

GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR ESPAÑOL DE CAJAS DE AHORROS⁽¹⁾

Ramón Martínez Vilches

Un Grupo Estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Este concepto nace ante la necesidad de analizar la estrategia que sigue la empresa, frente a sus competidores. El término competidor se entiende en sentido amplio, no sólo referido a aquéllos del sector al que pertenece la empresa, sino también a cualquier otra compañía que intervenga en el mismo mercado.

La existencia de Grupos Estratégicos en sectores industriales ha atraído recientemente la atención de los estudiosos, tanto desde una perspectiva teórica como desde planteamientos empíricos, al menos por dos razones: porque su valor teórico constituye una herramienta válida para buscar estrategias; y, también porque su enfoque práctico ayuda a los decisores a analizar mejor a sus competidores, evaluar decisiones estratégicas y desarrollarlas con éxito.

Los primeros trabajos aplicados a sectores industriales datan del año 1977, y en ellos se demuestra la existencia de la heterogeneidad entre las empresas que comparten un mismo mercado. Esta preocupación adquiere un mayor énfasis a medida que los sectores industriales se vuelven más competitivos, y los directivos y empresarios necesitan conocer mejor a sus competidores, para identificar sus movimientos estratégicos y establecer objetivos y estrategias en sus organizaciones que permitan alcanzar mejores resultados.

Estos problemas planteados en la industria son también de interés para el sector bancario. En efecto, el sistema bancario español ha experimentado una serie de cambios sustanciales en la última década, muy especialmente en los últimos años con la aparición de las cuentas de alta remuneración y los procesos de desregulación, orientándose cada vez más a satisfacer las necesidades de la clientela, desde la perspectiva de implantar una estrategia de segmentación y de diversificación. Si a este proceso se une el aumento del nivel de competencia y rivalidad entre las entidades concurrentes en el negocio de intermediación, cabe inferir que la identificación de los Grupos Estratégicos en el sector, junto al análisis de los resultados y de sus movimientos estratégicos, se configure como un nuevo enfoque enriquecedor del nivel de conocimiento de la competencia y de su estructura.

Cajas de ahorro y bancos están acostumbrados a realizar análisis de su entorno competitivo bajo tres niveles: la comparación individual con otra entidad que pertenece al mismo sector, por ejemplo, una caja de ahorro con otra caja de ahorro; la comparación con la media del sector al que pertenece, según sus características jurídicas o económicas, tal es el caso de la comparación de una caja de ahorro con la media del conjunto de cajas de ahorro; y, la comparación con un grupo de entidades que, tradicionalmente, suelen tener tamaños similares, o rangos de tamaño, según variables del tipo: activo total, recursos de clientes o recursos propios.

Ahora bien, admitida la hipótesis de heterogeneidad en un sector industrial, cabe preguntarse si las comparaciones anteriores, que tradicionalmente se hacen en el sector bancario, son relevantes para explicar adecuadamente los diferentes resultados (márgenes, costes de explotación, "cash-flow", rentabilidad sobre los recursos propios o rentabilidad sobre los activos totales) que obtienen las entidades, con independencia de su tamaño.

Los estudios al efecto y la experiencia en el análisis del sector bancario, han puesto de manifiesto que entidades del mismo tamaño obtienen resultados diferentes, de tal manera que no hay una razón directa, clara

(1) El presente trabajo es una síntesis de la Tesis Doctoral, defendida, el pasado mes de marzo, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Complutense de Madrid.

y contundente, para asegurar que las entidades más grandes obtienen los márgenes más elevados o son las que poseen unos costes de explotación más bajos. Si el tamaño no es la condición fundamental que explica tener diferentes resultados, ¿cuáles son las razones por las que las cajas de ahorro alcanzan distintos resultados económicos?.

Para responder a la pregunta anterior se ha analizado el sector de cajas de ahorro españolas en el período 1986 a 1990, con el fin de observar si hay Grupos Estratégicos, es decir cajas de ahorro que con independencia del tamaño mantienen una misma orientación estratégica durante el período analizado, a través de un conjunto de dimensiones estratégicas.

Las dimensiones estratégicas son los vectores o componentes más relevantes de la estrategia de las cajas de ahorro. Se han identificado y formulado cinco dimensiones: **Expansión** o crecimiento, **Liderazgo en costes**, **Diferenciación**, **Estructura de negocio** y **Solvencia y garantía**.

La estrategia de **Expansión** viene dada por la necesidad que tienen las cajas de ahorro de expandir o ampliar su negocio a otros mercados, o penetrar con mayor intensidad en los mercados actuales. Las variables de gestión que se han utilizado para medir esta estrategia son las relativas a las tasas de variación anual del volumen de negocio, la cuota de mercado o la variación en el número de oficinas.

La estrategia de **Liderazgo en costes** se refleja en aspectos tales como: los costes unitarios relativos, los procesos de Investigación y Desarrollo, o los precios de los servicios aplicados a la clientela. Las variables de gestión que miden esta estrategia son los costes de explotación, los costes de las fuentes de financiación o las comisiones cobradas por servicios prestados.

La estrategia de **Diferenciación** de las cajas de ahorro tiene una triple dimensión: diferenciación en precio, es decir tarifas diferenciales que se aplican tanto a los productos intermediados como a los servicios prestados; diferenciación en innovación en proceso y tecnología, característico, por ejemplo, de los medios de pago o autómatas de todo tipo, que amplían los canales de distribución de las cajas de ahorro; y, diferenciación en producto, mediante la introducción de determinados productos financieros en el mercado, como la difusión y desarrollo de la actividad internacional de las cajas de ahorro.

La estrategia de **Estructura de negocio** establece las diferencias entre bancos y cajas. Tradicionalmente las cajas de ahorro se han dedicado al negocio al por menor, lo que les ha representado unos volúmenes de negocio por oficina, empleados por oficina, o inversiones por oficina, inferiores a los de la banca privada. Sin embargo, también aquí se observan diferencias de comportamientos de unas cajas de ahorro frente a otras, porque cada vez existen menos diferencias entre las cajas de ahorro de mayor tamaño y la banca privada.

La estrategia de **Solvencia y garantía** es especialmente significativa para las cajas de ahorro por las peculiaridades jurídicas de estas instituciones, y la dificultad de obtener recursos propios en condiciones similares a los de la banca privada, al no tener accionistas. Las variables de gestión que explican esta estrategia se miden por los recursos propios, los fondos de la Obra Social o la financiación básica, todos ellos sobre el activo total.

Una vez identificadas cada una de las estrategias, junto con las variables de gestión explicativas enunciadas anteriormente, se aplican procedimientos estadísticos multivariantes para obtener los factores que permitan agrupar las entidades según su comportamiento estratégico, y observar las diferencias en términos de rentabilidad. Sin embargo, las conclusiones del trabajo permiten extraer otras enseñanzas, además de las anteriores, como la pertenencia a Grupos Estratégicos con comportamiento similar de las cajas de ahorro fusionadas, al menos durante el año anterior al de la fusión. También se deduce que las cajas que se fusionan por absorción pertenecen, con anterioridad a dicho proceso, a Grupos Estratégicos diferentes.

Una vez realizado el análisis del sector de las cajas de ahorro bajo las anteriores premisas, las principales conclusiones obtenidas se centran en los siguientes aspectos:

- Los factores que explican las dimensiones estratégicas de las cajas de ahorro, coinciden básicamente con las cinco dimensiones o estrategias enunciadas: Estructura de negocio, Solvencia y garantía, Liderazgo en costes, Expansión o crecimiento y Diferenciación. Los factores no se perfilan cada año y permanecen con las mismas variables de gestión durante todos los años, sino que dependen del entorno y del mercado competitivo donde actúan las entidades, observándose comportamientos diferentes según el nivel de influencia

de factores exógenos y de los propios objetivos anuales de las cajas de ahorro. Por otra parte, la existencia de variables y factores que, a pesar de su gran estabilidad anual, no permanecen constantes a lo largo de los cinco años analizados, permite concluir que las cajas de ahorro no siguen una única orientación estratégica, sino que, al contrario, el negocio y la dimensión estratégica de las cajas de ahorro no son únicos sino plurales.

- Se demuestra la existencia de cinco Grupos Estratégicos en el sector de cajas de ahorro españolas en el período comprendido entre 1986 y 1990. Ello significa que hay un conjunto de cajas de ahorro que tienen un comportamiento estratégico similar, según las cinco dimensiones estratégicas enunciadas en el párrafo anterior; y que el sector no es homogéneo sino heterogéneo.

- El **GRUPO I** son cajas de ahorro muy activas, innovadoras y con fuerte capacidad de expansión. Las entidades que forman este grupo estratégico se caracterizan por seguir una estrategia simultánea, cuyos factores más destacados son la expansión, la innovación y el negocio extranjero. Asimismo, no destacan por el liderazgo en costes, quizás porque o bien consideran de segunda magnitud el problema, o bien porque lo admiten como efecto del esfuerzo innovador y de la expansión; pero, en cambio, mantienen un buen nivel de costes de transformación. Entre las cajas que más tiempo permanecen en este grupo durante los cinco años analizados se encuentran las cajas de Madrid, Salamanca e Inmaculada.

- El **GRUPO II** son cajas activas, con fuerte vinculación al negocio tradicional y liderazgo en costes. Las cajas de este grupo se caracterizan por tener unos depósitos por oficina superiores a otros grupos, así como por unos índices de productividad más elevados, medidos en relación con los empleados por oficina. Son las cajas que tienen un cierto liderazgo en costes, poseen unos costes de explotación por cada peseta de balance inferiores a los de otros grupos estratégicos, e incluso a los del GRUPO I. Asimismo son cajas que no dan demasiada importancia a la expansión y tienen menor nivel de solvencia y garantía. Las cajas de ahorro más representativas de este grupo son: Bilbao Bizkaia Kutxa, Navarra y Municipal de San Sebastián.

- El **GRUPO III** son cajas tradicionales, intermedias y con problemas de costes. Este grupo está formado por un número muy numeroso de cajas de ahorro, con bastante permanencia dentro del mismo. Una de las características peculiares de este grupo son los elevados costes de explotación, que son los mayores de los cinco grupos analizados. Ello viene condicionado, en parte, porque los recursos que administran son inferiores a los de otros grupos competidores y tan sólo son similares en volumen a los del GRUPO V. También se caracterizan por tener un número medio de empleados por oficina similar al de otros grupos, por lo que su eficiencia es inferior. La estrategia seguida por gran parte de las cajas de ahorro de este Grupo ha sido la fusión, que ya se ha materializado para algunas de ellas en los años 1990 y 1991, en tanto que otras entidades están inmersas actualmente en procesos de fusión. Las más representativas son las andaluzas, entre las que destacan: Monte de Piedad de Córdoba, Provincial de Córdoba, Ronda y Almería (fusionadas en UNICAJA), y San Fernando de Sevilla.

- El **GRUPO IV** son cajas cuya prioridad es la expansión. Está formado por un número muy disperso de entidades, sin que apenas exista una caja de ahorro que regularmente, durante más de tres años de los cinco analizados, haya adoptado esta estrategia como orientación única. Las entidades más representativas son Caixa Galicia y Caixa de Pensiones, pero tan sólo han permanecido en el grupo dos de los cinco años analizados. La gran movilidad que se observa en este grupo afecta a los resultados alcanzados, especialmente por los bajos resultados que Caixa de Pensiones obtuvo en 1987 y 1988, que minoraron sensiblemente la tasa de rentabilidad del grupo en esos años.

- El **GRUPO V** son cajas que pueden calificarse de muy tradicionales desde la perspectiva estratégica. El margen financiero de este grupo muestra una tendencia decreciente desde el año 1986, y la principal causa reside en el aumento de los costes financieros y también en cierto impacto de la morosidad en el rendimiento de las inversiones crediticias. Sin embargo, los ingresos por servicios mantienen tasas bajas, similares a los grupos estratégicos más conservadores, lo que resulta insuficiente para compensar la caída de los márgenes financieros. También poseen unos costes de explotación altos, aunque se han reducido casi un punto en los cinco años considerados. En este grupo estratégico se incluyen, entre otras, las cajas de ahorro provinciales de Jaén y Valencia, así como algunas cajas de ahorro catalanas de pequeño tamaño.

- La movilidad entre grupos estratégicos es mayor dentro de los grupos I y II, mientras que los grupos III y IV manifiestan una estabilidad mayor. Respecto a la estrategia de expansión, se observa que las cajas de ahorro no le dan una prioridad absoluta y duradera, al menos durante el período analizado. En este sentido, las cajas de ahorro de los grupos I y II otorgan importancia a la expansión, pero, en cualquier caso, combinada

con otras estrategias como innovación y diferenciación en precio. La explicación quizá resida en la importancia que han adquirido los procesos de concentración en el sector de cajas de ahorro a partir de 1989, mientras que la expansión de oficinas ha sido revelante para alguna de las cajas, pero no ha tenido un impacto importante en los años estudiados.

- Las fusiones entre cajas de ahorro en el período analizado se pueden ver también desde la perspectiva de la pertenencia o no a un grupo estratégico, o bien si las cajas fusionadas estaban en el mismo grupo estratégico o en diferentes. Se detecta que las cajas de ahorro absorbentes son más activas que las cajas de ahorro absorbidas, ya que aquéllas pertenecen a grupos estratégicos más activos (generalmente los grupos I y II). También se deduce que, en la mayoría de los casos, las cajas fusionadas pertenecían a grupos estratégicos muy próximos y, al menos en el último año, estaban clasificadas en el mismo grupo estratégico. Este fenómeno se ha dado en las fusiones de: Bilbao Bizkaia Kutxa, Vitoria y Alava, Gipuzkoa y S. Sebastián, Huelva y Sevilla, Unicaja, Caja España, Salamanca y Soria y Pensiones de Barcelona; mientras que las fusiones de las Provinciales de Valencia y Alicante, y Caja de Extremadura, se ha realizado entre cajas de ahorro de diferente grupo estratégico. Por otra parte, las cajas implicadas en las fusiones por absorción: de Segorbe por Valencia, Ceuta por Madrid, Torrent por Mediterráneo y Provincial de Granada por General de Granada, estaban en diferente Grupo Estratégico.

Finalmente, se puede concluir que el sector de cajas de ahorro españolas es heterogéneo, ya que existen grupos diferenciados de cajas de ahorro que tienen comportamientos estratégicos, estructura de costes y márgenes diferentes, no por razón de tamaño, sino de estrategia y objetivos, y que están afectados por factores del entorno competitivo donde desenvuelven su actividad. Al propio tiempo, se percibe que la mayoría de las fusiones realizadas por las cajas de ahorro se han realizado por cajas que estaban dentro del mismo grupo estratégico, mientras que las cajas de ahorro que han sido absorbidas se manifiestan claramente en grupos estratégicos diferenciados.

A partir de este trabajo se puede afirmar que el análisis del sector de cajas de ahorro adquiere una nueva dimensión, para unir a las tradicionales de análisis comparativo con el sector, análisis individual con otra entidad o con un grupo de entidades según el tamaño; dimensión que consiste en observar los movimientos estratégicos de aquellas cajas de ahorro y, en definitiva, de las entidades bancarias que tienen comportamientos estratégicos similares, es decir, que se encuentran durante un cierto período de tiempo dentro de un mismo grupo estratégico. Observar estos movimientos facilitará a la dirección de las cajas de ahorro centrar mejor el mercado objetivo, adecuando la estrategia y los objetivos anuales para obtener ventajas competitivas frente a las entidades concurrentes en su mercado.