

M.^a TERESA GARCÍA MERINO*
M.^a VALLE SANTOS ÁLVAREZ*
ELEUTERIO VALLELADO
GONZÁLEZ*

Grupos estratégicos en las cajas de ahorro españolas: dinámica temporal, consistencia interna y resultados

SUMARIO: 1. Introducción. 2. El estado de la investigación sobre grupos estratégicos. 2.1. Un balance de logros y carencias. 2.2. La repercusión de la inestabilidad ambiental en la investigación de grupos estratégicos. 3. Metodología de la investigación. 3.1. Delimitación del sector. 3.2. Determinación de las dimensiones estratégicas. 3.3. Elección del período de estudio. 3.4. Proceso de identificación de los grupos estratégicos. 4. Resultados del análisis. 4.1. Caracterización de la estructura de grupos estratégicos. 4.2. Dinámica asociada a la estructura de grupos en el sector. 5. Discusión y conclusiones. Referencias bibliográficas.

RESUMEN: El estudio que se presenta plantea un análisis dinámico de grupos estratégicos en las cajas de ahorro españolas con el propósito de ahondar en el conocimiento de los grupos estratégicos en períodos de inestabilidad estratégica. Con ese objetivo planteamos el estudio para dos tramos temporales, uno estratégicamente inestable (1986-1991) y otro caracterizado por la estabilidad en las condiciones del entorno en las que operan las cajas de ahorro españolas (1992-1997). Los resultados de la investigación muestran que existen grupos estratégicos en los dos períodos considerados a la vez que se aprecian movimientos de reorientación estratégica en el período inestable y procesos de convergencia en el tramo temporal de estabilidad ambiental.

Palabras clave: Grupos estratégicos, inestabilidad ambiental, cajas de ahorro, análisis cluster, resultados.

ABSTRACT: The paper tries to confirm or reject three hypotheses: do exist strategic groups in unstable intervals?, do saving banks follow different strategic behavior depending on environment stability or instability? And which is their incidence on the performance? Thus, our paper develops a dynamic analysis of strategic groups for Spanish saving banks in

* Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Valladolid.

M.^a Teresa García Merino, M.^a Valle Santos Álvarez y Eleuterio Vallelado González

two separate periods of time: 1986 to 1991 —unstable period—, and 1992 to 1997 —stable period—. We have applied three statistical techniques: cluster analysis, discriminant analysis and Anova. We have found strategic groups either in the unstable period or in the stable one. The results of our empirical study show changes in the number of groups identified, in their composition and in their characterization. Saving banks have changed to survive during the unstable interval which it is in agreement with BRESSER *et al.* (1994) results of individual strategic reorientation on unstable times. In the stable period, there is a convergence process among strategic groups that confirms our initial hypothesis. There are differences on the performance in first period, there are not in the second one.

Key words: Strategic groups, unstable period, spanish saving banks, cluster analysis, performance.

1. Introducción

Parece claro que existe acuerdo respecto a que los grupos estratégicos constituyen un elemento clave en la Dirección Estratégica ya que se revelan como una herramienta útil para describir la estructura intrasectorial (HUNT, 1972) y, sobre todo, para explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas (CÉSPEDES, 1995: 55; MÁS, 1996a: 16; FLAVIÁN y POLO, 1997: 13), que, como señalan RUMELT *et al.* (1994: 43) y puede verse en GARCÍA *et al.* (1999), son objeto fundamental de preocupación y ocupación en el campo investigador de la estrategia.

Así pues, su importancia, y por qué no su atractivo, hacen de esta herramienta un referente frecuente en la investigación estratégica. Nos encontramos, en consecuencia, con numerosos trabajos que, de uno u otro modo, giran en torno al análisis de los grupos estratégicos¹. De la lectura de dichos estudios podemos fácilmente extraer los asuntos que, de manera recurrente, centran la atención de los investigadores: la existencia de grupos estratégicos, las variables que permiten su delimitación y, finalmente, cuál es la incidencia de éstos en los resultados alcanzados por las heterogéneas empresas de un sector y por el sector en su conjunto. Ahora bien, tal y como se viene planteando en la literatura (FLAVIÁN y POLO, 1997: 17), la estructura de grupos sólo se considera válida cuando se mantiene durante un período de tiempo determinado, lo que exige, en consecuencia, que los estudios contemplen períodos temporales y no momentos temporales aislados². Con dicha premisa, la investigación se ha centrado en el análisis de grupos estratégicos únicamente en períodos estratégicamente estables y, como un paso para alcanzar una perspectiva dinámica, se ha planteado la comparación de estructuras entre distintos períodos estables (MÁS, 1996a; GARCÍA y RODRÍGUEZ, 1996). Así, la delimitación de grupos aparece estrechamente vinculada a la identificación de períodos de tiempo estratégicamente estables (COOL y SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM, 1987; FIEGENBAUM y THOMAS, 1990; FIEGENBAUM *et al.*, 1990; CÉSPEDES, 1995, 1996a y b; MÁS, 1996a y b; FLAVIÁN y POLO, 1997 y 1999). No obstante, cabe preguntarse qué sucedería cuando uno o varios de los períodos analizados fuesen claramente inestables. ¿Podríamos

¹ Podríamos citar, a modo de ejemplo, los de NEWMAN (1973), MCGEE y THOMAS (1986), THOMAS y VENKATRAMAN (1988), COOL y SCHENDEL (1987), AZOFRA y FUENTE (1987), AZOFRA *et al.* (1990), BRESSER *et al.* (1994), CÉSPEDES (1995 y 1996a y b), MÁS (1996a y b y 1997) o FLAVIÁN y POLO (1997 y 1999).

² Aquellos estudios que sólo han abordado un ejercicio económico —HUNT (1972) y PORTER (1979), entre otros— consideran, implícita o explícitamente, que los grupos estratégicos detectados permanecen estables en el tiempo (FLAVIÁN y POLO, 1999: 17).

seguir identificando grupos estratégicos en tales periodos? Orientados por BRESSER *et al.* (1994), BOGNER *et al.* (1996: 86) y DRANOVE *et al.* (1998: 1037), pensamos que sí. Hasta el momento la investigación ha desatendido el estudio del comportamiento de los grupos en periodos de inestabilidad estratégica. Periodos que podrían definirse como aquellos flanqueados por periodos de estabilidad (BRESSER *et al.*, 1994: 188) y en los que, como consecuencia de los continuos y profundos cambios que se producen en el entorno de las empresas, éstas muestran un comportamiento estratégico claramente variante para, mediante transformaciones importantes, tratar de adaptarse a las alteraciones externas. Cabe plantearse entonces, y ése será el objeto de la presente investigación, el análisis de grupos estratégicos en periodos inestables, su consistencia temporal y las diferencias que se establecen con los resultados del análisis de grupos en periodos estables. Bajo la idea de que la similitud estratégica constituye la nota dominante entre los miembros de un grupo (CAVES y PORTER, 1977: 251; MÁS, 1996b: 194), cabe analizar sus respuestas adaptativas y sus mecanismos de adaptación ante la dinámica ambiental y ahondar así en la consistencia temporal de los grupos estratégicos. Aunque son escasas las investigaciones existentes a este respecto —tan sólo conocemos el trabajo de BRESSER *et al.* (1994)—, se ha apuntado ya en la literatura el interés por: 1) profundizar en el entendimiento de los procesos de convergencia estratégica —periodos estables— y de reorientación estratégica y adaptación organizativa —periodos inestables— (BRESSER *et al.*, 1994); 2) analizar la cuestión de la adaptación organizativa al cambio en el contexto de la estructura de grupos estratégicos vigente en un sector y profundizar en la caracterización de la evolución del sector en relación con la dinámica del entorno competitivo (BOGNER *et al.*, 1996: 86; NATH y GRUCA, 1997: 758) y, con todo, arrojar luz acerca de la dudosa relación que se establece entre grupos estratégicos y diferencias de rentabilidad (COOL y DIERICKX, 1993).

Con el propósito de abordar el objetivo propuesto hemos desarrollado un análisis dinámico de grupos estratégicos para las cajas de ahorro españolas en dos periodos de tiempo con diferente naturaleza. Mientras que el primero de los intervalos temporales analizados (1986-1991) constituye un periodo de profundas transformaciones de las condiciones competitivas, el segundo (1992-1997) viene caracterizado por la estabilidad de aquéllas, pero también por un mayor nivel de competencia. No tenemos más que pensar, por lo que respecta al primero de los periodos, en las profundas modificaciones —legales, tecnológicas y de otro tipo— que se han producido en el entorno bancario y que han forzado a las cajas de ahorro a desarrollar y adaptar de forma continua unos comportamientos estratégicos con los que afrontar tales cambios. Y por lo que concierne al segundo de los periodos estudiados, en el que las circunstancias externas no parecen experimentar cambios tan significativos, cabe pensar que los comportamientos estratégicos de las entidades se toman más estables o, dicho de otro modo, no experimentan grandes cambios.

Definido el objetivo de nuestro trabajo y el análisis propuesto, únicamente faltaría ahora hacer referencia a los pasos que nos proponemos dar para su presentación. Empezaremos, en el epígrafe siguiente, por señalar el papel que ocupan los análisis sobre grupos estratégicos en la explicación del resultado empresarial y por hacer un breve balance de lo conseguido y lo que aún queda por hacer en el conocimiento de grupos estratégicos. A partir de ahí, en un segundo apartado del mismo epígrafe, nos detendremos en destacar cuál es la repercusión de considerar la ines-

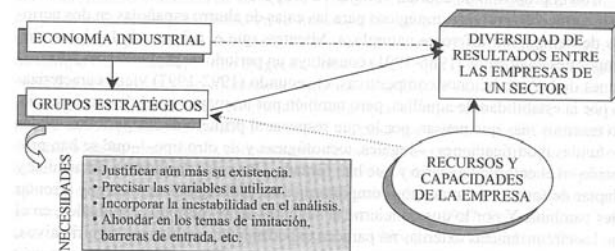
tabilidad ambiental en la investigación de grupos estratégicos. Este propósito no es otro que reflejar el interés del estudio propuesto. Con todo ello como referente, pasamos a la aplicación empírica en la población de cajas de ahorro españolas considerando dos periodos temporales: uno estable y otro inestable. Pretendemos así averiguar algo más sobre la existencia, estructura y volatilidad de los grupos estratégicos, sobre las variables que contribuyen a su determinación y, también, sobre la influencia que ejercen en el resultado empresarial. El tercer epígrafe se dedica a describir brevemente la metodología que hemos utilizado en nuestra investigación —análisis *cluster*, análisis discriminante y ANOVA—. Presentados los resultados alcanzados en el cuarto apartado, dedicamos el último a extraer las principales conclusiones de nuestro estudio y a señalar las posibles extensiones del mismo, vistas sus principales carencias y limitaciones.

2. El estado de la investigación sobre grupos estratégicos

2.1. UN BALANCE DE LOGROS Y CARENCIAS

La Dirección Estratégica, enriquecida en su desarrollo con las aportaciones efectuadas desde la Economía Industrial y desde el aún joven Enfoque de Recursos, parece haber procurado de continuo buscar explicación a aquellas diferencias de resultado que conviven en el seno de una industria. Con qué apoyo ha contado realmente para hacerlo es lo que ahora pretendemos abordar de forma muy breve y lo que, de un modo sintético, aparece recogido en la figura 1.

FIGURA 1



La Economía Industrial, al asumir durante bastante tiempo que las empresas de un sector son idénticas en términos de los recursos relevantes que controlan y del comportamiento que desarrollan (MASON, 1939; BAIN, 1956; SCHERER, 1970; RUMELT, 1984), no ha proporcionado realmente explicación a esas diferencias de resultado a las que acabamos de aludir. Además, la utilización del sector como unidad de análisis y la consideración única y exclusivamente de factores estructurales del

mismo para tratar de proporcionar justificación a las diferencias de resultado entre empresas hacían necesaria una nueva óptica de trabajo. El concepto de grupo estratégico, que ocupa un espacio conceptual imaginario entre la empresa y el sector (CÉSPEDES, 1995: 56), viene a recoger la heterogeneidad vigente dentro del sector y constituye una clara mejora, tanto teórica como empírica, en ese sentido. Se da entrada, de este modo, a aquellas características estratégicas que parecen ser clave para un conjunto de empresas y, además, dichas características se ponen en relación con los factores estructurales antes mencionados. Todo esto unido al tardío desarrollo del enfoque de recursos y capacidades, que busca proporcionar explicación a la diversidad de resultados entre las empresas de un sector desde el análisis de la propia empresa, permite explicar el interés prestado por los investigadores al estudio de los grupos estratégicos (DRANOVE *et al.*, 1998; FLAVIÁN y POLO, 1999). Ahora bien, hemos de ser conscientes de que una parte de ellos ha contado con el soporte de la Economía Industrial y presenta, por tanto, sus mismas limitaciones. Sirva como ejemplo el insistente análisis de los grupos con una óptica esencialmente estática.

¿Qué asuntos han centrado preferentemente la atención en el estudio de los grupos y cuáles deberían ser abordados? Esto es, qué balance puede hacerse de logros y carencias en relación con los grupos estratégicos.

Tres son los asuntos en torno a los que giran los principales interrogantes existentes en relación con esta herramienta de análisis (BRESSER *et al.*, 1994; CÉSPEDES, 1995; MÁS, 1996a; FLAVIÁN y POLO, 1999). Nos referimos a la existencia o no de grupos estratégicos, a la necesidad de establecer las variables más apropiadas para su identificación y al papel que juegan dichos grupos en la explicación de los resultados, ya nos refiramos al conjunto de un sector o a las diferentes empresas que lo componen. Veamos muy brevemente estos asuntos.

Por lo que respecta a la justificación proporcionada a la existencia de grupos estratégicos, la investigación existente hasta el momento, aunque manifiesta un cierto consenso acerca de la existencia y relevancia de los grupos estratégicos, también refleja voces discrepantes que se adhieren a la idea de que los grupos no cuentan con una existencia real sino que se reducen simplemente a una conveniencia analítica de los investigadores (HATTEN y HATTEN, 1987; BARNEY y HOSKISSON, 1990: 187). No puede ser así para PETERAF y SHANLEY (1997), que consideran clara la existencia de los grupos, por cuanto los directivos de empresa apoyan en ellos parte de sus decisiones. Debemos, además, hacer referencia a la concepción de grupo estratégico³ y señalar que su caracterización y, por tanto, su existencia están claramente vinculadas a nociones que, aunque ya estudiadas, todavía han de ser objeto de precisión en el campo estratégico. Nos referimos, básicamente, a la propia definición de estrategia, pero también a las de barreras a la movilidad, mecanismos de aislamiento, fenómeno de imitación y período de tiempo estratégicamente estable.

Por lo que respecta a la estrategia, podemos decir que se ha avanzado mucho en los últimos años con el desarrollo de nuevos enfoques y teorías, pero, sin embargo, aún no existe una concepción común para la estrategia (FLAVIÁN y POLO, 1999: 11; CUERVO, 1999: 34 y 52) y no parece que exista unanimidad acerca de las

³ Pueden verse, a este respecto, las que proponen PORTER (1979: 215, y 1980: 129), CÉSPEDES (1995: 62-63, y 1996a: 11-29), GARCÍA y RODRÍGUEZ (1996: 134-135) y FLAVIÁN y POLO (1999: 11-12).

variables a utilizar para medir el comportamiento estratégico de la empresa (MCGEE y THOMAS, 1986; THOMAS y VENKATRAMAN, 1988; CÉSPEDES, 1996a: 96-100; FLAVIÁN y POLO, 1999: 13-15). Así pues, la necesidad de determinar qué variables nos pueden ayudar a medir de forma completa y precisa la estrategia empresarial sigue vigente. Las barreras a la movilidad y, en términos generales, los mecanismos de aislamiento⁴ se presentan como un requisito para la existencia de grupos estratégicos, por cuanto se trata de factores que inhiben el movimiento de las empresas entre grupos (MCGEE y THOMAS, 1986: 154; MASCARENHAS y AAKER, 1989) y se erigen, por tanto, como fortaleza frente a la imitación (GARCÍA y RODRÍGUEZ, 1996: 136). Así, las barreras a la movilidad reflejan los costes de cambio asociados a los movimientos entre grupos estratégicos (CÉSPEDES, 1995: 62) y representan el soporte sobre el que se fundamenta su estabilidad (MÁS, 1997: 48). Unido a él nos encontramos con el fenómeno de la imitación, que interviene así en la explicación de la estabilidad de los grupos estratégicos en el tiempo y se convierte en parámetro de referencia para justificar los heterogéneos resultados que pueden alcanzar los distintos grupos que conforman un sector. Aunque la investigación ha permitido ya la identificación de distintos tipos de barreras a la movilidad⁵ y ha profundizado en la incertidumbre y de las barreras asociadas con la imitación (LIPPMAN y RUMELT, 1982; REED y DEFILLIPPI, 1990), también es cierto que todavía muestra lagunas que reclaman la atención de los investigadores. Así, es necesario ahondar aún más en aspectos como los siguientes: qué factores sustentan las barreras a la movilidad; cuál es su naturaleza, esto es, si son específicos de las empresas del grupo individualmente consideradas o si, por el contrario, emergen de las interacciones intergrupales; qué carácter —simétrico o asimétrico— presentan las mismas en los distintos grupos identificados en un sector; qué barreras se muestran más vulnerables a la imitación; cuáles son los costes asociados a la imitación, etc.

La cuestión de la selección de las variables a utilizar para el estudio de grupos es la que muestra mayor dispersión, no sólo por los diferentes enfoques teóricos utilizados como soporte sino también por las distintas perspectivas utilizadas⁶ en la construcción de las variables y en la elección de las dimensiones estratégicas a considerar⁷. Así, la pluralidad y disparidad constituye sin duda la nota distintiva sobre esta cuestión (CÉSPEDES, 1996a). Aun con todo, actualmente se disfruta de un consenso explícito en cuanto a una serie de recomendaciones aconsejables a la hora de seleccionar las variables —deben reflejar decisiones estratégicas de largo plazo, venir fundamentadas en un profundo conocimiento del sector considerado y atender a la dotación de recursos y capacidades organizativas (MEHRA y FLOYD, 1998)— y se

⁴ Pese a que hay quienes, de modo similar a CAVES y GHEMWAT (1992), identifican ambos términos, se trata de conceptos diferentes (MCGEE y THOMAS, 1986; CÉSPEDES, 1995: 61; MÁS, 1996a: 20).

⁵ Las que se fundamentan en estrategias relacionadas con el mercado, las que lo hacen en las características de la oferta del sector y las que nacen de las características internas de las empresas (MCGEE y THOMAS, 1986: 151).

⁶ Nos referimos a las tres perspectivas que, por lo que se refiere al carácter de las variables utilizadas como soporte, conviven en el análisis de grupos estratégicos: factores económicos —perspectiva económica—, factores perceptuales —perspectiva cognitiva— y factores organizativos —perspectiva de estructuras de interacción— (NATH y GRUCA, 1997: 748).

⁷ No obstante, cabe señalar que la estrategia de mercado resulta la dominante en los análisis (FLAVIÁN y POLO, 1999: 16).

subrayan las interacciones y la utilidad de contemplar simultáneamente distintas alternativas.⁸

Y, finalmente, la última línea de investigación concierne a la participación de los grupos estratégicos en la explicación de los resultados —tanto empresariales como sectoriales— y se revela como uno de los puntos más controvertidos. Los trabajos empíricos disponibles al respecto no permiten constatar de forma contundente una clara relación entre grupo estratégico y resultados. La dificultad para encontrar una línea directa entre grupo estratégico y resultado puede superarse si se considera una relación indirecta, de manera que la definición y caracterización de los grupos estratégicos —sobre todo, la consideración de la solidez de su estructura y de la dinámica de su evolución— explican el desarrollo de la rivalidad y ésta, a su vez, las diferencias de resultados (COOL y DIERICKX, 1993). Diferencias que, de existir, proporcionan apoyo al argumento relativo a que tales variaciones podrían ser atribuidas a la estrategia de la empresa (MÁS, 1996a: 36). En caso contrario habría que pensar que el efecto que provocan las estrategias genéricas no es sino el de igualar los resultados de las empresas (MÁS, 1997: 49). No quedaría así más opción, para explicar las diferencias de resultados entre empresas, que centrar la atención en los grupos y buscar una explicación a dichas diferencias en las condiciones del sector y en las individuales de cada empresa. Habría que matizar, además, que, puesto que entre los objetivos del análisis de grupos estratégicos figura la explicación de las diferencias de resultados observadas entre las empresas, resulta lógico el consenso existente en la literatura acerca de la no inclusión de variables de resultados entre las dimensiones estratégicas clave para la delimitación de grupos (CÉSPEDES, 1996a: 101; FLAVIÁN y POLO, 1999: 16).

2.2. LA REPERCUSIÓN DE LA INESTABILIDAD AMBIENTAL EN LA INVESTIGACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Como ya hemos apuntado con anterioridad, el estudio de grupos estratégicos en el seno de una industria resulta relevante cuando somos capaces de detectar estructuras consistentes, esto es, relativamente estables y representativas en el tiempo. Por ello el estudio de grupos estratégicos reclama la consideración de un amplio período temporal, más que la atención a momentos temporales aislados. Así, la investigación de grupos se ha vinculado a períodos denominados «estratégicamente estables», esto es, períodos temporales, delimitados por dos puntos de inflexión sucesivos, en los que las empresas que compiten en una industria muestran un comportamiento estratégico relativamente estable o sin cambios importantes (FLAVIÁN y POLO, 1997: 106, y 1999: 17). Se establece además que los cambios que tienen lugar entre los puntos de inflexión pueden estar provocados por dos tipos de factores: exógenos y endógenos.

Así planteado el análisis de grupos estratégicos nos ofrece una imagen fragmentada de la evolución asociada al conjunto de la industria en la medida en que abandona el estudio de los procesos de transición que marcan el paso entre los

⁸ Así, THOMAS y VENKATRAMAN (1988) sugieren que la elección de las variables desde una perspectiva estratégica se vea enriquecida con la opinión de los directivos del sector analizado, esto es, con la perspectiva cognitiva (REGIER y HUFF, 1993; PETERAF y SHANLEY, 1997).

distintos períodos de estabilidad. Se reconoce entonces la necesidad de dar un paso más en la investigación de grupos estratégicos para abordar el reto de analizar cuál es el impacto de la inestabilidad en la evolución de los grupos estratégicos asociados a una industria. Esto es, se plantea el análisis de los procesos de reorientación estratégica y adaptación organizativa —períodos de inestabilidad ambiental— como complemento al estudio de los procesos de convergencia estratégica —períodos estables— (BRESSER *et al.*, 1994). Bajo la idea de que los miembros de un grupo están unidos por la similitud de su comportamiento estratégico (CAVES y PORTER, 1977: 251; MÁS, 1996b: 194), cabe analizar también si las respuestas adaptativas a la inestabilidad ambiental son similares o si por el contrario esa inestabilidad rompe la afinidad de los miembros del grupo. Se trata, en definitiva, de analizar cómo se produce la adaptación organizativa a la evolución ambiental en el contexto de los grupos estratégicos (NATH y GRUCA, 1997: 758) y ampliar así el conocimiento de los grupos estratégicos, su proceso de evolución y su consistencia temporal. Todo esto permite profundizar en la comprensión de la evolución de la industria y de la posición de las distintas empresas que la componen (BOGNER *et al.* 1996: 86). Asimismo, el estudio planteado resulta también de interés para ilustrar la, hasta la fecha, dudosa relación que se establece entre grupos estratégicos y diferencias de rentabilidad. Un conocimiento más profundo de la dinámica de evolución de grupos estratégicos puede arrojar luz acerca del desarrollo de la rivalidad y ésta contribuir a la explicación de las diferencias de resultados entre grupos (COOL y DIERICKX, 1993).

3. Metodología de la investigación

Si aludimos ahora al proceso de análisis adecuado para la identificación y caracterización de grupos estratégicos, la literatura existente muestra un cierto consenso, no tanto en relación con el número de fases a desarrollar sino con el contenido que han de presentar las que se lleven a cabo en cada caso (FIEGENBAUM *et al.*, 1990; FIEGENBAUM y THOMAS, 1990; FLAVIÁN y POLO, 1999: 12). En nuestro trabajo esas fases se sintetizan en cuatro: la delimitación del sector analizado, la selección de las dimensiones estratégicas, la identificación de los períodos de estudio y, por último, la identificación de los grupos estratégicos. Pasamos en lo que sigue a describir cada una de ellas.

3.1. DELIMITACIÓN DEL SECTOR

Como ya hemos anticipado en la introducción, la población de las cajas de ahorro españolas constituye el soporte sobre el que se realiza la aplicación empírica del estudio que aquí proponemos. Se trata de una población básicamente compuesta por instituciones financieras centradas en la banca al por menor, debido sobre todo a la tradición y la herencia que dejaron las limitaciones legales a las que tradicionalmente se vieron sometidas. Así, la atención preferente a las familias, el uso de una red extensiva de oficinas y la inclinación por productos financieros tradicionales constituyen sus notas más características. Junto a éstas debemos señalar su vocación social, la estrecha vinculación con su región de origen y su naturaleza jurídica

de carácter fundacional, que establecen también rasgos diferenciadores con el resto de instituciones que componen el sistema bancario⁹.

3.2. DETERMINACIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

En la identificación de grupos estratégicos resulta crucial, tal y como ya se señalaba en el epígrafe anterior, la elección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis. Dichas variables han de recoger, en esencia, los distintos aspectos del comportamiento estratégico de las entidades estudiadas, de manera que sea posible reflejar su posicionamiento (FLAVIÁN y POLO, 1999: 11). Así, tienen cabida, por ejemplo, las variables referidas a segmentos de mercado atendidos, cobertura geográfica, tipos de productos o distribución de recursos entre las distintas áreas funcionales. En todo caso, las variables seleccionadas deben representar decisiones a largo plazo (NATH y GRUCA, 1997: 746), contar con una mínima capacidad de explicación (GALBRAITH y SCHENDEL, 1983) y, sobre todo, venir sustentadas en un profundo conocimiento del sector objeto de análisis (HATTEN, 1974; MCGEE y THOMAS, 1986; COOL y SCHENDEL, 1987; THOMAS y VENKATRAMAN, 1988). Con estos argumentos como referente, las variables por las que hemos optado en este trabajo para hacer el análisis abordan diferentes aspectos de la estrategia de las entidades y también su eficiencia.

Puesto que en la población de cajas de ahorro españolas las orientaciones estratégicas parecen desarrollarse en torno a los elementos clave en la definición de un negocio —mercado, tecnología y producto— (FUENTE *et al.*, 1995: 28), son éstas las dimensiones estratégicas que hemos incorporado al análisis. Su caracterización y la presentación de las variables que utilizamos para darles concreción se señalan a continuación. La *estrategia de mercado*, que hace referencia a la expansión del área de actuación de las entidades y a la intensificación en su mercado de referencia, se ha visto tradicionalmente sustentada en la apertura de nuevas oficinas (RAYMOND, 1994: 92; MAROTO, 1994: 90). Las variables escogidas para representarla, acordes con el modelo de expansión de las cajas de ahorro españolas, son: número de oficinas —NO—, número de provincias en las que las entidades cuentan con una presencia significativa¹⁰ —NPS— y, cómo no, la cuota de mercado¹¹ —CM—. La *estrategia de producto*, que expresa el tipo de negocio practicado y la actitud de las entidades hacia la innovación financiera (ANDRÉS *et al.*, 1995: 945), se representa

⁹ La consideración conjunta de las peculiaridades que caracterizan a esta población permite plantear y defender un análisis para las cajas de ahorro españolas al margen del resto de las entidades que componen el sistema bancario español —bancos y cooperativas de crédito—, tal y como se pone de manifiesto en diferentes investigaciones que, dentro del ámbito del sistema bancario español, se centran únicamente en las cajas de ahorro (MARTÍNEZ, 1992; CARBÓ, 1998; MONTERO, 1999) o en la banca (LAGARTOS, 1999). Asimismo la literatura recoge también estudios en los que se ponen de manifiesto las diferencias más notables en el comportamiento financiero de bancos y cajas de ahorro. Véase, por ejemplo, BARANDIARÁN (1999).

¹⁰ Siguiendo el criterio de ESPITIA *et al.* (1991), ANDRÉS *et al.* (1994: 105) y FUENTE *et al.* (1995: 31), cuando el número de oficinas de una caja de ahorros en una provincia alcanza o supera el 5 por 100 de las totales de esa entidad y, además, supone al menos el 2,5 por 100 de las instaladas en la provincia, se entiende que ésta forma parte del mercado de referencia de la caja de ahorros en cuestión. Un criterio de presencia diferente puede verse en FUENTE (1996: 135).

¹¹ Para la determinación de la cuota de mercado se ha relacionado el volumen de recursos captados por cada entidad con el volumen de recursos totales de su mercado de referencia.

por diversificación de los productos comercializados por las entidades. Se proponen, en concreto, dos variables: el peso de productos de inversión innovadores¹² —DINVER— y el peso de los ingresos por comisiones sobre los rendimientos tradicionales¹³ —DRTOS—. En el primer caso la variable hace referencia al peso relativo que representan las operaciones en cartera de valores y en activos monetarios respecto al conjunto del activo (SANTOS *et al.*, 1998: 35). La segunda variable resulta de relacionar la cifra de comisiones respecto al valor agregado de intereses y rendimientos de la cartera (SANTOS y PÉREZ, 1999: 50) e intenta recoger la importancia que recientemente vienen adquiriendo otras vías de ingresos diferentes a las tradicionales como es el caso de las comisiones (CARBÓ y COELLO, 1997).

La *estrategia tecnológica*, que hace referencia a la adopción de innovaciones tecnológicas, viene representada por la presencia de los cajeros en las oficinas —NCO— y por el volumen de depósitos por empleado —DEPE—, como expresión de la intensidad en recursos humanos frente a la intensidad tecnológica. A estas tres orientaciones estratégicas hemos añadido una variable indicativa de la *eficiencia*, que nos señala el peso que los gastos de explotación representan respecto al volumen de activo —GEA—. Para la elaboración de las variables aquí descritas las fuentes de información utilizadas han sido los Anuarios Estadísticos publicados por la CECA¹⁴, que reúnen, en esencia, los estados financieros de las entidades analizadas.

Cuando se trata de analizar las diferencias de resultados, resulta clave establecer la variable que, de entre las posibles medidas a utilizar, se muestra más adecuada. Aunque somos conscientes de la naturaleza multidimensional de los resultados y de la necesidad de emplear medidas que recojan el riesgo —tal y como hace, por ejemplo, MÁS (1997)—, finalmente hemos optado por considerar aquí únicamente la rentabilidad económica (REC). La elección de la rentabilidad económica como variable representativa de los resultados organizativos se sustenta en la consideración de que aquélla resume el resultado de las condiciones de la competencia, las decisiones estratégicas individuales y las diferencias de costes de transformación entre entidades (DOMÉNECH, PÉREZ y QUESADA, 1993: 85; ESPITIA, POLO y SALAS, 1991: 198). También en este caso la información se ha obtenido de los Anuarios Estadísticos de las Cajas de Ahorro.

3.3. ELECCIÓN DEL PERÍODO DE ESTUDIO

Acorde con los propósitos del trabajo, el análisis planteado exige disponer no sólo de una amplia perspectiva temporal sino también de dos secuencias: una de inestabilidad ambiental y otra de estabilidad. La incidencia de cambios significativos en el entorno competitivo que rodea a la población objeto de estudio nos permitirá definir el carácter más o menos estable del intervalo temporal considerado¹⁵.

¹² Esta variable hace referencia al peso relativo que representan las operaciones en cartera de valores y en activos monetarios respecto al conjunto del activo (SANTOS *et al.*, 1998: 35).

¹³ Se trata aquí de una variable que resulta de relacionar la cifra de comisiones respecto al valor agregado de intereses y rendimientos de la cartera (SANTOS y PÉREZ, 1999: 50).

¹⁴ CECA es la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

¹⁵ Esto es, a la hora de caracterizar el período temporal como estable o inestable nos fijamos en la presencia de cambios exógenos, sin atender a la existencia de cambios endógenos —modificaciones en

En esta investigación hemos elegido como período de estudio el comprendido entre 1986 y 1997, que corresponde a una época de profundas transformaciones en el entorno que rodea a las cajas de ahorro españolas que han modificado así sustancialmente tanto las condiciones competitivas del sector como las formas de operar. Ahora bien, en el período escogido para el análisis podemos distinguir a su vez dos subperíodos: el que abarca la segunda mitad de los ochenta e inicios de los noventa —1986-1991— y el integrado por los años noventa —1992-1997—. Caractericemos ahora tales subperíodos.

Para tal caracterización recurrimos a la consideración de la dinámica asociada a los distintos factores que constituyen el marco competitivo de referencia del sistema bancario en general y de la población de cajas de ahorro en particular¹⁶. El primero de los subperíodos considerados se encuentra presidido por una elevada inestabilidad en las condiciones que definen el entorno bancario, como resultado de la confluencia de diversos procesos entre los que cabe destacar la liberalización del marco legal y la innovación tecnológica y financiera. Dicha liberalización, que tiene como punto inicial de referencia la reforma de 1977 y se desarrolla sobre todo en la segunda mitad de los ochenta (TITOS, 1991), se ha dirigido a eliminar las barreras legales a la movilidad entre las distintas entidades que componen el sistema bancario y a dotar a las cajas de ahorro —y a las instituciones financieras en general— de mayor grado de discrecionalidad en el desarrollo de sus actividades. La innovación tecnológica a partir de los ochenta¹⁷ —de la mano de la difusión del teleproceso, cajeros y tarjetas— ha redundado en una mejora de la actividad operativa de las cajas de ahorro y ha supuesto una revolución en la relación con los clientes. Además, ha impulsado, junto con la banca extranjera, la innovación financiera, que se traduce en una diversificación en la oferta de servicios bancarios, en la aparición de productos más sofisticados y adaptados a las necesidades de los clientes y que, finalmente, cristaliza en el fenómeno de la desintermediación financiera. A todos estos factores debemos añadir, además, la ruptura del *statu quo* bancario¹⁸, acontecida a finales de los ochenta. Con todo, resulta habitual encontrar en la literatura referencias acerca de la inestabilidad que rodea el entorno competitivo de las cajas de ahorro desde la segunda mitad de los años ochenta hasta primeros de los noventa (MAROTO, 1994; MÁS, 1995; FUENTELES, 1996).

el comportamiento estratégico de las entidades consideradas— puesto que estos últimos constituyen, al menos en parte, el objeto de estudio.

¹⁶ La literatura ofrece diversas metodologías para la caracterización de la estabilidad/inestabilidad de los períodos temporales, metodologías que se apoyan en la variabilidad de la matriz de varianzas-covarianzas de las variables que representan el comportamiento estratégico. Ahora bien, las distintas metodologías propuestas proporcionan resultados ciertamente diferentes y su mayor utilidad radica quizás en corroborar la calificación de inestable en aquellos períodos en los que *a priori* la consideración de los factores que protagonizan el entorno competitivo ya permitían tal caracterización. A este respecto véase MÁS (1995).

¹⁷ Téngase en cuenta que las redes locales se introducen en la población de cajas de ahorro hacia 1980 (SÁNCHEZ MARTÍN, 1996: 14), aunque los cajeros lo habían hecho en los setenta y las tarjetas y el teleproceso en los sesenta (ESPITA *et al.*, 1996: 156).

¹⁸ Con el *statu quo* bancario se alude a ese reparto implícito que, fomentado por restricciones legales, existió durante años en el negocio bancario. Así, mientras que las cajas de ahorro se especializaron en atender a las familias, la banca se dirigió a las empresas, la financiación exterior y las familias de mayor renta.

En el segundo subperíodo (1992-1997) se recoge la herencia de las transformaciones anteriores y, con ello, las cajas de ahorro disfrutaban de unos amplios márgenes de libertad y disponen de una amplia oferta de productos para atender a las necesidades de la clientela. A cambio, tienen que pagar el precio de verse sometidas a unos crecientes niveles de competencia, tal y como se refleja en la senda decreciente descrita por el margen de intermediación (FERNÁNDEZ, 1995: 148; SANTOS, 1999). Sin embargo, para este período podemos hablar de una relativa estabilidad en las condiciones ambientales, aunque también es cierto que éstas, como consecuencia de las reformas anteriores, divergen significativamente de aquellas que tradicionalmente regían el comportamiento de las cajas de ahorro.

3.4. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Nuestro objetivo es descubrir grupos de cajas de ahorro con comportamientos estratégicos similares y para ello recurriremos al análisis *cluster* que preside los estudios dirigidos a la identificación y determinación de grupos estratégicos (KETCHEN y SHOOK, 1996). En este caso, el análisis *cluster* nos va a permitir determinar la similitud entre cajas de ahorro a partir de las ocho variables que hemos considerado más relevantes para definir su comportamiento estratégico.

El *cluster* no impone ninguna restricción acerca del número de grupos o de su estructura interna. Debido precisamente a las dificultades para determinar el número de grupos, hemos seguido un proceso que se compone de tres fases sucesivas. Primero hemos efectuado un análisis *cluster* jerárquico con objeto de disponer de una primera información acerca del número y la estructura de grupos estratégicos existente en la población de cajas de ahorro españolas en cada uno de los doce años del período de estudio. En este caso el método utilizado es la distancia media entre grupos. En segundo lugar, hemos llevado a cabo un análisis *cluster* no jerárquico (*K-means*) para averiguar la estructura interna de cada grupo y, en particular, si existe un comportamiento estratégico común para los miembros de cada grupo. El interés de efectuar un análisis *K-means* después del jerárquico radica, esencialmente, en que sigue un proceso iterativo para clasificar a los individuos en cada uno de los grupos previamente seleccionados, no viéndose condicionado por la asignación previa de un individuo a un grupo, tal y como sucede en el jerárquico. La determinación final de la estructura de grupos más adecuada se realiza en función de dos criterios: 1) la distancia individual al centroide¹⁹ del grupo debe ser inferior a cuatro unidades y 2) la distancia entre grupos²⁰ ha de ser superior a dos unidades. Finalmente, hemos ejecutado un análisis discriminante paso a paso, con objeto de contrastar la validez de la estructura anteriormente obtenida y determinar cuáles de las variables utilizadas en el análisis contribuyen en mayor medida a definirla. El método utilizado para la selección de variables ha sido el de la λ de Wilks. Para las diferentes fases de análisis aquí descritas hemos trabajado con variables estandar-

¹⁹ El centroide de cada grupo estratégico viene determinado por el vector de los valores medios que adoptan las variables estratégicas para los diferentes individuos que componen el grupo (VISAUTA, 1998: 196).

²⁰ La distancia entre grupos se calcula como la distancia euclídea entre los centroides de cada par de grupos estratégicos.

zadas, al objeto así de evitar que los resultados alcanzados se vean dominados por aquellas variables con mayor rango (KETCHEN y SHOOK, 1996: 444).

Efectuados dichos análisis, nos adentramos en la caracterización de los grupos obtenidos y de la estructura del sector que se define en cada uno de los años. Un análisis ANOVA, para cada una de las variables utilizadas, nos permite contrastar si existen diferencias significativas entre los grupos obtenidos. Además, el test-t de diferencia de medias —precedido por el test de Levene de diferencia de varianzas²¹—, determinado para cada una de las variables significativas en los distintos grupos que conviven cada año, nos permite poner de manifiesto el origen de las divergencias más significativas entre ellos. Por último, hemos empleado una medida de la distancia estratégica para el conjunto del sector a partir de la distancia existente entre los distintos grupos que lo componen²², que nos sirve para evaluar cómo se va modificando la estructura de la población en términos del posicionamiento estratégico de los grupos, y otra de la distancia individual media al centroide en cada grupo, como indicador de la consistencia y similitud en el seno de los grupos identificados.

Por último, el estudio de los resultados organizativos se inicia con una descripción de la evolución que experimenta la variable a lo largo del período de estudio. El gráfico de las barras de error²³ será el instrumento utilizado. El estudio de la relación que se establece entre grupos estratégicos y resultados se apoya fundamentalmente en el análisis ANOVA, con objeto de contrastar la existencia de diferencias significativas entre los grupos que conviven cada año. Además recogemos la jerarquía que se establece cada año entre los distintos grupos en términos de la rentabilidad económica media.

4. Resultados del análisis

Nos ha parecido interesante desarrollar la presentación de los resultados en dos etapas. En la primera, vamos a tratar de hacer una caracterización de la estructura de grupos existente en la población de cajas de ahorro españolas para cada uno de los dos períodos de tiempo sometidos a análisis: uno inestable (1986-1991) y otro estable (1992-1997). Después, tratamos de abordar, de forma sintética, cuál ha sido la dinámica asociada a la estructura de grupos estratégicos en el sector durante la totalidad del período estudiado (1986-1997) y cómo ha influido en las diferencias de resultados. Buscamos con ello determinar el impacto de la dinámica ambiental en la estructura de grupos estratégicos y si se ha producido una reorientación, una convergencia o ambas en el comportamiento estratégico de las cajas de ahorro españolas, atendiendo a la inestabilidad o estabilidad de las condiciones del sector.

²¹ El interés del test de Levene radica en que el test-t de diferencia de medias depende de si las varianzas de los grupos analizados se consideran iguales o significativamente diferentes. La divergencia estriba en que, en el caso de que se pueda aceptar que los grupos presentan varianzas similares, en lugar de trabajar con la varianza de cada grupo se trabaja con un estimador de la varianza global. Respecto a la contrastación de igualdad de medias y varianzas véase, entre otros, RUIZ-MAYA y MARTÍN PLEGO (1995, capítulo 11).

²² Dicha medida de distancia total, que se construye como una suma de las distancias entre grupos ponderada por el peso de cada uno en la población, es la siguiente: $D_T = \sum [D_{ij} \cdot (NO_i + NO_j) / TNO \cdot (n - 1)]$ con $i, j = 1, \dots, n$; TNO es el total de oficinas para cada año, y n el número de grupos.

²³ El gráfico de las barras de error representa el intervalo de confianza al 95 por 100 asociado a la variable analizada.

Tratamos también de averiguar el efecto que el comportamiento adoptado provoca sobre los resultados empresariales.

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Los resultados del análisis *cluster* jerárquico para cada uno de los años incluidos en nuestro período de estudio aparecen resumidos en las figuras 2 y 3 en las que se recoge la evolución de los coeficientes de distancia euclídea al cuadrado. Esto unido a los dendogramas asociados a cada uno de los doce años analizados han sido los elementos utilizados para decidir el número de grupos en cada año.

FIGURA 2
SSE 1992-1997

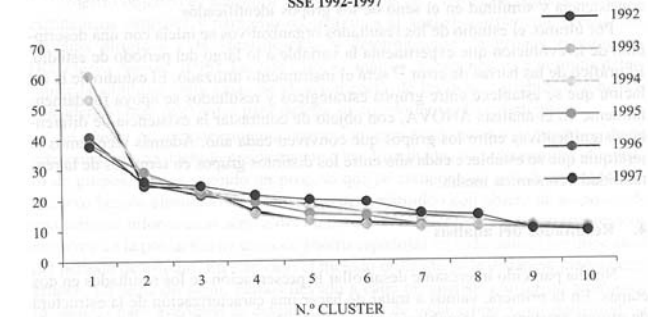
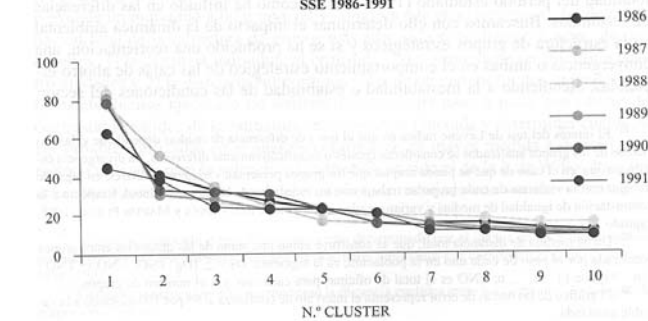


FIGURA 3
SSE 1986-1991



Orientados por los resultados obtenidos hemos realizado distintas pruebas con el cluster K-Means. Atendiendo a los requisitos de distancia entre grupos e intragrupos previamente establecidos hemos determinado el número de grupos estratégicos más idóneo en cada uno de los años considerados. El resultado es el siguiente: seis en 1986, 1991, 1992, 1993, 1994 y 1995; siete en 1987, 1988, 1989 y 1990, y cinco en 1996 y 1997. Determinados los grupos estratégicos en cada uno de los años hemos identificado las pautas de continuidad que se establecen entre ellos y así llegamos a determinar la estructura de grupos estratégicos vigentes a lo largo de los periodos considerados en el estudio. Esta estructura va a ser analizada en lo que sigue teniendo en cuenta los dos periodos temporales considerados: inestable y estable.

Estructura de grupos estratégicos en el periodo inestable (1986-1991)

En gran parte de los años de este periodo podemos diferenciar siete grupos, aunque sólo cinco de ellos están presentes a lo largo de todos los años. Las variables que permiten una mayor diferenciación entre dichos grupos son: número de oficinas (NO), número de provincias significativas (NPS), número de cajeros por

TABLA 1.1.—Caracterización de los grupos estratégicos (1986-1991)

	N.º	NO	NPS	CM	DINVER	DRITOS	NCO	DEPE	GEA
G-1: 86-91	1	1.566,0	5,00	0,0861	0,4396	0,0264	0,8562	340,22	0,0228
G-2: 86-91	15	110,1	1,03	0,4455	0,2535	0,0168	0,4071	249,66	0,0253
G-3: 86-91	10	97,9	1,29	0,1824	0,2078	0,0454	0,5933	139,18	0,0395
G-4: 86-90	1	19,7	1,00	0,0268	0,2558	0,0136	1,5117	102,89	0,0414
G-5: 86-91	11	403,4	3,67	0,2139	0,2430	0,0204	0,3492	184,22	0,0302
G-6: 92-97	26	107,6	1,47	0,1564	0,2633	0,0194	0,3431	163,84	0,0325
G-7: 87-90	11	195,1	1,59	0,1743	0,3032	0,0259	0,7537	226,73	0,0275

N.º: número de individuos que, por término medio, componen cada grupo.

TABLA 1.2.—Distancia media entre grupos estratégicos (1986-1991)

	G-1	G-2	G-3	G-4	G-5	G-6	G-7
G-1	0*	8,26	9,12	10,01	6,84	8,39	7,83
G-2		1,8	4,24	6,22	3,47	2,68	2,78
G-3			1,57	5,14	4,02	2,98	2,86
G-4				0**	6,44	5,32	4,85
G-5					2,00	2,75	3,35
G-6						1,67	2,70
G-7							1,785

En la diagonal los datos se refieren a la distancia media intragrupos.

* Salvo en 1986.

** Salvo en 1988.

oficina (NCO) y depósitos por empleado (DEPE). Inversiones innovadoras (DINVER) es, por el contrario, una de las variables para las que se observan menores diferencias entre grupos. Así pues, las cajas de ahorro españolas se diferencian principalmente por sus estrategias de mercado y tecnológica. El anexo 1 muestra la composición de cada uno de los grupos, cuyas características más destacadas son las que a continuación vamos a ir señalando.

Grupo 1: Está compuesto en todos los años del periodo por la Caja de Pensiones, a la que se suma de forma esporádica Caja Madrid en 1986. Se trata de un grupo estable y homogéneo en el tiempo, que mantiene elevadas distancias con el resto de los grupos (tabla 1.2), sobre todo con el grupo 4. Las menores distancias, aunque elevadas, son con el grupo 5. Es el grupo líder del sector con el mayor número de oficinas, baja intensidad en recursos humanos y alta eficiencia.

Grupo 2: Este grupo, que al comienzo incluye en torno a 20 cajas de ahorro, experimenta una progresiva reducción en el número de sus integrantes a lo largo de este primer periodo considerado, sobre todo en 1990 y 1991, coincidiendo con un proceso activo de consolidación de las cajas de ahorro españolas. Se sitúa muy próximo a los grupos 6 y 7, de manera que se observan movimientos de algunas de las entidades entre estos tres grupos durante los seis años del periodo considerado. Las principales características de este grupo son: cajas pequeñas, con gran cuota de mercado en la única provincia en que tienen presencia significativa, poco intensivas en personal, muy eficientes y escasamente innovadoras en productos y tecnología. Este grupo manifiesta también una significativa dispersión interna, a tenor de los valores obtenidos para la distancia intragrupos.

Grupo 3: Como sucedía en el caso anterior, se trata de una agrupación que, en este periodo, experimenta reducciones significativas en el número de sus integrantes, debido en buena medida a los procesos de fusión. Así, pasa de 19 individuos en 1986 a 5 en 1991. La tabla 1.1 muestra las particularidades de este grupo: son cajas de ámbito geográfico reducido, muy diversificadas en productos de inversión, intensivas en recursos humanos y poco eficientes. Su diferencia esencial con el grupo 2 reside precisamente en la escasa eficiencia de sus miembros. Se trata de un grupo con un bajo nivel de dispersión interna.

Grupo 4: Nos encontramos ante un grupo compuesto por una sola caja de ahorros —Caja Provincial de Valencia—, excepto en 1988 en que se incorpora la Caja de Gerona. Al igual que el grupo 1, se trata de una agrupación estable y que mantiene grandes distancias con el resto, lo que resalta su especificidad.

Grupo 5: Es ésta una agrupación que experimenta una evolución opuesta a la descrita para los grupos 2 y 3, puesto que aumenta el número de individuos que lo integran a medida que nos acercamos al final del periodo y, sobre todo, a los años 90 y 91. Y ello esencialmente debido a las fusiones que se producen en dichos años. Algunas de las nuevas cajas que, tras un proceso de fusión, se incluyen en el grupo son: Caja España, Caja Castilla la Mancha y Unicaja. A éstas se une Caixa Vigo en los dos últimos años del periodo, cuando pasa del grupo 6 a éste. Este grupo es heterogéneo, con gran dispersión interna, poco estable en el tiempo y que es complementario de los grupos 2 y 3, en los que se sitúan algunas de las cajas que desaparecen por procesos de fusión. Se trata de un grupo de grandes cajas de ahorro con presencia significativa en varias provincias, ya sea en número de oficinas o en cuota de mercado, pero que necesitan innovar más en productos y tecnología.

Grupo 6: En este primer período temporal es el grupo más numeroso. Los miembros de este grupo son cajas pequeñas, no dispersas geográficamente y que presentan valores medios en el resto de las variables.

Grupo 7: Este grupo únicamente aparece en la parte central del período temporal al que ahora estamos haciendo referencia. Esto es, en los años 87 a 90. Algunos de sus miembros se mueven al grupo 6 en el período estable. Sus características distintivas son: un número de oficinas próximo a la media del sector, una presencia significativa en más de una provincia, una cuota de mercado media-baja y una estrategia de productos de las más innovadoras. Es uno de los grupos con mayor diversificación en productos de inversión. Además, observamos un número de cajeros por oficina, una eficiencia y un volumen de depósitos por empleado algo superiores a la media del sector.

TABLA 1.3.—Resultados del análisis discriminante (1986-1991)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
T-BOX	154,8**	145,6**	272,7**	113,6**	169,8**	94,1**
P.P.	90,9 %	89,6 %	92,2 %	96,0 %	98,4 %	92,8 %

Test M de Box: Contrasta hasta qué punto las matrices de varianzas-covarianzas difieren entre los grupos.

**.: Significativo a un 99 por 100 de confianza.

P.P.: Porcentaje de predicciones correctas.

Finalmente, tenemos que decir que el análisis discriminante realizado valida los resultados del análisis *cluster*. De este modo, el porcentaje de cajas de ahorro bien clasificadas con el análisis *cluster* está por encima del 90 por 100 en cada año. En este período, el número de oficinas es la variable que discrimina en mayor grado, seguida por el número de cajeros por oficina y la diversificación en rendimientos. Por tanto, la expansión por oficinas y la intensidad tecnológica se revelan como los elementos más relevantes en la formación de los grupos estratégicos en el período analizado.

Estructura de grupos estratégicos en el período estable (1992-1997)

En este segundo período estudiado podemos diferenciar seis grupos estratégicos (1, 2, 3, 5, 6 y 8), de los que el 2 no aparece en todos los años del período. Los componentes de cada grupo han sido resumidos en el anexo 2. Además, en la tabla 2.1 pueden verse las distancias entre cada par de grupos, mostrando qué grupos están próximos y cuáles se encuentran más alejados, y las distancias en el seno de los grupos. Las variables que permiten observar mayores diferencias entre grupos son, en este caso, las siguientes: número de provincias significativas (NPS), número de oficinas (NO) y depósitos por empleado (DEPE). Número de cajeros por oficina (NCO) es, por el contrario, la variable con menores diferencias entre grupos. Así pues, la estrategia de mercado es, también en el período estable, la que contribuye a

TABLA 2.1.—Caracterización de los grupos estratégicos (1992-1997)

	IND.	NO	NPS	CM	DINVER	DRTOS	NCO	DEPE	GEA
Grupo 1: 92-97	1	2.574,9	5,25	0,1677	0,2903	0,0853	1,3455	456,75	0,0226
Grupo 2: 92-95	10	141,7	1,26	0,3975	0,2477	0,0363	0,6358	318,83	0,0254
Grupo 3: 92-97	14	121,5	1,53	0,1774	0,1605	0,0570	0,7553	239,36	0,0360
Grupo 5: 92-97	11	424,8	4,65	0,2004	0,2393	0,0499	0,6649	301,35	0,0274
Grupo 6: 92-97	14	324,9	2,16	0,1712	0,2236	0,0683	1,0947	302,45	0,0293
Grupo 8: 91-97	4	203,2	1,02	0,5851	0,3401	0,0485	1,3806	468,18	0,0237

N.º: número de individuos que, por término medio, componen cada grupo.

TABLA 2.2.—Distancia media entre grupos estrat. (1992-1997)

	G-1	G-2	G-3	G-5	G-6	G-8
G-1	0*	7,19	7,82	6,41	6,38	7,08
G-2		1,77	3,13	2,95	2,59	2,64
G-3			1,76	2,94	2,35	5,34
G-5				1,88	2,54	4,71
G-6					1,69	4,07
G-8						1,46

En la diagonal los datos se refieren a la distancia media intragrupos.

* Salvo en 1994.

marcar las diferencias entre grupos y, sin embargo, la relevancia de la estrategia tecnológica es mucho menor que en el período inestable. Recogemos en lo que sigue un breve resumen de las principales características de cada grupo estratégico en este segundo período.

Grupo 1: Su composición se mantiene inalterada. La Caja de Pensiones es el único individuo del grupo en todos los años del período, excepto en 1994 en que se incorpora al mismo Caja Madrid. Sus distancias con respecto al resto de grupos disminuyen sensiblemente con relación al primer período, aunque siguen siendo las más altas de todas las distancias entre grupos. La mayor distancia se establece con el grupo 3. Este grupo mantiene su liderazgo durante este segundo período en términos de número de oficinas, de provincias con presencia significativa, eficiencia e innovación en inversiones.

Grupo 2: Este grupo desaparece en 1996, debido a que las cajas que lo integran o bien se ven inmersas en procesos de fusión con otras cajas o bien se mueven a otros grupos—esencialmente 5 y 8— con objeto de mantenerse en el mercado. Los principales atributos del grupo son los siguientes: se trata de cajas pequeñas y concentradas en su provincia de origen, lo que les permite tener en ella la mayor cuota de mercado, poco intensivas en recursos humanos y poco innovadoras, tanto en productos como en tecnología.

Grupo 3: Nueve cajas de ahorro pertenecen y dan consistencia a este grupo durante los seis años del período ahora considerado. Estas cajas son pequeñas, las me-

nos eficientes, las más intensivas en recursos humanos, no muy extendidas geográficamente —aunque más que las del grupo 2—, poco innovadoras en productos y en tecnología.

Grupo 5: La composición del grupo, estable en los primeros años, se ve ampliada en los dos últimos años para recoger las entidades provenientes del grupo 2. Nos encontramos ante un grupo que puede ser caracterizado del siguiente modo: cajas grandes —las mayores después del grupo 1—, intensivas en mano de obra, entre las más extendidas geográficamente pero con reducida cuota de mercado en aquellos en los que participa. Se sitúan en la media en eficiencia, aunque con tendencia a mejorar con respecto a otros grupos. En inversión innovadora, número de cajeros por oficina y diversificación en productos de inversión va empeorando su situación, de manera que al final del período se sitúan por debajo de la media del sector. Algunos de sus miembros son el resultado de la ola de fusiones de los años 90-91, lo que explicaría su tamaño, extensión geográfica y el nivel de intensidad en recursos humanos. En este grupo destaca también la elevada dispersión interna que se manifiesta en un elevado valor de las distancias individuales al centroide (tabla 2.2).

Grupo 6: Las 14 cajas de ahorro que de forma continua se adscriben a este grupo han aumentado de forma notable su número de oficinas, de manera que se sitúan por encima de la media. También han incrementado el número de provincias en las que participan de forma significativa, aunque con una cuota de mercado por debajo de la media. En consecuencia, los miembros del grupo 6 son mucho más grandes que en el período inestable. Por otra parte, los miembros de este grupo están por debajo de la media en eficiencia y en inversiones innovadoras y cuentan con una elevada intensidad en recursos humanos.

Grupo 8: Se trata de un grupo que sólo aparece en el período estable. Todos sus miembros se localizan en el noroeste peninsular, con cajas de ahorro del País Vasco, Castilla y León, Asturias y Navarra (anexo 2). Las peculiaridades de este grupo residen en que son cajas de ahorro altamente concentradas en una provincia —en la que son líderes del mercado—, altamente eficientes, innovadoras en tecnología, productos y servicios y poco intensivas en recursos humanos. Los componentes de este grupo son: o bien cajas de ahorro recientemente creadas como resultado de una fusión de entidades que operan en la misma provincia o bien cajas ajenas a los procesos de fusión. Este grupo se caracteriza también por una elevada consistencia interna a tenor del valor medio de la distancia intragrupos.

TABLA 2.3.—Resultados del análisis discriminante

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
T-BOX	275,6**	115,3**	142,9**	130,8**	106,0**	158,4**
P.P.	100 %	90,2 %	96,0 %	96 %	90 %	90 %

Test M de Box: Contrasta hasta qué punto las matrices de varianzas-covarianzas difieren entre los grupos.

** Significativo a un 99 por 100 de confianza.

P.P.: Porcentaje de predicciones correctas.

Al igual que sucedía en el período inestable, el análisis discriminante confirma los resultados del *cluster*. Así, el porcentaje de cajas de ahorro bien clasificadas por el análisis discriminante se sitúa por encima del 90 por 100. En cuanto a las variables que más discriminan, vuelve a aparecer la estrategia de mercado como la más relevante en la formación de los grupos estratégicos. En concreto, son las variables NPS y NO las que se revelan como más significativas en la definición de los grupos. Podemos concluir entonces que, al igual que sucedía en el período estable, la estrategia de mercado representa el papel protagonista en el comportamiento estratégico de las cajas de ahorro. Ahora bien, en el primer período la simple expansión en el área de actuación de las entidades se revelaba como un factor diferenciador —NO—. Sin embargo, en este segundo período (1992-1997) el elemento diferenciador no sólo descansa ya en la expansión sino que requiere que esa expansión vaya acompañada de ampliación en el mercado de referencia —NPS—. Podemos concluir entonces que, pasada una primera fase en la que las diferencias en el comportamiento estratégico de las cajas de ahorro venían marcadas por la expansión, en esta segunda fase esas diferencias vienen de la mano de la expansión vía ampliación e intensificación en el mercado de referencia de las entidades.

4.2. DINÁMICA ASOCIADA A LA ESTRUCTURA DE GRUPOS EN EL SECTOR

A lo largo de los dos períodos estudiados hemos observado cómo cambian los grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro, tanto en su número como en su composición, caracterización y distancia. Veamos ahora qué sucede con la estructura conjunta de grupos generados en el sector y cuál es la dinámica asociada a dicha estructura (figura 5). En paralelo, haremos referencia a su incidencia en los resultados.

En el primer período, caracterizado por la transformación en las condiciones competitivas a las que se enfrentan las cajas de ahorro y la transición hacia un sistema dotado de mayores márgenes de discrecionalidad, se detecta un mayor número de grupos, con una mayor distancia estratégica entre ellos —consecuencia de la existencia de dos grupos unitarios alejados del conjunto del sector— y destacados movimientos de reorientación estratégica en el sector para, adaptándose a los cambios del entorno, intentar mantenerse en el mismo. Estos movimientos vienen marcados, en buena medida, por los procesos de fusión de principios de los noventa (1990-1991). Podemos decir, además, que el sector cuenta con un liderazgo indiscutible a la vez que inalcanzable —el de la Caja de Pensiones (grupo 1)—. En este período, el grupo 5 resulta ser el más heterogéneo y los grupos 3 y 6 los de mayor homogeneidad interna, a juzgar por la escasa distancia individual media que existe entre los individuos que los integran.

En este período se observa la accidentada tendencia que describe la variable indicativa de los resultados organizativos, con un máximo en 1987 y un mínimo muy acusado en 1988. Se observan, además, diferencias de resultados —entre grupos y en el seno de los grupos— en este período, o al menos en algunos de los años del mismo, lo que permite una cierta defensa de la existencia de barreras a la movilidad y, en definitiva, de los grupos estratégicos (tabla 3.1). La profunda transformación que han debido llevar a cabo las cajas de ahorro, como consecuencia de las relevantes alteraciones en el entorno, podría quizá explicar el que transitoriamente en algu-

FIGURA 4

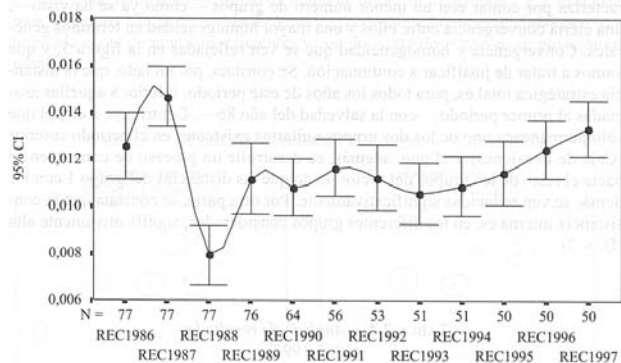


TABLA 1.4.—Análisis de resultados (1986-1991)

1986		1987		1988		1989		1990		1991	
Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media
Grp 4	0,015	Grp 2	0,0176	Grp 2	0,0111	Grp 7	0,0151	Grp 6	0,0118	Grp 2	0,0155
Grp 2	0,0149	Grp 6	0,0145	Grp 7	0,0086	Grp 6	0,0115	Grp 2	0,0118	Grp 5	0,0126
Grp 6	0,0139	Grp 5	0,0137	Grp 5	0,0074	Grp 5	0,0109	Grp 5	0,0117	Grp 6	0,0107
Grp 3	0,0112	Grp 3	0,0128	Grp 6	0,007	Grp 2	0,0098	Grp 7	0,0102	Grp 8	0,0096
Grp 5	0,0094	Grp 7	0,0115	Grp 1	0,0067	Grp 3	0,0089	Grp 3	0,0086	Grp 1	0,0069
Grp 1	0,0046	Grp 4	0,0113	Grp 3	0,0062	Grp 1	0,0066	Grp 1	0,0038	Grp 3	0,0063
		Grp 1	0,0067	Grp 4	0,0025	Grp 4	0	Grp 4	0		
F RATIO 2,46 F PROB. 0,04 DIF. SIGN.		F RATIO 2,39 F PROB. 0,03 DIF. SIGN.		F RATIO 1,56 F PROB. 0,16 DIF. NO SIGN.		F RATIO 1,36 F PROB. 0,24 DIF. NO SIGN.		F RATIO 1,87 F PROB. 0,10 DIF. NO SIGN.		F RATIO 3,88 F PROB. 0,004 DIF. SIGN.	

nos de los años no se produzcan tales diferencias. Son los grupos 2 y 6 los que, con carácter general, alcanzan mayor resultado medio en este período y los grupos 1 y 4 los que presentan un menor resultado, por debajo de la media del conjunto de la población. ¿En qué difieren tales grupos? Podría decirse que las dos primeras agrupaciones son, en términos generales, inestables y que están compuestas, al menos durante buena parte del período, por un elevado número de individuos. Además, presentan ciertas características comunes: son cajas pequeñas, no dispersas geográficamente y eficientes. Los grupos 1 y 4 son, por el contrario, estables, homogéneos en su composición, con mayor distancia respecto al resto, unitarios y además se sitúan en las posiciones extremas del sector.

Por lo que respecta al segundo período, presidido por una mayor estabilidad en el entorno, una clara discrecionalidad de las entidades analizadas y una tenden-

cia creciente en la evolución de la rentabilidad económica de las entidades, se caracteriza por contar con un menor número de grupos —como ya se ha visto—, una cierta convergencia entre ellos y una mayor homogeneidad en términos generales. Convergencia y homogeneidad que se ven reflejadas en la figura 5, y que vamos a tratar de justificar a continuación. Se constata, por un lado, que la distancia estratégica total es, para todos los años de este período, inferior a aquellas asociadas al primer período —con la salvedad del año 86—. Contribuye a ello el que sólo permanezca uno de los dos grupos unitarios existentes en el período anterior (Caja de Pensiones) y el que, además, se desarrolle un proceso de convergencia hacia el resto de los grupos del sector, dado que las distancias del grupo 1 con los demás se ven reducidas significativamente. Por otra parte, se constata que la consistencia interna es, en los diferentes grupos considerados, significativamente alta ($D_i < 2$).

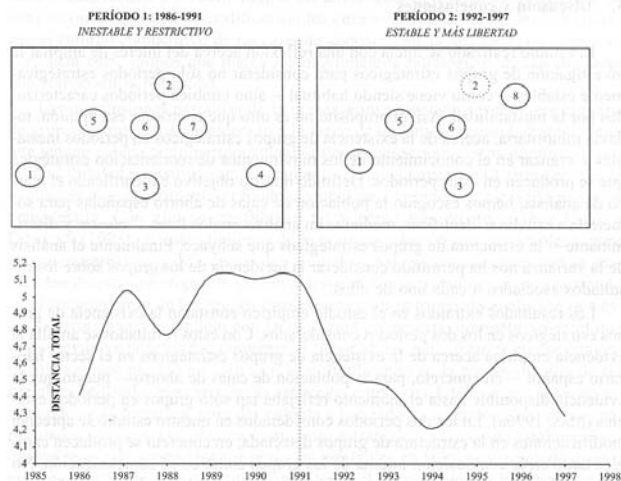
TABLA 2.4.—Análisis de resultados (1992-1997)

1992		1993		1994		1995		1996		1997	
Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media	Orden	Media
Grp 8	0,014	Grp 8	0,0142	Grp 8	0,0136	Grp 2	0,0136	Grp 6	0,0138	Grp 8	0,0159
Grp 2	0,0133	Grp 2	0,0126	Grp 2	0,0128	Grp 8	0,0135	Grp 8	0,013	Grp 6	0,0143
Grp 3	0,011	Grp 5	0,0103	Grp 3	0,0117	Grp 3	0,0127	Grp 3	0,0129	Grp 3	0,014
Grp 6	0,0101	Grp 3	0,0101	Grp 5	0,0099	Grp 6	0,0107	Grp 5	0,0112	Grp 5	0,0116
Grp 5	0,0098	Grp 6	0,0098	Grp 6	0,0093	Grp 5	0,0087	Grp 1	0,0058	Grp 1	0,0071
Grp 1	0,0065	Grp 1	0,0064	Grp 1	0,0074	Grp 1	0,0074				
F RATIO 1,085 F PROB. 0,38 DIF. NO SIGN.		F RATIO 0,94 F PROB. 0,46 DIF. NO SIGN.		F RATIO 1,49 F PROB. 0,20 DIF. NO SIGN.		F RATIO 1,50 F PROB. 0,20 DIF. NO SIGN.		F RATIO 1,29 F PROB. 0,28 DIF. NO SIGN.		F RATIO 1,16 F PROB. 0,33 DIF. NO SIGN.	

También la consideración de los resultados permite mantener los argumentos de convergencia y homogeneidad en este intervalo temporal (tabla 3.2). Así, vemos que las diferencias de resultados no son significativas en ninguno de los años del período. Puede decirse entonces que las estrategias desarrolladas en este período, sobre todo en lo que se refiere a expansión en el área de referencia, favorecen la aproximación o convergencia entre grupos y la consistencia en el seno de los mismos, lo que se plasma en la ausencia de diferencias en los resultados. Cabe pensar, por tanto, en un cierto resquebrajamiento de las barreras a la movilidad en este período, quizás derivado de la libertad de expansión territorial de la que gozan las entidades y sustentado en la generalización de las innovaciones. Podría, no obstante, suceder que, debido a la mayor competencia a que se ven sometidas las entidades, las diferencias de resultados entre grupos queden enmascaradas por la presión competitiva existente, tal y como sugieren GALBRAITH *et al.* (1994). Los grupos 8 y 2 son los que alcanzan en este caso una rentabilidad media más elevada y los grupos 1 y 5 se sitúan en las últimas posiciones, estando por debajo de la media de la población. Veamos también aquí en qué difieren los grupos. De nuevo las agrupaciones con mayor resultado son las más inestables, de escaso tamaño

—concentradas en una única provincia en la que son líderes del mercado—, eficientes y con reducida intensidad de mano de obra. En los grupos 1 y 5, más estables, podemos hablar de entidades grandes, geográficamente extendidas pero con reducida cuota de mercado, eficientes y con un cierto descenso en su posición innovadora.

FIGURA 5.—Posición y evolución de los grupos estratégicos



Finalmente, cabe subrayar el hecho de que las variables más relevantes en la formación de los grupos sean muy similares en los dos periodos temporales considerados. Así, la estrategia de mercado se revela como el elemento protagonista en la formación de grupos estratégicos y, por tanto, será el factor sobre el que descansan las diferencias estratégicas entre las entidades. Sin embargo, a pesar de ese sustrato común entre los dos periodos considerados se aprecian también algunos matices que marcan las diferencias. En el primer período las variables referidas a difusión de cajeros y peso de las comisiones, junto con el crecimiento en el número de oficinas, constituyen los rasgos que marcan las distancias estratégicas entre las agrupaciones de entidades. Resultados acordes con un intervalo temporal en que las cajas de ahorro comienzan a disfrutar de expansión territorial y a reconocer como propio el papel de mediador financiero y las nuevas fuentes de ingresos —comisiones—. En el segundo período la relevancia de la estrategia de mercado se mantiene. Ahora bien, tras ese período de inicio de la libertad territorial complaciente con la simple expansión terri-

torial de las entidades —vía apertura de nuevas oficinas— en el segundo período las diferencias estratégicas vienen ya de la mano de un criterio más riguroso en la utilización de la libertad de expansión territorial. Así, ahora la expansión de las entidades se torna relevante en el comportamiento estratégico cuando se dirige a la ampliación e intensificación del mercado de referencia y no cuando acompaña a simples procesos de expansión en los que la apertura de nuevas oficinas salpica, sin solución de continuidad, diferentes zonas geográficas ajenas al mercado de referencia.

5. Discusión y conclusiones

El estudio realizado se inicia con una reflexión acerca del interés de ampliar la investigación de grupos estratégicos para considerar no sólo periodos estratégicamente estables —como viene siendo habitual— sino también periodos caracterizados por la inestabilidad. Así, el propósito no es otro que contrastar esa opinión, todavía minoritaria, acerca de la existencia de grupos estratégicos en periodos inestables y avanzar en el conocimiento de los movimientos de reorientación estratégica que se producen en estos periodos. Definido nuestro objetivo e identificado el marco de análisis, hemos escogido la población de cajas de ahorro españolas para someterla a estudio e identificar, mediante un análisis en dos fases —cluster y discriminante— la estructura de grupos estratégicos que subyace. Finalmente el análisis de la varianza nos ha permitido considerar la incidencia de los grupos sobre los resultados asociados a cada uno de ellos.

Los resultados extraídos en el estudio empírico constatan la existencia de grupos estratégicos en los dos periodos considerados. Con estos resultados se amplía la evidencia empírica acerca de la existencia de grupos estratégicos en el sector bancario español —en concreto, para la población de cajas de ahorro— puesto que la evidencia disponible hasta el momento reflejaba tan sólo grupos en periodos estables (MÁS, 1996a). En los dos periodos considerados en nuestro estudio se aprecian modificaciones en la estructura de grupos detectada; en concreto se producen cambios tanto en la composición interna de los grupos como en su caracterización. No obstante, la estructura de grupos identificada en cada uno de los dos tramos temporales considerados se revela relativamente estable. Incluso si comparamos ambas estructuras podríamos concluir que en la población de cajas de ahorro se aprecian comportamientos y agrupaciones estratégicas que manifiestan una cierta consistencia temporal. Por un lado, la permanencia de los grupos 1, 5, 6 y 3 a lo largo de los dos periodos considerados constituye una muestra clara de la consistencia a la que acabamos de aludir. De otro lado, se constata también, en sintonía con otras investigaciones (MÁS, 1996a; GARCÍA y RODRÍGUEZ, 1996), la relevancia de las variables referidas a estrategia de mercado —cobertura geográfica— a lo largo de todo el periodo temporal considerado. De manera que la expansión del área de actuación y, más tarde, la intensificación del área de referencia de las entidades son las dimensiones estratégicas más relevantes en lo que a formación de grupos estratégicos se refiere.

No obstante, debemos señalar también que la percepción de cambios en las pautas estratégicas de los grupos a lo largo del tiempo, los movimientos entre grupos y la desaparición de algunos de ellos reflejan el impacto que la dinámica ambiental ejerce en la población de cajas de ahorro españolas. En el periodo inestable

(1986-1991), en sintonía con las propuestas de BRESSER *et al.* (1994), se desarrollan movimientos de reordenación estratégica —procesos de fusión y absorción y movimientos graduales de reformulación estratégica—, todo ello con el propósito de lograr y mantener el grado de adaptación y el soporte de las barreras estratégicas que les garantice la supervivencia futura. Junto a todo esto se constata que las diferencias de resultados entre grupos resultan, en términos generales, significativas. En el segundo período (1992-1997) se comprueba que no sólo se reduce el número de grupos, sino que además se reduce la distancia estratégica entre ellos, aumenta su consistencia interna y parecen diluirse las diferencias en resultados. Podemos concluir entonces que tras la modificación las circunstancias contextuales que trastocan el entorno competitivo de las cajas de ahorro se inicia una tendencia a la convergencia entre grupos que marca los movimientos estratégicos de las entidades que componen la población.

Las conclusiones extraídas de la presente investigación revelan que el mapa de grupos estratégicos considerado a lo largo de un amplio tramo temporal, en el que tengan cabida tanto períodos temporales estables como otros dominados por la inestabilidad, constituye un instrumento extremadamente útil para recoger la evolución que experimenta el modelo global de competencia asociado al sector considerado. Con ello se contribuye, tal y como nos recomendaban COOL y DIERICKX (1993), al entendimiento de la confusa relación que se establece entre grupos estratégicos y diferencias de resultados. Así, las conclusiones que se desprenden de esta investigación vienen a destacar la necesidad de seguir avanzando en el conocimiento de los grupos estratégicos y los patrones de evolución que éstos experimentan en paralelo con la evolución del entorno competitivo en el que se desenvuelve la actividad empresarial. Ahora bien, para avanzar en ese conocimiento se hace preciso no sólo seguir profundizando en la representación de las variables utilizadas para recoger la estrategia empresarial, tal y como se viene insistiendo en la literatura, para dar entrada a indicadores referidos a recursos y capacidades relevantes en el comportamiento estratégico; se necesita también abordar los retos que supone incluir períodos inestables en la investigación de grupos estratégicos. Todo ello constituye, sin duda, el sustrato de las limitaciones del presente trabajo, a las que debemos añadir la insuficiente caracterización de los resultados que debe ampliarse para dar entrada a la dimensión del riesgo. Todo ello marca, sin duda, las distintas direcciones a las que deben dirigirse nuestros esfuerzos en el futuro.

Referencias bibliográficas

- ANDRÉS, P.; DE LA FUENTE, J. M. y GUTIÉRREZ, J. (1995): «Comportamiento estratégico y valor. Las entidades financieras nacionales y extranjeras en España», *VIII Congreso de AECA*, Sevilla, pp. 940-958.
- ANDRÉS, P.; DE LA FUENTE, J. M. y GUTIÉRREZ, J. (1994): «Propuesta de un método para la estimación del ratio de valoración. Una aplicación al caso de las cajas de ahorro españolas en 1987-1991», *Análisis Financiero*, 64, 3.^{er} cuatrimestre, pp. 90-105.
- AZOFRA, V. y FUENTE, J. M. (1987): «El comportamiento estratégico de la banca española durante el período 1975-1985: Una aproximación», *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, núm. 2, pp. 35-54.

- AZOFRA, V.; FUENTE, J. M.; MIGUEL, A. y RODRÍGUEZ, J. M. (1990): «Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta», *Información Comercial Española*, núm. 683, julio, pp. 103-118.
- BAIN, J. (1956): *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- BARANDIARÁN, J. (1999): «La gestión de recursos propios y la distribución de dividendos de bancos y cajas: ¿existen diferencias?», *CEMFI*, núm. 9905.
- BARNEY, J. B. y HOSKISSON, R. E. (1990): «Strategic groups: Untested assertions and research proposals», *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, pp. 187-198.
- BELLO, L. y MUÑOZ, N. (1998): «Análisis de grupos estratégicos en la distribución comercial en España», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, núm. 2587, pp. 27-38.
- BOGNER, W. C.; THOMAS, H. y MCGEE, J. (1996): «A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of european firms in the U. S. pharmaceutical market», *Strategic Management Journal*, vol. 17 (2), pp. 85-107.
- BRESSER, R. K.; DUNBAR, R. L. y JITHENDRANATHAN, T. (1994): «Competitive and collective strategies: An empirical examination of strategic groups», en SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S. y DUTTON, J. E. (eds.): *Advances in Strategic Management. Interorganizational Relations and Interorganizational Strategies*, vol. 10B, Jai Press Inc., Greenwich (Conn.), pp. 187-211.
- CARBÓ, S. (1998): «El papel de las cajas en la intermediación del ahorro privado», *Cuadernos de Información Económica*, núm. 139, pp. 133-139.
- CAVES, R. E. y GHEMAWAT, P. (1992): «Identifying mobility barriers», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 1-12.
- CAVES, R. E. y PORTER, M. (1977): «From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *Quarterly Journal of Economics*, vol. XCI, núm. 2, pp. 241-261.
- CÉSPEDES, J. (1995): «Identificación de los grupos estratégicos en los sectores industriales», *Economía Industrial*, núm. 304, pp. 55-66.
- CÉSPEDES, J. (1996a): «Grupos estratégicos y sistema bancario español», *Monografías Científicas Económicas y Jurídicas*, núm. 7, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- CÉSPEDES, J. (1996b): «Grupos estratégicos en la banca privada española», *Información Comercial Española*, núm. 753, pp. 106-124.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): «Rivalry, strategic groups and firm profitability», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 47-59.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): «Strategic group formation and performance: The case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982», *Management Science*, 33, 9, pp. 1102-1124.
- CUERVO, A. (1999): «La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa», *Papeles de Economía Española*, núms. 78-79, pp. 34-55.
- DOMÉNECH, R.; PÉREZ, F. y QUESADA, J. (1993): «Especialización productiva y resultados de las cajas de ahorro españolas (1986-1991)», *Perspectivas del Sistema Financiero*, 43, pp. 83-101.
- DRANOVE, D.; PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1998): «Do strategic groups exist? An economic framework for analysis», *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1029-1044.
- ESPITIA, M.; POLO, Y. y SALAS, V. (1991): «Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español», *Información Comercial Española*, 690, pp. 189-212.
- ESPITIA, M.; POLO, Y. y SALAS, V. (1996): «Efectos cíclicos en la adopción de innovaciones: evidencias en el sector bancario español», *Información Comercial Española*, núm. 750, pp. 153-160.
- EVERITT, B. S. (1993): *Cluster Analysis*, Arnold, Londres.

- FERNÁNDEZ, J. (1995): «Cajas de ahorro y economía real. Vinculaciones y dependencias», *Papeles de Economía Española*, núm. 65, pp. 146-159.
- FIGENBAUM, A. (1987): *Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: Concepts and empirical examination in the insurance industry*, tesis doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): «Strategic groups and performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84», *Strategic Management Journal*, 2, pp. 197-215.
- FIGENBAUM, A.; SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H. (1990): «Strategic time periods and strategic groups research: Concepts and an empirical example», *Journal of Management Studies*, 27, 2, pp. 133-148.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1997): «Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española», *Información Comercial Española*, núm. 763, pp. 99-119.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1999): «Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos», *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 3, pp. 9-28.
- FUENTE, J. M.; AZOFRA, V.; HERNÁNDEZ, J.; GUTIÉRREZ, J. y ANDRÉS, P. (1995): *Análisis del comportamiento estratégico de las instituciones financieras españolas 1987-1991*, Documentos de trabajo de la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, 117.
- FUENTELSAZ, L. (1996): «Dinámica de la competencia entre cajas de ahorro españolas», *Investigaciones Económicas*, XX (1), enero, pp. 125-141.
- GALBRAITH, G. y SCHENDEL, D. (1983): «An empirical analysis of strategy types», *Strategic Management Journal*, vol. 4 (2), pp. 153-173.
- GALBRAITH, C. S.; MERRILL, G. B. y MORGAN, G. (1994): «Bilateral strategic groups: The market for nontactical navy information systems», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 613-626.
- GARCÍA, J. M. y RODRÍGUEZ, M. (1996): «Grupos estratégicos en el sector del comercio textil: Una metodología fundamentada en las variables del retailing-mix», *Información Comercial Española*, núm. 750, pp. 133-152.
- GARCÍA, M.ª T., RODRÍGUEZ, J. y SANTOS, M.ª V. (1999): «Evaluation of the production and diffusion of strategy knowledge. A comparative North-American-European balance», *Paper for subtheme 4 «Knowledge Management: Production, Training and Diffusion» at the 15th EGO Colloquium at Warwick University*, United Kingdom, 4-6 July.
- GARMENDIA, A. (1991): «Un modelo de integración y coordinación para las cajas de ahorro», *Papeles de Economía Española*, núm. 47, pp. 112-120.
- HATTEN, K. J. (1974): *Strategic models in the brewing industry*, tesis doctoral no publicada, Purdue University.
- HATTEN, K. y HATTEN, M. L. (1987): «Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability», *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 4, pp. 329-342.
- HUNT, M. S. (1972): *Competition in the major home appliance industry, 1960-70*, tesis doctoral, Harvard University.
- KETCHEN, D. J. y SHOOK, C. L. (1996): «The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique», *Strategic Management Journal*, vol. 17 (6), pp. 441-458.
- LAGARTOS, I. (1999): «El papel de la banca española», *Perspectivas del Sistema Financiero*, 66, pp. 85-88.
- LIPPMAN, S. y RUMELT, T. (1982): «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *Bell Journal of Economics*, otoño, pp. 418-438.
- MAROTO, J. A. (1994): «El proceso de concentración de bancos y cajas de ahorro en España», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, pp. 88-104.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1992): *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro españolas*, Cajamadrid, Madrid.

- MÁS, F. J. (1995): «Identificación de periodos de tiempo estratégicamente estables en el análisis de la competencia en Marketing», *Investigación y Marketing*, núm. 48, pp. 6-14.
- MÁS, F. J. (1996a): *Competencia y dinámica de grupos estratégicos. Aplicación al sector bancario español*, Servicio de Publicaciones, Universidad de Alicante.
- MÁS, F. J. (1996b): «Predicción de la estructura futura de la industria. La teoría de grupos estratégicos», *Economía Industrial*, núm. 311, pp. 193-202.
- MÁS, F. J. (1997): «Diferencia de resultados entre los grupos estratégicos de la banca española, 1984-1991», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LII, núm. 160, pp. 47-64.
- MASCARENHAS, B. y AAKER, D. (1989): «Mobility barriers and strategic groups», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 475-485.
- MASON, E. (1939): «Price and production policies of large-scale enterprises», *American Economic Review*, march, pp. 61-74.
- McGEE, J. y THOMAS, H. (1986): «Strategic group: Theory, research and taxonomy», *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.
- MEHRA, A. y FLOYD, S. W. (1999): «Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation», *Journal of Management*, vol. 24 (4), pp. 511-531.
- MONTERO, A. (1999): «Las cajas de ahorro y el nuevo entorno», *Perspectivas del Sistema Financiero*, 66, pp. 69-78.
- NATH, D. y GRUCA, T. S. (1997): «Convergence across alternative methods for forming strategic groups», *Strategic Management Journal*, vol. 18 (9), pp. 745-760.
- NEWMAN, H. H. (1973): *Strategic groups and the structure-performance relationship: A study with respect to the Chemical Process Industries*, tesis doctoral, Harvard University.
- PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1997): «Getting to know you: A theory of strategic group identity», *Strategic Management Journal, Summer Special Issue*, 18, pp. 165-186.
- PORTER, M. (1979): «The structure within industries and companies' performance», *The Review of Economics and Statistics*, núm. 61, mayo, pp. 214-227.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.
- RAYMOND, J. L. (1994): «Fusiones en el sector de cajas de ahorro y economías de escala», *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 48, pp. 90-97.
- REED, R. y DEFILIPPI, R. (1990): «Causal ambiguity barriers to imitation, and sustainable competitive», *Academy of Management Review*, 15, pp. 88-102.
- REGER, R. K. y HUFF, A. (1993): «Strategic groups: A cognitive perspective», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 103-124.
- RUIZ-MAYA, L. y MARTÍN PLIEGO, F. J. (1995): *Estadística II: Inferencia*, Colección Plan Nuevo, A.C., Madrid.
- RUMELT, R. P. (1984): «Towards a strategic theory of the firm in competitive strategic management», en LAMB, R. B. (ed.): *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E. y TEECE, D. J. (1994): «Fundamental issues in strategy», en RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E. y TEECE, D. J. (eds.): *Fundamental issues in strategy. A research agenda*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), pp. 9-47.
- SÁNCHEZ MARTÍN, M. (1996): «La unión hace la fuerza», *Ausbanc*, 74, pp. 14-16.
- SANTOS, M. V.; FUENTE, J. M. y HERNÁNDEZ, J. (1998): «Factores determinantes de los procesos de cambio organizativo. Un análisis para las cajas de ahorro (1986-1996)», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, núm. 3, pp. 31-52.
- SANTOS, M. V. (1999): «La capacidad de adaptación de las cajas de ahorro españolas», *XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés de AEDEM*, La Rioja.
- SANTOS, M. V. y PÉREZ, P. (1999): «Las cajas de ahorro fusionadas: comportamiento financiero y resultados», *Dirección y Organización*, núm. 21, pp. 44-57.
- SCHERER, F. M. (1970): *Industrial market. Structure and market performance*, Rand McNally, Chicago.

THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): «Research on strategic groups: Progress an prognosis», *Journal of Management Studies*, 25, 6, pp. 537-555.
 TITOS, M. (1991): «La respuesta histórica de las cajas de ahorro a las demandas de la sociedad española», *Papeles de Economía Española*, 46, pp. 12-38.
 VISAUTA, B. (1998): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*, vol. II, Estadística Multivariante, McGraw-Hill.
 WHITE, L. J. (1994): «Commentary: Competitive and collective strategies: An empirical examination of strategic groups», en SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S. y DUTTON, J. E. (eds.): *Advances in Strategic Management. Interorganizational Relations and Interorganizational Strategies*, vol. 10B, Jai Press Inc., Greenwich (Conn.), pp. 213-215.

ANEXO 1.—Composición de los grupos estratégicos en el periodo I (1986-1991)

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7
<ul style="list-style-type: none"> • Pensiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Álava hasta 1990, fusión con Vital • Asturias • Avila • Burgos C • Burgos M • Ompiqueon hasta 1990, fusión con Caja España • Navarra • Palencia hasta 1990, fusión con Caja España • San Sebastián hasta 1990, fusión con BBK • Segovia • Soria hasta 1991, fusión con Salamanca y Soria • Vitoria hasta 1990, fusión con Vital • Vital desde su nacimiento en 1990 	<ul style="list-style-type: none"> • Alicante fusión con Caja de Alicante y Valencia (Bancaja) • Cadiz, fusión con Unicaja • Ceuta, integración en Caja Madrid • Las Palmas (Insular de Canarias) • Ompiqueon • Sevilla fusión con Huelva y Sevilla • San Sebastián hasta 1990, fusión con BBK • Soria hasta 1991, fusión con Salamanca y Soria • Vitoria hasta 1990, fusión con Vital • Vital desde su nacimiento en 1990 	<ul style="list-style-type: none"> • Caja Provincial de Valencia • Caja de Gerona (en 1988) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cataluña • Galicia • Ibercaja • Madrid • Ronda hasta 1991, fusión con Unicaja • Salamanca, después en Salamanca y Soria • Valencia M., después en Bancaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Albacete hasta 1991, fusión con Caja Castilla la Mancha • Carlet • Castellón hasta 1991, fusión con Bancaja • Córdoba P • Granada G • Granada P hasta 1991, fusión con Granada G • Guadaluajara • Jaén • Jerez • Málaga • Murcia • Plasencia hasta 1991, fusión con Extremadura • Pontevedra • Rioja • Sabadell • Sagunto • Tarragona • Tarrasa • Toledo hasta 1991, fusión con Castilla la Mancha • Valladolid Provincial hasta 1990, fusión en Caja España • Valladolid Popular hasta 1990, fusión en Caja España 	<ul style="list-style-type: none"> • Barcelona hasta 1990, fusión con Pensiones • Bilbao hasta 1990, fusión con BBK • Layetana • Pamplona • Penedés

Grupos estratégicos en las cajas de ahorro españolas

ANEXO 2.—Composición de los grupos estratégicos en el periodo 2 (1992-1997)

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 8
<p>Pensiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ávila • Burgos C • Burgos M • Extremadura • Orense • Santander • Segovia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cacer • Guadalupe • Huelva-Sevilla • Jaén • Ontinyent • Pollensa • Pontevedra • Rioja • San Fernando 	<ul style="list-style-type: none"> • Caja España • Castilla la Mancha • Galicia • Ibercaja • Salamanca y Soria • Unicaja • Vigo <p><i>Cajas de ahorro que se integran en 1996 y 1997:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ávila • Extremadura • Luyetana • Manresa • Orense • Penadés • Tarrasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Baleares • Bercia • Cataluña • Imasculada • Madrid • Manlleu • Manresa • Mediterráneo • Murcia • Pamplona • Penadés • Sabadell • Tarragona • Tarrasa 	<ul style="list-style-type: none"> • BBK • Caja Guipuzcoa SS • Navarra • Vital <p><i>Cajas de ahorro que se integran en 1996 y 1997:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asturias • Burgos M • Segovia