

La competencia en banca de empresas en España

Análisis de grupos estratégicos basado en la dimensión de especialización

.....
MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ

JOSÉ LUIS MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES (*)

Departamento de Financiación e Investigación Comercial
Universidad Autónoma de Madrid

La escasez de estudios empíricos sobre el sistema bancario español era evidente a finales de los años ochenta y se basaba, como pone de manifiesto Martínez Vilches (1992), en estudios desde la óptica del

107

paradigma clásico (Estructura-Conducta-Resultados) o en análisis del sector desde la óptica de mercado individual. No obstante, hemos asistido a una preocupación cada vez más creciente por analizar el sector y en particular, ha existido una atención especial desde el punto de vista de la aplicación de los fundamentos de la dirección estratégica.

En efecto, a finales de los años ochenta, las entidades bancarias españolas empiezan a aplicar las bases del marketing financiero debido a la creciente compe-

tencia. El análisis de la literatura publicada en relación a los cambios que ha experimentado el sistema bancario y la utilización del marketing financiero como arma competitiva muestra que existen numerosos trabajos, tanto desde el área de dirección estratégica como desde el campo del marketing de servicios.

En general se suele hacer una diferenciación entre banca al por menor y comercial, por un lado, y banca al por mayor, por otro, puesto que se trata de negocios

distintos con requisitos de éxito diferentes y que, además, exigen culturas organizativas también diferentes. No obstante, existen pocos estudios académicos que se preocupen de analizar el impacto de los cambios del entorno en banca al por mayor, debido las características especiales de este segmento de mercado.

Este vacío, existente desde la doble visión teórica y empírica, se ha tratado de cubrir en otros países europeos, sobre todo en el Reino Unido. Entre los trabajos publicados destacan los de Stevenson (1990),

CUADRO 1
ESTUDIOS EMPÍRICOS EN EL SISTEMAS FINANCIERO ESPAÑOL DESDE LA PERSPECTIVA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS QUE UTILIZAN LA DIMENSIÓN ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA O ACTIVIDAD

Autores	Metodología	VARIABLES de especialización	Grupos
Trujillo, Cuervo y Vargas (1985)	No determina a priori No utiliza contrastes o técnicas estadísticas	Activo/ofocina Cto personas físicas Moneda extranj. Interbancasrio Est. activo Est. recursos a terceros	Banca industrial, extranjera y comercial Banca por menor: cajas y cooperativas
Gual y Vives (1991)	Economía Industrial Técnicas Multivariantes	Tesorería Inv. Financieras Créditos Garantía/I.F. Cuentas corrientes/ Depósitos/RA Otras ctas/RA Intermediarios financieros/Pasivo	Grerupos de Bancos: comercial Corporativa o de negocios
Espitia, Polo y Salas (1990)	Análisis descriptivo	Activo/oficinas Crédito cial/activo Inv.cred./activo Ajenos	Banca industrial (por Mayor) Banca comercial Cajas de Ahorro (por menor)
Azofra y Fuente (1987)	Dirección estratégica Técnicas Multivariantes	Créditos/valores Entidades de crédito Tesorería Efectos y créditos en moneda extranjera Acreedores en moneda extranjera Saldo medio depósitos	Tres grupos a través de varias dimensiones
Azofra, Fuente, Miguel y Rodríguez (1990)	Dirección estratégica Técnicas Multivariantes	Carteras val/Inv. fin. Cred. acreed. y mda extr/Inv. cred. Pagarés, efectos y OC/acreed. Posición neta/RA Riesgos firma/inv. fin. Comisiones/ptos. fin. Saldo medio acreed.	Tres grupos a través de varias dimensiones
Mas Ruiz y Gómez Sala (1991)	Dirección Estratégica Técnicas Multivariantes	Inv. Crediticias/ATM Depósitos no bancarios/ATM Posición neta/RA Dtos de los servicios/ATM	Tres grupos a través de varias dimensiones
Martínez Vilches (1992)	Dirección Estratégica Técnicas Multivariantes	Pasivo Negocio Tradicional/ATM Inversiones crediticias/PNT Crédito comercial/Inversiones Crediticias Depósitos/Oficinas Empleados/Oficinas Inmovilizado/Oficinas	Tres grupos de cajas de ahorros a través de varias dimensiones
Mas Ruiz (1994, 1996)	Dirección Estratégica Técnicas Multivariantes	Crédito personal/IF Crédito Comercial/IF CGR/IF Tesorería/IF CC/RA OC/RA CA+DP/RA Interm.Fin./RA	Varios grupos en análisis estático y dinámico

FUENTE: Elaboración propia

pos estratégicos, tras aplicar métodos multivariantes.

Estas últimas investigaciones toman el patrón de especialización, estructura de negocio o estrategia de producto-mercado como una de las dimensiones de la estrategia competitiva; es decir, aplican el concepto de grupo estratégico tal y como lo definen los investigadores que empezaron a utilizarlo: «un conjunto de empre-

sas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de dimensiones estratégicas» (Newman, 1977 y Porter, 1982; en Martínez Vilches, 1992).

El cuadro 1 presenta un resumen de los estudios empíricos que tratan específicamente la estructura de producto-mercado (actividad o especialización) en el sector bancario español desde la perspectiva de

grupos estratégicos. Este cuadro nos muestra que los análisis realizados difieren entre sí en cuanto al colectivo estudiado, la metodología, la concepción de los grupos y las variables o ratios que se utilizan para definir la estrategia.

Los dos primeros trabajos que aparecen en el cuadro sólo utilizan las variables de producto-mercado o estrategia de negocio para concluir en grupos de entidades

que realizan estas actividades de banca al por mayor, al por menor o mixta. Los otros estudios se valen de otras dimensiones competitivas (expansión, tamaño, rentabilidad o estructura) para determinar los grupos. Para nuestra investigación nos interesan solamente las variables que pueden servir para discriminar las actividades de negocio de las entidades. También se puede observar que los tres primeros trabajos determinan los grupos según la actividad o estructura de negocio, mientras que los demás obtienen los grupos estratégicos tras aplicar varias técnicas multivariantes.

No analizaremos en profundidad estos trabajos, puesto que sus resultados ya han sido estudiados en investigaciones anteriores. No obstante, utilizaremos su metodología, hipótesis y conclusiones como base de nuestra investigación.

En resumen, gracias al análisis de estos trabajos se pueden calcular una serie de variables en forma de ratio que sirven para tipificar:

1| Cuáles son las diferencias entre banca al por mayor y minorista.

2| Qué entidades tienen mayor peso en una u otra actividad.

3| Cuáles son las diferencias en cuanto a resultados —sobre todo en rentabilidad— de estas actividades.

Por otro lado, la mayoría de las investigaciones revisadas tratan de ver el comportamiento de las entidades a través de ratios obtenidos de los estados financieros de las entidades. Desde nuestro punto de vista, se puede avanzar aún más en la investigación teniendo en cuenta además otras variables que hacen referencia al entorno, los objetivos o las variables de marketing. Algunas de ellas configuran la estrategia corporativa y otras la estrategia a nivel de unidad de negocio.

Emplear sólo como variables discriminantes de la estrategia competitiva los ratios contruidos a través de las partidas de balance y cuenta de resultados u otras estadísticas (número de cajeros, número de oficinas o número de trabajadores) tiene sus inconvenientes. El principal es que las con-

**CUADRO 2
ESCALAS UTILIZADAS EN LAS
VARIABLES**

- ESCALA NOMINAL:
- * Realización de segmentación
 - * Utilización de productos
 - * Comisiones
 - * Pertenencia a grupo
- ESCALA ORDINAL:
- * Definición Departamento de empresas: facturación
 - * Número personas que forman parte del Departamento de empresas
- ESCALA DE INTERVALOS
- * Objetivos
 - * Competencia
 - * Rentabilidad de Clientes
 - * Concesión préstamos/créditos
 - * Valoración de segmentos
 - * Valoración de estrategias
 - * Competencias del Departamento empresas
- ESCALA DE RAZÓN:
- * Número centros especializados en empresas
 - * Porcentaje Inversión crediticia
 - * Rentabilidad bruta cliente
 - * N° clientes empresariales
 - * N° gestores cuentas
 - * Activos Totales Medios
 - * Ratios de balance y cuenta de resultados en grupos estratégicos

clusiones que se obtienen a partir de la única utilización de estos ratios pueden tener ciertas limitaciones, cuando existen más determinantes de la estrategia competitiva y, particularmente a nivel de marketing (presupuestos de departamentos en comunicación, nuevos productos o canales de distribución, como actividades en seguros, leasing, banca electrónica, etc.).

En nuestra investigación, procuramos combinar ambos tipos de métodos. De ahí que intentemos valorar las estrategias de las entidades mediante una encuesta y otros datos obtenidos de fuentes secundarias para cruzarlos con los resultados obtenidos al aplicar el concepto de grupos estratégicos.



**Metodología
de la investigación**

Las hipótesis que intentamos confirmar son las siguientes:

1| El tamaño de las entidades —bancos o cajas— es una variable que determina la estrategia, pues las entidades de mayor tamaño tienden a estrategias universales y las pequeñas a estrategias de enfoque.

2| La variable institucional banco o caja influye en la estrategia de marketing en banca de empresas, que es distinta para ambos tipos de entidades.

3| La distinta situación de partida de las entidades extranjeras frente a las nacionales influye en su estrategia comercial.

4| Existen diferencias entre banca de empresas y de particulares, que se manifiestan en el mayor peso que tienen las entidades en una u otra actividad y que se traducen en diferencias de resultados —sobre todo en rentabilidad— de estas actividades.

Para verificar o rechazar estas hipótesis, hemos construido el análisis empírico en torno a dos etapas. La primera es el estudio de grupos estratégicos desde el punto de vista del producto-mercado al que se orientan las entidades, es decir, la dimensión de alcance (2). La segunda etapa establece un nexo entre grupos estratégicos y estrategia de marketing.

En esta investigación se han utilizado fuentes de información secundaria y primaria. Entre las primeras se encuentran fundamentalmente las memorias de las entidades, la prensa general y especializada, las bases de datos existentes, informes sobre el sector financiero y los anuarios del Consejo Superior Bancario, de la Asociación Española de Banca y de la Confederación Española de Cajas de Ahorro. En cuanto a la información primaria, ha sido obtenida de las opiniones de los directivos bancarios a partir de un cuestionario estructurado que tiene un total de catorce preguntas divididas en siete apartados: Datos de la entidad, Objetivos, Competencia, Clientes, Acciones de Marketing y Características de la entidad. Estas variables y las hipótesis formuladas anteriormente se han elegido después de llevar a cabo un análisis exhaustivo de la literatura en banca de empresas y combinarlo con algunas investigaciones previas llevadas a cabo en el sector bancario

español, tanto por parte de consultoras como en el ámbito académico (3).

Cada variable que formará parte del análisis de datos se debe medir según una escala de clasificación. Las escalas utilizadas para las variables son las que se presentan en el cuadro 1. Como se puede ver, para todas las variables de actitudes se ha utilizado una escala de intervalos. De acuerdo con la revisión realizada por Churchill y Peter (4) parece que la elección de esta escala no afecta a la calidad de medida de los resultados (5).

En el cuadro 3 se presenta un resumen de la metodología empleada en esta segunda etapa de la investigación. Del total de cuarenta y cinco entidades contactadas, se recogieron treinta y cuatro cuestionarios, por tanto, la tasa de respuesta fue del 75% (6). El cuestionario, altamente estructurado, tiene en su gran mayoría preguntas cerradas o semiabiertas, no ocultándose a los entrevistados el motivo de la investigación debido a las características de la muestra, que pertenece a una población muy solicitada para encuestas y cuya única motivación para contestar puede ser el recibir un informe con los resultados de la investigación. La información que se obtiene de estas preguntas, junto a otros datos de carácter interno extraídos de fuentes de información secundaria, permiten comprender la estrategia comercial en Banca de Empresas de las entidades financieras instaladas en nuestro país.

En cuanto al muestreo, la población de esta investigación está formada por los directivos responsables de esta UEN (Unidad Estratégica de Negocio) en los bancos y cajas. No es una población excesivamente grande, pero sí resulta difícil lograr su colaboración. Se ha elegido un procedimiento no aleatorio al tratarse de un colectivo con reducido número de entidades que acaparan gran parte del negocio, de las que dependen a su vez otras entidades y con una dedicación a Banca de Empresas localizada. El total de entidades a las que se solicitó la colaboración fue de 45, siguiendo el criterio de dedicación a Banca de Empresas entre una población total de 194 entidades (143 bancos y 51 cajas de ahorro) (7).

Por parte de los bancos se ha contado con la totalidad de los seis grandes y una

CUADRO 3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

INFORMACION PRIMARIA	Encuesta personal o por correo. Cuestionario estructurado. Escala intervalos de recorrido 1-5.
POBLACION	Directivos bancarios responsables de la estrategia de marketing en Banca de Empresas de EF en España en 1994.
MUESTRA	Directivos bancarios de 34 entidades (directores generales/de marketing/de empresas)
GRADO DE RESPUESTA	45 entidades contactadas (75%)
REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA	70% ATM y 61% recursos totales de clientes.
COMPOSICION DE LA MUESTRA	6 bancos grandes, 6 medianos, 4 pequeños, 9 extranjeros, 3 cajas grandes y 6 cajas medianas-pequeñas.
TRABAJO DE CAMPO	Julio-Septiembre 1995
TECNICAS ANALISIS DE LA INFORMACION	Análisis cluster y análisis de la varianza (ANOVA y MANOVA)
PROGRAMAS ESTADISTICOS UTILIZADOS	SPSS 7.5.

notable presencia de bancos medianos y extranjeros. Entre las cajas están las tres grandes, tres medianas y tres pequeñas. El total de directivos que han colaborado asciende a treinta y cuatro, perteneciendo nueve a cajas y el resto a Bancos. Respecto a la representatividad de la muestra, las entidades representan, en la fecha en que se realizó la encuesta, aproximadamente el 70% de activos totales medios del total del sistema bancario, así como el 61% de los recursos totales de clientes.

Las técnicas de análisis de datos utilizadas en han sido el análisis cluster y el análisis de la varianza. La primera nos ha servido para formar los distintos grupos estratégicos por especialización y la segunda determinar si estos grupos presentan diferencias significativas para distintos ratios de composición de balance y resultados, así como para las variables de marketing. El análisis de la información ha sido realizado mediante el paquetes estadísticos SPSS v.7.5.

•••••

Análisis empírico de grupos estratégicos en 1995

En este epígrafe, nos centramos en el análisis empírico de grupos estratégicos,

basándonos en las variables e hipótesis formuladas anteriormente. Antes de describir los resultados debemos advertir que nos centramos específicamente en los ratios de especialización o producto-mercado, puesto que el objetivo de nuestra investigación es analizar el comportamiento de las entidades en banca de empresas y es esta dimensión la que determina la actuación de bancos y cajas en cuanto a su mercado de referencia.

Los pasos que seguimos son los siguientes:

- En primer lugar, se determinan los grupos según siete ratios obtenidos del balance de las entidades, ya que consideramos que estas entidades deben agruparse por su especialización y no por condicionantes legales o históricos (8).
- Posteriormente, analizamos los grupos obtenidos según algunos de los ratios de estructura y composición de balance que han sido empleados en las demás investigaciones. Consideramos que los primeros ratios son determinantes del patrón de especialización de las entidades y que los segundos se derivan de la especialización. Por tanto, utilizamos estos últimos ratios como descriptores posteriores a la formación de los grupos.
- Por último, tratamos de evaluar si existen diferencias significativas en los resul-

tados obtenidos por cada uno de los grupos, mediante ratios de resultados.

En cuanto a los ratios determinantes, con los que se refieren al activo, se distingue entre las instituciones con amplia actividad comercial y, por tanto, tienen un elevado porcentaje de inversión crediticia y las instituciones cuya inversión se concentra en títulos financieros y tesorería. Respecto al pasivo, tenemos recursos que proceden de distintos tipos de pasivos (de cuentas corrientes, de ahorro-depósitos a plazo o de otras cuentas) y el uso del mercado interbancario para captar fondos.

Los ratios pueden observarse en el cuadro 4. Los tres primeros están relacionados con la vertiente de activo y los cuatro siguientes con la de pasivo. Se han elegido como variables estratégicas a nivel de negocio, que reflejan los compromisos de alcance en base a la estrategia de producto-mercado; como ya se ha expuesto en el apartado anterior, todas las investigaciones revisadas distinguen esta dimensión como clave para diferenciar las estrategias de las entidades, ya que éstas compiten en una actividad profundamente segmentada, especializando su oferta de productos y servicios en determinados grupos de clientes.

Las diferencias entre los grupos se ponen de manifiesto no sólo por los ratios que sirven para realizar la agrupación, sino también por la existencia de diferencias significativas entre las medias de los grupos para otros ratios de estructura y composición de activos o pasivos, que representan el tamaño de las entidades respecto a su red de oficinas. Para cada grupo se han determinado las medias de los distintos ratios y posteriormente se ha realizado un contraste estadístico basado en el análisis de la varianza con el fin de corroborar la hipótesis de diferencias de medias.

Para completar el análisis, se debe hacer un estudio de los resultados económicos y financieros de cada uno de los tres grupos y observar si estos resultados son distintos estadísticamente, es decir, se trata de ver si la pertenencia a un determinado grupo conduce a resultados económicos y financieros distintos.

CUADRO 4
RATIOS DETERMINANTES DEL PADRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE LOS BANCOS

Ratios	Composición	Descripción
Ratio 1	Tesorería/Inversiones	Muestra la tendencia a la concentración de la inversión de la entidad en tesorería y es, por tanto, un indicador de una actividad tradicional y conservadora que evita el riesgo e incurre en unos costes operativos menores (9).
Ratio 2	Participaciones en empresas/ Intermediarios financieros	Define la actividad de los bancos en cuanto a su inversión directa o indirecta en empresas.
Ratio 3	Cartera de valores/Intermediarios financieros	Muestra la tendencia de las entidades a la concentración de su inversión en títulos.
Ratio 4	Depósitos/Recursos Ajenos	Refleja la especialización de las entidades en banca minorista, en la medida en que estos recursos representan la captación del ahorro familiar, es decir, pasivos estables y baratos
Ratio 5	Otras cuentas/Recursos ajenos	Muestra la tendencia de las entidades hacia la oferta de pasivos caros mediante una forma más novedosa y agresiva de captación de fondos, que incluye las cuentas especiales y la cesión temporal de activos.
Ratio 6	Valores Negociables/ Recursos Ajenos	Muestra la utilización de valores por parte de las entidades.
Ratio 7	Intermediarios financieros/ Pasivo total	Determina la utilización del mercado interbancario para captar fondos, actividad típica de la banca extranjera.

La primera medida que consideraremos será el margen financiero, es decir, la diferencia entre productos derivados de la actividad financiera y los costes financieros devengados por la captación de recursos. Otra medida de los resultados es la rentabilidad económica medida por el beneficio sobre activos, que tiene en cuenta las diferencias en costes de transformación que implica cada tipo de banca. Además se han observado las diferencias en rentabilidad financiera o beneficio neto sobre fondos propios, que está condicionada por el nivel de riesgo de la entidad. Otros ratios que pueden indicar diferencias en los resultados y que han sido utilizados para este análisis son el gasto de explotación sobre activo, ya que la orientación minorista hace que en conjunto estos gastos sean más altos, y las dotaciones a insolvencias sobre inversiones crediticias.

Al aplicar el análisis cluster a los ratios de especialización se pueden utilizar distintos métodos. Cuando se aplica el método de encadenamiento completo se obtienen

prácticamente los mismos resultados que con el método del centroide o el de Ward. Esta coincidencia de resultados muestra la estabilidad de la solución y por ello, vamos a analizar los resultados después de aplicar el primero de estos métodos (Figura 1).

El principal problema del cluster es decidir el número de grupos que se obtienen como resultado. Algunas aplicaciones que sugiere la bibliografía escrita para buscar puntos de inflexión no son útiles para identificar la mejor solución (Hooley, Lynch y Jobber (92)). Por ello, muchos autores creen que se debe elegir el número de grupos y la composición de cada uno según la claridad de las descripciones que se obtengan. Aunque existen algunas investigaciones que tratan de demostrar el número óptimo de grupos en forma de los coeficientes de agrupación, se ha optado por el primer criterio, es decir, elegir según la claridad de las descripciones sabiendo siempre que la distancia euclídea recalculada en una escala de 0 a

25 no sea superior a 12'5, que los grupos sean compactos, diferentes entre sí y no muy pequeños y que no haya un número muy elevado de grupos (no superior a 5) (10).

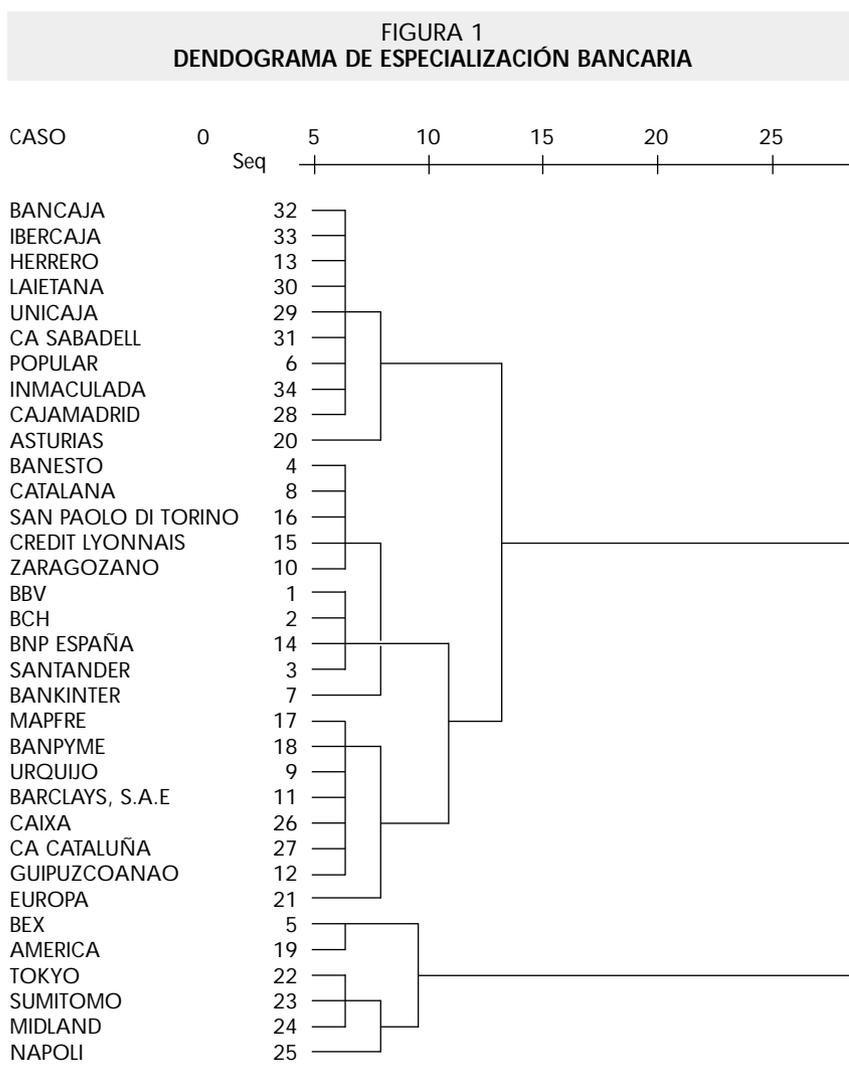
Al aplicar el análisis cluster se pueden determinar cuatro grupos de entidades. El primero está formado por 10 bancos: los grandes menos el Popular, dos medianos y los extranjeros con red minorista. Siguen, claramente, una actividad de banca universal. El segundo grupo lo forman seis entidades: cinco bancos extranjeros sin red y el BEX. Su orientación es, por tanto, la especialización en la gran empresa y las multinacionales. El tercer grupo tiene clara orientación minorista, siendo el Popular el único banco grande y los demás bancos y cajas medianos y pequeños. Por tanto, se puede observar que ha habido un trasvase de bancos hacia un cuarto grupo que, si bien tiene una orientación al por menor, empieza a dar importancia a la banca de empresas. La composición de estos grupos se puede ver mejor en el cuadro 5, basado en los datos del año 1995.

Las principales diferencias en cuanto a ratios determinantes se refieren al ratio de depósitos/recursos ajenos, siendo muy poco significativo en el grupo de bancos mayorista, que se financia a través del interbancario como demuestra el último de los ratios calculados. Asimismo, la tesorería es menos importante para la banca mayorista (11). En cuanto a las participaciones en empresas, la banca al por mayor presenta un ratio muy inferior a las otros dos grupos (Cuadro 6).

Las diferencias entre la denominada banca universal y banca minorista se refieren sobre todo al peso de los depósitos (el doble de proporción sobre los recursos ajenos en banca minorista), la mayor importancia de las otras cuentas para la banca universal y su mayor recurrencia al interbancario para captar fondos.

En cuanto a la composición de balance, los ratios obtenidos son los que se pueden observar en el cuadro 7).

Estos resultados nos demuestran que el mayor tamaño por oficina y empleado



**CUADRO 5
COMPOSICIÓN DE ENTIDADES POR ESPECIALIZACIÓN**

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
BBV	Tokyo	Popular	Guipuzcoano
Central Hispano	Sumitomo	Herrero	Urquijo
Banesto	Anérica	Asturias	Mapfre
Santander	Exterior	Caja madrid	Banpyme
Catalana	Midland	Ibercaja	Europa
Bankinter	Napoli	Bancaja	Caixa
Barclays		Unicaja	Cataluña
BNP España		Inmaculada	Barclays
San paolo		Sabadell	
Credit Lyonnais		Laietana	

FUENTE: Elaboración propia sobre datos del año 1995

es el de la banca mayorista, seguida por la universal, la de empresas y la minorista, aunque se debe resaltar que el inmovilizado por oficina es mayor en la banca universal que en la mayorista. Cuando se prueba la significación esta-

dística mediante un análisis de la varianza, podemos observar que todos los grupos se diferencian en su conjunto para estos ratios de estructura y que la única variable no significativa es la de inmovilizado/oficinas.

En cuanto a los resultados (cuadro 8), los bancos universales tienen rentabilidad negativa debido a las pérdidas experimentadas por dos bancos extranjeros (BNP y Credit Lyonnais). Otro resultado interesante es la mayor rentabilidad de la banca minorista sobre las demás actividades, sobre todo, a nivel financiero, aunque tenga unos gastos mayores derivados de su actividad. Uno de los resultados más importantes de la aplicación de los análisis de la varianza es que estas diferencias son significativas para todas las variables en su conjunto y para cada una por separado, excepto para insolvencias/activo.

En conclusión, podemos afirmar que las diferencias de estructura de estos cuatro grupos de entidades son notables, teniendo el mayor tamaño por oficina la banca mayorista y el menor la banca minorista. En cuanto a los resultados de las actividades, se deduce tanto el margen financiero como la rentabilidad son significativamente mayores para la actividad de banca al por menor.

Estrategias corporativas y marketing

En este último apartado profundizamos en la relación entre estrategia corporativa y de marketing. Para ello, unimos la información procedente del cuestionario sobre valoración de los objetivos, entorno, estrategias y tipos estratégicos en que se encuadra cada banco o caja con la que se ha obtenido al estudiar los grupos estratégicos por patrón de especialización. La técnica que nos ayudará a determinar las diferencias entre cada grupo o tipología respecto de las estrategias en su conjunto es también el análisis de la varianza uni o multivariante.

Mediante la aplicación del análisis de la varianza (ANOVA) a cada grupo respecto de las variables expuestas en el cuestionario, obtenemos los resultados que aparecen en el cuadro 9. Sólo hemos incluido aquellas variables cuyas medias han resultado significativamente distintas para cada uno de los cuatro grupos (12).

CUADRO 6
MEDIDAS DE RATIOS PARA GRUPOS POR ESPECIALIZACIÓN

Ratio	Grupo 1 Universal	Grupo 2 Mayorista	Grupo 3 Mayorista	Grupo 4 Minorista Empresas
TES/I.F.	0.23	0.10	0.22	0.36
PE/I.F.A.	0.02	0.001	0.001	0.02
C.V./I.F.A.	0.07	0.11	0.06	0.07
D/R.A.	0.47	0.04	0.72	0.54
O.C/R.A.	0.27	0.07	0.10	0.14
V.N./R.A.	0.01	0.001	0.001	0.01
INT.FIN./P.T.	0.32	0.79	0.08	0.11

FUENTE: Elaboración propia sobre datos de 1995.

CUADRO 7
TATIOS DE ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN PARA GRUPOS

Ratio	Grupo 1 Universal	Grupo 2 Mayorista	Grupo 3 Mayorista	Grupo 4 Empresas
Activo/oficinas ^a	11425.07	70329.71	2116.26	3242.15
Depósitos/oficinas ^b	1367.18	2212.51	381.83	447.75
Empleados/oficinas ^a	8.35	32.88	5.56	7.64
Inmovilizado/oficinas ^c	371.21	122.34	66.06	102.71

a: significativo al 1%
b: significativo al 5%
c: no significativo

MANOVA
F=56 PROB=0.0000

FUENTE: Elaboración propia sobre datos de 1995.

CUADRO 8
RATIOS DE RESULTADOS POR GRUPOS

Ratio	Grupo 1 Universal	Grupo 2 Mayorista	Grupo 3 Mayorista	Grupo 4 Minorista Empresas
Margen financiero/activo ^a	0.040	0.040	0.050	0.040
Rentabilidad económica ^a	-0.001	0.012	0.014	0.003
Rentabilidad financiera ^b	-0.023	0.075	0.151	0.056
Gastos explotación/activo ^c	0.005	0.001	0.004	0.003
Insolvencias/activo ^d	0.026	0.009	0.030	0.030

a: significativo al 1%
b: significativo al 5%
c: significativo al 10%
d: no significativo

MANOVA
F=66.65 PROB=0.000

FUENTE: Elaboración propia sobre datos de 1995.

En cuanto a los objetivos, las entidades que han optado por estrategias de banca universal, según la perspectiva de grupos estratégicos, dan un valor más bajo que todos los demás grupos a dos objetivos relacionados con el crecimiento del mercado (captación de nuevos segmentos o cobertura de nuevos productos mercado). También es baja, aunque un poco

mayor, la valoración que da a estos objetivos la banca mayorista. Sin embargo, la banca minorista apuesta por la captación de nuevos segmentos, mientras que la minorista que empieza a tener importancia en el segmento de empresas se destaca por valorar por encima de los demás grupos la cobertura de nuevos productos-mercado.

CUADRO 9
RATIOS DE RESULTADOS POR GRUPOS

Ratio	Gupo 1 Universal	Grupo 2 Mayorista	Grupo 3 Mayorista	Grupo 4 Minorista Empresas	F
OBJETIVOS					
Captar nuevos segmentos de mercado	3.10	3.17	4.33	4.13	4.07 ^b
Cubrir nuevos productos/mercado	2.90	3.83	3.30	4.13	2.57 ^c
SEGMENTACION					
Menos de 75 millones	1.78	1.50	3.50	2.50	3.83 ^b
Entre 200 y 2000 M	3.22	2.17	4.25	4.00	2.55 ^c
De 250 a 750 trabajadores	1.44	2.00	2.25	4.00	5.19 ^a
Más de 750 trabajadores	1.44	3.00	2.25	3.50	2.45 ^c
Comercio y distribución	3.44	2.83	4.50	4.17	3.67 ^b
Servicios	3.44	4.33	4.50	3.67	2.39 ^c
Química y petróleo	3.56	4.67	4.25	3.83	3.05 ^c
Empresa familiar	2.25	2.17	3.67	3.25	3.07 ^c
Accionistas privados	3.50	2.83	3.00	3.67	5.61 ^a
Empresa Pública	4.13	4.50	2.50	3.50	3.23 ^b
ACCIONES DE PRODUCTO					
Configurar paquetes	3.70	2.17	3.90	3.63	4.96 ^a
Ofrecer asesoramiento	3.90	4.50	3.30	4.38	2.64 ^c
ACCIONES DE DISTRIBUCION					
Aumentar densidad red	2.20	1.60	3.11	2.88	3.86 ^b
Reorganizar oficinas	3.30	1.40	3.00	3.75	4.81 ^a
Especializar por clientes espacio	3.00	1.20	2.89	3.13	2.91 ^c
Centros de negocios	2.90	1.40	3.00	2.86	2.46 ^c
Banca telefónica	3.10	1.40	3.60	3.88	5.15 ^a
ACCIONES PROMOCION-VENTA					
Uso telemarketing	2.80	1.17	2.90	3.25	4.86 ^a
Uso mailing	2.20	2.00	3.40	3.38	4.03 ^b
COMPETENCIAS DEPARTAMENTO					
Análisis clientes actuales	4.40	4.83	4.11	4.13	2.40 ^c

a: significativo al
b: significativo al 5%
c: significativo al 10%

La estrategia de segmentación de estos cuatro grupos es coherente con su patrón de especialización. Así, la banca al por menor, determina como segmento estratégico el de PYMES y empresas familiares, teniendo éste menor importancia para la banca universal y, sobre todo, para la banca mayorista. Para estos grupos, sin embargo, es fundamental la penetración en empresas públicas.

Otro resultado interesante en cuanto a segmentación, es que el criterio de número de trabajadores es escasamente valorado por los bancos universales a la hora de determinar el tamaño de la empresa, siendo muy importante este factor para la banca minorista implantada en el segmento empresarial.

Por lo que se refiere a producto, el grupo que valora más la configuración de paquetes es la banca minorista, siendo la banca mayorista la que menos utiliza esta acción. No obstante, la oferta de asesoramiento es muy importante tanto para la banca mayorista como para la banca minorista que tiene implantación en las empresas no financieras.

Las acciones de distribución son las variables con las que por separado se han obtenido diferencias de medias muy diferentes estadísticamente para los cuatro grupos. Así, la banca minorista pura destaca como principales acciones el aumento de la densidad de la red, la instalación de centros de negocios en polígonos industriales y el desarrollo de la banca telefónica. La banca

al por menor que da importancia a las empresas valora de forma más alta que el resto de los grupos la reorganización de oficinas y la especialización por clientes dentro de la oficina. La banca mayorista se destaca por valorar escasamente, de forma baja o muy baja, todas las acciones de distribución y la banca universal por dar valoraciones medias.

También las acciones de promoción y venta que han resultado estadísticamente diferentes para cada grupo se derivan del enfoque que adoptan estas entidades a nivel de especialización, ya que las dos acciones clásicas de comunicación del mercado minorista (uso del telemarketing y el mailing) son las más valoradas por los dos grupos de banca al por menor.

Por último, en cuanto a competencias del departamento de empresas, sólo el análisis de los clientes actuales ha sido una acción significativamente distinta para los cuatro grupos, teniendo más competencias en esta cuestión la banca universal y la mayorista.

Conclusiones

En este artículo hemos demostrado que existen distintos grupos estratégicos en función de su actividad en un producto-mercado o varios productos-mercado de referencia. En concreto, las hipótesis formuladas en el segundo apartado eran:

1] El tamaño de las entidades —bancos o cajas— es una variable que determina la estrategia, pues las entidades de mayor tamaño tienden a estrategias universales y las pequeñas a estrategias de enfoque.

2] La variable institucional banco o caja influye en la estrategia de marketing en banca de empresas, que es distinta para ambos tipos de entidades.

3] La distinta situación de partida de las entidades extranjeras frente a las nacionales influye en su estrategia comercial.

4] Existen diferencias entre banca de empresas y de particulares, que se manifiestan en el mayor peso que tienen las entidades en una u otra actividad y que se traducen en diferencias de resultados —sobre todo en rentabilidad— de estas actividades.

En cuanto a la primera hipótesis, se ha visto verificada parcialmente, puesto que las entidades más grandes aparecen en el grupo 1 (banca universal) o en el grupo 4 (minorista-empresas). Únicamente una entidad de gran tamaño (Caja Madrid) se encuadra en el grupo de banca minorista. Lo mismo ocurre con la segunda hipótesis, ya que las cajas sólo están en el tercer y cuarto grupos.

La hipótesis sobre nacionalidad de las entidades se puede confirmar asimismo al observar tanto los grupos como sus



acciones de marketing, ya que las entidades extranjeras que han entrado más tarde en el mercado español sólo están actuando en el mercado mayorista.

Por último, también se confirma la cuarta hipótesis mediante el análisis de resultados de las entidades, ya que las entidades centradas en actividades de banca minorista obtienen un mayor margen que las que realizan actividades universales o de banca mayorista.

Las principales aportaciones de esta investigación respecto a las anteriores son:

✓ No configuramos los grupos según una clasificación basada en condicionantes históricos o legales, sino que observamos la relación que existe entre las entidades sin juzgar a priori cuál va a ser su composición.

✓ Analizamos todas las posibles variables que permiten las estadísticas oficiales que sirven para distinguir la estrategia de especialización de las entidades, así como las diferencias significativas que puedan existir en resultados y composición de balances.

✓ No sólo probamos las estrategias de especialización, actividad o producto-mercado, sino que posteriormente, establecemos un nexo entre estas estrategias y el marketing en banca de empresas.

La limitación más importante de esta investigación es que no se han utilizado otros determinantes de la estrategia aparte de los ratios de actividad, aunque la justificación respecto a esta deficiencia ha sido ampliamente comentada en el artículo, puesto que nuestro propósito era observar solamente esta dimensión. Por otro lado, el análisis está hecho únicamente para un año concreto, sin observar la evolución de las entidades ni determinar períodos estratégicamente estables, tal y como se ha probado en otros trabajos. En este caso, la limitación proviene de la segunda fuente utilizada para medir la estrategia de las entidades, esto es, la encuesta, que únicamente ha podido ser llevada a cabo en un período determinado. Por último, los ratios determinantes se han construido a partir del análisis de los balances de las entidades, de ahí que sólo se haya podido utilizar la información que ofrecen las estadísticas oficiales. De estas limitaciones, surgen las alternativas para siguientes investigaciones. Es nuestro propósito, continuar esta línea de investigación ampliando la muestra de entidades que forman parte del sector bancario.

Asimismo, en posteriores trabajos mostraremos el nexo existente entre la perspectiva de grupos estratégicos desde el output (basado en ratios de balance y cuenta de resultados) y a partir del input (recursos de las entidades). En efecto, existen dos niveles de competencia dentro de la industria: el primario, donde las empresas compiten por recursos y el secundario, donde compiten por clientes. El grupo primario de competencia se puede establecer mediante configuraciones similares de recursos que poseen las entidades. Para ello, nos basaremos en un panel de expertos que sirva para evaluar los recursos y capacidades de las entidades, utilizando una teoría emergente en el campo estratégico: la de recursos y capacidades.

(*) Los datos en este artículo fueron obtenidos en 1994-1995. Por tanto, la información está referida a la fecha reseñada. No obstante, los autores pensamos que tanto las hipótesis que verificamos como los restantes resultados siguen teniendo plena vigencia.

•••••
Notas

(1) Si se quieren entender estos aspectos conceptuales y los trabajos desarrollados internacionalmente, el trabajo de Mas (1994) proporciona una visión exhaustiva sobre ellos.

(2) En cuanto a las variables utilizadas en el análisis empírico para identificar los grupos estratégicos, la corriente mayoritaria de investigación sigue el planteamiento de Cool y Schendel (1987), distinguiendo entre compromisos de alcance y de recursos. Sólo hemos utilizado los primeros pues, de acuerdo con el objetivo principal del artículo, nos interesa únicamente la dimensión producto-mercado.

(3) Ver Gómez, M. Estrategias comerciales en Banca de Empresas: aplicación al sector bancario español. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, 1997.

(4) Churchill, G.A. y Peter, J.P. «Research Design Effects on Reliability of Rating Scales: a meta analysis», *Journal of Marketing Research*, 21 Noviembre 1984, pag. 360-375.

(5) En nuestra investigación utilizamos una escala de cinco puntos para medir el grado de aceptación de los directivos bancarios respecto a una serie de afirmaciones sobre las estrategias de la entidad.

(6) Grado de respuesta personal 100%; grado de respuesta por correo 54%.

(7) Los datos han sido obtenidos a partir de la información publicada en los anuarios de la Asociación Española de Banca y la Confederación Española de Cajas de Ahorros de 1994. Los criterios de clasificación se han basado en la cuota de mercado de las entidades, tanto según sus activos totales medios, siendo entidades grandes aquellas que superan 1.500.000 millones de ATM, entidades medianas las que están entre esta cifra y los 400.000 millones y entidades pequeñas las que tienen unos ATM inferiores.

(8) Estos ratios, que describimos posteriormente, están basados en las investigaciones realizadas por Gual y Vives (1991), Martínez Vilches (1992) y Mas Ruíz (1996). Con respecto a la información relativa a las variables que han servido para conformar los ratios, se han elegido aquellos en que no hay diferencias entre bancos y cajas de ahorro a la hora de presentar sus estados financieros, de forma que los datos sean homogéneos.

(9) En Tesorería consideramos Caja y Banco de España, Activos Monetarios e Intermediarios Financieros de Activo. Inversiones Financieras se compone de Tesorería, Inversiones Crediticias brutas y Cartera de Valores.

(10) Existen varias técnicas para determinar el número óptimo de grupos. En una extensa revisión crítica sobre la aplicación del cluster al análisis estratégico, dos autores americanos mencionan como métodos principales la observación gráfica de los dendogramas, la



representación en ejes de coordenadas del número casos y coeficientes de aglomeración, el criterio cúbico de agrupación (CCC) y la predeterminación según teorías previas. Asimismo, sugieren la aplicación de varios métodos, ya que ninguno es concluyente. Hetchen, D.J. y C.L. Shook, «The aplicación of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, páginas 446-447. Asimismo, una explicación detallada se puede encontrar en Gómez, M «Análisis cluster en los años 90: metodología y crítica».

(11) La forma de presentación del balance de las entidades no presenta una partida exclusiva para crédito comercial, sólo presenta el crédito a clientes, por lo que resulta poco significativo utilizar los ratios relacionados con el crédito.

(12) Anteriormente, hemos realizado un MANOVA que ha mostrado que las diferencias entre los cuatro grupos son estadísticamente significativas en su conjunto para la estrategia de segmentación y las acciones de promoción-venta.

•••••
Bibliografía

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J.C. (1990): «El futuro de la banca de empresas» en Bueno, E. y Rodríguez Antón, J.M. *La Banca del Futuro*, Madrid: Pirámide.
ARTHUR ANDERSEN y ANDERSEN CONSULTING (1993): *European Banking and capital markets: a strategic forecast*. Londres, The Economist Intelligence Unit.
AZOFRA, V. Y FUENTE, J.M. (1987): «El comportamiento estratégico de la banca española

la durante el período 1975-1985: Una aproximación». *Anales de estudios económicos y empresariales*, número 2, páginas 35-54.

AZOFRA, V.; FUENTE, J.M.; MIGUEL, A. y RODRÍGUEZ, J.M. (1990): «Cambio es la estrategia competitiva de la banca española durante los ochenta». *Información Comercial Española*, Julio, 1990, páginas 103-118.

BARALLAT, L. (1992): *La banca española en el año 2000: un sector en transición*, Ed. Ciencias Sociales, Madrid.

BARALLAT, L. (1992): «¿Qué retos supone la entrada de empresas procedentes de otros sectores en la actividad bancaria?», *Boletín Económico de ICE*, número 2334, 20 a 26 de Julio, páginas 2356-2361.

BARALLAT, L. (1992): «Evolución de la banca al por mayor en países desarrollados», *Boletín Económico de ICE*, número 2351, 21 a 27 de Diciembre, páginas 3973-3986.

BINKS, M.R.; ENNEW, CH y REED, G.V. (1990): «The differentiation of bank services to small firms», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7, páginas 29-32.

BINKS, M.R.; ENNEW, CH y REED, G.V. (1992): «The single market: finance for small and medium-sized enterprises», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, páginas 26-31.

BUENO, E. (1994): «La estrategia de la banca ante el nuevo escenario económico», en *Nuevos enfoques de gestión bancaria*. Aula de Banca, Universidad de Deusto, San Sebastián: Ed. Maestre.

CANALS, J. (1993): *Competitive strategies in European Banking*. Oxford: Clarendon Press.

CESPEDES, J.J. (1996): «Grupos estratégicos en la banca privada española», *Información Comercial Española*, número 753, páginas 106-124.

- CHAN, A.K. y MA, V.S. (1990): «Corporate banking behaviour: a survey in Hong Kong», *International Journal of Bank*, Vol. 8, páginas 25-31.
- CUERVO, A. (1989) en BALLERIN, E.; BOYER, M. y Otros: *La banca española en los noventa*, Colegio de Economistas.
- EDWARDS, P. (1992): «Foreign Banks and the UK Middle Corporate Market», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, páginas 26-31.
- ESPITIA, M.; POLO, Y. Y SALAS, V. (1991): «Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español», *Información Comercial Española*, número 690, páginas 189-212.
- GARDENER, E. y MOLYNEUX, P. (1990): *Changes in Western European Banking: an international banker's guide*. Londres: Unwyn Hyman.
- GARDENER, E. (1994): «Estrategias bancarias en la Unión Europea: las empresas de servicios financieros tras el informe Cechini», *Perspectivas del Sistema Financiero*, número 48.
- GOMEZ SUAREZ, M. (1997): *Estrategias de Marketing en Banca de Empresas: aplicación al sistema bancario español*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- GUAL, J. y VIVES, X. (1990): *Concentración empresarial y competitividad: España en la CEE*, Barcelona, Ariel.
- GUAL, J. y VIVES, X. (1991): *Ensayos sobre el sector bancario español*, Madrid, FEDEA.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y JOBBER, D. (1992): «Generic Marketing Strategies», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 número 1, páginas 75-89.
- LLEWELLYN, D.T. (1988): «Integration of European Financial Markets: implications for banking», *Review of the Economic Conditions in Italy*.
- MARTINEZ VILCHES, R. (1992): *Grupos estratégicos en el sector de Cajas de Ahorros Españolas*, Cajas de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.
- MAS RUIZ, F.J. (1991): «Análisis de la competencia en Cajas de Ahorro: grupos estratégicos», III Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Salamanca, páginas 260-263.
- MAS RUIZ, F.J. (1994): *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*, Tesis Doctoral, Universidad de Alicante.
- MAS RUIZ, F.J. (1996): *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*, Universidad de Alicante.
- MAS RUIZ, F.J. y GOMEZ SALA, J. (1992): «Identificación de los grupos estratégicos en las Cajas de Ahorros españolas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, número 3, páginas 9-28.
- MAS RUIZ, F.J. y GOMEZ SALA, J. (1993): «Análisis de la competencia en cajas de ahorros: grupos estratégicos», *Esic- Market*, número 79, páginas 143-167.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- REVEL, J.; ARCHER, G.S. y Otros (1992): «Changes in corporate banking», *Institute of European Finance*, Research Monographs in banking and finance, University of North Wales, Bangor.
- RODRÍGUEZ, J.M. (1994): «Dirección estratégica de las entidades financieras españolas: pautas actuales y futuro», *Perspectivas del Sistema Financiero*, número 48, páginas 201-227.
- SANCHIS, J.R. (1995): «Análisis estratégico del entorno competitivo bancario», *Información Comercial Española*, número 747, páginas 121-151.
- SANTESMASES, M. (1992): «Tendencias en el marketing de servicios financieros» ACEDE, II Congreso Nacional.
- STEVENSON, B.D. (1989): *Marketing financial services for corporate clients*, Nueva York: Woodhead-Faulkner LTD.
- THUNMAN, G.B. (1992): «Corporate banking: services and relationships», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, páginas 10-16.
- TRUJILLO, J.A.; CUERVO-ARANGO, C. Y VARGAS, F. (1990): *El sistema financiero español*, ARIEL, Barcelona, 3ª Edición.