

Identificación del competidor y rivalidad en el sector bancario español¹

Lucio Fuentelsaz Lamata* • Jaime Gómez Villascuerna* • Victoria Lucea Anaya**

*Universidad de Zaragoza • **GM España de Automóviles

RECIBIDO: 24 de mayo de 2004

ACEPTADO: 14 de diciembre de 2004

Resumen: El objetivo de este trabajo es contribuir a la identificación del competidor y el análisis de la rivalidad en el sector bancario español. Para ello se utilizan dos dimensiones clave, el contacto multimercado y la similitud en recursos, conceptos que están recibiendo creciente atención en la literatura sobre estrategia empresarial. Los datos disponibles y el método utilizado nos permiten analizar de forma detallada las relaciones entre cada par de empresas, identificar a los rivales más importantes de cada entidad y ofrecer indicaciones en torno a como asignar la atención y los recursos de la empresa a los diferentes rivales en función de su importancia relativa..

Palabras clave: Identificación de los competidores / Análisis de la rivalidad / Contacto multimercado / Similitud en recursos / Sector bancario.

Competitor Identification and Rivalry in the Spanish Banking Sector

Abstract: The objective of this paper is to contribute to the identification of competitors and the analysis of rivalry in the Spanish banking sector. To this aim, we use two key dimensions, multimarket contact and resource similarity, that are receiving increasing attention in the strategic management literature. The available data and the methodology used allow us to detail the relationships between every pair of firms, to identify those rivals most important for each entity and to offer advice on how to assign firm attention and resources to rivals depending on their relative importance.

Key Words: Competitor identification / Rivalry analysis / Multimarket contact / Resource similarity / Banking sector.

INTRODUCCIÓN

La identificación de los rivales con los que compite una determinada empresa ha sido objeto de estudio recurrente, tanto desde el punto de vista académico como empresarial. La práctica más frecuente desde la economía ha consistido en calificar como competidores a todas las empresas participantes en una industria, definida ésta a partir de aspectos como el grado de sustituibilidad de los productos o servicios o la tecnología utilizada en su producción. La gestión de empresas ha optado por aproximaciones basadas en los productos y mercados en los que opera la empresa (Ansoff, 1965) o criterios similares, como el esquema tridimensional de Abell (1980). En muchas ocasiones, esta identificación ha constituido el paso previo para determinar cuál es el grado de rivalidad dentro de la industria. En cuanto al análisis de éste, la mayor parte de los trabajos han utilizado índices agregados (Herfindahl, cuota de mercado de las mayores empresas, etc.) en los que la rivalidad se considera idéntica para todas las entidades.

Estas aproximaciones pueden entenderse, siquiera parcialmente, desde la óptica de la economía industrial, donde el énfasis ha recaído normalmente en la identificación de las caracte-

rísticas estructurales de las industrias como principal determinante de los resultados empresariales. Si bien en los últimos años se ha intentado reconocer el papel de la empresa para influir sobre las condiciones del entorno, el grado de detalle con el que se analiza la relación entre una empresa y sus competidores es todavía reducido.

Resulta tal vez más sorprendente que la dirección estratégica no haya estudiado hasta fechas recientes las características y peculiaridades de la rivalidad entre empresas. Es cierto que tanto la literatura sobre eficiencia como la teoría de los recursos toman como unidad de análisis a la empresa y consideran que la obtención de ventajas competitivas sostenibles se basa en su capacidad para desarrollar recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar o reemplazar por los competidores (Barney, 1991). No obstante, los análisis tienden a omitir la importancia de la dimensión externa y la idea de que es en el mercado donde indirectamente se genera el valor de los recursos (Priem y Butler, 2001).

Uno de los principales logros de estos últimos años es, precisamente, el progreso realizado en el estudio de la rivalidad competitiva y la identificación del competidor. En el primer caso, los estudios proponen evitar la utilización de medidas indirectas del nivel de competencia, como

los resultados o la estructura de la industria. En su lugar, optan por centrar la atención sobre la observación directa de las acciones y reacciones desarrolladas por las empresas (Smith *et al.*, 1992; Porter, 1980). En el segundo, se reconoce el carácter específico de la rivalidad y, por tanto, la importancia de realizar análisis detallados de la situación competitiva de cada empresa (Chen, 1996; Bergen y Peteraf, 2002). Es, precisamente, este segundo aspecto (la identificación del competidor) el que atrae nuestra atención en este trabajo, introduciendo un grado de detalle infrecuente en los estudios elaborados hasta la fecha. Para ello nos centramos en una industria, el sector bancario español, que resulta especialmente adecuada desde el punto de vista de nuestros objetivos debido a la riqueza de la información disponible. Además, aunque son numerosos los trabajos que han analizado el sector en los últimos años, la mayoría únicamente realiza análisis agregados. Habitualmente, los autores se limitan a considerar la población total de entidades y ofrecer algún indicador que resuma la estructura de la industria. A partir de estos indicadores, tratan de realizar inferencias sobre el nivel de competencia (Carbo *et al.*, 2003; Coello, 1994; Lozano y Morales, 2001).

Aunque es indudable que estos estudios han permitido un mejor conocimiento del sector, su utilidad como elemento informador de las decisiones directivas es limitado. En primer lugar, no permiten reconocer las diferentes orientaciones de las empresas en términos de los productos o servicios que comercializan ni de las zonas geográficas en las que están presentes. En segundo, tampoco se consideran las diferencias en sus recursos y capacidades, que serán determinantes fundamentales de la orientación estratégica de éstas y, por tanto, de la intensidad de la rivalidad². Por último, muchos estudios asumen que ésta es homogénea dentro de la industria y no tienen en cuenta que el nivel de competencia es específico de cada una de las empresas.

Nuestro principal propósito es, por tanto, identificar con precisión el contexto competitivo en el que actúan las entidades de depósito con el fin de realizar inferencias sobre la tensión competitiva que existe dentro del sector. Para ello, el estudio pretende seguir la línea sugerida por Chen en 1996 a partir de la utilización de dos

conceptos de gran importancia en el análisis de la competencia: el contacto multimercado y la similitud en recursos. La aportación de Chen (1996) permite predecir la intensidad de la rivalidad a partir del análisis de la posición relativa entre cada par de empresas. De este modo, será posible dibujar el mapa competitivo de cada entidad, proporcionando una visión clara de las relaciones entre los partícipes en la industria.

La estructura del estudio es la siguiente. En primer lugar, se presenta el marco teórico en el que se centra el análisis. A continuación se ofrece una explicación detallada de la metodología utilizada en el trabajo y se justifica la elección del sector bancario en España para la realización del análisis empírico. Seguidamente se presentan los resultados. La sección final contiene las conclusiones e implicaciones para la investigación y para la práctica así como las principales limitaciones del estudio.

RIVALIDAD EMPRESARIAL E IDENTIFICACIÓN DEL COMPETIDOR

Como hemos señalado, el análisis del competidor que proponemos parte del planteamiento desarrollado por Chen (1996). Este autor argumenta que el estudio de la rivalidad se puede abordar a partir de la consideración de dos dimensiones. Por un lado, la idea de contacto multimercado, que ha recibido creciente atención en los últimos años. Por otro, la similitud de recursos, cuyo origen se remonta al trabajo de Caves y Porter (1977).

En todo caso, debemos reconocer que la utilización conjunta de estos dos conceptos no es completamente nueva en la literatura. Así, Porter (1979) hace referencia tanto a las diferencias o similitudes en las dotaciones de recursos y capacidades entre empresas como a la interdependencia en el mercado, entendida como el grado en que las empresas compiten por los mismos segmentos.

Posteriormente, Gimeno y Woo (1996) utilizan estas dos dimensiones en el análisis de la intensidad de la rivalidad entre 48 compañías aéreas de los Estados Unidos. Aunque los autores sustituyen el término similitud de recursos por el de similitud estratégica, sus resultados destacan

como la omisión del contacto multimercado puede conducir a realizar predicciones erróneas en torno a las consecuencias de la similitud estratégica sobre la rivalidad (Gimeno y Woo, 1996). De forma similar, Young *et al.* (2000), contrastan las hipótesis de tolerancia mutua y semejanza de recursos desde una perspectiva dinámica, haciendo hincapié en la frecuencia y rapidez de respuesta ante las acciones competitivas de los rivales. Sus resultados muestran que el contacto multimercado reduce el número de acciones competitivas emprendidas, pero incrementa la rapidez con la que se producen éstas una vez recibido un ataque. Por último, Bergen y Peteraf (2002) extienden el trabajo de Chen (1996), proponiendo una clasificación de los competidores en base a los dos conceptos mencionados que pueda ser utilizada para la identificación del rival.

Es importante destacar que una de las peculiaridades del análisis del competidor que desarrollamos en los siguientes apartados es la idea de que éste no puede plantearse desde un punto de vista agregado (Chen, 1996). Por el contrario, la rivalidad es entendida como una propiedad específica de cada par de empresas que va a quedar definida a partir de los mercados en los que participan, la dotación de recursos que poseen y su posición en estas dos dimensiones en relación a los rivales. Es así como surge el concepto de asimetría competitiva, que reconoce que la percepción que una empresa tiene de su posición relativa frente a un competidor no tiene por qué ser la misma que la de este último frente a ella.

CONTACTO MULTIMERCADO Y TENSIÓN COMPETITIVA

Como se ha mencionado, la primera de las dos dimensiones relevantes en la identificación del competidor y el análisis de la rivalidad es el contacto multimercado. Aunque se trata de una variable poco utilizada en el estudio de la competencia entre empresas, en los últimos años se han publicado varios trabajos, tanto teóricos como empíricos, que analizan este problema³.

La principal hipótesis que se deriva de esta literatura es que cuando dos (o más) empresas compiten de forma simultánea en múltiples mer-

cados, dicha coincidencia puede reducir la intensidad de la rivalidad entre ellas y, en consecuencia, incrementar los resultados (Edwards, 1955). Los argumentos que justifican el efecto negativo sobre la intensidad de la competencia son varios, aunque suelen agruparse en dos bloques. Por un lado, aquellos que destacan la dimensión de las pérdidas derivadas de un comportamiento agresivo y, por tanto, *previenen* éste. Por otro, los que enfatizan el incremento de *familiaridad* entre competidores multimercado.

En cuanto a los argumentos incluidos dentro del primer tipo, los trabajos subrayan que la competencia multimercado incrementa las posibilidades de represalia ante un ataque. Si una empresa realiza una acción competitiva en un mercado compartido con otro rival, éste podrá defender su posición de forma simultánea en todos los mercados en los que compiten conjuntamente. De esta forma, las posibles ganancias de un ataque podrían verse compensadas o incluso superadas por las pérdidas ocasionadas por una represalia en múltiples mercados (Porter, 1980). Este efecto se vería acentuado cuando las posiciones de las empresas fueran territorialmente asimétricas y la represalia pudiera llevarse a cabo en mercados en los que el atacante tuviera una posición valiosa (Karnani y Wernerfelt, 1985).

El segundo conjunto de razones esgrime que el contacto multimercado facilita la tolerancia en la medida en que mejora el conocimiento que las empresas tienen de sus competidores. Más concretamente, la coincidencia en múltiples mercados permite a las empresas adquirir información estratégica sobre los rivales, lo que hace posible la identificación de sus interdependencias y la vinculación entre resultados propios y acciones del rival (Boeker *et al.*, 1997; Scott, 2001).

La literatura empírica ha utilizado estos argumentos para poner de relieve las implicaciones del contacto multimercado sobre distintas variables. Es el caso de la entrada en nuevos mercados (Baum y Korn, 1996), el crecimiento de la empresa (Haveman y Nonnemaker, 2000), la influencia en los precios (Parker y Roller, 1997, Evans y Kessides 1994) o los resultados (Scott 1982, Gimeno y Woo, 1996). Aunque la evidencia no es totalmente concluyente, los resultados parecen confirmar que existe un efecto negativo

del contacto multimercado sobre la intensidad de la rivalidad. Esta relación se constata incluso en aquellos casos en los que la coincidencia se produce de forma aleatoria (Gimeno, 2002).

A pesar de que tanto los trabajos teóricos como los empíricos analizan la posibilidad de que la existencia de mercados comunes pueda reducir sustancialmente la rivalidad, no debemos olvidar que la propia esencia de la competencia exige dicha coincidencia. Tal y como señala la literatura económica (Scherer, 1980), la competencia surge a partir de la lucha de las empresas por posiciones de mercado que desean ocupar.

Este efecto intensificador del solapamiento de las posiciones de mercado sobre la rivalidad empresarial es, si cabe, más explícito en los modelos de competencia desarrollados desde la ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977). La idea principal que subyace en esta literatura es que los recursos de que dispone el entorno y a partir de los cuales las empresas desarrollan sus actividades no son ilimitados. De ahí que la pugna de varias empresas por estos recursos genere un incremento en la competencia.

Por tanto, la consideración conjunta de los dos efectos del contacto multimercado sobre la rivalidad empresarial debería tener unas consecuencias indeterminadas. Por una parte, la coincidencia en el mercado debería suponer un incremento del grado de rivalidad entre las empresas involucradas. Por otra, dicho solapamiento podría suponer un deterioro del nivel de rivalidad, debido al reconocimiento de sus interdependencias y de la magnitud de las pérdidas potenciales derivadas de una competencia intensa. Aunque la literatura no permite extraer conclusiones tajantes, sí permite resaltar la importancia de este concepto en la identificación del competidor. Por un lado, el contacto multimercado determina quienes van a ser los competidores que luchan por los mismos consumidores y, por tanto, las empresas con las que existirá mayor interdependencia (Porter, 1979). Por otro, el contacto multimercado, a través de la creación de dichas interdependencias y la transmisión de información, incrementa la visibilidad de los rivales de una empresa y su reconocimiento como tales. De ahí, la relevancia de utilizar esta dimensión tanto en la identificación del competidor como en el estudio de la rivalidad empresarial.

SIMILITUD EN RECURSOS

La similitud entre los recursos que poseen los diferentes competidores hace referencia al “grado en que un competidor dado posee una dotación estratégica comparable, en términos de tipo y cantidad” a los de la empresa objeto de estudio (Chen, 1996, p. 107). Como se ha señalado, la importancia de los recursos de una empresa en el estudio de la rivalidad queda de manifiesto inicialmente en los trabajos de Caves y Porter (1977) y Porter (1979). Estos autores argumentan que el estudio de las similitudes y diferencias en las dotaciones de recursos entre las empresas puede resultar una herramienta útil en la comprensión de la competencia (Peteraf, 1993a).

Esta dimensión ha sido objeto de estudio con posterioridad, tanto desde la literatura sobre grupos estratégicos (Cool y Dierickx, 1993; Mehra, 1996; Peteraf, 1993b; Porac *et al.*, 1995 entre otros) como desde la teoría de recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993a). Algunas investigaciones recientes siguen la misma línea al considerar la importancia de esta dimensión en el análisis del competidor (Bergen y Peteraf, 2002; Young *et al.*, 2000). El argumento en el que se basan parte de que los recursos constituyen una variable clave en la capacidad de la empresa para imitar las acciones competitivas de sus rivales y proporcionar respuestas rápidas ante los ataques recibidos. Aquellas empresas con dotaciones de recursos más parecidas podrán llevar a cabo estrategias similares, reaccionarán de forma similar ante los cambios en el entorno y reconocerán tanto su capacidad para predecir las acciones del rival como sus interdependencias (Caves y Porter, 1977; Porter, 1979). Por tanto, la similitud en la cartera de recursos es también una variable clave en la determinación de las interdependencias que tienen lugar entre empresas. En este caso, la posesión de una dotación de recursos similar no sólo concreta el grado en el que una empresa es consciente de la existencia e importancia de su rival, sino que también señala la capacidad relativa que dicha empresa posee para enfrentarse a él (Chen, 1996).

Tal como hemos apuntado, la literatura sobre *grupos estratégicos* ha dedicado considerable atención al papel que desempeñan los recursos en la configuración de los grupos. Así, Cool y

Schendel (1987) consideran los recursos uno de los dos pilares básicos en su caracterización del grupo estratégico, que definen como *conjunto de empresas dentro de la industria que compiten a través de combinaciones similares de alcance y compromiso de recursos*. Este punto de partida se ha utilizado en diversos trabajos empíricos posteriores, que incorporan en sus modelos algunas variables que tratan de aproximar los recursos que poseen las empresas (Flavián y Polo, 2001; Más, Nicolau y Ruiz, 2002; Mehra, 1996; Prior y Surroca, 2001; Zúñiga y Rodríguez, 2003).

Una de las cuestiones que ha suscitado mayor debate y que está directamente relacionada con el objetivo de este trabajo tiene que ver con las consecuencias del posicionamiento de las empresas desde el punto de vista de la rivalidad, tanto dentro como fuera de los grupos. Los resultados obtenidos, sin embargo, no son del todo concluyentes. Si bien los trabajos pioneros defienden que la rivalidad entre grupos será más intensa (Caves y Porter, 1977; Peteraf, 1993b; Porac *et al.*, 1995; Porter, 1976, 1979), en los últimos años parece cobrar fuerza el argumento opuesto (Cool y Dierickx, 1993; McGee y Thomas, 1992; Bogner y Thomas, 1993).

Algunos trabajos han tratado de encontrar explicación a estas diferencias y han argumentado que la rivalidad es cambiante en el tiempo (Cool y Dierickx, 1993) o que los resultados obtenidos han estado condicionados por las medidas de rivalidad utilizadas (Smith *et al.*, 1997). Una explicación alternativa sugiere que una incorrecta especificación de los modelos (omisión de variables relevantes correlacionadas con alguna variable explicativa) puede sesgar los resultados. Así, Gimeno y Woo (1996), aunque en un contexto algo diferente, obtienen que la relación entre similitud estratégica y margen es positiva (menor rivalidad intragrupo) cuando no se incluye como variable explicativa el grado de contacto multimercado entre las empresas. Sin embargo, ésta se torna negativa (mayor rivalidad dentro del grupo) si el modelo incluye también dicha variable.

En todo caso parece claro que la pertenencia al grupo condiciona tanto el comportamiento de las empresas como la interacción que se produ-

cen entre ellas. Sin embargo, de la mayoría de los trabajos considerados se desprende que la tensión competitiva es inherente al grupo y no a la empresa. En consecuencia, todas las entidades pertenecientes a un mismo grupo soportan un grado de rivalidad similar y reaccionarán de forma parecida a una determinada acción por parte de sus rivales.

En cuanto al segundo de los enfoques mencionados, *la teoría de los recursos* asume que las empresas obtienen ventajas competitivas a partir de la adecuada gestión de sus recursos. Éstos, por su propia naturaleza, son escasos y difíciles de imitar y sustituir (Barney, 1991), lo que hace que las empresas traten de hacerse con una dotación suficiente de los mismos. En estas circunstancias, las empresas con una dotación similar seguirán estrategias parecidas y competirán por los mismos clientes (Miller y Shamsie, 1996). Ello hará que se vean a sí mismas como competidores directos, lo que aumentará la tensión competitiva entre ellas.

METODOLOGÍA

El objetivo fundamental de este trabajo es contribuir a la identificación del competidor y al estudio de la rivalidad en el sector bancario español. Como se desprende de la revisión de la literatura realizada en el apartado anterior, las dos dimensiones que permiten cumplir con ese objetivo son el contacto multimercado y la similitud en recursos. Empresas con recursos similares y/o un grado de contacto multimercado alto tomarán conciencia de las interdependencias existentes entre ellas y se reconocerán como competidores próximos. La medición de ambos conceptos permite identificar, para cada competidor, aquellos rivales con los que existe una mayor dependencia mutua y, por tanto, una tensión competitiva mayor. Dado que la rivalidad no sólo es específica para cada par de empresas, sino que es asimétrica, cualquier medida de estas dos dimensiones deberá reflejar ambas ideas. Con el fin de aproximar estos dos aspectos, algunos trabajos han optado por indicadores subjetivos. En nuestro caso, la disponibilidad de información suficiente nos permite utilizar índices que sintetizan la posición de cada par de empresas a partir de información objetiva.

CONTACTO MULTIMERCADO

Durante los últimos años se han utilizado diferentes índices para medir el contacto multimercado. Como consecuencia de esta proliferación, se ha generado cierta discusión en la literatura especializada acerca de las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos (Gimeno y Jeong, 2001). Entendemos, en todo caso, que cualquier indicador debe tener en cuenta, al menos, dos aspectos. El primero es que no todos los contactos tienen la misma importancia para las empresas involucradas: esperamos que se preste más atención a los rivales que operan en mercados relevantes para la empresa objeto de análisis. En segundo lugar, la presión ejercida por un competidor dependerá del grado de presencia de la empresa rival en los mercados en los que se coincide. Estas son, de hecho, las dos ideas que combina Chen (1996) en su propuesta. En consecuencia, el índice de contacto multimercado que utilizamos se deriva directamente del formulado por este autor y se puede calcular a partir de la siguiente expresión:

$$M_{ab} = \sum_{i=1}^n \frac{P_{ai}}{P_a} \cdot \frac{P_{bi}}{P_i}$$

donde M_{ab} es la importancia del contacto multimercado de la empresa b con la entidad a (o presión competitiva ejercida por b sobre a), P_{ai} cuantifica la presencia de a en el mercado i , P_a es una medida de la actividad de la empresa a en todos los mercados en los que participa, P_{bi} recoge la presencia del rival b en el mercado i y P_i es el volumen total de actividad en ese mercado.

De este modo, la expresión P_{ai}/P_a representa la importancia del mercado i para la entidad a , mientras que P_{bi}/P_i aproxima la participación de la empresa b en el mercado i . Por tanto, para el cálculo de este índice es necesaria información sobre la presencia de cada entidad en cada uno de los mercados. Es importante señalar que el indicador tiene en cuenta la posibilidad de que exista asimetría en la relación. Dicho de otro modo, el índice permite que la presión ejercida por la empresa b sobre la a sea distinta que la que esta última realiza sobre la primera.

SIMILITUD EN RECURSOS

Las restricciones en el cálculo de una medida de similitud en recursos son similares a las comentadas para la dimensión multimercado. De ahí que el índice utilizado para su medición sea análogo al descrito para ese concepto. El índice R_{ab} , que recoge la similitud en recursos de la empresa b con la a se puede calcular a partir de la siguiente expresión⁴:

$$R_{ab} = \sum_{m=1}^n \frac{R_{am}}{R_a} \cdot \frac{R_{bm}}{R_m}$$

donde R_{am} es la cantidad total del recurso m que posee la entidad a , R_a es la cantidad total de recursos que posee, R_{bm} es la cantidad total del recurso m que posee la entidad b y R_m es la cantidad total del recurso m que poseen todas las empresas. Por tanto, en este caso, $\frac{R_{am}}{R_a}$ representaría la importancia del recurso m para la entidad a y $\frac{R_{bm}}{R_m}$ la proporción del recurso m que posee la empresa b en relación a la cantidad total de dicho recurso en el sector.

Uno de los principales problemas que presenta el cálculo de este índice es la identificación y medición de los principales recursos utilizados por cada empresa. Mientras que en el caso anterior es fácil conocer si una determinada entidad está presente en un mercado así como su nivel de actividad, la identificación de qué recursos resultan susceptibles de generar ventajas competitivas es una tarea compleja. Por una parte, las empresas no estarán dispuestas a facilitar al exterior una información que resulta vital desde el punto de vista de su supervivencia futura. Además, en muchas ocasiones las propias entidades son incapaces de identificar con precisión las verdaderas causas de sus ventajas competitivas. Debe tenerse en cuenta que éstas se sustentan con frecuencia en rutinas y procedimientos complejos, entre los que no siempre es posible establecer claras relaciones de causalidad (Lipman y Rummelt, 1982, Henderson y Cockburn, 1994).

Una aproximación para superar, siquiera parcialmente, estos problemas consiste en utilizar la información pública que proporcionan las empresas a través de sus cuentas de pérdidas y ga-

nancias. Aunque esta elección no nos permite valorar directamente la cantidad de cada recurso utilizado en la producción, sí que ofrece la posibilidad de realizar una aproximación indirecta. Aceptando que los mercados de factores son competitivos, una empresa pagará por cada unidad de recurso un precio igual a su coste de oportunidad. En ese caso, la asignación de un mayor coste por el consumo de un recurso concreto debería suponer la realización de un consumo mayor (cantidad) y/o la utilización de un recurso de calidad superior. Bajo estos supuestos, el análisis de la cuenta de resultados permitiría valorar el nivel de consumo de cada uno de los recursos utilizados en la producción y, por tanto, el cálculo del índice.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El sector bancario presenta una serie de peculiaridades respecto a otras actividades económicas que lo hacen sumamente apropiado para llevar a cabo un análisis como el propuesto. Por un lado, el dinamismo mostrado en los últimos años es incuestionable. Por otro, entre sus principales especificidades destacan la naturaleza multimercado del negocio, la importancia de su estructura local o regional o la convergencia entre las actividades desarrolladas por los diferentes intermediarios. Desde una perspectiva geográfica, entidades que están únicamente presentes en uno o en pocos mercados compiten directamente con otras de alcance más amplio, que en muchas ocasiones abarca todo el territorio nacional. En cuanto al tipo de actividades desarrolladas, las carteras de productos de las empresas son relativamente homogéneas, al menos en lo que se refiere a su componente minorista. Frente a la clara especialización funcional imperante en el sector hace algunos años, en la actualidad bancos, cajas y cooperativas tienden a competir cada vez más por los mismos clientes, utilizando en ocasiones estrategias y recursos similares. Esta convergencia justifica el análisis conjunto de los tres tipos de intermediarios, sin excluir, como ha sido habitual en la mayoría de trabajos realizados en nuestro país, a las cooperativas de crédito⁵.

La información utilizada en la realización de este trabajo describe tanto el carácter multimer-

cado de la actividad como el consumo de recursos realizado por cada una de las entidades. En el primer caso, los datos proceden de la "Guía de la banca, cooperativas de crédito y cajas de ahorros" que anualmente publica la editorial Maestre-Edibán. En ella se recoge la localización precisa de cada una de las oficinas de las entidades de depósito que operan en nuestro país, lo que permite analizar el sector bancario con un grado de detalle poco habitual hasta la fecha⁶. A partir de estos anuarios es posible conocer el código postal en el que se ubica cada oficina y, en consecuencia, el número de competidores en cada uno de los mercados geográficos, aún definiendo éstos con el máximo detalle. La disponibilidad de datos con este nivel de desagregación supone un avance importante en los estudios sobre el sector bancario. En primer lugar, la competencia en el ámbito minorista tiene lugar fundamentalmente entre las oficinas bancarias a través de las cuales las entidades prestan sus servicios, y tiene un indudable componente local (Fuentelsaz, 1999, Kwast *et al.*, 1997). En segundo y, de forma más específica, dicho detalle permite valorar con precisión el grado de contacto multimercado que existe entre las distintas entidades que conforman el sector.

En todo caso y antes de continuar con la descripción, resulta conveniente realizar algunas precisiones metodológicas. Si se agrega la información contenida en esta base (número total de oficinas) y se compara con la que ofrecen organismos como el Banco de España, la Asociación Española de Banca (AEB), la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) o la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC), se detectan algunas discrepancias, en ocasiones de cierta magnitud. Basta con observar los datos que contiene el cuadro 1 (que incluye la información facilitada tanto por las diferentes patronales como por la Editorial Maestre) para confirmar su importancia. A pesar de que el número de entidades que considera Maestre es ligeramente inferior, esta fuente recoge 8.139 oficinas más, por lo que, antes de proceder a analizar los resultados, resulta imprescindible justificar el origen de estas desviaciones.

La diferencia en el número de entidades entre una y otra fuente surge como consecuencia de que la AEB incluye en su anuario 10 pequeños

bancos (con sola una oficina), en la mayor parte no operativos y que no aparecen en la *Guía de la Banca*⁷. Por otra parte, la Guía recoge cuatro bancos que durante 2002 son absorbidos por otras entidades⁸. Finalmente, se excluye el Instituto de Crédito Oficial, cuyas características son diferentes al de resto de entidades. Estas cinco entidades justifican las diferencias que se pueden observar entre el panel (a) y el panel (b) del cuadro 1.

Por lo que respecta a la discrepancia en el número de oficinas, hemos comparado las diferentes fuentes realizando, cuando procede, los correspondientes ajustes. En primer lugar, la base considera varios tipos de oficina que no pueden ser considerados como tales. Es el caso de los agentes individuales que comercializan determinados productos en nombre de un banco (Bankinter, por ejemplo, tiene 1.088 agentes de este tipo) o todos los servicios y departamentos centrales. Estas *supuestas oficinas* son 7.161 (5.306 corresponden a bancos, 1.579 a cajas de ahorros y 276 a cooperativas de crédito). Segundo, la editorial Maestre incluye 825 oficinas de cajas de ahorros, normalmente ubicadas en pequeños municipios, que desaparecen al integrarse en otra oficina próxima. Sin embargo, el anuario las mantiene durante ese año con la etiqueta "oficina integrada". Por último, es frecuente que en la misma dirección aparezcan dos o más oficinas de la misma entidad que, aunque jurídicamente puedan ser independientes, entendemos que deben computarse como una sola ya que se trata de un único punto de venta. Pertenecen a este tercer grupo 1.243 oficinas (972 bancos, 220 cajas y 51 cooperativas). Si tenemos, por último, en cuenta que algunas *oficinas* pertenecen simultáneamente al primero y al tercer grupo, el número total con el que trabajamos en el análisis empírico es el que se recoge en el panel (b) del cuadro 2. En él se puede comprobar que, si bien existen todavía algunas diferencias con respecto a las cifras ofrecidas por la AEB, la CECA y la UNACC, su importancia es ahora limitada⁹.

Además de las precisiones apuntadas, debemos también señalar que nuestra muestra excluye aquellos bancos (y cooperativas) con sólo una oficina. Debido a que el objetivo principal de este trabajo es analizar el efecto en la rivalidad de

operar simultáneamente en varios mercados, la eliminación de las entidades mencionadas (un total de 78, 56 bancos y 22 cooperativas de crédito) no afecta a los resultados del estudio dado que éstas no pueden presentar ningún contacto multimercado. En consecuencia, la muestra final está constituida por 38.170 oficinas bancarias, correspondientes a 183 entidades y cuya distribución por municipios y códigos postales se detalla en el cuadro 2.

Cuadro 1.- Número de oficinas y de entidades bancarias. Comparación de fuentes

(a) DATOS ORIGINALES				
	Total	Bancos	Cajas de ahorro	Cooper. de crédito
Núm. oficinas (AEB/CECA/UNACC)	38.864	14.209	20.324	4.331
Entidades (AEB/CECA/UNACC)	271	141	46	84
Núm. oficinas, Editorial Maestre	47.003	19.942	22.514	4.547
Núm. entidades, Editorial Maestre	266	136	46	84
Diferencia en número de oficinas (entre paréntesis, porcentaje)	8.139 (20,9%)	5.733 (40,3%)	2.190 (10,8%)	216 (5,0%)
Diferencia número de entidades (entre paréntesis, porcentaje)	-5 (-1,8%)	-5 (-3,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

(b) DATOS CORREGIDOS				
	Total	Bancos	Cajas de ahorro	Cooper. de crédito
Núm. oficinas (AEB/CECA/UNACC)	38.864	14.209	20.324	4.331
Núm. Entidades (AEB/CECA/UNACC)	271	141	46	84
Núm. oficinas, Editorial Maestre	38.248	13.989	20.034	4.225
Núm. entidades, Editorial Maestre	261	131	46	84
Diferencia en número de oficinas (entre paréntesis, porcentaje)	-616 (-1,6%)	-220 (-1,5%)	-290 (-1,4%)	-106 (-2,4%)
Diferencia número de entidades (entre paréntesis, porcentaje)	-10 (-3,7%)	-10 (-7,1%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

Cuadro 2.- Distribución de la muestra

	Total	Bancos	Cajas de ahorro	Cooper. de crédito
Total oficinas	38.170	13.933	20.034	4.203
Total entidades	183	75	46	62
Número de códigos postales	5.852	3.245	5.342	3.032
Número de municipios	5.401	2.633	4.812	2.711

En cuanto a la información necesaria para el cálculo de la similitud de recursos entre empresas, ésta procede de los anuarios publicados por la AEB, la CECA y la UNACC. Se han seleccionado cuatro tipos de recursos a partir del análisis de las cuentas de pérdidas y ganancias. Los intereses y las comisiones abonadas por los servicios recibidos (epígrafes 2 y 5 de la cuenta de resultados) aproximan los de carácter financiero. Los gastos de personal (epígrafe 8.1) miden el consumo de los servicios proporcionados por los recursos humanos con los que cuenta la entidad. Los recursos físicos los aproximamos mediante dos indicadores: las amortizaciones (epígrafe 8) y el resto de gastos administrativos y de explotación (epígrafes 8.2 y 10).

Además, hemos de tener en cuenta que los recursos que utilizan bancos, cajas o cooperativas de crédito no son perfectamente móviles sino que están en cierto modo vinculados al lugar en el que se encuentran ubicados. Este hecho dificulta su utilización inmediata en la ejecución de acciones competitivas. Por ejemplo, los activos inmobiliarios no pueden ser utilizados en localizaciones distintas en las que se encuentran salvo que sean previamente transformados en recursos financieros. Algo similar ocurre con los recursos humanos. Aunque estos son relativamente móviles, una parte de los servicios que proporcionan dependen de su conocimiento del mercado en el que actúa la entidad.

En consecuencia, en este trabajo consideramos que los recursos son específicos a un determinado ámbito geográfico. Aunque este supuesto puede introducir un cierto sesgo, entendemos que éste sería mayor si se asume perfecta movilidad de los mismos. El ámbito geográfico elegido es la comunidad autónoma ya que, en nuestra opinión, es la unidad que presenta mayor homogeneidad interna¹⁰.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dado el elevado número de entidades financieras que operan en España, no es posible presentar el grado de contacto multimercado y de similitud de recursos de todas ellas con un mínimo grado de claridad. Por ello, los cuadros que se incluyen en esta sección sólo recogen las mayores entidades del país, aunque en el cálculo de

los índices se han tenido en cuenta todos los intermediarios. Concretamente, hemos seleccionado los que tienen un volumen de activos a 31 de diciembre de 2002 superior a 9 millardos de euros (1,5 billones de pesetas), lo que supone un total de 22 entidades (ocho bancos, trece cajas y una cooperativa de crédito)¹¹. Este grupo representa en torno a las tres cuartas partes de los activos totales del sistema bancario (algo más del 80% en los bancos, casi el 72% en las cajas y cerca del 20% en las cooperativas de crédito, donde el tamaño medio es considerablemente inferior). A continuación se presentan los principales resultados referidos a las dos dimensiones que hemos destacado como relevantes. Las cifras que se recogen en los cuadros 3 y 5 se han normalizado, de manera que la suma de la presión competitiva percibida por cada entidad (en filas) sea igual a la unidad.

CONTACTO MULTIMERCADO

El cuadro 3 muestra el contacto multimercado (*CMM*) que existe entre los principales intermediarios financieros del país. Con el fin de facilitar su interpretación, seleccionamos al azar una entidad (por ejemplo el SCH). La fila en la que aparece el SCH (y cuya suma sería igual a uno si el cuadro incluyera todos los competidores) muestra la presión competitiva que ejerce sobre este banco cada una de las entidades situadas en columnas. Así, el valor más elevado (0,14) corresponde a La Caixa, lo que significa que esta entidad es la que mayor contacto multimercado tiene con el SCH en todo el territorio y, por tanto, su principal competidor si realizáramos la identificación únicamente en función de esta primera dimensión. Le siguen, por este orden, el BBVA (*CMM*=0,11) y en tercer lugar, a cierta distancia, Caja Madrid (*CMM*=0,07). Como se puede observar, el resto de competidores tiene una importancia considerablemente menor para el SCH. Entre ellos cabe mencionar a los bancos Popular, Banesto y Sabadell y la Caixa de Cataluña (todos ellos con un valor entre 0,03 y 0,04).

También debemos destacar que la cifra obtenida no sólo proporciona una ordenación de las entidades según el grado de rivalidad que representan para la empresa focal, sino que los valores del índice permiten conocer la importancia

relativa de cada uno de ellos. Así, al señalar que el contacto multimercado de SCH con La Caixa es 0,14 y con Caja Madrid 0,07 estamos diciendo que la presión competitiva que ejerce la primera duplica a la de la segunda. En consecuencia, una estrategia que asigne los recursos en proporción a la importancia relativa de los rivales debería prestar aproximadamente el doble de atención a La Caixa que a Caja Madrid.

De forma análoga, la lectura de la columna correspondiente al SCH permite valorar la presión competitiva que este banco ejerce sobre las entidades que aparecen en las filas. Es decir, permitiría confirmar, por ejemplo, qué intermediarios consideran a este banco su principal competidor. Aunque la cifra es elevada y bastante similar en la mayoría de casos (y, en consecuencia, SCH es un competidor muy fuerte para todos ellos) los mayores valores se encuentran en la confluencia con varias cajas de ahorros: Kutxa, Caja Duero, Caja Madrid, BBK y Caja España. Con estas entidades el SCH coincide en un mayor número de códigos postales que con el resto, lo que hace que la interdependencia percibida sea mayor y que contemplan a este banco como un competidor especialmente importante.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, resulta sencillo interpretar el grado de *CMM* entre los diferentes intermediarios. Evidentemente, los valores más altos se obtienen cuando se analiza el contacto con los principales bancos y cajas del país. Se trata de entidades que están presentes en todo el territorio nacional, por lo que la interacción con cualquier rival será importante con independencia de su tamaño o ámbito geográfico de actuación. El índice también toma un valor elevado en aquellos casos en los que se analiza la relación entre dos entidades de ámbito más reducido pero con un peso importante dentro de una determinada zona geográfica.

En este sentido, el cuadro 4 completa la información contenida en el cuadro 3 al sintetizar quién es el principal competidor multimercado para cada entidad. La Caixa es, con diferencia, la empresa que más han de tener en cuenta sus rivales. En total son 75 los intermediarios (46 bancos, 19 cajas de ahorros y 10 cooperativas de crédito) que mantienen el mayor contacto multimercado con ella. A continuación en este hipotético ranking figuran el BBVA, que es el más

relevante para 24 entidades y Bancaja para 18 (todas ellas, excepto una, pequeñas cooperativas de crédito ubicadas en la Comunidad Valenciana). Sorprende la posición de SCH, que sólo es la entidad más importante desde esta perspectiva para dos cajas de ahorros y tres cooperativas, aunque también es cierto que ocupa el segundo o tercer lugar en numerosos casos¹².

Cuadro 4.- ¿Quién es el principal competidor multimercado?

	TOTAL	BANCOS	CAJAS	COOPER.
La Caixa	75	46	19	10
BBVA	24	15	4	5
Bancaja	18	1	0	17
CAM	7	0	1	6
Ibercaja	6	0	3	3
Caixa Galicia	6	4	1	1
SCH	5	0	2	3
Caja Madrid	5	5	0	0
Caja Duero	5	1	2	2
B. Valencia	4	0	0	4
Caja Badajoz	3	1	0	2
Cajastur	3	1	0	2
Unicaja	3	0	0	3
CCM	3	0	0	3
Otras	35	1	14	20
Total	202	75	46	81

La última columna del cuadro 3 recoge un indicador de la dispersión en la atención que deben prestar los bancos y cajas a sus rivales (D_{MM}). Su cálculo e interpretación es idéntico al del índice de concentración de Herfindahl. Está acotado entre cero y uno, de manera que un valor igual a uno indica que la entidad focal sólo tiene un rival multimercado y éste deberá ser, en consecuencia, el que concentre la mayor atención por su parte. Por el contrario, si el índice está próximo a cero (más exactamente a $1/n$, donde n es el número de entidades que operan en el mercado, 183 en nuestro caso) quiere decir que todos los rivales son igual de importantes para la empresa en cuestión.

Si analizamos con cierto detalle esta columna, observamos que los valores más bajos (mayor número de rivales con contactos multimercado relevantes) se dan en Banesto ($D_{MM}=0,039$), La Caixa ($D_{MM}=0,040$), Banco Atlántico ($D_{MM}=0,043$) y BBVA ($D_{MM}=0,043$). En el polo opuesto, los valores más altos corresponden a Caixanova ($D_{MM}=0,102$), Caixa Cataluña ($D_{MM}=0,091$) y BBK ($D_{MM}=0,085$). En general, el ín-

dice D_{MM} es mucho más bajo en los bancos (D_{MM} medio igual a 0,06) que en las cajas de ahorros ($D_{MM}=0,102$) y en éstas que en las cooperativas ($D_{MM}=0,163$) (véase cuadro 5). Esto significa que, en promedio, los bancos comparten el mercado con un número de entidades superior mientras que las cooperativas, al operar en áreas geográficas reducidas, deben prestar atención a menos rivales.

Cuadro 5.- Dispersión del contacto multimercado (D_{MM})

	TOTAL	BANCOS	CAJAS DE AHORROS	COOPER. DE CRÉDITO
Media	0,109	0,060	0,102	0,163
Desv. típ.	0,074	0,023	0,037	0,088
Mediana	0,092	0,053	0,099	0,132
Máximo	0,537	0,139	0,206	0,537
Mínimo	0,034	0,034	0,054	0,068

Es importante, por último, destacar que las relaciones entre las diferentes entidades son casi siempre asimétricas, lo cual tiene importantes implicaciones desde el punto de vista competitivo. Por ejemplo, el contacto de La Caixa para Caixa Cataluña es de 0,24. Esto significa que La Caixa es, con diferencia, el principal competidor para Caixa Cataluña, ya que la siguiente entidad en importancia para ella es el BBVA, con un contacto multimercado de 0,10, casi dos veces y media inferior. Sin embargo, Caixa Cataluña no es el principal competidor de La Caixa (valor del contacto de 0,06), sino que BBVA, SCH y Caja Madrid son más importantes. Dicho de otro modo, la importancia de La Caixa para Caixa Cataluña es 4,2 veces mayor que a la inversa.

Aunque el cuadro 3 sólo muestra un reducido número de entidades, es preciso resaltar que en él aparecen la mayoría de las interacciones competitivas de cierta magnitud. Deben, no obstante, señalarse dos tipos de *omisiones*. Por un lado, encontramos entidades que ejercen una fuerte presión competitiva sobre alguno de los principales intermediarios españoles. Es el caso de algunos bancos regionales con un peso elevado en determinados ámbitos geográficos y escasa presencia en el resto del territorio, que compiten directamente con las cajas presentes en esa región (por ejemplo, los Bancos de Galicia, Gallego y Pastor en Galicia, el Guipuzcoano en el País Vasco o el Banco de Castilla en Castilla y León). Y también de determinadas cajas de ahorros o

cajas rurales de ámbito provincial que compiten directamente con la caja de mayor dimensión con origen en la misma zona.

La penúltima columna del cuadro 3 recoge los contactos multimercado mayores de 0,05 que afectan a las entidades situadas en cada fila. Los valores más importantes corresponden a Caixa Galicia y Unicaja, donde el mayor solapamiento procede del Banco Pastor ($CMM=0,12$) y la Caja Rural Intermediterránea ($CMM=0,16$) respectivamente.

En segundo lugar, el cuadro 3 también omite muchas interacciones elevadas entre entidades de depósito. Evidentemente, los mayores bancos y cajas constituyen el principal referente para la mayoría de cajas de ahorros y cajas rurales de menor tamaño, por lo que la rivalidad que ejercen sobre las mismas es muy elevada. A modo de ilustración señalar, por ejemplo, que la presión que la Caja Rural de Soria percibe de Caja Duero es de 0,55, la de Caja Rural de Teruel por parte de Ibercaja de 0,60 o la de Caja Cantabria del SCH de 0,39. Sin duda, estas últimas se configuran, con gran diferencia, como sus principales rivales.

SIMILITUD ENTRE LOS RECURSOS DE LAS EMPRESAS

El cuadro 6 presenta los resultados del índice de similitud entre los recursos (ISR) de las entidades de depósito, calculado tal como se indica en la sección 3. De nuevo BBVA, SCH y La Caixa son los rivales que presentan una mayor similitud para casi todas las entidades que aparecen dispuestas en filas. Sin embargo, ahora La Caixa no ocupa la posición de *privilegio* de la que gozaba en la dimensión anterior. Desde el punto de vista de los recursos, la entidad con una mayor similitud en casi todos los casos es el BBVA (es el competidor más importante para 16 de los 22 intermediarios recogidos en el cuadro 6), seguido a poca distancia por el SCH (presenta mayor similitud de recursos con 5 bancos o cajas). La única excepción la constituye Caixa Galicia, que es la entidad de referencia para Caixanova aunque no ocurre igual a la inversa, ya que para Caixa Galicia tanto BBVA como SCH tienen dotaciones de recursos más parecidas. El cuadro 7, análogo al cuadro 4, amplía es-

ta información teniendo en cuenta todas las entidades que constituyen el sector bancario.

Si tomamos todos los intermediarios que operan en el mercado y no sólo los que se recogen en el cuadro 7, se observa que las entidades *líderes* (entendidas como aquellas con las que se observa mayor similitud con alguna de las empresas focales) están ahora menos dispersas. BBVA es, desde esta óptica, el principal rival para casi el 60% de intermediarios financieros (97 de un total de 168), SCH lo es para 39 entidades (casi un 25%) y La Caixa para 10¹³. La distribución está, además, mucho más apuntada si se considera sólo el grupo de los bancos o las cajas de ahorros, ya que las tres entidades mencionadas son el principal referente para más del 90% de sus rivales en estos segmentos.

Cuadro 7.- ¿Con qué entidades se produce la mayor similitud?

	TOTAL	BANCOS	CAJAS	COOPER.
BBVA	97	42	18	37
SCH	39	11	16	12
La Caixa	10	1	8	1
CCM	5	0	1	4
Caixa Galicia	4	2	1	1
Caja Madrid	3	3	0	0
Ibercaja	3	0	1	2
Sa Nostra	3	1	1	1
Banco Sabadell	2	0	0	2
CAM	1	0	0	1
Caja Navarra	1	0	0	1
Total	168	60	46	62

La principal diferencia con respecto al índice de contacto multimercado es que ahora los rivales relevantes están, en media, algo más dispersos, si bien existen diferencias importantes según el grupo considerado. Así, aunque el índice de dispersión promedio –cuadro 8– es ahora inferior ($D_{SR}=0,089$ y $D_{MM}=0,110$), esto se debe a que se reduce sustancialmente en las cooperativas de crédito ($D_{SR}=0,090$ y $D_{MM}=0,163$) ya que en las cajas de ahorros apenas varía, mientras que en los bancos aumenta de forma importante ($D_{SR}=0,080$ y $D_{MM}=0,060$).

Cuadro 8.- Dispersión de la similitud de recursos (D_{SR})

	TOTAL	BANCOS	CAJAS DE AHORROS	COOPER. DE CRÉDITO
Media	0,089	0,080	0,098	0,090
Desv. típ.	0,021	0,016	0,028	0,015
Mediana	0,084	0,077	0,094	0,084
Máximo	0,247	0,122	0,247	0,131
Mínimo	0,055	0,055	0,070	0,070

Al analizar esta dimensión se pone de manifiesto una vez más la clara asimetría entre entidades en cuanto al grado de similitud en su cartera de recursos. Si consideramos los tres principales intermediarios del país, se constata como la relación entre los dos grandes bancos es relativamente simétrica. Para el BBVA, el rival con mayor similitud es el SCH ($ISR=0,18$) mientras que para el SCH lo es BBVA ($ISR=0,20$). Sin embargo, al estudiar La Caixa comprobamos que, aunque BBVA y SCH son sus dos principales referentes (ISR de 0,18 y 0,16 respectivamente), la entidad catalana no es la más importante para ninguno de los dos grandes bancos (si bien es cierto que ocupa la segunda posición para ambos, con un ISR de 0,11 y 0,10).

Esta asimetría se constata en la relación que existe entre otras muchas entidades. Por ejemplo, la mayoría de las cajas de ahorros incluidas en el cuadro 6 (en orden descendente de importancia, Caja Laboral, Kutxa, Caixanova, Caja Duero, BBK, Caja España, Unicaja e Ibercaja), además del Banco Atlántico y Deutsche Bank, consideran que Banesto comparte un volumen considerable de recursos con ellas. No obstante, esta sensación no es la misma para el Banco, de modo que la percepción de las cajas es entre tres y cinco veces más fuerte que la de Banesto. Algo similar ocurre entre Banco Atlántico, Caja Duero, Caja Laboral, Caixanova y Kutxa, y el Banco Popular, o entre estas tres últimas cajas y el Banco Sabadell.

En síntesis, las cajas de ahorros perciben el sector bancario como una industria más integrada, en la medida en que al identificar las entidades con las que sienten mayor proximidad (perfil de recursos más parecido) las diferencias entre bancos y cajas son, desde su óptica, apenas inexistentes. Los bancos, por el contrario, perciben mayor proximidad de su propio grupo que de las cajas, lo que induce a pensar que todavía entienden que el sector se encuentra, en cierta medida, segmentado.

COMPETENCIA MULTIMERCADO Y SIMILITUD DE RECURSOS: UNA VISIÓN INTEGRADORA

En los dos epígrafes precedentes hemos visto la importancia que tiene, desde el punto de vista

del análisis de la competencia, considerar las relaciones específicas entre cada par de empresas. De este modo será posible recoger aspectos que pasarían desapercibidos al emplear índices agregados. Igualmente, la consideración de sólo una de las dimensiones mencionadas (contacto multimercado o similitud de recursos) nos llevaría a realizar una valoración sesgada de la rivalidad. La razón para ello es que se infravalora el potencial para competir de empresas con una dotación similar de recursos con las que no existe contacto multimercado o de aquellas que operan en los mismos mercados con recursos distintos.

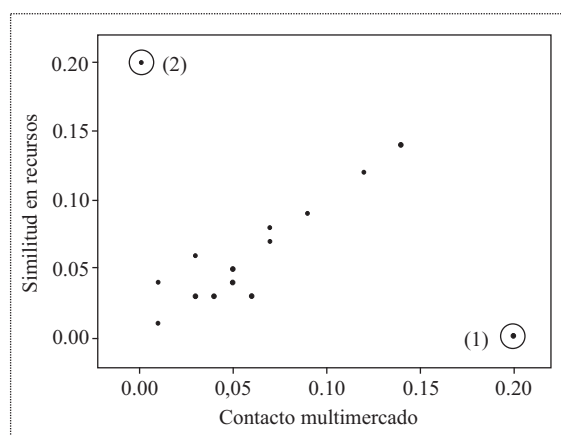
El gráfico 1, que podría construirse para cada entidad, permite ilustrar esta situación. Aquellas empresas situadas en las proximidades de la diagonal tienen un contacto multimercado y una cartera de recursos similar. Ocupan esta posición tanto los competidores con elevados índices de *CMM* e *ISR* (serían los rivales más importantes y ocupan la parte superior derecha del gráfico) como aquellas empresas con las que apenas existe relación (en la parte inferior izquierda). En consecuencia, la utilización de una sola de estas dos dimensiones no plantearía graves problemas en cuanto que la valoración a realizar en ambos casos sería similar.

No sucede lo mismo con los competidores alejados de dicha diagonal. Así, una empresa situada en (1) presenta un alto grado de contacto multimercado con la empresa focal; sin embargo, la similitud en la cartera de recursos que emplea cada una de ellas es reducida. Se trata de empresas que coinciden en numerosos mercados aunque seguramente, dadas sus dotaciones de recursos, sus estrategias son diferentes. Sería el caso, por ejemplo, de dos competidores uno de los cuales ofrece un producto altamente diferenciado mientras que el otro sigue una estrategia de coste bajo. Es probable que la competencia no fuera tan fuerte, ya que se dirigen a segmentos diferentes.

Si consideramos ahora un rival situado en (2) y evaluamos la rivalidad entre ambas empresas, en una primera aproximación podría argumentarse que ésta es prácticamente inexistente: una y otra operan en mercados escasamente coincidentes. Sin embargo, las características de ambas no son muy diferentes (elevada similitud de sus carteras de recursos), por lo que la empresa en cues-

tion es *potencialmente* un rival poderoso para la empresa focal. Utilizando la clasificación de Porter (1980), aquélla constituye una fuerte amenaza ya que en la medida en que perciba que las entidades establecidas obtienen un beneficio elevado (y no existan barreras de otro tipo), tendrán grandes incentivos para entrar en ese mercado. Ello hace que la empresa focal deba tener muy presentes a estos rivales ya que en un futuro más o menos inmediato pueden convertirse en competidores directos (desplazándose, en consecuencia, hacia arriba en la representación del gráfico 1). Pensemos, por ejemplo, en el proceso de expansión seguido por las cajas de ahorros una vez eliminadas las restricciones que impedirían la libre apertura de oficinas. Inicialmente y con pequeñas excepciones, las cajas no competían entre sí ya que operaban en mercados geográficamente separados. Una vez que se produce la desregulación –eliminación de las barreras, en este caso legales–, son varias las cajas que optan por una clara estrategia de expansión fuera de la Comunidad Autónoma que constituye su ámbito tradicional de actuación. En este caso y dada la similitud en su cartera de recursos, se convierten en rivales importantes para el resto de cajas presentes en ese mercado.

Gráfico 1. Contacto multimercado y similitud en recursos para una empresa ficticia



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis realizado en este trabajo permite ilustrar cómo puede utilizarse la información pública disponible sobre las dotaciones de recursos y los mercados atendidos por las empresas para

identificar las principales relaciones competitivas que existen entre ellas. Nuestra aproximación es mucho más detallada que la que se deriva de la utilización de métodos tradicionales, donde la identificación del competidor o la evaluación de la rivalidad se realizan a partir de conceptos como los de industria o grupo estratégico. Nuestra propuesta permite, por un lado, evitar la consideración como rivales próximos de empresas que no lo son. Por otro, ilustra la asimetría competitiva que existe entre los miembros de una industria cuando las relaciones se analizan con el suficiente detalle.

Esto no es óbice para reconocer el potencial de algunas de las herramientas proporcionadas por la economía industrial y su complementariedad en relación a los métodos utilizados en este trabajo. El cálculo de índices agregados a nivel de industria permite sintetizar de forma clara la información disponible, aun careciendo de datos precisos acerca de la localización y características de las empresas. Tampoco es posible olvidar que una adecuada acotación de la industria puede ser un paso previo para identificar cuáles son las empresas que deben tenerse en cuenta al analizar con más detalle sus relaciones.

Desde un punto de vista académico, el estudio destaca la importancia de utilizar ambos conceptos, contacto multimercado y similitud de recursos, en la identificación del competidor y la evaluación de la rivalidad. Podría argumentarse que ambas dimensiones se encuentran altamente correlacionadas y que, en cierto modo, están midiendo el mismo fenómeno. No obstante, esta correlación no debe entenderse como causal, sino que en todo caso viene inducida por otras variables como puede ser el tamaño o el comportamiento estratégico de las entidades. Las más grandes, por ejemplo, operan en un mayor número de mercados y, por lo tanto, es más fácil que interaccionen entre sí. Además, seguramente esta circunstancia hace que desarrollen una cartera de productos similar.

En todo caso, parece lógico pensar que la correlación será más acusada en aquellas actividades –como el sector bancario o los servicios en general– donde la calidad de servicio o la proximidad al cliente son importantes (los recursos necesarios tendrán entonces cierto componente local). En el caso que nos ocupa, el índice

de correlación entre las variables contacto multimercado y similitud de recursos no es tan elevado como *a priori* pudiera suponerse. Si tomamos todas las entidades incluidas en nuestro estudio, la correlación entre las dos dimensiones es de 0,35. Sin embargo, al segmentar la población el coeficiente es mucho más elevado en los bancos (0,87) que en las cajas de ahorros (0,56) y en las cooperativas (0,24). Si sólo consideramos las cuatro mayores entidades del país (SCH, BBVA, La Caixa y Caja Madrid), el coeficiente de correlación es de 0,40.

Incluso aunque ambas dimensiones estén correlacionadas, su consideración conjunta es importante en la medida en que puedan presentar distintos efectos sobre la rivalidad (Gimeno y Woo, 1996)¹⁴. Asimismo, la distinción entre ellas permite identificar situaciones competitivas que de otro modo pasarían desapercibidas. Por ejemplo, una entidad B puede presentar una gran similitud en recursos con otra, A, y sin embargo no coincidir con ella en ningún mercado. En este caso, dicho competidor B podría ser calificado como rival potencial (Bergen y Peteraf, 2002). La empresa B posee los recursos necesarios para competir en igualdad de condiciones con A si se decide a atender los mismos mercados, pero no se trata de un competidor directo.

Por otra parte, dadas las características estructurales y competitivas del sector bancario español, nuestro trabajo pone de manifiesto la necesidad de considerar conjuntamente todas las entidades que operan en el mismo con independencia de su naturaleza. Muchos trabajos recientes se han centrado exclusivamente en los bancos o en las cajas de ahorros (o en ambos) al analizar la competencia dentro de la industria. En la medida en que la rivalidad –real o potencial– entre los intermediarios pertenecientes a los distintos grupos pueda ser importante, la exclusión de un determinado segmento podría sesgar los resultados obtenidos. Hemos señalado, a modo de ejemplo, algunos casos relevantes en los que las cajas tienen como principal competidor a un banco y existen otros en los que las cooperativas aparecen como los rivales más importantes para determinadas cajas de ahorros.

Desde un punto de vista más práctico, nuestra investigación ofrece a los directivos una herramienta útil con la que cuantificar sus percepciones

nes en torno a los rivales más importantes e identificar nuevas amenazas, tanto reales como potenciales (Peteraf y Bergen, 2003). Según apuntan estos dos autores, en muchas ocasiones los responsables de la toma de decisiones sólo prestan atención a un número reducido de rivales, ignorando a otros que sólo están ligeramente más distantes. Al actuar de este modo, pueden no tener en cuenta competidores importantes. Una adecuada gestión de las dos variables permite igualmente cuantificar la presión ejercida por cada competidor en términos relativos y, en consecuencia, asignar recursos a los diferentes rivales en función de su importancia relativa (Chen, 1996).

Este tipo de estudios también puede resultar de utilidad para los responsables de la defensa de la competencia, en la medida en que a partir de los mismos se alcance un mejor conocimiento de las características y estructura de las industrias. De este modo, será posible valorar, con mejor información, las consecuencias competitivas de determinados movimientos corporativos (fusiones, adquisiciones, etc.), adoptando las precauciones necesarias cuando el bienestar del consumidor se vea seriamente afectado.

Evidentemente, nuestra investigación no está exenta de limitaciones. En primer lugar, debemos hacer referencia a la forma de medición de las variables de recursos. En este trabajo hemos utilizado para ello los estados financieros de las entidades, lo que, por definición, es una aproximación imprecisa. Es bien sabido que muchos de los recursos más valiosos tienen un importante componente intangible que no es posible contabilizar. Es cierto que su identificación resulta muy difícil y ello obliga a buscar alternativas como la empleada. Sin embargo, una línea de actuación futura debe intentar mejorar estos indicadores para aproximar con mayor precisión la cartera de recursos de las empresas.

Por otra parte, también hemos de señalar que esta investigación se realiza para un único año. Este proceder puede resultar suficiente en la medida en que los cambios producidos en el entorno durante los últimos años no hayan tenido una repercusión importante desde el punto de vista de la rivalidad. En caso contrario, el análisis debería completarse con otro de corte longitudinal con el fin de confirmar si la relación entre las

dos dimensiones utilizadas ha permanecido estable. Téngase en cuenta que los recursos y capacidades de las empresas evolucionan a lo largo del tiempo, lo que podría introducir un elemento adicional de heterogeneidad en el análisis (Helfat y Peteraf, 2003). La utilización de un panel de datos que comprenda varios años ayudaría a responder a esta pregunta.

NOTAS

1. La realización de este trabajo ha contado con la ayuda financiera del Ministerio de Ciencia y Tecnología, dentro del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica, (proyecto SEC2002-01009) y de la Diputación General de Aragón, a través del reconocimiento de los autores del trabajo como miembros del grupo de investigación consolidado *Generés*. Los autores también desean agradecer los comentarios y sugerencias del editor y los evaluadores anónimos de esta revista.
2. Si bien es cierto que la adaptación al sector bancario de la literatura sobre grupos estratégicos ha dado lugar a un número considerable de trabajos (Mehra (1996), en EE UU o Gómez Sala y Más (1992), Más (1996), Prior y Surroca (2001) o Más, Nicolau y Ruiz (2002) en España, constituyen claros ejemplos de este esfuerzo), no lo es menos que el objetivo de dicha literatura no es, en principio, la identificación del competidor (Hatten y Hatten, 1987).
3. Véanse, por ejemplo, Bernheim y Whinston (1990), Spagnolo (1999) o Matsushima (2001) en el plano teórico o Baum y Korn (1996), Haveman and Nonnemaker (2000) o Gimeno (2002) en el empírico. Dentro de la literatura en castellano, puede señalarse el trabajo de Otero (2003).
4. Agradecemos a Ming-Jer Chen el permiso para usar el índice de similitud en recursos.
5. Téngase también en cuenta que a pesar de la intensificación de la competencia que ha tenido lugar durante estos años, las cooperativas de crédito han aumentado su presencia relativa dentro del sector bancario (Fuentelsaz y Gómez, 2002).
6. La única excepción a estos análisis provinciales la constituyen los artículos de Rebeca de Juan (2002, 2003) que, aunque en un contexto diferente al nuestro, utiliza información detallada por municipio.
7. Se trata de Banesto Banco de Emisiones, Banco Alicantino de Comercio, Banco de Albacete, Banco Industrial de Bilbao, Banco Liberta, Banco

- Occidental, Banco de Huelva, Banco Promoción de Negocios, Banco de Europa y Banco Privado Portugués.
8. Banco Herrero por Banco Sabadell, Banco de Extremadura y Banco Luso Español por Banco Siméon, que a su vez cambia su nombre por el de Banco Luso Español, HSBC Investment Bank por HSBC Bank y Newcourt Finance por Lloyds.
 9. Un análisis individualizado de cada entidad pone de manifiesto que no hay ningún caso en el que las diferencias puedan constituir un problema importante desde el punto de vista del análisis posterior. La mayoría de las divergencias que todavía persisten se deben a que cuando se producen cierres de oficinas, la fecha en que el Banco de España computa este cierre no siempre es coincidente con la que considera la empresa que comercializa la base que utilizamos.
 10. Los resultados que se obtienen al considerar la provincia como unidad de referencia son prácticamente idénticos a los que se presentan en este trabajo.
 11. Aunque por volumen de negocio el Banco de Crédito Local estaría también incluido, su actividad y su red de oficinas (33) tienen poco que ver con la propia de la banca minorista, por lo que queda fuera de nuestro análisis.
 12. Téngase en cuenta que la suma de la primera columna del cuadro 4 es superior al número de entidades analizadas. La razón para ello es que en algunas cooperativas de crédito el índice CMM es idéntico para varias entidades competidoras, lo que origina que en estos casos no haya un solo competidor principal sino varios.
 13. El número total de entidades es ahora de sólo 168. La razón para ello es que los bancos con sede en algún país de la Unión Europea no tienen necesidad de presentar sus estados financieros desagregados por país, por lo que la información acerca de la actividad de estas entidades en España no está disponible.
 14. La evidencia empírica presentada por Gimeno y Woo (1996) nos proporciona un ejemplo al mostrar como la rivalidad más intensa podría darse entre empresas con recursos similares y un nivel bajo de contacto multimercado.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BAUM, J.A.C.; KORN, H.J. (1996): "Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry", *Academy of Management Journal*, vol. 39, 2, pp. 255-291.
- BERGEN, M.E.; PETERAF, M.A. (2002): "Competitor Identification and Competitor Análisis: A Broad-based Managerial Approach", *Managerial and Decision Economics*, 23, pp. 157-169.
- BERNHEIM, B.; WHINSTON, M. (1990): "Multimarket Contact and Collusive Behavior", *RAND Journal of Economics*, 21, (1), pp. 1-26.
- BOEKER, W.; GOODSTEIN, J.; STEPHAN, H.; MURMANN, J.P. (1997): "Competition in a Multimarket Environment: The Case of Market Exit", *Organization Science*, 8, pp. 126-142.
- BOGNER, W.C.; THOMAS, H. (1993): "The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models", *Journal of Management Studies*, 30, pp. 51-67.
- CARBO, S.; LÓPEZ, R.; RODRÍGUEZ, F. (2003): "Medición de la competencia en los mercados bancarios de las regiones españolas", *Revista de Economía Aplicada*, 32, pp. 5-33.
- CAVES, R.; PORTER, M.E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91, (2), pp. 241-262.
- COELLO, J.; (1994): "¿Son las Cajas y los Bancos Estratégicamente Equivalentes?", *Investigaciones Económicas*, vol. 18, pp. 312-332.
- CHEN, M. (1996): "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 100-134.
- COOL, K.; SCHENDEL, D. (1987): "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry 1963-1982", *Management Science*, 33, pp. 1102-1124.
- COOL, K.; DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 47-59.
- DE JUAN, R. (2002): "Entry in Independent Submarkets: An Application to the Spanish Retail Banking Market". *The Economic and Social Review*, 33, (1), pp. 109-118.
- DE JUAN, R. (2003): "The Independent Submarkets Model: An Application to the Spanish Retail Banking Market", *International Journal of Industrial Organization*, 21, (10), pp. 1461-1487.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.E. (1980): *Defining the business: Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ALLISON, G.T. (1971): *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.

- EDWARDS, C.D. (1955): "Conglomerate Bigness as a Source of Power", en: *Business Concentration and Price Policy* (National Bureau of Economic Research Conference Report), pp. 331-352. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- EVANS, W.; KESSIDES, I. (1994) "Living by the 'Golden Rule': Multimarket Contact in the U.S. Airline Industry". *Quarterly Journal of Economics*, 109, (2), pp. 341-366.
- FLAVIÁN, C.; POLO, Y. (2001): "Diversidad estratégica y resultados en la distribución", *Revista de Economía Aplicada*, 26, pp. 29-56.
- FUENTELSAZ, L. (1999): "Competencia bancaria y cambio regulatorio: un análisis espacial", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp. 123-139.
- FUENTELSAZ L.; GÓMEZ, J. (2002): "El crédito cooperativo en España", *Esic-Market*, 112, pp. 9-30.
- GIMENO, J. (2002): "The Performance Effects of Unintended and Purposive Multimarket Contact", *Managerial and Decision Economics*, 23, pp. 209-224.
- GIMENO, J.; JEONG, E. (1999) "Multimarket Contact: Meaning and Measurement at Multiple Levels of Analysis", *Advances in Strategic Management*, 18, pp. 357-408.
- GIMENO, J.; WOO, C. (1996): "Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-Escalation", *Organization Science*, (Special Issue), pp. 322-341.
- GÓMEZ SALA, J.C.; MÁZ, F.J. (1992): "Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorros españolas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1, (3), pp. 9-28.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. (1977) "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, (5), pp. 929-964.
- HATTEN, K.J.; HATTEN, M.L. (1987): "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, 8, (4), pp. 329-342.
- HAVEMAN, H.; NONNEMAKER, L. (2000): "Competition in Multiple Geographic Markets: The Impact on Growth and Market Entry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 232-267.
- HELFAT, C.E. U PETERAF, M.A. (2003): "The Dynamic Resource-based View: Capability Life Cycles", *Strategic Management Journal*, 24, (10), pp. 997-1010.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. (1994): "Measuring Competence? Exploiting Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 63-84.
- KARNANI, A.; WERNERFELT, B. (1985): "Multiple Point Competition", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 87-96.
- KWAST, M.L.; STARR-MCCLUER, M.; WOLKEN, J.D. (1997): "Market Definition and the Analysis of Antitrust in Banking", *The Antitrust Bulletin*, 42, (4), pp. 973-995.
- LIPMAN, S.; RUMELT, R. (1982) "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- LOZANO, A.; MORALES, A. (2001): *El comportamiento de bancos y cajas de ahorros ante la desregulación: un análisis estratégico*. (DT 0109). Fundación Empresa Pública.
- MÁS, F.J. (1996): "Predicción de la estructura futura de la industria: contexto de la teoría de grupos estratégicos", *Economía Industrial*, 311, pp. 193-202.
- MÁS, F.J.; NICOLAU, J.L.; RUIZ, F. (2002): "Rivalidad en el mercado español de depósitos bancarios: la teoría de los grupos estratégicos", *Moneda y Crédito*, 215, pp. 109-144.
- MATSUSHIMA, H. (2001): "Multimarket Contact, Imperfect Monitoring and Implicit Collusion", *Journal of Economic Theory*, vol. 98, pp. 158-178.
- MCGEE, J.; THOMAS, H. (1992): "Strategic Groups and Intra-industry Competition", *International Review of Strategic Management*, 3, pp. 77-98.
- MEHRA, A. (1996): "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 307-322.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. (1996): "The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, 39, (3), pp. 519-543.
- OTERO, M^a CARMEN (2003): "Competencia en un entorno multimercado (multipunto)", *Esic Market*, (mayo-agosto).
- PARKER, P.; RÖLLER, L. (1997): "Collusive Conduct in Duopolies: Multimarket Contact and Cross-Ownership in the Mobile Telephone Industry". *Journal of Economics*, 28, (2), pp. 304-322.
- PETERAF, M.A. (1993a): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- PETERAF, M.A. (1993b): "Intra-industry Structure and the Response Towards Rivals", *Managerial and Decision Economics*, 14, pp. 519-528.
- PETERAF, M.A.; BERGEN, M.E. (2003): "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-based and Resource-based Framework", *Strategic Management Journal*, 24, (10), pp. 1027-1041.

- PORAC, J.F., THOMAS, H.; WILSON, F. PATON, D.; KANFER, A. (1995): "Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 203-228.
- PORTER, M.E. (1976): *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge: Harvard University Press.
- PORTER, M.E. (1979): "The Structure within Industries and Companies' Performance", *The Review of Economics and Statistics*, 61, (2), pp. 214-227.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PRIEM, R.L.; BUTLER, J.E. (2001): "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, 26, (1), (January), pp. 22-41.
- PRIOR, D.; SURROCA, J. (2001): *Relaciones marginales en el análisis envolvente de datos y grupos estratégicos. Una Aplicación al sector bancario español*. (Mimeo). UAB.
- SCHERER, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- SCOTT, J.T. (1982): "Multimarket Contact and Economic Performance", *The Review of Economics and Statistics*, 64, (3), pp. 368-375.
- SCOTT, J.T. (2001): "Designing Multimarket-contact Hypothesis Tests: Patent Citations and Multimarket Contact in the Chemicals Industry", *Advances in Strategic Management*, 18, pp. 175-203.
- SMITH, F.L.; GRIMM, C.M.; GANNON, M.J. (1992) *Dynamics of Competitive Strategy*. Newbury Park. CA: Sage.
- SMITH K.G.; GRIMM, C.M.; WALLY, S. (1997): "Strategic Groups and Rivalrous Firm Behaviour: Towards a Reconciliation", *Strategic Management Journal*, 18, (2), pp. 149-157.
- SPAGNOLO, G. (1999): "On Interdependent Supergames: Multimarket Contact, Concavity, and Collusion", *Journal of Economic Theory*, 89, pp. 127-139.
- YOUNG, G.; SMITH, K.; SIMON, D. (2000): "Multimarket Contact and Resource Dissimilarity: A Competitive Dynamics Perspective", *Journal of Management*, 26, (6), pp. 1217-1236.
- ZÚÑIGA, J.A.; RODRÍGUEZ, J. (2003): "Análisis dinámico de los grupos estratégicos ante cambios continuos y radicales en el entorno: evidencia en la población de los bancos privados españoles, 1983-1987", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, (3), pp. 77-100.