteriza por tener un porcentaje mayor de empresas que se dedican a la *banca al por menor*. En consecuencia, de acuerdo con el análisis efectuado, podemos convenir que las entidades con orientación minorista son menos proclives a preocuparse por las cuestiones estratégicas planteadas.

Una vez delimitados los tres grupos estratégicos, a partir de las puntuaciones otorgadas a las alternativas estratégicas planteadas, hemos tratado de contrastar la existencia de diferencias significativas en los resultados obtenidos por las empresas en función de la orientación estratégica de las mismas, es decir, analizar si la pertenencia a uno u otro grupo

tiene incidencia en la rentabilidad de las entidades. A tal efecto, una vez obtenidos los grupos resultantes del análisis de grupos, realizamos un análisis de la varianza utilizando como variable dependiente una representativa de la rentabilidad obtenida por la entidad: el margen de intermediación sobre activos totales medios¹³.

Los resultados procedentes del mencionado análisis aparecen reflejados en la tabla 12. Como se puede apreciar, no existen diferencias estadísticamente significativas ($p=0,34$) en función de la orientación estratégica preferida por la entidad. En cualquier caso, destaca el hecho de que el grupo 1, formado por 14 empresas y que, como ha quedado reflejado con anterioridad, está el formado por aquellas entidades que menos valoran la mayoría de las alternativas estratégicas contempladas en el análisis, es el que tiene unos márgenes de intermediación más elevados. En consecuencia, podemos convenir que las entidades que presentan unos mayores márgenes de intermediación son menos proclives a preocuparse por las cuestiones estratégicas planteadas, lo cual resulta una consecuencia lógica de la evolución seguida por las entidades bancarias ante los cambios ocurridos en su entorno competitivo.

En efecto, en el entorno competitivo previo a la liberalización del sector, las entidades bancarias estaban protegidas de la competencia y la legislación existente les garantizaba un diferencial financiero amplio, por lo que su rentabilidad estaba asegurada. Como señalan Fanjul y Maravall (1984), ante la imposibilidad de utilizar los precios como instrumento para ganar cuota de mercado -dadas las limitaciones legales-, las entidades buscaron mecanismos alternativos para atraer a la clientela, como el incremento de la red de oficinas o la diversificación de los servicios ofrecidos a la clientela de forma gratuita. En cambio, en el contexto actual, y como consecuencia del aumento de la competencia en el sector, las entidades de depósito deben tratar de buscar la rentabilidad en cada una de las áreas de negocio que emprenden para asegurar su supervivencia, así como implementar acciones estratégicas que les permitan desarrollar su actividad con cierta garantía de éxito.

En este sentido, conviene señalar que el negocio de banca minorista, donde se necesita una amplia red de sucursales y un conocimiento de las costumbres y preferencias de la clientela local, ha sido el menos afectado, al menos de inmediato, por el incremento de la competencia en el sector¹⁴. Por consiguiente, teniendo en cuenta que el grupo estratégico 1 está formado por un elevado porcentaje de empresas con vocación minorista, se puede convenir que las entidades que presentan alguna ventaja competitiva en este área de negocio otorgan una menor valoración a las cuestiones estratégicas planteadas, posiblemente porque se sienten menos amenazadas por la competencia en su ámbito de actuación y, además, son las que presentan un mayor margen de intermediación sobre activos totales medios.

Tabla 12. Análisis de la varianza entre grupos: Rentabilidad

	Media	Desv. Tip	Casos
Grupo 1	3,63	0,14	14
Grupo 2	3,41	0,09	32
Grupo 3	3,39	0,11	23

5. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, conviene destacar que, ante los cambios producidos en el sistema financiero durante los últimos años, las entidades bancarias deben reaccionar mediante la implementación de las estrategias adecuadas que les permitan adaptarse al actual entorno competitivo y desempeñar su actividad con garantías de éxito.

El estudio empírico que hemos desarrollado a partir de una encuesta realizada en las cajas de ahorros y las cajas rurales españolas ha puesto de manifiesto que determinadas opciones estratégicas reciben una especial atención por parte de las entidades analizadas. En términos generales, las entidades encuestadas conceden una mayor importancia a la calidad de servicio, al compromiso con el entorno social y al control de costes. En el lado opuesto se sitúan el interés por renovar con frecuencia la cartera de productos y la especialización, tanto por segmentos de clientes como por zonas geográficas.

Un análisis detallado, en función de las características de las entidades encuestadas, ha constatado que entre los cinco rasgos considerados -tipo de entidad, ámbito geográfico de actuación, área de negocio, volumen de activos y número de oficinas- el que da lugar a un mayor número de proposiciones con diferencias estadísticamente significativas es el correspondiente al área de negocio en el que actúa la entidad. En concreto, las entidades que desarrollan el modelo de banca universal ofrecen una valoración superior para las opciones estratégicas vinculadas al cambio de productos y servicios con frecuencia, la política de promoción y publicidad de la entidad, la publicidad y promoción de productos y servicios, el compromiso de la entidad con su entorno social, el suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios, la prestación de servicios a todo tipo de clientela y el incremento de la cuota de mercado.

Por su parte, el hecho de que la entidad sea caja rural o caja de ahorros sólo ocasiona diferencias significativas en una de las proposiciones consideradas. En concreto, se observa que las cajas de ahorro ponen un mayor énfasis en la calidad de servicio que las cajas rurales. Además, el uso de las variables representativas del tamaño ha puesto de relieve que las entidades de tamaño medio prestan más atención a la estrategia de comunicación que el resto de entidades -pequeñas y grandes-. Por último, la variable ámbito geográfico de actuación no resulta discriminante a la hora de explicar las diferencias existentes entre las distintas alternativas estratégicas seguidas por las entidades objeto de estudio.

Por otro lado, la delimitación de grupos estratégicos en las entidades analizadas, a partir de las puntuaciones otorgadas a las alternativas estratégicas planteadas, nos ha permitido diferenciar tres grupos, entre los cuales, el que menor valoración ofrece a las cuestiones estratégicas tratadas está formado en su mayoría por entidades que manifiestan una vocación minorista. Además, si bien no se observan diferencias estadísticas significativas entre la rentabilidad -medida en función del margen de intermediación sobre activos totales medios- de los tres grupos delimitados, lo cual impide inferir una relación de causalidad entre la pertenencia a cada grupo y la rentabilidad obtenida, no obstante se aprecia que el grupo estratégico que menos valor otorga a las cuestiones estratégicas abordadas resulta ser el que presenta una mayor rentabilidad.

Para finalizar, queremos dejar constancia de que, dada la representatividad de la muestra, el análisis efectuado constituye una radiografía bastante fiable de cuáles son las preferencias estratégicas de las cajas de ahorros y las cajas rurales españolas en la actualidad. No obstante, la turbulencia del entorno hace interesante repetir este análisis en los próximos años para comprobar los cambios estratégicos que se hayan podido producir y deducir, por medio de un análisis longitudinal, las principales tendencias estratégicas en este sector, de gran trascendencia en la economía del país.

NOTAS

¹ Vid. al respecto: Canals (1990), Bueno Campos (1992), Castelló (1993), Vidal (1994), Amusátegui (1995), Jané (1986) y Uriarte (1994).

² Las cajas rurales administran cerca del 80 por 100 de los activos totales correspondientes a las cooperativas de crédito.

³ Diversos estudios abordan la problemática del análisis estratégico en la entidades de depósito: Ballarín (1989), Canals (1990), Sanchís (1995), Bueno Campos (1995), Egea (1995), Barroso (1995), Castelló (1996), Casilda (1997); Sarro (2001) y Sanchís y Camps (2002), entre otros.

⁴ Sobre estrategias de marketing bancario pueden consultarse, entre otros: Santesmases (1994), Urcola (1994), Barroso (1995), Teruel (1995), Sánchez Guzmán (1997), López y Sebastián (1998) y Sarro (2001).

⁵ Vid. al respecto: Rodríguez (1998), Petit (1999), González (1998), Martín (2001) y Palomo (1999).

⁶ Vid. al respecto: Gonzalo (1999).

⁷ Este aspecto es común a las cajas de ahorro, entidades éstas que también forman parte de la economía social y que a través de su Obra Social contribuyen al desarrollo de su entorno.

⁸ Las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior* gestionan en torno al 90 por 100 de los activos totales del sector de las cajas rurales.

⁹ Cada entidad debía indicar el tipo de negocio que la caracteriza, en función de las actividades desarrolladas por la misma. Como resultaba previsible, al tratarse de entidades que tradicionalmente se han centrado en actividades minoristas, ninguna de ellas se ha definido como banca al por mayor, por lo que esta categoría no aparece recogida en la tabla 1 al no existir ninguna respuesta positiva para este ítem. Sin embargo, según se desprende de los datos contenidos en la tabla 1, el 46,58 por 100 de las entidades se decantan por una orientación minorista, en tanto que el 53,42 por 100 restantes se define como banca universal. Por consiguiente, se observa una mayor tendencia hacia la universalización de actividades, como consecuencia lógica de los cambios ocurridos en el sector, si bien aún se mantiene un porcentaje elevado de entidades que siguen arraigadas en el negocio minorista.

¹⁰ Cada entidad debía indicar su ámbito de actuación propio, esto es, aquel en el que desarrolla su actividad principal.

¹¹ Vid. al respecto: Martínez Vilches (1992) y Céspedes (1996).

¹² El lector interesado puede consultar un resumen de las principales aportaciones de los trabajos citados en Martínez Vilches (1992), Céspedes (1996) y Sanchis y Camps (2002).

¹³ El margen de intermediación se obtiene por diferencia entre los ingresos y los costes financieros de la entidad. Hemos optado por el margen de intermediación sobre activos totales medios como variable representativa de la rentabilidad de estas empresas debido a que cajas de ahorros y cajas rurales son las entidades del sector bancario español que presentan el mayor indicador mencionado durante los últimos años.

¹⁴ Vid. al respecto: Ibarrodo (2002)

BIBLIOGRAFÍA

- AMUSÁTEGUI, J.M. (1995): "La banca del futuro". En Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*, pp. 33-50. Madrid: Pirámide.
- AZOFRA, V. y De la FUENTE, J.M. (1987): "El comportamiento estratégico de la banca española durante el período 1975-1985: una aproximación". *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, N. 2, pp. 35-54.
- AZOFRA, V.; De la FUENTE, J.M.; De MIGUEL, A. y RODRÍGUEZ, J.M. (1990): "Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta". *Información Comercial Española*, N. 683, pp. 103-118.
- BALLARÍN, E. (1989): *Estrategias competitivas para la banca*, 2.ª ed. Barcelona: Ariel.
- BARALLAT, L. (1992). *La banca española en el año 2000. Un sector en transición*. Madrid: Ciencias Sociales.
- BARROSO, C. (1995). *Marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Madrid: Esic.

- BENGOECHEA, J. (1990): "Desafíos y respuestas en la banca española". *Papeles de Economía Española*, N. 44, pp. 26-47.
- BUENO, E. (1992): "El cambio en la banca y en las nuevas estructuras organizativas". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N. 73, Octubre-Diciembre, pp. 781-806.
- BUENO, E. (1995): "Los cambios en el entorno competitivo de la banca: estrategias para los noventa". En Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*. pp. 51-7. Madrid: Pirámide.
- CANALS, J. (1990): *Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993*. Ariel, Barcelona.
- CASILDA, R. (1997): *La banca española. Análisis y evolución*. Madrid: Pirámide.
- CASTELLÓ, E. (1993): "El proceso de cambio en las entidades financieras". *Alta Dirección*, N. 167, Enero-Febrero, pp. 19-28.
- CASTELLÓ, E. (1996). *Dirección y organización de entidades financieras*. Madrid: Esic.
- CÉSPEDES, J. (1996): *Grupos estratégicos y sistema bancario español*. Almería: Universidad de Almería.
- CONTRERAS, C.; BUENO, O. (1995): "Productos y servicios financieros en el sistema bancario". En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*. pp. 129-142. Madrid: Pirámide.
- EGEA, C. (1990): Análisis estratégico del sector de cajas de ahorro en España. Tesis doctoral no publicada. Madrid.
- EGEA, C. (1995): "Aproximación estratégica al sector de cajas de ahorros en España". En Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*. pp. 167-198. Madrid: Pirámide.
- ESPITIA, M.; POLO, Y. y SALAS, V. (1991): "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español". *Información Comercial Española*, N. 690, pp.189-212.
- FANJUL, O. y MARAVALL, F. (1984): "Competencia y rentabilidad del sistema bancario". *Papeles de Economía Española*, N. 18, pp. 237-249.
- FERNÁNDEZ, M.A.; MARCO, M.A. y MOYA, I. (1996): "Propuesta metodológica de agrupación homogénea de empresas: aplicación a las cooperativas de crédito". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, N. 3, pp. 11-17.
- FERNÁNDEZ, Z. (1994). "La banca universal: un futuro en entredicho". *Papeles de Economía Española*, N. 58, pp. 262-275.
- FUENTELES, L.; GÓMEZ, J. (2001): "Liberalización y estrategia competitiva: la expansión de las cajas de ahorros". *Cuadernos de Información Económica*, N. 164, Septiembre-Octubre, pp. 74-84.
- GARCÍA DEL PUELLO, J.L. (1995): "La gestión de la calidad: una visión estratégica". En Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*. pp. 229-249. Madrid: Pirámide.
- GARCÍA ROA, J. (1998): "El impacto estratégico de la UEME en el segmento minorista de las cajas de ahorros españolas". *Perspectivas del Sistema Financiero*, N. 63-64, pp. 117-129.
- GARDENER, E.P.M. y MOLINEUX, P. (1995): "Estrategias y estructura organizativa de los bancos en la nueva Europa". *Papeles de Economía Española*, N. 65, pp. 92-106.
- GONZÁLEZ, J.I. (1998): "Efectos de la moneda única en la banca al por menor. Aproximación al caso de las cooperativas de crédito". *Actualidad Financiera*, Febrero, pp. 37-52.
- GONZALO, A. (1999): "Mackinsey aconseja a las rurales que impulsen su modelo de grupo para ser competitivas". *Cinco días*, lunes 15 de Febrero, p.19.
- GORRIA, C. (1988): "La banca española y la innovación". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, N. 21, pp. 119-125.
- GUAL, J. y VIVES, X. (1991): *Ensayos sobre el sector bancario español*. Madrid: FEDEA.
- GUTIÉRREZ JUNQUERA, F. (1988): "La innovación financiera en España". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, N. 21, pp. 103-118.
- HARRINGTON, R. (1988): "Innovación financiera y banca internacional". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, N. 2, pp. 10-20.
- IBARRONDO, P. (2002): "Análisis comparativo de la estructura de márgenes de las entidades de depósito españolas". *Banca y Finanzas*, N. 72, Enero, pp. 8-14.
- JANÉ, J. (1986): "Cambios recientes en el negocio bancario". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N. 50, Mayo-Agosto, pp. 317-343.
- LAGARES, M (1991): *Las cajas de ahorro en 1990 y perspectivas para 1991*. Madrid: CECA.
- LAGARES, M. (2001): "Algunas ideas sobre cajas de ahorros". *Economistas*, N. 89, pp. 34-44.
- LÓPEZ, J.; SEBASTIÁN, A. (1998): *Gestión bancaria. Los nuevos retos en un entorno global*. Madrid: McGraw-Hill.
- MARTÍN, A.L. (2001): "Las cooperativas de crédito en el siglo XXI". *Economistas*, Noviembre, pp. 46-53.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1992): *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro españolas*. Madrid: Caja de Ahorros y M.P. de Madrid.
- MÁS, F.J. (1995): "El análisis de grupos estratégicos y sus implicaciones de gestión". *Información Comercial Española*, N. 747, pp. 135-150.
- MÁS, F.J. y GÓMEZ, J.C. (1993): "Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorro españolas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, N. 3, pp. 9-28.

- MCGEE, J. (1985): "Strategic groups: review and prospects". En Thomas, H. y Gardener, D.M. (eds.): *Strategic Marketing and Management*. Chichester: John Wiley. Citado por Martínez Vilches (1992).
- MONTERO, A. (1999): "Las cajas de ahorros y el nuevo entorno". *Perspectivas del Sistema Financiero*, N. 66, pp. 69-78.
- PALOMO, R.J. (1999): "Análisis empírico del criterio de territorialidad en la actividad de las cajas rurales españolas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, N 2, pp. 41-62.
- PETIT, J. (1999): "Los retos de las cooperativas de crédito". *Perspectivas del Sistema Financiero*, N 66, pp. 79-84.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- PORTER, M.E. (1992): *Ventaja competitiva*. 8ª Edición. México: CECSA.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1990): *La banca en España. Un reto para 1992*. Madrid: Pirámide.
- RODRÍGUEZ, A. (1998): "Efectos de la UEM sobre el planeamiento estratégico de las cooperativas de crédito". *Actualidad Financiera*, Julio, pp. 23-35.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1997): *Marketing Financiero. Principios y estrategias*. Madrid: Civitas.
- SANCHÍS, J.R. (1995): "Análisis estratégico del entorno competitivo bancario". *ICE*, N. 747, Noviembre, pp. 121-134.
- SANCHÍS, J.R. y CAMPS, J. (2002): *Dirección estratégica bancaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- SANCHIS, J.R. y RIBEIRO, D. (1997): "Typologie des coopératives de crédit espagnoles par la méthode des groupes stratégiques: une étude empirique". *Annals of Public and Cooperative Economics*, N. 68, pp. 5-37.
- SANTESMASES, M. (1994): "El marketing financiero como factor de competitividad". *Papeles de Economía Española*, N. 58, pp. 224-236.
- SARRO, M.M. (2001): *Marketing de las cajas de ahorro*. Madrid: Pirámide-Esic.
- TERUEL, M. (1995): *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*. Universidad Pontificias Comillas, Madrid.
- TORIBIO, J.J. (1984): "La innovación financiera en España". *Papeles de Economía Española*, N. 19, pp. 100-135.
- URCOLA, J.L. (1994): "La base de datos de clientes y el marketing financiero como factores de competitividad". *Papeles de Economía Española*, N. 58, pp. 245-249.
- URIARTE, P.L. (1994): "Las fuerzas del cambio en la banca". *Boletín de Estudios Económicos*, N. 152, Agosto, pp. 303-322.
- VIDAL, C. (1994): "Las fuerzas del cambio en la banca europea". *Harvard Deusto Business Review*, N. 62, pp. 92-99.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 24 de noviembre de 2003 y fue aceptado para su publicación el 11 de noviembre de 2004.