

EL COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO DE LA BANCA ESPAÑOLA DURANTE EL PERIODO 1975-1985: UNA APROXIMACION

*Valentín Azofra Palenzuela
Juan Manuel de la Fuente Sabaté*

RESUMEN.— El objetivo perseguido en el presente trabajo es doble: en primer lugar, intentamos condensar la información contenida en una serie de variables, a priori significativas en la explicación de las dimensiones de la estrategia competitiva del sector, para, en segundo lugar, identificar los distintos grupos estratégicos presumiblemente existentes en dicho sector y analizar su evolución en los últimos diez años.

El conocimiento de la estructura sectorial se basa en el análisis del denominado núcleo competitivo del sector, y es esencial para determinar las pautas del comportamiento estratégico de las distintas entidades financieras que componen el mismo. En un nivel intermedio, sin embargo, el concepto de grupo estratégico puede ser significativo tanto para la interpretación de la estructura sectorial como para la comprensión de las estrategias individuales de las instituciones bancarias. La importancia de dicho concepto anima y enmarca el presente trabajo.

1. Introducción

Los cambios estructurales que desde mediados de los años setenta se vienen produciendo en los diferentes sectores de la actividad económica han hecho sentir a las empresas la necesidad de relacionarse con el entorno o medio competitivo en que desarrollan su actividad, mediante la adopción de acciones ofensivas o defensivas que les permitan sostener una posición defendible ante las fuerzas competitivas que determinan las tendencias de futuro del sector industrial en que se encuadran.

Ha sido así como el estudio de la formulación de estrategias empresariales ha venido a sustituir al estudio de los principios generales de la administración.

Y es que, a pesar de su pretendido carácter universal y atemporal, estos últimos se han mostrado insuficientes para afrontar con éxito los retos de una sociedad cambiante y en crisis. Ya no sólo es necesario abrir la caja negra de las organizaciones (teoría de la organización), sino que es preciso también integrar a la organización en el medio ambiente en que se desenvuelve y conseguir su supervivencia dotándola de una «personalidad» que la distinga de sus competidores. Ante este desafío, el análisis conjunto de las potencialidades internas y las oportunidades externas, bajo la restricción del objetivo u objetivos empresariales, constituye el eje central del proceso de dirección estratégica.

Este cambio actitudinal no es sino el resultado de la incidencia simultánea de la crisis económica y del incesante proceso de innovación tecnológica sobre los elementos estructurales de los sectores productivos y de servicios de la mayor parte de los países industrializados. Las secuelas de una crisis que comenzó siendo energética, que siguió siendo industrial, y que finalmente acabó siendo financiera, junto con los avances científicos registrados en los campos de la tecnología básica, la informática y las telecomunicaciones, son también las fuerzas determinantes del proceso de cambio estructural.

Los sistemas bancarios de los países occidentales, y por supuesto el sistema bancario español, no han permanecido ajenos a estos fenómenos, sino que, por el contrario, se encuentran inmersos en un proceso de rápida transformación cuya manifestación más evidente es la ininterrumpida tendencia dentro del sector hacia la globalización de la actividad bancaria. La crisis económica y financiera, el cambio tecnológico y la desregulación del marco legal son los principales factores explicativos del cambio estructural que está teniendo lugar en el sector de servicios financieros.

La reacción estratégica de la banca española ante este cambio estructural constituye el objeto del presente trabajo. Tras plantear el esquema de análisis estructural hoy en día más al uso dentro de la Economía Sectorial y referir éste al marco que proporciona el concepto de grupo estratégico (apartado 2), particularizamos el mismo para el sector de servicios financieros, y más concretamente para el caso de la banca española (apartado 3). En el siguiente apartado realizamos un primer intento de identificación de grupos estratégicos dentro del sector bancario español mediante la aplicación del análisis factorial y del análisis «cluster» a un conjunto de variables indicativas del comportamiento estratégico de una muestra de bancos nacionales. Los resultados de esta aplicación y las conclusiones que de la misma se desprenden vienen recogidos en el epígrafe final de este trabajo (apartado 5).

2. Análisis Estructural y Grupos Estratégicos

Desde el punto de vista de la empresa, la formulación de estrategias competitivas requiere como punto de partida el conocimiento de la estructura del sector industrial en que desarrolla su actividad, a fin de determinar sus puntos fuertes

y débiles, reforzar su posición dentro del mismo e identificar las áreas en donde los cambios de estrategia pudieran producir mejores resultados o en donde las tendencias del sector podrían tener una mayor incidencia, sea como amenazas o como oportunidades (Porter, 1982).

El conocimiento de los factores estructurales o características fundamentales de un determinado sector económico constituye el objeto de la Economía Sectorial. En este área de la Economía, se denomina núcleo competitivo de un sector al conjunto de factores o fuerzas competitivas que explican el grado de rivalidad existente dentro del mismo. Grado de rivalidad que en el esquema general de análisis propuesto por el mencionado autor se hace depender de cinco fuerzas competitivas básicas:

- a) Rivalidad entre los competidores existentes.
- b) Aparición de productos o servicios sustitutivos.
- c) Poder negociador de los proveedores.
- d) Poder negociador de los clientes.
- e) Amenaza de competidores potenciales.

Como el mismo Porter precisó, el análisis conjunto de estas cinco fuerzas competitivas determina la intensidad de la competencia dentro de un sector industrial y expresa el hecho de que esta última no depende solamente del grado de rivalidad existente entre las empresas competidoras, sino también de sus relaciones con clientes y proveedores, del riesgo de entrada en el sector de nuevos competidores y de la aparición de productos o servicios sustitutivos. En este orden de ideas, propuso la sustitución del término competencia por el más amplio de «rivalidad amplificada» (Porter, 1982).

A estas cinco dimensiones o fuerzas competitivas habría que añadir una sexta en aquellas economías en las que el sector público desarrolla una importante actividad industrial o instrumenta políticas de regulación sectorial. Fuerza competitiva de suma importancia en las llamadas economías mixtas de mercado, a la que podemos denominar «poder negociador del Estado» (Bueno Campos, 1987).

La interacción de las fuerzas competitivas básicas determina la rentabilidad media a largo plazo de cada sector industrial, pues, desde la lógica del análisis de núcleo competitivo, el potencial de beneficios que encierra un determinado sector depende de los factores o parámetros estructurales clave que explican la intensidad de las fuerzas competitivas y, por lo tanto, el grado de rivalidad existente en el sector. Tales parámetros estructurales deben diferenciarse de otros muchos factores que coyunturalmente pudieran incidir también en la intensidad de la competencia y en los resultados del sector a corto plazo.

En este esquema conceptual, la identificación de los parámetros o factores que determinan la intensidad de las fuerzas competitivas y que afectan de manera distinta al grado de rivalidad de cada sector industrial se erige en el punto central del análisis de las estructuras sectoriales o «análisis estructural». Dichos parámetros estructurales hacen referencia a aspectos tales como: número de competidores, evolución y elasticidad de la demanda, barreras de entrada, barreras a la movilidad y de salida, nuevas tecnologías, existencia de monopsonios, grado de inte-

gración vertical de las empresas proveedoras, regulaciones sectoriales, grado de proteccionismo estatal, etc.¹.

Un marco de referencia intermedio entre la consideración del conjunto de empresas que pertenecen a un sector industrial y la de una empresa por separado es el que proporciona el concepto de grupo estratégico. Se entiende por tal el conjunto de empresas que, dentro de un sector, siguen idénticas o similares estrategias de negocio².

Esta definición permite un cartografiado del sector en el que todas las empresas con estrategias competitivas de dimensiones similares forman parte de un mismo grupo estratégico. Grosso modo, las dimensiones estratégicas a lo largo de las cuales es posible identificar distintos grupos estratégicos son las siguientes: especialización, calidad del producto, identificación de la marca, canales de distribución, liderazgo tecnológico, integración vertical, costes relativos, nivel de servicio, política de precios, apalancamiento operativo y financiero, etc. Es así que las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico suelen caracterizarse por tener cuotas de mercado similares y por verse afectadas y reaccionar también de igual forma a los cambios en el entorno o a los movimientos competitivos dentro del sector.

Cabe precisar además que el esquema general del análisis de núcleo competitivo es susceptible de aplicación tanto con un enfoque intersectorial como con un enfoque intrasectorial, y que, en este segundo nivel, la rivalidad entre empresas del sector se refiere a la existente entre los grupos de empresas que observan similares estrategias de negocios, es decir, a la rivalidad entre grupos estratégicos (La fuente y Salas, 1983).

3. Revolución Financiera y Estrategias Competitivas de la Banca Española

Los sistemas bancarios de las economías occidentales no han permanecido ajenos al cambio estructural antes apuntado, sino que, por el contrario han sido uno de los sectores cuya estructura competitiva ha sufrido mayores alteraciones. Inmersos en el llamado proceso de «revolución financiera», los sistemas bancarios han experimentado una profunda mutación a la que, junto a los factores ya mencionados, han coadyuvado factores sectoriales específicos como, y principalmente, el intenso proceso de desregulación que desde comienzos de la década de los setenta se viene produciendo en este importante sector de la economía.

Tres han sido, las fuerzas que han impulsado el cambio de la estructura competitiva del sector: la liberalización del marco legal, la mutación económica y la tecnología (Ballarín, 1985).

¹ Un análisis exhaustivo de estos parámetros estructurales se encuentra en la obra de M.E. Porter (1982, Cap. I). Puede consultarse también E. Bueno Campos (1987, Cap. II).

² Los grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos del mercado relacionados con las estrategias de segmentación, sino que están definidos sobre la base de una concepción más amplia de la postura estratégica.

La supresión de las regulaciones administrativas que hasta los primeros años setenta pesaban sobre los sistemas financieros occidentales supuso un importante cambio de las estructuras competitivas del sector, en el que, aún cuando las entidades bancarias siguen jugando el más importante papel, han aparecido nuevos intermediarios financieros y se han introducido nuevos productos y servicios, dando lugar a una intensificación de la competencia y a un rápido crecimiento e integración de los mercados financieros.

Si no en sus orígenes, sí al menos en su desarrollo, el proceso de desreglamentación financiera no puede dissociarse de muchas de las secuelas derivadas de la crisis económica, y específicamente del rápido crecimiento de los precios como incentivador de actividades especulativas y de arbitraje que han acelerado el proceso de innovación financiera. Así, la instrumentación de políticas monetarias restrictivas orientadas a la reducción de la inflación, las crecientes necesidades de financiación del sector público y la liberalización de los tipos de interés son algunos de los factores que se entrecruzan a la hora de explicar la aparición de nuevos activos financieros con vencimientos cortos y altas rentabilidades. En un sentido más amplio, el proceso de innovación financiera se ha visto incentivado también por la tercera de las fuerzas determinantes del cambio estructural: el uso intensivo de la tecnología de la información. Este factor está incidiendo sobre la dinámica competitiva del sector a través de su impacto tanto sobre el proceso de diferenciación comercial —calidad de productos y oferta y diferenciación de nuevos productos y servicios— como sobre la posición relativa de costes de los distintos competidores, aspecto este último que es sustancial en el incremento de la eficiencia interna (Ballarín, 1985; Jané Sola, 1986).

Fruto de esta profunda transformación es la progresiva tendencia hacia un mercado bancario mundial único, que está imponiendo un proceso de reestructuración en el sector por el cual los créditos a empresas, la banca de inversión y las funciones de tesorería se combinan en unidades que virtualmente proporcionan todos los servicios financieros conjuntamente. Tal tendencia se encuentra espectacularmente alejada del banco tradicional, en el que todas estas actividades estaban separadas, tanto desde el punto de vista operativo como desde el cultural (Arzeni y Verdú, 1987).

Como causas principales de este cambio de tendencia se han apuntado las siguientes: 1) la expansión masiva de las redes de sucursales de los bancos durante los últimos quince años, en aras de aumentar el número de familias con cuentas corrientes y de ahorro, que, entre otras consecuencias, condujo a una elevada saturación de este segmento del negocio; 2) el proceso de desintermediación financiera a que dio lugar la aparición de nuevos productos y competidores; 3) la ya mencionada supresión de las regulaciones administrativas que hasta comienzos de los años setenta provocaban una excesiva fragmentación de los sistemas financieros y una relativa falta de competencia interna; 4) el intenso proceso de innovación financiera que en paralelo con el de desintermediación desembocó en el fenómeno conocido como de «securitisation» de la actividad bancaria; y 5) la internacionalización de los mercados financieros con el consiguiente proceso de interpenetración financiera en el desarrollo de la actividad económica.

Todo lo anterior ha llevado a que el sector, sin olvidar las operaciones típicas del negocio bancario, se esté abriendo cada vez más a las llamadas actividades de «fuera de balance», consistentes en la oferta a los clientes de todo tipo de servicios financieros. Se tiende a la globalización de la actividad financiera, a la desaparición de las barreras que separan a los distintos tipos de actividad ligadas al dinero (financiación, seguro, arbitraje). Se impone el modelo de banca universal (Alvarez Rendueles, 1987).

Obviamente, el sector bancario español no ha permanecido al margen de este rápido cambio estructural ni de las implicaciones que el mismo ha tenido para el comportamiento estratégico de las entidades bancarias. Cuestiones tales como el notable desarrollo de la tecnología bancaria, el fenómeno de la desintermediación, los cambios que se están produciendo en la naturaleza del negocio, y la progresiva internacionalización del sistema financiero se ciernen como amenazas sobre el futuro del sector, aunque a la vez puedan potenciarlo (Sánchez Asiaín, 1982). En el caso español, los efectos de la creciente internacionalización de los mercados financieros sobre la estructura competitiva del sector se han visto amplificados tanto por la progresiva liberalización de los movimientos de capitales y de los tipos de interés, como por la apertura del mercado español a la competencia exterior y, específicamente, el proceso de adhesión a la Comunidad Económica Europea.

Este proceso de apertura ha permitido constatar la debilidad de la banca española frente a la competencia exterior en el segmento de banca al por mayor, así como las dificultades de la banca extranjera para competir con las entidades nacionales en el negocio al por menor. Ante esta situación, la banca española optó desde el primer momento, y con carácter de generalidad, por una especialización productiva acorde con los factores que determinaban su ventaja competitiva: utilización de una red extensa de oficinas con tecnología intensiva en mano de obra (Lerena Guinea, 1985).

Esta reacción provocó un notable grado de crecimiento del negocio bancario en España y del desarrollo cualitativo del mismo, que viene explicado por una serie de factores endógenos y exógenos como: la necesidad de diversificar el riesgo y las fuentes de beneficio, la actuación expansiva de la competencia, la existencia de mercado potencial, la estructura oligopolística del sector, la existencia de clientes de gran tamaño y los efectos psicológicos derivados de la gran dimensión (Giménez Griño, 1986).

Pese a este esfuerzo, la banca española sigue teniendo ante sí un reto de reconversión que exige reenfocar la estrategia de negocio, ajustar la estrategia de recursos y adaptar las estructuras organizativas a las condiciones del entorno y el mercado. La capacidad de respuesta de las instituciones que operan en el sector bancario español será desigual y la diferenciación de estrategias que hoy es ya un hecho, se acentuará más todavía. En última instancia, la trayectoria que siga cada institución vendrá condicionada por los puntos fuertes y débiles de su propia estructura de negocio, por la estrategia de crecimiento que contemple, y por su capacidad de gestión, de planificación y de innovación. Además, y de la misma forma que ha ocurrido en otros países, se pueden prever distintas acciones del

conjunto de la banca española en defensa de su actual posición de dominio (Uriarte, 1986).

Sobre la base de estas ideas y a nivel de grupos estratégicos, nos proponemos identificar las dimensiones de la estrategia competitiva de la banca española y su evolución en los últimos diez años.

4. Identificación de Grupos Estratégicos en el Sector Bancario Español: un primer intento



La existencia de grupos estratégicos dentro del sector bancario español viene explicada por el hecho de que ni todas las entidades se posicionan de igual manera dentro del sector, ni lo hacen de forma totalmente distinta.

En este trabajo, la metodología utilizada³ en nuestro intento de identificar los posibles grupos estratégicos dentro del sector ha sido la del análisis multivariante aplicado a una muestra de 21 entidades bancarias⁴ representada cada una de ellas por doce variables, que, a priori, pueden ser agrupadas como sigue:

I. Variables de actividad

- V₁. Relación CREDITOS/VALORES, indicador del tipo de negocio bancario que realiza la entidad (banca comercial o banca industrial).
- V₂. ENTIDADES DE CREDITO, epígrafe del Balance Bancario que recoge el fenómeno de la globalización de la actividad y, por tanto, las relaciones que las entidades de crédito mantienen con el resto del sector financiero.
- V₃. TESORERIA. Este epígrafe del Balance refleja, en gran medida, los efectos sobre la actividad bancaria de la instrumentación de la política monetaria.
- V₄. EFECTOS Y CREDITOS EN MONEDA EXTRANJERA.
- V₅. ACREEDORES EN MONEDA EXTRANJERA. Estas dos variables intentan explicar el grado de internacionalización de la actividad bancaria.
- V₆. SALDO MEDIO DE DEPOSITOS, nos indica el mercado, o segmento de mercado, atendido por la entidad.

II. Variables de Expansión o Crecimiento

- V₇. INCREMENTO DEL NUMERO DE OFICINAS (medido sobre el año inmediato anterior).

³ Hemos seguido la metodología propuesta por Galbraith y Schendel (1982) «An Empirical Analysis of Strategy Types». Paper n.º 792. Purdue University.

⁴ Los datos han sido obtenidos del «Anuario estadístico de la banca privada», editado por el Consejo Superior Bancario, para los años 1975, 1980 y 1985.

- V₈. INCREMENTO DEL NUMERO DE EMPLEADOS (medido sobre el año inmediato anterior). Ambas variables intentan explicar el factor crecimiento como dimensión de la estrategia competitiva de la banca española.

III. *Tamaño y Tecnología*

- V₉. NUMERO DE EMPLEADOS POR OFICINA. Nos explica tanto el tamaño de la entidad como el grado de intensidad en el uso del factor capital, es decir, el tipo de tecnología utilizada.
- V₁₀. INVERSION POR EMPLEADO (Inmovilizado Material Neto/Número de Empleados).
- V₁₁. INVERSION POR OFICINA (Inmovilizado Material Neto/Número de Oficinas). Las dos variables recogen, de igual forma, los aspectos de tamaño y tipo de tecnología utilizados en la actividad.

IV. *Rentabilidad*

- V₁₂. RENTABILIDAD FINANCIERA (Beneficio/Recursos Propios).

4.1. *Resultados del Análisis Factorial*

En primer lugar, efectuamos un análisis factorial de los datos para cada uno de los años o cortes transversales, es decir, 1975, 1980 y 1985.

La técnica del análisis factorial⁵ nos permite pasar de una matriz de datos originales de rango —en nuestro caso— 21x12 a una matriz de datos transformados de rango inferior —también en nuestro caso— 21x4 (en 1975 y 1985) y 21x5 (en 1980). Esta transformación se realiza de manera que la información global perdida, es decir, la diferencia entre la varianza explicada por las variables originales y la varianza explicada por los factores sea mínima.

Los datos originales fueron procesados con el paquete estadístico BMDP81⁶ y los resultados para 1975 fueron los siguientes (ver cuadro 1).

⁵ Ver Comry, 1985 y Green y Tull (1981).

⁶ Ver Dixon, W.J. (ed.) (1981).

CUADRO 1
MATRIZ FACTORIAL DESPUES DE ROTACION (1975)

Factores Variables	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄
V ₁	0,310	-0,602	-0,060	-0,145
V ₂	0,179	0,028	0,928	0,108
V ₃	-0,195	-0,208	0,857	-0,050
V ₄	-0,704	-0,281	-0,026	0,553
V ₅	-0,751	-0,320	0,137	0,132
V ₆	0,856	-0,188	0,238	0,046
V ₇	0,130	0,881	-0,110	-0,177
V ₈	0,138	0,698	-0,044	-0,229
V ₉	-0,095	-0,088	0,069	0,872
V ₁₀	0,801	0,075	-0,198	0,255
V ₁₁	0,568	-0,045	-0,040	0,786
V ₁₂	-0,295	-0,627	0,421	-0,050
Varianza explicada acumulada	0,254	0,503	0,654	0,765

Como puede observarse, el porcentaje de la varianza explicada por los cuatro primeros factores es del 76,5%, siendo la parte no explicada del 23,5%. Con los cuatro factores consignados, por tanto, se explica la mayor parte de la variabilidad de los datos originarios.

En el cuadro 1 se detecta que el factor 1 (F₁) está fuertemente correlacionado con las variables V₄, V₅, V₆ y V₁₀ (las dos primeras negativamente correlacionadas). El F₂ mantiene una fuerte correlación con la variable V₇ y viene también explicado en menor medida por las variables V₁, V₈ y V₁₂ (la primera y la última están negativamente correlacionadas). El F₃, por su parte, está muy fuertemente correlacionado con las variables V₂ y V₃. Por último, F₄ mantiene una fuerte correlación con las variables V₉ y V₁₁.

Quizá la labor más ardua en el análisis factorial sea la de denominar o nombrar a cada uno de los factores, debido al carácter acumulativo y complejo de los mismos. En nuestro caso los hemos denominado como sigue:

F₁. Estrategia de Negocio

La fuerte correlación que mantiene con la variable V₆ (Saldos Medios) y la correlación negativa que presenta las variables V₄ y V₅, nos indican la inclinación estratégica al mercado interior, que contaba con un gran potencial de desarrollo dada la relativamente baja bancarización de nuestra economía con respecto a la de los países occidentales. Además, el sector bancario español tradicionalmente había tenido un negocio internacional muy reducido, tanto por sus opera-

ciones como por su presencia física en el exterior. Esta situación, propiciada en gran medida por la estructura oligopolística del sector («Statu Quo» bancario), se traducía en una baja eficiencia sectorial, por lo que el ensanchamiento del mercado interior debía conllevar una diversificación de las fuentes de beneficio, una diversificación de los riesgos asumidos y un incremento de la competencia sectorial.

F₂. *Estrategia de Expansión*

Este es un factor que exige una detenida explicación. Mantiene, como hemos visto, una fuerte correlación positiva con las variables V_7 y V_8 (Incremento del Número de Oficinas y del Número de Empleados, respectivamente), dos variables definidas previamente como determinantes de la estrategia de crecimiento o expansión de las entidades. Pero al mismo tiempo presenta fuertes correlaciones negativas con las variables V_1 y V_{12} (relación Crédito/Valores y Beneficio Neto/Recursos Propios); es decir, que aquellas entidades con menor proporción de Créditos otorgados sobre valores en cartera y menor margen de beneficios, son las que realizaron una mayor expansión. El problema así expuesto puede explicarse en términos de tamaño mínimo eficiente⁷: la estrategia comercial de aprovechamiento del mercado interior obligó a una rápida expansión de las entidades bancarias, que fue especialmente importante entre aquéllas de tamaño pequeño, las cuales intentaban alcanzar el tamaño mínimo para aprovechar de manera eficiente todos sus recursos materiales y humanos. Este fenómeno se vió favorecido por la desregulación administrativa que comenzó a producirse en el sector bancario a partir de 1973, tanto en cuanto a la especialización en la actividad, como en cuanto a la libertad de apertura de nuevas sucursales. Las entidades que realizaron una fuerte expansión fueron fundamentalmente las de carácter industrial y su reducido tamaño era la causa de la menor rentabilidad financiera de sus recursos. Sin embargo, el proceso de expansión afectó a todas las entidades bancarias: en un mundo en el que las economías se expanden continuamente, el crecimiento debe ser el objetivo básico de las entidades financieras, lográndose así el desarrollo armónico de los sectores real y financiero de la economía.

F₃. *Estrategia de Tesorería*

Es un factor claro en el que se agrupan las variables V_2 y V_3 (Entidades de Crédito y Tesorería). La articulación e instrumentación de la «Nueva Política Monetaria», a partir de 1973, supuso la adopción de pautas de intervención activa por parte del banco central en la regulación y control de los activos de caja de las entidades bancarias. Esta intervención se apoya en ciertos instrumentos que obligan a las entidades financieras a prestar cada vez mayor atención a sus excedentes y necesidades de tesorería. El factor nos muestra también, la creciente importancia del recurso al mercado interbancario para solventar los problemas periódicos de liquidez a los que se ven sometidas las entidades bancarias.

⁷ Ver Fanjul y Maravall (1985, pág. 154 y ss.).

F₄. *Estrategia de Recursos*

Agrupar las variables V₉ y V₁₁ (Número de Empleados por Oficina e Inversión por Oficina). Aunque parezcan dos variables contrapuestas, la realidad parece demostrar que en el sector bancario el efecto de las nuevas tecnologías y las innovaciones en las formas de operar han tenido, hasta fechas recientes, un impacto positivo sobre el empleo (Arzeni y Verdú, 1987).

CUADRO 2

MATRIZ FACTORIAL DESPUES DE ROTACION (1980)

Factores Variables	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅
	V ₁	0,133	-0,594	0,025	-0,018
V ₂	0,267	0,899	0,126	-0,069	0,027
V ₃	0,133	0,942	0,043	-0,123	0,047
V ₄	-0,199	0,103	0,198	0,903	0,122
V ₅	-0,623	0,391	-0,384	0,257	0,376
V ₆	0,939	0,186	-0,118	0,055	0,043
V ₇	-0,061	0,085	0,978	0,127	0,070
V ₈	-0,039	0,052	0,980	0,061	-0,005
V ₉	0,131	-0,507	0,020	0,773	0,117
V ₁₀	0,907	0,300	0,066	-0,067	-0,061
V ₁₁	0,660	-0,159	-0,016	0,675	-0,186
V ₁₂	-0,156	0,119	0,051	0,104	0,903
Varianza explicada acumulada	0,227	0,447	0,625	0,791	0,913

Para 1980 los resultados del análisis factorial (recogidos en el cuadro 2) se pueden interpretar como sigue:

F₁. *Estrategia de Negocio*

La interpretación es similar a la expuesta para 1975.

F₂. *Estrategia de Tesorería*

Como puede observarse este factor desplaza en importancia a la estrategia de expansión, el papel de la gestión de tesorería comienza a ser prioritario en la actividad bancaria; la aparición de nuevos activos monetarios y el endurecimiento de la política monetaria otorgan gran relevancia a esta dimensión estratégica.

F₃. Estrategia de Expansión

Este factor explicativo de la estrategia competitiva de la banca, pierde importancia debido fundamentalmente a los efectos negativos que sobre la cuenta de resultados tuvo el rápido crecimiento de ejercicios anteriores.

F₄. Estrategia de Recursos

Este factor merece parecida explicación a la expuesta para 1975.

F₅. Estrategia de Rentabilidad

La estrategia de expansión no viene condicionada en este período por la estructura del sector, sino que es autónoma de la misma. Por esta razón nos aparece un quinto factor compuesto por las variables V_1 y V_{12} (relación Créditos/Valores y Rentabilidad de los Recursos Propios), que son fiel reflejo de una dimensión estratégica que hemos denominado de Rentabilidad. El deterioro progresivo de la rentabilidad, debido principalmente a la fuerte competencia derivada de la liberalización y la crisis financiera, obligó a las entidades a prestar una mayor atención a la rentabilidad no tanto por razones competitivas como de supervivencia.

Para 1985 los resultados del análisis factorial se encuentran recogidos en el cuadro 3.

CUADRO 3
MATRIZ FACTORIAL DESPUES DE ROTACION (1985)

Factores Variables	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄
V ₁	-0,074	0,094	0,204	0,922
V ₂	0,882	0,047	-0,190	0,028
V ₃	0,909	-0,101	-0,060	-0,207
V ₄	-0,064	-0,195	-0,121	0,927
V ₅	0,044	-0,855	-0,203	0,118
V ₆	0,831	0,390	0,030	0,011
V ₇	-0,065	-0,172	0,942	-0,028
V ₈	-0,030	0,062	0,918	0,097
V ₉	0,028	0,549	-0,420	0,430
V ₁₀	0,559	0,630	0,000	-0,216
V ₁₁	0,189	0,780	-0,381	0,118
V ₁₂	0,540	-0,497	0,208	0,104
Varianza explicada acumulada	0,246	0,457	0,643	0,813

F₁. Estrategia de Tesorería y Rentabilidad

Esta es para 1985 la dimensión estratégica de mayor importancia. Las variables de mayor peso en el factor son V_2 , V_3 , V_6 y V_{12} (Entidades de Crédito, Tesorería, Saldos Medios y Rentabilidad de los Recursos Propios), es decir, aquellas que están íntimamente relacionadas con la tesorería y rentabilidad de las entidades. Estos dos factores, que se condicionan mutuamente, son determinantes de la supervivencia de la banca. El creciente proceso de innovación financiera con la difusión de los llamados activos cuasimonetarios, y la nueva dimensión de la política monetaria (reforma de 1984) obligan a las entidades a un mayor énfasis en la gestión de la tesorería, lo que puede suponer una ventaja competitiva y, en definitiva, una mejora de la rentabilidad de aquellas entidades cuyo comportamiento estratégico contemple prioritariamente esta dimensión.

F₂. Estrategia de Recursos

Este factor, poco o menos relevante en períodos anteriores, pasa a ser determinante de la estrategia bancaria. La expansión de épocas anteriores hizo necesario un fuerte reajuste que permitiera, al mismo tiempo, asimilar las nuevas tecnologías al uso. Este reajuste implicó cierre de oficinas e importantes inversiones en equipos informáticos que facilitaran y agilizaran la gestión de las operaciones. Esta nueva tecnología condiciona el desarrollo de las entidades y la aparición de nuevos activos y nuevos servicios (transferencia electrónica, banco en casa, cajeros automáticos,...).

F₃. Estrategia de Expansión

Este componente, crucial en los años anteriormente analizados, pierde poder explicativo de la variabilidad total. El crecimiento cuantitativo se ve desplazado por un crecimiento de carácter cualitativo, más acorde con la capacidad de expansión de las entidades bancarias (crecimiento sostenible), y tendente a la diversificación de las fuentes de beneficio y la disminución de los riesgos asumidos⁸.

F₄. Estrategia de Negocio

El progresivo desarrollo del mercado interior, unido a la creciente internacionalización de la economía y la incorporación de España a la CEE, hacen necesaria la adaptación de las entidades bancarias a esta nueva situación. La estrategia de negocios adquiere así una dimensión internacional de la que adolecía hasta este momento. La propia dimensión de las entidades las sitúa ante un mercado interior demasiado estrecho, obligándolas a la expansión de sus actividades hacia el exterior.

⁸ Ver Fanjul y Maravall (1985, pág. 154 y ss.).

CUADRO 4
CUADRO RESUMEN

Años \ Factores	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅
1975	Estrategia de negocio	Estrategia de expansión	Estrategia de tesorería	Estrategia de recursos	
1980	Estrategia de negocio	Estrategia de tesorería	Estrategia de expansión	Estrategia de recursos	Estrategia de rentabilidad
1985	Estrategia de tesorería y rentabilidad	Estrategia de recursos	Estrategia de expansión	Estrategia de negocio	

Estamos ya en disposición de intentar evaluar cuál ha sido la evolución de las dimensiones más significativas de la estrategia competitiva del sector bancario español durante los últimos diez años. En este sentido, parece evidente que tesorería y rentabilidad vienen a ser los términos fundamentales sobre los que descansa la estrategia empresarial de dichas entidades financieras. Si bien en un principio, y propiciada por la liberalización iniciada en 1974, la expansión determinó la estrategia competitiva del sector, sus efectos perniciosos sobre los resultados de las entidades y la profunda crisis atravesada por el sector han desembocado en un creciente interés por la rentabilidad. Otra dimensión relevante en la estrategia de la banca es su estrategia de negocio. Su evolución ha venido marcada, durante la década de los setenta, por el aprovechamiento intensivo del mercado interior, para, en el último período, recalar en el mercado exterior como única forma de expansión de la actividad. Por fin, la otra vertiente estratégica relevante es la estrategia de recursos. En una época de constantes innovaciones tecnológicas, la banca no podría sustraerse a este fenómeno; la adaptación a los continuos cambios obliga a las entidades a prestar una permanente atención a dichos cambios, para conseguir una coherente y racional asignación de sus recursos disponibles.

4.2. Resultados del Análisis «Cluster»

La siguiente fase del trabajo pretende la agrupación de individuos en clases homogéneas en función de sus puntuaciones factoriales para cada período. El método utilizado a estos efectos es el del análisis de conglomerados (Green y Tull,

1981) o análisis «cluster». El procedimiento de agrupación es el del programa PKM del paquete estadístico BMDP81. Los individuos son clasificados en grupos por un procedimiento iterativo, que comienza asignando todos los individuos a un único grupo, el cual se va subdividiendo posteriormente, paso a paso, en subgrupos, en los que se van incluyendo los individuos en función de su distancia o proximidad al centro del grupo (media de los casos incluidos en cada grupo)⁹.

Los resultados del proceso se recogen en los cuadros 5 y 6. Los grupos obtenidos para cada período se caracterizan por los siguientes rasgos distintivos¹⁰:

I. Los conglomerados formados para 1975 tienen valores opuestos en los grupos 1 y 3. El centroide del grupo 1 (G_1) presenta valores positivos para los tres primeros factores, mientras que los factores 2 y 3 en el G_3 tienen valores negativos. El cuarto factor es negativo en ambos grupos, pero es mayor para el G_1 . Según esto, los individuos asignados al G_1 se caracterizan por:

- a) Mayor incidencia de la estrategia de negocio.
- b) Mayor importancia de la estrategia de expansión.
- c) Mayor preocupación por la estrategia de tesorería de la entidad.
- d) Mayor peso de la estrategia de recursos.

Todas estas características son coherentes con una estrategia de negocio agresiva para los individuos incluidos en este grupo, en su afán de aumentar su presencia en el sector.

El G_3 , por el contrario, mantiene pautas de actividad más defensivas, que se comprueban analizando el perfil de su elemento centroide.

- a) Menor incidencia de la estrategia de negocio.
- b) Menor preocupación por la estrategia de expansión.
- c) Menor peso de la estrategia de tesorería.
- d) Menor importancia de la estrategia de recursos o de tamaño de la entidad.

II. Los conglomerados formados para 1980 denotan la existencia de dos grupos con valores opuestos. El G_1 presenta mayores valores para los factores F_1 , F_2 y F_5 ; y el G_3 presenta un mayor valor en el F_3 , siendo similares los valores que alcanza en ambos grupos el F_4 .

Cuáles son, entonces, las características que determinan la asignación de los individuos a uno y otro grupo.

- a) El G_1 se caracteriza por una mayor importancia de la estrategia de negocio. Este sigue siendo un factor capaz de distinguir un grupo de otro, aunque, como se comprueba en los demás factores, la estrategia de negocio no va a estar vinculada ya a una mayor expansión cuantitativa, sino que se tiende a un crecimiento cualitativo.

⁹ La medida de la distancia se realiza a través de la distancia euclidiana, expresada por el algoritmo de Hartigan y Wong, véase Dixon, W.J. (ed.) (1981, pág. 684).

¹⁰ Describir los rasgos distintivos de un grupo no es más que describir cuáles son las características definitorias del elemento central o centroide del grupo.

CUADRO 5
RESULTADOS DEL ANALISIS «CLUSTER» PARA TRES GRUPOS

Años \ Grupos	G ₁	G ₂	G ₃
1975	4, 5, 11, 12, 14, 17, 20	7	1, 2, 3, 6, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 21
1980	1, 2, 8, 10, 12	7	3, 4, 5, 6, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
1985	1	2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10	8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

CUADRO 6
CARACTERIZACION DE LOS CENTROIDES DE CADA GRUPO

Factor \ Grupo	G ₁	G ₂	G ₃
F _{1,75}	0,0921	-0,8625	0,0168
F _{2,75}	0,2500	0,1425	-0,1456
F _{3,75}	1,1112	-0,5049	-0,5595
F _{4,75}	-0,1067	3,6704	-0,2249
F _{1,80}	0,4228	0,7701	-0,2060
F _{2,80}	0,0853	-0,2676	-0,0114
F _{3,80}	-0,3139	-0,0547	0,1160
F _{4,80}	-0,2250	3,9678	-0,2031
F _{5,80}	1,1031	-0,5232	-0,3566
F _{1,85}	0,1580	0,0270	-0,0311
F _{2,85}	0,2768	-1,0424	0,6802
F _{3,85}	0,3452	-0,2168	0,1158
F _{4,85}	4,1236	-0,0306	-0,3232

- b) El G_1 mantiene un mayor énfasis en la estrategia de tesorería, lo que está en estrecha relación con el resultado anterior, ya que el aprovechamiento del mercado se realiza a través de nuevas actividades y servicios.
- c) Otro rasgo distintivo del G_1 es que la estrategia de expansión en él tiene una menor relevancia que en el G_3 , es decir, hay entidades que atribuyen al crecimiento excesivo de períodos anteriores la causa de sus resultados negativos y adoptan una posición más presionante hacia la rentabilidad.
- d) La estrategia de recursos es similar para ambos grupos, es decir, los desarrollos tecnológicos y la necesidad de nuevas inversiones afecta por igual a todas las entidades.
- e) El G_1 presta una mayor atención a la estrategia de rentabilidad, derivada de la necesidad de recuperar márgenes que, si bien siguen manteniéndose en cotas superiores a las de las entidades occidentales, progresivamente se iban deteriorando como consecuencia de la expansión indiscriminada.

III. Para 1985 los grupos, en cuanto a los individuos que los integran, presentan una característica clara: los «siete grandes» se distinguen del resto de la banca por tener unas dimensiones estratégicas diferenciadas de las que resultan para las demás entidades. La clasificación se caracteriza por:

- a) El G_2 se caracteriza por una mayor preocupación por la estrategia que hemos denominado de tesorería y rentabilidad. Como explicamos anteriormente, ésta parece ser la tónica general de la banca occidental: el desarrollo de nuevos activos financieros, la adaptación de la política monetaria a la nueva realidad y la «securitización» de la actividad, son retos comunes a todas las grandes entidades bancarias, que justifican este comportamiento estratégico.
- b) El G_2 muestra una menor atención por la estrategia de recursos. El mantenimiento de la rentabilidad y márgenes de actuación adecuados, se logra a través de la dimensión estratégica anterior, sin necesidad de profundizar en la estrategia de recursos, piedra angular, por el contrario, del comportamiento del G_3 .
- c) Algo similar ocurre con la estrategia de expansión, la cual sigue siendo importante —quizás por problemas de tamaño mínimo— en el G_3 y, en cambio, tiene menor importancia para el G_2 .
- d) La estrategia de negocio viene a reflejar la progresiva internacionalización de la actividad económica. Este rasgo del negocio bancario tiene mayor importancia para las entidades clasificadas en el G_2 . Evidentemente esto responde, también, a una cuestión de tamaño: para las entidades grandes el mercado interior comienza a ser insuficiente para el desarrollo de su capacidad potencial, viéndose obligados al incremento de su actividad internacional.

5. Conclusiones

Las secuelas de la crisis económica, los avances tecnológicos en el tratamiento de la información y la liberalización del sistema financiero español, son los factores que mejor explican el cambio estructural registrado en el sector bancario de nuestra economía. Este cambio estructural ha hecho sentir a las entidades bancarias la necesidad de reformular su estrategia de negocio, ajustar su estrategia de recursos, y adaptar su estructura organizativa a las nuevas condiciones del entorno y del mercado en que desarrollan su actividad.

En este orden de ideas, el conocimiento de las características estructurales del sector es condición «sine qua non» en el proceso de formulación de las estrategias empresariales. A estos efectos, el esquema general del análisis de núcleo competitivo, propuesto por Porter, se ha convertido en instrumento fundamental para la identificación de las fuerzas competitivas que determinan el comportamiento estratégico de las empresas de un sector.

A nivel intrasectorial la unidad básica del análisis de núcleo competitivo se corresponde con la noción de grupo estratégico o conjunto de empresas que dentro de un sector siguen idénticas o similares estrategias competitivas. Desde esta perspectiva, hemos pretendido en este trabajo detectar la presencia de grupos estratégicos diferenciados dentro del sector bancario español mediante la tipificación de las distintas estrategias competitivas de una muestra de bancos nacionales. La metodología utilizada ha sido la aplicación del análisis factorial y de conglomerados a una serie de variables que «a priori» pudieran ser significativas de la estrategia de la banca española durante los diez últimos años, tomando como punto de referencia los tres siguientes: 1975, 1980 y 1985.

Los resultados del análisis factorial ponen de manifiesto que las variables estratégicas pueden resumirse en los siguientes factores: estrategia de negocio, estrategia de expansión, estrategia de tesorería y rentabilidad y estrategia de recursos. El análisis comparato del comportamiento de estos factores en los años analizados proporciona una cierta evidencia empírica de la progresiva importancia que la estrategia de liquidez o tesorería ha ido adquiriendo a lo largo del período considerado en detrimento de las estrategias de negocio y de expansión. Esta apreciación parece confirmar la idea de que, si bien en un principio, y propiciada por la liberalización del sistema financiero, la expansión determinó la estrategia competitiva del sector, sus efectos perniciosos sobre los resultados de las entidades bancarias y la profunda crisis por la que atravesó el sector han desembocado en un creciente interés por la rentabilidad. De igual forma se pone de manifiesto la profunda mutación de la estrategia de negocio, que ha pasado del aprovechamiento intensivo del mercado interior a la internacionalización de sus operaciones como única forma de expansión en su actividad.

Los resultados del análisis «cluster» revelan que a la finalización del período considerado, y a partir de una situación poco definida, los grandes bancos nacionales presentan un comportamiento homogéneo y diferenciado de los demás bancos incluidos en la muestra. El perfil del grupo estratégico que engloba a los gran-

des bancos viene delineado por las estrategias de liquidez y rentabilidad, en contraposición al de los restantes bancos, caracterizados aún por un mayor énfasis en sus estrategias de expansión y de recursos. Consideraciones relativas al tamaño mínimo eficiente y estructura de costes de una entidad bancaria parecen encontrarse en la base de esta diferente actitud estratégica.

Apéndice

Relación de Bancos de la Muestra

1. EXTERIOR DE ESPAÑA
2. HISPANO AMERICANO
3. ESPAÑOL DE CREDITO
4. VIZCAYA
5. BILBAO
6. CENTRAL
7. URQUIJO (2)
8. SANTANDER
9. ZARAGOZANO
10. POPULAR ESPAÑOL
11. COMERCIAL TRANSATLANTICO
12. DESARROLLO ECONOMICO ESPAÑOL
13. FOMENTO
14. UNION (2)
15. INDUSTRIAL DE BILBAO
16. NOROESTE
17. FINANCIACION INDUSTRIAL
18. GRANADA
19. EUROPEO DE NEGOCIOS (1)
20. CATALAN DE DESARROLLO
21. OCCIDENTAL

¹ En 1980 el BANCO EUROPEO DE NEGOCIOS pasó a denominarse BANCO POPULAR INDUSTRIAL.

² En 1985 la lista se modifica por la fusión de los BANCO URQUIJO y UNION (BANCO URQUIJO-UNION), que pasa al número 13 de la lista, manteniendo el resto el mismo orden.

Bibliografía

- ALVAREZ RENDUELES, J.R.: «Estrategias de Innovación Financiera». *Anuario El País* 1987, pág. 421.
- ARZENI, S. y VERDU, V.: «Los Travestismos de la Banca». *Diario El País*, 16 de marzo de 1987.
- BALLARIN, E.: «Estrategias Competitivas para la Banca». Ed. Ariel. Barcelona, 1985.
- BUENO CAMPOS, E.: «Dirección Estratégica de la Empresa». Ed. Pirámide. Madrid, 1987.
- COMREY, A.L.: «Manual de Análisis Factorial». Cátedra, Madrid, 1985.
- DIXON, W.J. (Ed.): «BMDP Statistical Software, 1981». University of California Press, Berkeley, 1981.
- FANJUL, O. y MARAVALL, F.: «La eficiencia del sistema bancario español», Alianza Universidad, Madrid, 1985.
- GIMENO GRIÑO, G.: «Algunos factores a considerar en el proceso de crecimiento y desarrollo de la banca española (1962-1982)». *ICE*, n° 634 (1986), págs. 169-175.
- GREEN, P.E. y TULL, D.S.: «Investigaciones de Mercado». Ed. Prentice/Hall Internacional, Colombia, 1981.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S.: «Strategic Management: An Integrative Perspective». Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- JANE SOLA, J.: «Cambios Recientes en el negocio bancario». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n° 50 (1986), págs. 317-343.
- LAFUENTE, A. y SALAS, V.: «La teoría económica de la dirección estratégica». *ICE*, n° 595 (1983), págs. 63-72.
- LORENA GUINEA, L.A.: «La banca española en el proceso de integración en la CEE. Dirigismo frente a mercado». *Situación*, n° 4 (1985), pág. 5-22.
- PORTER, M.E.: «Estrategia competitiva». Compañía Editorial Continental, S.A., México 1982.
- SANCHEZ ASIAIN, J.A.: «La Banca ante el reto del futuro». *Situación*, n° 2 (1982), págs. 3-6.
- URIARTE, P.L.: «Banca y Comunidad Económica Europea». *BEE*, n° 127 (1986), págs. 29-46.