

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES**

La mera existencia de los grupos estratégicos tiene implicaciones directas sobre la conducta de las empresas y sus resultados, así como sobre la naturaleza de las interacciones competitivas entre ellas, en la medida en que se ven afectados por la distancia existente entre los mismos, su número y distribución por tamaños, así como por su interdependencia en el mercado.

Por tanto, el análisis de grupos, al tratarse de una técnica de identificación de los competidores de la empresa, sean directos, indirectos o potenciales, proporciona información explotable acerca de la competencia. De esta forma, se pueden investigar múltiples entidades simultáneamente, evaluar la efectividad de sus acciones estratégicas, las consecuencias de un movimiento colectivo de empresas con posturas competitivas similares, o verificar direcciones estratégicas semejantes en la industria. Es decir, aumenta la capacidad de la dirección de la empresa para anticipar las respuestas de sus rivales.

En este sentido, el concepto de grupo estratégico ofrece un punto de vista distinto para identificar la posición competitiva relativa de la empresa y sugiere una forma sistemática de valorar la capacidad estratégica en términos de la ventaja competitiva relativa.

Estas implicaciones del análisis de grupos estratégicos son útiles para el Marketing, ya que los procesos de competencia y de ventaja competitiva sostenible se manifiestan a nivel de grupo estratégico, y constituyen la esencia de la literatura de "Marketing Estratégico". En particular, el

concepto de grupo permite a la disciplina de Marketing, identificar los competidores de la empresa en el mercado, estimar la intensidad de la competencia en el mismo, modelizar mejor la conducta de las empresas competidoras en los mercados, y alcanzar las ventajas competitivas.

En resumen, los grupos estratégicos, tras haberse aplicado en muchos escenarios de la industria, han demostrado que pueden proporcionar un mayor conocimiento del análisis de la competencia para el Marketing y Dirección Estratégica, y enriquecer el paradigma de estructura-conducta-resultados de la Economía Industrial.

Asimismo, la implicación de que el análisis de grupos estratégicos sólo tiene sentido en tanto en cuanto se determine que las agrupaciones obtenidas no son sucesos aleatorios de una industria en particular, ha permitido identificar grupos estratégicos en la banca española mediante un estudio longitudinal, así como probar la relativa inestabilidad y la diferencia de resultados en la estructura de grupos estimada.

Este tipo de análisis ha posibilitado el estudio de forma objetiva la dinámica de la estructura y de la competencia de la industria, reflejando la dificultad existente a la hora de implantar un cambio en la postura estratégica. Por tanto, una importante conclusión sería que para analizar el estado pasado y presente de la competencia y de las posturas estratégicas alternativas, se requieren análisis longitudinales del concepto de grupo estratégico.

La metodología empleada toma como base la consideración del tiempo en el posicionamiento estratégico de las empresas, en la premisa de que la estrategia de la empresa se puede conceptualizar, en todo momento, como la elección de un conjunto particular de valores respecto a una serie de

variables que especifican las dimensiones estratégicas en la industria considerada. A lo largo del tiempo, las empresas modifican sus estrategias, revisando los parámetros seleccionados, alterando con ello sus compromisos de alcance y recursos. En este contexto, es posible construir intervalos temporales en los que la configuración del posicionamiento de las compañías sea relativamente estable, o lo que es lo

mismo, cobra sentido detectar puntos de inflexión que marquen subperíodos de homogeneidad de conducta en relación a las dimensiones estratégicas más importantes, como paso previo a la identificación de grupos estratégicos de empresas.

En este sentido, este trabajo empírico ha constituido una oportunidad para introducir diversas innovaciones metodológicas en el área de estudio de los grupos estratégicos dentro del sector bancario español, entre las que se incluyen las siguientes:

1. Una cuestión esencial en la formulación de los grupos estratégicos ha sido la definición del concepto de "períodos temporales estratégicamente estables". La identificación de estos períodos de forma objetiva por medio de tests estadísticos multivariantes, ha demostrado ser imprescindible antes de emprender cualquier análisis dinámico de grupos estratégicos, ya que solventa el problema de los juicios de valor presentes en la selección de los mismos.

En particular, la literatura de grupos en el sector bancario español manifiesta la existencia de numerosos análisis dinámicos, sin embargo, la mayoría estudian de forma "transversal", y no longitudinal, diferentes ejercicios de un período global. En consecuencia, se utilizan, mayoritariamente, criterios "subjetivos" de selección de los distintos períodos, difiriendo éstos ampliamente entre los trabajos, por lo que resulta imposible la comparación de sus resultados.

Por su parte, los resultados empíricos obtenidos en este estudio con respecto a los períodos estables, evidencian una importante conclusión, es decir, éstos justifican la inestabilidad existente en el período de 1984-91, tan ampliamente divulgada en la literatura, dado que surgen cuatro "PTEE-s" relativamente cortos (entre 1 y 3 años) con una

estructura diferente de grupos en el sector bancario español. Este elevado número de períodos estables a lo largo de ocho años indica que los bancos han cambiado frecuentemente su posición estratégica en términos de las variables estratégicas claves. Por tanto, la banca española ha atravesado un cambio estructural a lo largo del período de estudio, que ha producido la necesidad de reformular las estrategias de las entidades para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

Dada la naturaleza estadística de la metodología desarrollada, ésta no puede explicar directamente las causas que producen dichos cambios estructurales. Sin embargo, no se debe olvidar que determinadas alteraciones exógenas del entorno, como la liberalización del sector financiero, los avances tecnológicos en el tratamiento de la información, etc, han tendido a crear un entorno competitivo turbulento en el que ha sido necesario realizar cambios competitivos, incitando a los bancos a alterar sus compromisos de recursos y de alcance.

Asimismo, otra posible fuente de inestabilidad en la industria podría venir dada por los intentos de imitación de los compromisos estratégicos de los rivales al observar que éstos tienen unos resultados superiores en términos de dominación del mercado. Estos intentos de imitación, en ausencia de mecanismos de respuesta rápida sobre la efectividad de estas acciones, podrían haber desestabilizado aún más las estructuras de grupo estratégico. Por tanto, la combinación de las discontinuidades exógenas del entorno y las actividades endógenas de imitación probablemente podrían haber transformado la estructura de equilibrio.

2. Los períodos anteriores se toman como punto de partida para el conocimiento de las características estructurales del sector, mediante la identificación de los grupos estratégicos en cada período estable. Además, los grupos se formularon como

conceptos analíticos relativos al

nivel de estrategia de "negocio", caracterizando sus componentes por medio de las dimensiones de compromisos de "recursos" y de "alcance".

Con respecto a la metodología utilizada en la formación de los grupos, la literatura ha demostrado que cualquiera de las técnicas estadísticas de agrupamiento utilizadas en la banca española ha sido válida. No obstante, la metodología directa se ha empleado en este trabajo por su simplicidad y parsimonia, al tratar con un número reducido de variables estratégicas. Por contra, la indirecta, aunque permite analizar un gran número de variables estratégicas para deducir aquellos factores claves del sector, es muy subjetiva a la hora de interpretar los mismos.

3. El procedimiento de determinación del número de "clusters" no ha estado sujeto a la arbitrariedad del investigador, sino que se ha basado en un criterio "objetivo", al considerar de forma simultánea, unos niveles satisfactorios de varianza mínima explicada del 65%, y de incremento en la varianza total superior al 5%.

En la banca española, pocos trabajos sobre grupos estratégicos han utilizado criterios objetivos, como el de la varianza, o los tests de Horn y de Cattell. La mayoría han usado reglas subjetivas y, a lo sumo validan las soluciones obtenidas mediante análisis discriminante, o con ANOVA.

En particular, los resultados empíricos muestran la existencia de siete posiciones competitivas en el sector a lo largo de los tres primeros períodos estables, y de seis en el último. Esta conclusión no se puede comparar con otras investigaciones bancarias españolas porque difieren, sobre todo, en el período temporal. No obstante, se producen ciertos paralelismos, ya que Gómez Sala, Marhuenda y Más

(1993a){} obtienen el mismo número de grupos de bancos entre 1989-91, es decir, en el IV "PTEE". Asimismo, Gual y Vives (1990){} remarcan en su solución de tres grupos en 1989, que alguno de éstos puede dividirse en dos o incluso en tres nuevos subgrupos.

4. El análisis de las características tipificadoras de los grupos identificados se ha efectuado mediante la aplicación del procedimiento propuesto por Amel y Rhoades (1988){} en cada período estable. De este modo, se ha manifestado la existencia de cuatro grupos fundamentales en el período global de 8 años, que cubren el 61% de entidades de la muestra, mientras que los restantes grupos surgen, desaparecen, se combinan entre sí, o mantienen una posición única en algún período estable pero sin defenderla a lo largo del tiempo. Es decir, los grupos transitorios oscilan alrededor de dichas posiciones dominantes, lo que sugiere que éstas últimas son una característica integral y relativamente estable de la estructura de la industria.

El Grupo Estratégico 1 engloba claramente a la "Gran Banca" (Bilbao, Vizcaya, Banesto, Central, Hispano y Santander) en todos los períodos, reflejando que trabaja de forma diferente al resto de bancos, lo que, a su vez, parece reflejar fielmente la realidad. Su perfil queda definido por una estrategia de tamaño y de "Banca Universal", ya que se trata de entidades que realizan actividades típicas de "Banca al por Mayor", de "Banca de Inversión", y "al por Menor o Comercial".

Es destacable el agrupamiento 7 del Banco de Progreso, definido como "Banca de Negocios y al por Mayor", al concentrar sus actividades de captación de fondos mediante cuentas no convencionales y por medio del mercado interbancario. El Grupo Estratégico 3, de "Banca Corporativa o de Negocios", queda representado por el Bankinter, y se caracteriza por unos niveles superiores de depósitos no tradicionales. Por último, el Grupo Estratégico 4, de "Banca Comercial", desarrolla este tipo actividad en los tres únicos períodos en que constituyen un grupo. En consecuencia, los bancos se han interesado por la redefinición de su negocio, reforzando sus puntos fuertes al fomentar la innovación en los productos y procesos que más se adecuen a su clientela.

En general, la explotación de estos resultados como input del proceso de planificación de Marketing Estratégico de un banco, permite a los decisores reconocer y analizar las características de cada tipo de estrategia bancaria empleada, sea de la competencia directa (dentro del grupo estratégico en que se encuentra), o indirecta (de otros grupos estratégicos), así como la diferente sensibilidad de los grupos a los cambios temporales en el entorno, por lo que los bancos mejoran su conocimiento de la conducta competitiva en este mercado e identifican las oportunidades para las ventajas competitivas.

5. El estudio de las características dinámicas de los grupos se ha realizado a través de un análisis detallado de tres elementos, los cambios temporales en el número, en la composición, y en la estrategia de los grupos, siendo éste último analizado mediante dos enfoques de la Teoría Cuántica, la simultaneidad del cambio y la tendencia de las variables estratégicas.

El trabajo evidencia que la estructura de los grupos se modifica a lo largo del tiempo, dado que se produce un cambio

temporal significativo en su número, composición (barreras

de movilidad bajas), y estrategia, manifestándose éste último a través de una tendencia temporal, pero no de forma simultánea para todas las variables. Sin embargo, existe un equilibrio estructural a largo plazo en términos de las posiciones de los cuatro grupos estratégicos básicos obtenidos, aunque, a corto plazo, las discontinuidades del entorno y los reposicionamientos estratégicos crean la necesidad de buscar nuevas posiciones competitivas más sostenibles.

En general, el estudio de las características dinámicas de los grupos no ha sido frecuente en la literatura bancaria española. Únicamente, el análisis del cambio temporal en la composición de los grupos se ha manifestado, aunque de forma escasa. En este sentido, un estudio más completo de Gómez Sala, Marhuenda y Más (1993b){} considera, además, el efecto industria para formar los grupos, evidenciando en este caso, un alto nivel de movimiento entre 1989 y 1991 en la banca. Martínez (1991){}, al igual que el trabajo anterior, también detecta cierta inestabilidad de los grupos entre 1986 y 1990 para las Cajas de Ahorro. Por tanto, estos resultados permiten corroborar parcialmente la conclusión de nuestra investigación empírica, aunque en un período de menor duración que el estudiado.

6. La utilización de diferentes medidas de resultados, entre las que destacan las dimensiones de riesgo y de rentabilidad ajustada al riesgo, ha permitido captar la naturaleza multidimensional de este concepto, analizando las diferencias existentes entre los grupos de forma más completa. En este sentido, se ha encontrado un cierto apoyo

a la validez predictiva de los grupos en varias de estas medidas y a lo largo del tiempo. Esta diferencia parcial de resultados se podría derivar del grado distinto de exposición al riesgo entre los miembros de un mismo grupo.

No obstante, esta conclusión no puede compararse con la de otros trabajos empíricos en la banca española, dado que los tres únicos estudios que analizan esta cuestión, difieren en cuanto a sector, muestra, período temporal, metodología de identificación, número de medidas de resultados, así como en las conclusiones.

Entre las limitaciones del trabajo se debe destacar la falta de disponibilidad de ciertas variables estratégicas claves, sobre todo, las referentes a la estrategia de Marketing, sea de producto, como actividad de seguros, leasing, financiación de viajes, gestión de carteras de valores, etc; de distribución, como tarjetas, cajeros y terminales en el punto de venta; de publicidad y promoción, etc.

No obstante, el estudio ha demostrado que el procedimiento metodológico utilizado ha sido particularmente útil a la hora de analizar la estructura competitiva de la industria y su evolución, evitando además, algunos de los problemas inherentes en las empleadas hasta el momento en orden a formar grupos estratégicos en el sector bancario español.

Por último, la dirección futura de la investigación sobre grupos estratégicos se puede orientar principalmente hacia los aspectos siguientes:

a) Mejorar la teoría sobre grupos estratégicos en términos de la corriente de investigación de los recursos y capacidades de la empresa, y en particular, profundizar sobre diversos aspectos de los mismos, entre los que se incluyen

la conducta dinámica, la rivalidad intra y entre grupos, y la diferencia de resultados, entre otros.

b) La investigación de grupos se ha centrado principalmente en la descripción de la estructura pasada y presente de los grupos. Por tanto, se debe prestar una mayor atención a un aspecto dinámico que, hasta la fecha, únicamente ha sido analizado por la corriente de la teoría de juegos, y que consiste en modelizar la rivalidad competitiva con el objetivo de efectuar predicciones de la estructura futura de los grupos en términos de su número, estrategia y composición. Estas permitirían conocer a los directivos las posiciones futuras viables de la empresa. En este sentido, la investigación en este área se puede extender al desarrollo de modelos analíticos basados en diferentes hipótesis que reflejen situaciones típicas de la industria o mercado, para una posterior contrastación empírica de los mismos en industrias particulares.

c) En relación al sector financiero español, sería interesante formar grupos estratégicos incluyendo Cajas de Ahorros y Bancos, ya que según los expertos del sector, de la competencia en el mismo no se puede excluir a ninguna de las partes. Asimismo, sería importante analizar la competencia de los grupos de entidades financieras a partir de los niveles funcional y corporativo de la organización, en lugar de centrarse en el de negocio tal y como se ha venido realizando hasta la fecha en nuestro país, lo que abriría las puertas al estudio teórico del fenómeno de solapamiento del concepto de grupo.

d) El análisis de una posible generalización de las estructuras de conducta estratégica identificadas en este trabajo a otros productos, mercados, industrias y períodos de tiempo.

Para terminar, solamente resta por subrayar que se ha pretendido efectuar una labor de síntesis en un tema tan extenso y disperso como son los grupos estratégicos, realizando una contribución fundamentalmente empírica, sobre cada una de sus parcelas, que permita seguir profundizando sobre el mismo en un próximo futuro.