


¿Quiénes son mis rivales? contacto multimercado y asimetría competitiva en la banca española*


Who are my rivals? multimarket contact and competitive
asymmetry in spanish banking

112



Lucio Fuentelsaz
Grupo de investigación
Generés, Marketing y
Estrategia Empresarial
Departamento de
Economía y Dirección de
Empresas
Universidad de Zaragoza

lfuente@unizar.es



Jaime Gómez
Grupo de investigación
Generés, Marketing y
Estrategia Empresarial
Departamento de
Economía y Dirección de
Empresas
Universidad de Zaragoza

jaime.gomez@unizar.es

Introducción

La identificación de los rivales con los que se compite y la valoración de la importancia relativa que tiene cada uno de ellos es un tema de sumo interés para la dirección de la empresa. Prueba de ello es la atención que se ha dedicado a esta cuestión tanto en el ámbito académico como por parte de los directivos o las consultoras. Dicha identificación no sólo permite diseñar acciones competitivas específicas dirigidas a cada competidor, sino también conocer los rivales a los que la empresa debe dedicar una mayor cantidad de recursos.

Tradicionalmente, la respuesta a la cuestión ¿quiénes son mis rivales? se ha apoyado en el concepto de industria. Así, se entiende que aquellas empresas que forman parte de la misma industria son competidores directos. Con frecuencia esta identificación se completa con la utilización de diversos índices de concentración encaminados a cuantificar la intensidad competitiva. Si bien es indudable que estos índices son importantes como síntesis de la estructura de los mercados, la mayor disponibilidad de información sobre algunos sectores ha propiciado el diseño de métodos que permiten reflejar de modo más preciso las interacciones que tienen lugar entre las empresas.

El objetivo de este trabajo es utilizar uno de esos métodos para la identificación del competidor y el análisis de la rivalidad en el sector bancario español. En concreto, hacemos uso del índice de presión competitiva propuesto por Chen (1996). La ventaja de este indicador es que nos permite conocer con detalle la relación existente entre cada par de entida-

CODIGOS JEL:
L100; M100; G210

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de noviembre de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 8 de noviembre de 2007. Fecha primera evaluación: 12 de noviembre de 2007. Fecha de aceptación: 22 de noviembre de 2007



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Tradicionalmente, la identificación del competidor y la caracterización de la rivalidad se han realizado a partir del concepto de industria y de la utilización de índices agregados que sintetizan su estructura. Sin embargo, la disponibilidad de información más detallada ha permitido el diseño de nuevas propuestas que captan con mayor precisión las interdependencias entre las diferentes empresas. En este trabajo se utiliza una de esas propuestas para describir la situación competitiva en el sector bancario español. En concreto, se utiliza una de las dimensiones propuestas por Chen (1996), el contacto multimercado, para determinar cuáles son los principales competidores de cada banco, caja o cooperativa que opera en nuestro país, prestando especial atención a la identificación de los rivales más importantes para el Banco Santander.

EXECUTIVE SUMMARY

Traditionally, both competitor identification and the analysis of interfirm rivalry have been approached from an industry perspective. After that, researchers or analysts have calculated aggregate indexes (such as CR or Herfindahl) that synthesize its structure. However, the availability of detailed information has allowed researchers to design new proposals that capture the interdependences arising among firms more precisely. In this paper, we use one of such proposals in order to describe the competitive situation in the Spanish banking sector. Specifically, we use one of the dimensions introduced by Chen (1996), market commonality, in order to identify the main rivals of every bank, savings bank or credit unions that operate in our country. Within this context, we pay special attention to the identification of the most important rivals for Banco Santander.

des financieras. Al contrario que otras aproximaciones, su cálculo reconoce la posibilidad de que una empresa determinada no compita con la misma intensidad con todos sus rivales. Además, el índice recoge, de forma explícita, la idea de asimetría en la relación entre dos empresas, es decir, es lo suficientemente flexible como para reflejar el hecho de que la presión competitiva que ejerce un rival sobre una determinada empresa puede no tener la misma intensidad que la de ésta sobre el primero. En los siguientes apartados se aplican estas ideas en el contexto del sector bancario español. Esta industria es especialmente adecuada para nuestros propósitos, ya que la competencia se produce a nivel local y la distribución de la red de oficinas de los distintos intermediarios financieros nos proporciona información muy valiosa sobre las interacciones competitivas que se producen en el segmento minorista.

Identificación del competidor, contacto multimerca- do y asimetría competitiva

Como hemos señalado, la identificación de los rivales con los que compite una empresa se ha abordado normalmente a partir del concepto de industria. Para ello, los análisis realizados han utilizado criterios como el propuesto por Abell (1980), que establece los límites del sector en función de las necesidades satisfechas, el tipo de clientes a los que se dirige el producto o servicio que se comercializa y la tecnología que permite su puesta a disposición del consumidor. En otras ocasiones, se ha hecho uso de las categorías definidas por la Administración, que en el caso español se sintetizan en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Una vez determinados los límites de la industria, se entiende que el grupo de competidores de una empresa está compuesto por todas aquellas compañías que conforman el sector en el que ésta opera.

No cabe duda de que la utilización del concepto de industria como unidad de análisis es tremendamente relevante, en la medida en que ofrece una primera aproximación a los factores que determinan el resultado de la empresa desde el entorno más próximo a ésta. Así, no es infrecuente que para evaluar la intensidad con la que se desarrolla la competencia en un mercado se empleen índices que tratan de sintetizar, de uno u otro modo, su estructura y a partir de los que se realizan inferencias sobre las expectativas de beneficios. Sin embargo, el inconveniente es que estos índices resumen, en última instancia, el grado de rivalidad en un único valor, lo que impide apreciar la riqueza de las relaciones entre las diferentes empresas. Es cierto que algunas aproximaciones, como la de los grupos estratégicos, parecen reconocer este hecho, al distinguir dentro de la industria grupos de empresas que siguen diferentes estrategias y que per-

ciben la rivalidad de manera distinta. Sin embargo, aunque en menor grado, no dejan de ser medidas agregadas que pueden enmascarar, al menos en parte, los detalles de la rivalidad interempresarial.

Afortunadamente, la disponibilidad de datos que describen las industrias con mayor nivel de detalle ha favorecido el diseño de propuestas que permiten identificar a los competidores y caracterizar la rivalidad de modo mucho más desagregado. Chen (1996), por ejemplo, parte de dos ideas que contrastan con gran parte de las aproximaciones utilizadas tradicionalmente. La primera es que la rivalidad es una propiedad de las relaciones entre cada par de empresas, es decir, traslada la unidad de análisis desde la industria hacia a los agentes que toman las decisiones en el mercado. La segunda es que la rivalidad entre empresas es asimétrica, esto es, dadas dos empresas, A y B, la percepción que tiene la empresa A sobre la importancia de la empresa B para sus resultados no tiene porqué ser la misma que la percepción de la empresa B sobre la importancia de la empresa A. Chen propone utilizar dos dimensiones para la identificación de los rivales con los que compite una empresa y, a partir de ellas, extraer conclusiones relevantes sobre la intensidad de su relación competitiva: el concepto de contacto multimercado y la idea de similitud de recursos. Por contacto multimercado Chen hace referencia al número de mercados en los que una empresa coincide con otros rivales. Este concepto ha sido utilizado con frecuencia en la literatura académica, al examinar la hipótesis de tolerancia mutua, es decir, la idea de que la coincidencia en un gran número de mercados con un rival facilita la coordinación y mejora los beneficios. La similitud de recursos, por el contrario, hace referencia a la medida en que un competidor posee una dotación de recursos similar, tanto en cantidad como en tipo, a los de una empresa dada (Chen, 1996). El grado en el que dos empresas utilizan recursos y capacidades similares en el ejercicio de sus actividades también ha sido una dimensión estudiada con cierta frecuencia al hablar del concepto de grupo estratégico.

Como se ha apuntado, tanto el contacto multimercado como la similitud de recursos son conceptos que caracterizan las relaciones entre pares de empresas y que condicionan el modo en el que una empresa percibe quiénes son sus rivales más directos. Mientras que el contacto multimercado crea consciencia de los rivales con los que se compite por los clientes y los recursos del entorno y motivación para iniciar una acción competitiva o responder ante un rival, en función de las posiciones en riesgo, la similitud en recursos ofrece una medida de la capacidad de las empresas para llevar a cabo acciones competitivas.

Chen (1996) señala que la importancia del contacto multimercado debería ser mayor que la de la similitud en recursos a la hora de predecir la

PALABRAS CLAVE

contacto multimercado, rivalidad, presión competitiva, Banco Santander, bancos, cajas de ahorro.

KEY WORDS

Multimarket contact, rivalry, competitive pressure, Banco Santander, banks, savings banks

No cabe duda de que la utilización del concepto de industria como unidad de análisis es tremendamente relevante.

rivalidad, ya que la motivación para actuar es un requisito anterior a la capacidad que una empresa tenga para hacerlo. En consecuencia, en los siguientes apartados utilizamos esa primera dimensión para identificar a los principales competidores de las empresas que componen el sector bancario español. No cabe duda de que esta elección puede ser calificada como parcial, en la medida en que no hacemos uso de una de las dimensiones. Sin embargo, la confluencia en el tipo de actividades desarrolladas por bancos, cajas y cooperativas en los últimos años y nuestra atención al sector de banca al por menor deberían minimizar las consecuencias de esa omisión.

En definitiva, la utilización del concepto de contacto multimercado debería permitirnos extraer conclusiones en términos de la identificación del competidor y, aunque de modo parcial (en la medida que no consideramos la capacidad para emprender acciones), sobre la intensidad de la rivalidad interempresarial. Así, cuanto mayor sea el contacto multimercado de un rival con una empresa, mayor será la presión competitiva que la empresa siente de ese competidor, entendida ésta como el grado en el que el rival está en competencia directa con ella.² A su vez, un mayor contacto multimercado de un rival con la empresa supone que la probabilidad de que ésta ataque al rival será pequeña, dado que la posición en riesgo es importante. Sin embargo, la motivación de emprender acciones de respuesta ante un ataque será mayor, por el mismo motivo (Chen, 1996).

Metodología y muestra

El objetivo de este trabajo es identificar a los competidores de las principales entidades financieras que operan en el sector bancario español a partir de sus posiciones en el mercado. Para ello, utilizaremos el índice de contacto multimercado propuesto por Chen (1996). Este índice se construye teniendo en cuenta dos ideas. La primera es que no todos los contactos con los rivales tienen la misma importancia para una empresa dada. Es decir, esperaríamos que una empresa considere más importante la coincidencia con un rival en un mercado en el que la empresa tiene una posición relevante. La segunda es que la presión que un rival ejerce en un mercado dependerá de la presencia que éste tenga en dicho mercado (en otras palabras, no es lo mismo que el rival tenga el 1% o el 90% de la cuota). El índice propuesto por Chen (1996) toma la siguiente forma:

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

donde CMM_{ab} es la importancia, para la empresa a , del contacto multimercado con la empresa b (o presión competitiva ejercida por b sobre a), P_{ai} refleja la presencia de a en el mercado i , P_a es una medida de la actividad total 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 recoge 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 . Como se puede comprobar, el cálculo de este índice exige información detallada sobre la presencia de cada entidad financiera en cada mercado. Una característica importante del mismo es que tiene en cuenta la más que probable existencia de asimetrías en la relación: permite que la presión competitiva ejercida por la empresa b sobre la a y la de la empresa a sobre la b sean distintas (Fuentelsaz, Gómez y Lucea, 2006).

Como se ha señalado, el índice propuesto por Chen (1996) se aplica en este trabajo al sector bancario español. Para recoger la posición en el mercado de cada intermediario financiero partimos de la disposición geográfica de sus redes de oficinas. No cabe duda de que esta elección es parcial, en la medida en que no tenemos en cuenta las diferencias en los productos o servicios que puedan estar comercializando. Esta cuestión puede ser importante sobre todo en aquellos casos en los que hablamos de diferentes tipos de intermediarios financieros (bancos frente a cajas o cooperativas frente a bancos). Sin embargo, también es cierto que las diferencias existentes hace tres décadas se han ido reduciendo como resultado de la desregulación, especialmente en lo que se refiere al ámbito minorista, principal foco de atención en este trabajo.

La información sobre la localización de las oficinas de cada intermediario financiero ha sido extraída a partir de la publicación Guía de la Banca, Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorro que edita anualmente la editorial Maestre-Ediban. La ventaja de utilizar esta base de datos frente a otras alternativas disponibles (por ejemplo, los anuarios de la AEB, la CECA o la UNACC o los datos proporcionados por el Banco de España) es que permite conocer la ubicación precisa de todas y cada una de las oficinas que operaban en España en un año dado. Esto hace posible disponer de información detallada sobre las posiciones de mercado de cada uno de los agentes. En concreto, nos permite elegir el municipio como unidad de mercado básica, mientras que el uso de otras fuentes nos obligaría a utilizar la información agregada disponible, a lo sumo, a nivel provincial.

Un inconveniente de esta base de datos es que, además de la informa-



Cuadro 1. COMPARACIÓN ENTRE LAS FUENTES DE DATOS.

AÑO 2005	DATOS ORIGINALES				DATOS CORREGIDOS			
	Total	Bancos	Ahorro	Cooper. Crédito	Total	Bancos	Ahorro	Cooper. Crédito
Núm. oficinas, Editorial Maestre	50.521	20.331	25.162	5.028	41.147	14.482	22.013	4.652
Núm. entidades, Editorial Maestre	262	132	47	83	261	132	46	83
Nº oficinas (AEB/CECA/UNACC)	41.818	14.661	22.443	4.714	41.818	14.661	22.443	4.714
Nº Entidades (AEB/CECA/UNACC)	267	138	46	83	267	138	46	83
Diferencia en número de oficinas (entre paréntesis, porcentaje)	8.703 (20,8%)	5.670 (38,7%)	2.719 (12,1%)	314 (6,7%)	-671 (-1,6%)	-179 (-1,2%)	-430 (-1,9%)	-62 (-1,3%)
Diferencia número de entidades (entre paréntesis, porcentaje)	-5 (-1,9%)	-6 (-4,3%)	1 (2,2%)	0 (0,0%)	-6 (-2,2%)	-6 (-4,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

Fuente: Elaboración propia a partir de Maestre-Edibán, CSB, CECA, UNACC.

En la medida en que el número de entidades que operan en el segmento de banca minorista en nuestro país es elevado, no resulta posible presentar el resultado de la interacción entre todas ellas.

ción sobre los puntos de venta, también incluye datos sobre la localización de agentes financieros que comercializan una reducida cartera de productos o sobre la de determinados departamentos internos de las entidades financieras. Al no tratarse de oficinas bancarias propiamente dichas, no deberían ser consideradas como tales en el análisis. En otras ocasiones, la información disponible identifica varias oficinas en una misma localización o incluye datos sobre sucursales que se han integrado en otra entidad tras un proceso de fusión. En definitiva, la utilización de los datos para el análisis exige, previamente, identificar con cuidado cada una de estas situaciones, de manera que los datos finales reflejen, de forma precisa, la realidad de la red de distribución.

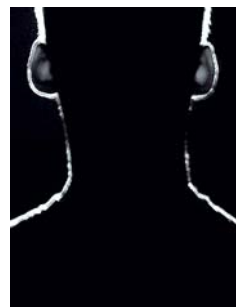
El cuadro 1 describe el resultado de la depuración realizada para el año 2005, que se utiliza en la mayor parte de los análisis que se desarrollan en los dos siguientes apartados. Como se puede observar, los datos originales incluyen 50.521 oficinas, frente a las 41.818 que resultarían si sumamos los datos proporcionados en los anuarios que publica cada una de las asociaciones que agrupan a los intermediarios financieros. Tras la depuración, el número total de oficinas se reduce a 41.147, cifra mucho más próxima a la real. Como se puede comprobar, en ninguno de los casos la diferencia entre los datos proporcionados por las distintas asociaciones y los facilitados por la editorial Maestre-Ediban supera el 2%, lo que confirma la fiabilidad de esta fuente una vez que se realizan las correcciones oportunas.³

Contacto multimercado y presión competitiva en la banca española

En la medida en que el número de entidades que operan en el segmento de banca minorista en nuestro país es elevado, no resulta posible presentar el resultado de la interacción entre todas ellas, ya que entonces

estaríamos obligados a utilizar una matriz con 175 filas y 175 columnas⁴. En consecuencia, el cuadro 2 se limita a recoger la interacción que existe entre las mayores entidades del país. En particular, en dicho cuadro 2 se incluyen todos aquellos intermediarios cuyos activos a 31 de diciembre de 2005 superan los 20.000 millones de euros. Al actuar de este modo estamos considerando siete bancos (por orden decreciente de activos, Santander, BBVA, Banesto, Popular, Sabadell, Bankinter y Barclays) y nueve cajas de ahorro (La Caixa, Caja Madrid, Bancaja, Caixa Cataluña, Mediterráneo, Galicia, Ibercaja, Unicaja y BBK). Debemos, no obstante, señalar que en el cálculo de los índices se han tenido en cuenta todos los intermediarios (bancos, cajas y cooperativas) que operan en España, con independencia de que aparezcan o no recogidos en el cuadro, siempre que tengan, al menos, dos oficinas. También debemos precisar que, con el fin de poder realizar adecuadamente las comparaciones, la suma de los valores de cada fila se ha normalizado, de modo que la presión competitiva que percibe cada entidad es igual a 100. Una interpretación simplificada pero intuitiva de cada una de las filas del cuadro 2 nos indicaría cuál es el porcentaje de la presión competitiva total que ejerce cada entidad financiera (en columnas) sobre un determinado banco o caja (en filas).

Para ilustrar con mayor detalle las relaciones que tienen lugar entre los diferentes intermediarios, utilizamos el Banco Santander como ejemplo en el que apoyar nuestras explicaciones. Insistir, en primer lugar, en que la fila correspondiente a este banco debería sumar cien si dispusiéramos de espacio suficiente para que el cuadro incluyera todos los intermediarios financieros que operan en España. Dado que dicha suma asciende a 57,1 podríamos interpretar este dato argumentando que los rivales considerados generan casi el 60% de la presión competitiva que soporta el Santander en todo el país. Se trata, por otra parte, de una cifra similar (ligeramente inferior, ya que el promedio de los dieciséis intermediarios que se analizan es de 58,6) a la del resto de los grandes bancos y cajas que operan en España. Si observamos con detalle dicha fila, constatamos que el valor más elevado corresponde a La Caixa (13,5), seguido por BBVA (10,3) y Caja Madrid (6,7). Esto significa que estas tres entidades son las que presentan mayor contacto multimercado con el Santander en todo el territorio nacional y, en consecuencia, sus principales rivales si la identificación se realiza teniendo únicamente en cuenta esta dimensión (lo que, en el segmento minorista, puede resultar razonable). Una asignación de la atención (o de los recursos) del Banco que sea proporcional a la importancia relativa de cada rival sugeriría que el Santander debería prestar un 13,5% de la misma a La Caixa o un 10,3%



a BBVA, mientras que la atención dedicada, por ejemplo, a Bankinter no debería consumir más del 1,3% de sus recursos o su tiempo.

Análogamente, la lectura de la columna que corresponde al Santander (o a cualquier otra entidad) también permite derivar algunos resultados de interés. Dicha columna recoge la presión competitiva que el Banco ejerce sobre cada uno de sus rivales y pone de manifiesto que Santander es un competidor muy importante para la mayoría de bancos y cajas que operan en España. En particular, entre las entidades incluidas en la tabla merecen destacarse Caja Madrid (el 9,6% de la presión competitiva sobre esta caja procede del Santander), BBK, Barclays y La Caixa,⁵ aunque Santander es un competidor importante para todas las entidades con las que compite.

Si restringimos nuestros comentarios a los resultados que se incluyen en el cuadro 2 podemos comprobar que los valores más elevados se dan cuando se consideran los principales bancos y cajas que operan en nuestro país. Al tratarse de entidades que disponen de una densa red de oficinas y que operan en todo el territorio nacional, la interacción que presentan con cualquiera de sus competidores es elevada, con independencia del ámbito de actuación de éstos. Esta presión competitiva sería especialmente intensa sobre aquellas cajas, bancos o cooperati-

Cuadro 2. Contacto multimercado (presión competitiva) entre los principales intermediarios financieros que operan en España

	Banesto	Bankinter	Barclays	BBVA	Popular	Sabadell	Santander	Bancaja	BBK	C. Cataluña	C. Galicia	Caja Madrid	Ibercaja	La Caixa	Mediterráneo	Unicaja
Banesto	1,0	1,3	9,3	3,5	2,5	5,6	2,9	0,8	1,8	2,6	5,7	1,7	11,5	2,0	2,3	
Bankinter	3,4	1,8	9,8	3,6	3,2	7,4	2,7	1,5	2,7	1,4	7,3	2,0	12,1	3,1	1,4	
Barclays	3,9	1,7	9,7	3,6	3,1	8,1	2,6	1,1	2,6	1,2	7,8	3,7	12,1	2,2	1,4	
BBVA	4,3	1,3	1,5	3,8	3,1	7,9	2,7	1,5	2,9	2,0	6,0	2,1	14,0	2,7	1,7	
Popular	4,2	1,3	1,4	9,9	3,3	7,0	3,0	1,0	2,9	1,3	6,4	2,0	14,3	3,0	1,6	
Sabadell	3,6	1,4	1,5	9,9	4,0	7,2	2,4	0,5	4,4	1,6	5,0	1,5	14,6	2,3	1,5	
Santander	3,3	1,3	1,6	10,3	3,5	3,0	2,3	1,2	2,7	1,8	6,7	2,4	13,5	2,0	1,5	
Bancaja	4,6	1,3	1,4	9,7	4,2	2,6	6,2	0,6	2,8	1,1	4,7	1,8	12,5	5,8	1,0	
BBK	3,9	2,3	1,7	15,5	4,0	1,8	9,4	1,8	0,9	1,4	6,1	1,6	13,8	1,3	0,4	
C. Cataluña	2,7	1,2	1,3	9,5	3,7	4,5	6,9	2,6	1,1	0,8	5,2	1,9	21,9	2,1	0,5	
C. Galicia	6,3	1,0	0,9	10,6	2,7	2,6	7,3	1,6	0,7	1,2	3,8	1,1	9,0	1,1	0,6	
Caja Madrid	4,9	1,9	2,2	11,4	4,6	3,0	9,6	2,5	1,1	3,0	1,4	2,8	15,1	1,8	1,8	
Ibercaja	3,4	1,2	2,4	9,1	3,4	2,0	7,9	2,2	0,6	2,5	0,9	6,5	10,7	1,5	0,2	
La Caixa	4,1	1,3	1,4	10,9	4,3	3,6	8,1	2,7	1,0	5,2	1,3	6,3	1,9	2,6	1,7	
Mediterráneo	3,5	1,7	1,3	10,5	4,5	2,8	5,9	6,3	0,5	2,4	0,8	3,7	1,3	12,8	0,6	
Unicaja	4,9	0,9	1,0	8,1	2,9	2,3	5,5	1,3	0,2	0,7	0,5	4,6	0,3	10,2	0,7	

vas de pequeño tamaño que operan en un ámbito geográfico reducido, donde alguna de las entidades de mayor dimensión tiene una presencia especialmente fuerte. En estos casos, la presión que ejerce el intermediario de mayor tamaño es de gran importancia para el pequeño.

Las cifras que se presentan en el cuadro muestran que La Caixa es el principal competidor para 13 de las 16 entidades financieras seleccionadas, mientras que el BBVA lo es para las tres restantes. Se trata de un resultado que no debe sorprendernos, en la medida en que estamos ante las dos entidades con la red de oficinas más densa de nuestro país. Si bien es cierto que la rivalidad no depende únicamente del tamaño de la red, ya que el índice propuesto también tiene en cuenta la distribución de las sucursales entre los diferentes municipios, no debemos olvidar que el número de oficinas de un banco o caja desempeña un papel fundamental dentro de su actividad minorista.

Además, aunque debido al criterio que se ha utilizado para elaborar el cuadro 2 no aparecen recogidas en el mismo, el índice también adoptará un valor elevado cuando se evalúa la relación entre dos entidades que tienen una presencia fuerte en un determinado ámbito geográfico. Por ejemplo, además de La Caixa, BBVA, Santander o Caja Madrid, Ibercaja cuenta entre sus principales rivales a Multicaja (valor del índice

de 6,7), Caja Inmaculada (4,6), Cajalón (4,3) o Caja Rioja (4,1). De modo similar, Ibercaja es el principal competidor para la Caja Rural de Teruel (donde el indicador asciende al 58,1%, lo que significa que para esta entidad aproximadamente el 58% de su presión competitiva la genera Ibercaja), Multicaja (38,7), Caja Rioja (37,4), Cajalón (33,2), Caja Guadalajara (27,1) o Caja Inmaculada (18,7). Nótese que estas cifras son manifiestamente superiores a cualquiera de las que se presentan en la columna correspon-

La rivalidad no depende únicamente del tamaño de la red, ya que el índice propuesto también tiene en cuenta la distribución de las sucursales entre los diferentes municipios.



Otras entidades con contacto multimercado > 3%

Cajastur (3,7)

Ruralcaja (8,1), Valencia (3,9)

Penedès (6,2), Caixa Sabadell (3,2)
Caixanova (10,3), Pastor (9,4), Gallego (4,3), B. Galicia (3,6), C. España (3,4)

Multicaja (6,7), CAI (4,6), Cajalón (4,3), C. Rioja (4,1), CR Teruel (3,1)
Penedès (3,2)
Caja Murcia (7,3), Cajamar (5,5), Ruralcaja (4,3), B. Valencia (4,1)
Cajamar (13,6), Cajasur (5,7), Granada (4,8), S. Fernando (4,7),
Andalucía (4,6), Huelva y Sevilla (4,0), C.R. Jaén (3,3), C.R. C.Real (3,1)

diente a Ibercaja en el cuadro 2 (donde el valor más elevado -3,7%- corresponde a Barclays).

Otro aspecto que merece especial atención es el carácter asimétrico que presenta el índice de rivalidad utilizado. Para ilustrar esta asimetría basta con analizar la relación que existe entre las dos principales cajas de ahorro catalanas. Mientras que la presión competitiva que ejerce Caixa Cataluña sobre La Caixa es del 5,2%, la que ejerce esta última sobre la primera es más de cuatro veces superior (21,9%). La explicación de esta diferencia parece clara: en 2005, Caixa Cataluña (a pesar del esfuerzo expansionista realizado en los últimos años) concentraba un 72% de sus oficinas en Cataluña -742 sobre un total de 1.037-, mientras que la actividad de La Caixa presentaba mucha más dispersión (36% de sus oficinas en Cataluña), por lo que la presión competitiva sobre esta última está más repartida.

Esta asimetría resulta, además, frecuente cuando se compara la relación entre los diferentes pares de entidades, lo que tiene implicaciones importantes desde el punto de vista competitivo. Así, de los 136 pares de relaciones que se observan en el cuadro 1, sólo en aproximadamente un 5% la relación de rivalidad entre las empresas es simétrica (la presión que ejerce la entidad A sobre la B es similar a la que ejerce B sobre A), entendiendo que existe simetría siempre que esta relación no difiera en más de un 10%. De igual modo, en algo más de la mitad de los casos, la presión de A sobre B es al menos el doble que la presión de B sobre A.

La rivalidad desde la perspectiva del banco santander

Una vez analizadas las relaciones competitivas entre las principales entidades que operan en España, esta sección centra sus reflexiones en el estudio específico del Banco Santander. Para ello, el cuadro 3 sintetiza la importancia relativa de cada uno de los rivales de esta entidad. Dicho cuadro no sólo muestra, como se hace en la sección previa, la información correspondiente al ejercicio 2005, sino que también presenta la evolución que tiene lugar en el decenio comprendido entre los años 1995 y 2005. De este modo, es posible extraer algunas conclusiones adicionales acerca de la evolución en el tiempo del indicador de presión competitiva utilizado en este trabajo.

Tal como hemos mencionado en la sección anterior y a pesar del elevado número de entidades que operan en España, el proceso de identificación de los verdaderos rivales del Santander, en lo que se refiere a su componente minorista, da como resultado unos pocos competidores relevantes. De hecho, sólo tres entidades presentan un índice de contacto multimercado superior al 5%: son La Caixa, BBVA y Caja Madrid.

A pesar del número de entidades que operan en España, el proceso de identificación de los rivales, en lo que se refiere a su componente minorista da como resultado unos pocos competidores.

CUADRO 3. Principales rivales del Banco Santander.

Entidad	CMM 2005	CMM 1995	CMM 1995 (Sant.+BCH)
La Caixa	13,5	8,0	8,6
BBVA	10,3	7,6	7,9
Caja Madrid	6,7	5,2	5,6
Popular	3,5	3,1	3,3
Banesto	3,3	7,0	8,0
Sabadell	3,0	1,1	1,2
Caixa Cataluña	2,7	1,9	2,1
Ibercaja	2,4	1,6	2,0
Bancaja	2,3	1,5	1,5
Mediterráneo	2,0	1,4	1,6
Caixa Galicia	1,8	1,0	1,3
Caja España	1,6	1,5	1,4
Caja Duero	1,6	1,2	1,2
Barclays	1,6	0,8	0,8
Unicaja	1,5	1,1	1,2
Caja Cantabria	1,5	2,5	2,7
Pastor	1,5	1,1	1,3
Cajamar	1,4	0,5	0,5
Penedès	1,4	0,7	0,9
Bankinter	1,3	1,0	1,0
BBK	1,2	1,2	1,0
Castilla La Mancha	1,1	0,6	1,0
Caja Laboral	1,1	0,9	0,9
Caixanova	1,1	0,5	0,5
Hueva y Sevilla	1,0	0,5	0,6
Caja Canarias	1,0	0,7	0,8

Fuente: Elaboración propia a partir de Maestre-Edibán.



Tras ellas, otras tres entidades (los bancos Popular, Banesto y Sabadell) alcanzan un índice entre el 3% y el 4% y cuatro más (Caixa Cataluña, Ibercaja, Bancaja y la Caja de Ahorros del Mediterráneo) superan el 2%. El resto de la presión se reparte entre numerosas entidades, aunque el peso relativo de todas ellas es muy reducido.

El cuadro 3, además de presentar el valor del índice en el último año para el que se dispone de información, también muestra la evolución que tiene lugar entre 1995 y 2005, si bien es cierto que la fusión que tiene lugar a mitad de este período entre Santander y BCH nos debe llevar a interpretar esta comparación con cierta cautela. La segunda columna del Cuadro 3 muestra la situación competitiva que afronta en 1995 el Banco Santander, mientras la tercera columna considera artificialmente la situación que se daría si la fusión ya hubiera tenido lugar en dicho año, para lo que calcula el índice de contacto multimercado agregando las oficinas que tenían ambas entidades.



Si comparamos la información proporcionada en esta tercera columna con las cifras de 2005 vemos que, en general, la presión competitiva que los principales bancos y cajas del país ejercen sobre el Santander ha aumentado en este decenio. En particular, mientras que la presión que ejercen en 2005 sus tres principales rivales supone más del 30% del total, diez años antes estas tres empresas sólo representaban un 22,1%.⁶ La principal razón que justifica este cambio viene, al menos en parte, explicada por el proceso de expansión que han llevado a cabo las principales cajas del país, lo que ha incrementado la interacción, tanto entre ellas mismas como con respecto a los mayores bancos. Nótese que los principales aumentos se producen en la relación con las cajas de ahorros⁷ y, en particular, con La Caixa y Caja Madrid.

En este punto, debemos también destacar el fuerte descenso en la presión competitiva de Banesto y, en menor medida, de la Caja de Cantabria. Por lo que respecta al Banco Español de Crédito, la principal razón para ello es la importante reducción en el número de oficinas tanto de Banesto como de Santander,⁸ reducción que supone además el abandono por parte de ambas entidades de numerosos municipios. Aunque en un contexto diferente, con el fin de analizar las consecuencias de esta

Cuadro 4. RIVALES SOBRE LOS QUE SANTANDER EJERCE MAYOR PRESIÓN COMPETITIVA. (Sólo se incluyen las entidades que tienen al menos 10 oficinas)

Entidad	CMM 2005	CMM 1995	CMM 1995 (Sant.+BCH)	Entidad	CMM 2005	CMM 1995	CMM 1995 (Sant.+BCH)
Caja Cantabria	32,9	34,9	41,8	Pollença	8,6	6,3	15,3
Caja Canarias	15,6	9,1	27,5	Navarra	8,4	2,7	12,6
C.R. Tenerife	14,3	6,7	21,1	Ingenieros	8,4	4,8	0,00
Insular Canarias	13,4	9,9	27,4	Urquijo	8,3	4,7	12,3
C.R. Canarias	11,9	5,9	20,8	Lloyd's TSB	8,3	5,0	13,6
C.R. Teruel	11,5	0,9	10,5	Caja Laboral	8,3	5,8	14,6
C.R. Soria	11,3	10,8	18,2	BNP Paribas	8,3	5,0	13,7
Caja Segovia	10,4	4,6	19,1	C.R. Extremad.	8,3	2,3	14,4
Caja de Ávila	10,0	7,4	17,3	C.R. Segovia	8,2	4,2	15,6
Caja Madrid	9,6	6,0	17,1	Bancofar	8,2	4,5	12,8
B. Castilla	9,6	7,2	16,3	Citabank	8,2	4,9	13,4
BBK	9,4	7,6	17,4	Barclays	8,1	5,4	14,5
C.R. Duero	9,3	6,3	15,2	Cast. Mancha	8,1	3,1	13,3
Caja España	9,2	6,3	15,9	La Caixa	8,1	4,8	13,6
B. Puyo	9,2	1,9	9,7	Vital	8,0	5,9	14,5
Caja Duero	9,0	5,7	15,2	C.R. Albacete	8,0	1,8	8,6
B. Madrid	8,9	---	---	C.R. Almendral.	8,0	2,7	11,0
Kutxa	8,9	8,5	20,3	Vasconia	8,0	4,2	12,8
Inmaculada	8,6	4,0	13,1				

Fuente: Elaboración propia a partir de Maestre-Edibán.

decisión, Fuentelsaz, Gómez y Palomas (2008) estudian el proceso de apertura y cierre de oficinas en la banca española entre 1995 y 2005, así como las consecuencias que tienen estos cierres desde el punto de vista del abandono de municipios en los que las entidades estaban previamente presentes. En particular, durante estos diez años Santander deja de operar en 306 municipios en los que tenía alguna oficina, mientras que Banesto lo hace en 527 mercados. Se trata de cifras sustancialmente superiores a las del resto de entidades que compiten en el mercado español ya que el tercer intermediario en este hipotético ranking es Deutsche Bank, que sale de 61 municipios. Es indudable que la conjunción de ambas estrategias ha reducido de forma sustancial la interacción entre estos dos bancos (recordemos que los índices que se calculan en este trabajo toman el municipio como unidad de análisis).

Por lo que respecta a la Caja de Cantabria, el argumento que justifica la disminución es diferente: dado que el Santander siempre ha tenido, por razones históricas, una presencia muy fuerte en la comunidad cántabra (lo que ha supuesto una importante interacción con la Caja), al producirse la fusión con BCH se diluye la importancia relativa de este mercado para el banco resultante.

Nuestro análisis también permite determinar cuáles son los rivales sobre los cuales el Santander ejerce una mayor presión competitiva o, dicho de otro modo, qué entidades deberían prestar una mayor atención a las decisiones adoptadas por este banco, al verse especialmente afectadas por las mismas (cuadro 4). La sección anterior ya ha puesto de manifiesto que se trata sobre todo de entidades de pequeña o mediana dimensión que concentran la mayoría de sus oficinas en un ámbito geográfico limitado en el que el Santander tiene una fuerte presencia. Es el caso, por ejemplo, de las cajas de Cantabria (ya hemos apuntado que al tratarse de la Comunidad en la que tiene su origen el banco, su actividad en la misma es mucho más importante) o las dos cajas que tienen su sede en el archipiélago canario (debido al peso que tenía el Central Hispano).

En cuanto a las cooperativas de crédito, y si no tomamos en consideración en este punto las entidades que cuentan con un número de oficinas escasamente representativo (menos de 10), el Santander tiene un elevado contacto multimercado con las cajas rurales de Tenerife, Canarias, Teruel, Soria o Segovia.

De forma similar a como se ha hecho anteriormente, el cuadro 4 también considera la hipotética situación que se derivaría de sumar las oficinas de Santander y BCH en 1995, con el fin de que la comparación pueda realizarse en términos más homogéneos. Como puede observarse, la

Nuestro análisis también permite determinar cuáles son los rivales sobre los cuales el Santander ejerce una mayor presión competitiva.

El objetivo de este trabajo era evaluar las relaciones competitivas entre las principales entidades que operan en el segmento de la banca minorista en España.

tendencia es completamente diferente si sólo tenemos en cuenta la situación del Santander en 1995 o si consideramos artificialmente la fusión entre ellos desde el principio. En el primer caso, la presión competitiva siempre aumenta (la excepción la constituye, de nuevo, Caja Cantabria), en muchas ocasiones de forma espectacular (las cajas rurales de Tenerife o Teruel, la caja de Segovia o el Banco Pueyo constituyen claros ejemplos de lo apuntado), mientras que en el segundo se observa una reducción en el contacto multimercado. Esta disminución es una consecuencia inmediata de la menor importancia de la red de oficinas de ambos intermediarios: mientras en 1995 suman 3.910 oficinas, sobre un total de 34.407 que constituyen nuestra muestra (de bancos, cajas y cooperativas con más de una sucursal), lo que significa una participación del 11%, diez años más tarde su cuota de mercado desciende al 6,4% (2.634 oficinas sobre un total de 41.061).

Por último, indicar que un análisis detallado de las 175 entidades de depósito que constituyen nuestra muestra en 2005 pone de manifiesto que el Santander es el principal rival para cinco de ellas (Caja Cantabria, Caja Duero y las cajas rurales de Betxi, Alginet y San José de Nules) y la segunda más importante para otras siete (BBVA, La Caixa, Caja España, Caja Canarias y las cajas rurales de Soria, Teruel y L'Alcudia). Además, es el tercer competidor en 45 casos, el cuarto en 22 y el sexto en 21, mientras que para las 26 restantes no ocupa una de las seis primeras posiciones.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido evaluar las relaciones competitivas entre las principales entidades que operan en el segmento de la banca minorista en España, prestando especial atención a la situación a la que se enfrenta el Banco Santander. Para ello, hacemos uso del concepto de contacto multimercado, que medimos a través del índice propuesto por Chen en 1996. El principal atractivo de este índice radica en que permite, con un razonable nivel de exigencia de información, analizar las relaciones competitivas entre pares de empresas (en lugar de considerar la industria en términos agregados) y reconoce, además, la posibilidad de que estas relaciones puedan ser asimétricas.

A partir de los valores que adopta el indicador propuesto, es posible identificar a los principales protagonistas dentro de la industria y, lo que es más destacable, precisar quienes son los mayores rivales de cada banco, caja de ahorros o cooperativa, cuantificando la importancia relativa que tiene cada uno. Nuestros resultados confirman que La Caixa, BBVA y Banco de Santander son, por este orden, las entidades que ejer-

cen una mayor presión competitiva sobre el resto de bancos y cajas. El índice también confirma que las relaciones de rivalidad son claramente asimétricas, lo que significa que cualquier análisis que se realice debe ser específico para cada entidad. Es decir, el conocimiento de la presión que ejerce una empresa A sobre un determinado rival B, no nos ofrece información relevante sobre la presión que ejerce el rival B sobre la empresa A.

Una vez estudiadas las principales relaciones que existen en el sector bancario, el trabajo identifica con mayor detalle cuáles son los rivales más importantes del Banco Santander. En esta parte de la investigación se corroboran dos aspectos que, aunque obviamente no resultan desconocidos para los diversos agentes que actúan dentro de la industria, sí que permiten cuantificar algunas evidencias previas. Por una parte, se confirma que, aunque el número de empresas presentes en la industria es elevado, una adecuada selección de los rivales en los que centramos nuestra atención permite reducir sustancialmente el esfuerzo y los recursos destinados a analizar a los competidores, sin que por ello estemos renunciando a información relevante. Por otra parte, nuestros resultados también confirman la importancia que tiene el Banco dentro del segmento minorista en España. En la medida que Santander es uno de los rivales más importantes para la mayoría de las entidades que operan en nuestro país, todas ellas analizarán con detenimiento su comportamiento y adoptarán, en su caso, las medidas necesarias para contrarrestar sus decisiones estratégicas.

Evidentemente, los resultados obtenidos en este trabajo asumen que el número de oficinas es el único indicador que se necesita para aproximar la actividad minorista de cualquier entidad financiera. Aunque se trata, sin duda, de una dimensión importante, existen otras cuya relevancia no puede ser minimizada, por lo que cualquier investigación futura también debería incorporarlas y, en particular, el grado de similitud en la cartera de recursos de los diferentes bancos. Como se ha comentado, la reacción ante una determinada acción por parte de mis rivales exige, en primer lugar, ser consciente de cuáles son las empresas con las que compito y, en segundo, tener la motivación suficiente como para adoptar una respuesta activa hacia ellas. Ambas condiciones pueden considerarse recogidas en el índice propuesto. Pero existe igualmente una tercera dimensión: la capacidad para ofrecer una respuesta competitiva adecuada. Es posible que identifiquemos con precisión cuáles son nuestros competidores más peligrosos y que manifestemos nuestro deseo de ofrecer una respuesta contundente frente a cualquier actuación que entendamos lesiva para nuestros intereses. Sin embargo, si carecemos



de los recursos o la capacidad necesarios para ello, esta respuesta difícilmente podrá resultar efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D.E. (1980), *Defining the business: Starting point of strategic planning*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J.
- Chen, M. (1996), "Competitor analysis and interfirm rivalry: towards a theoretical integration", *Academy of Management Review*, 21(1), páginas 100-134.
- Chen, M.J., Su, K.H y Tsai, W. (2007), "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", *Academy of Management Journal*, 50(1), páginas 101-118.
- Fuentelsaz, L., Gómez, J., y Lucea, M.V. (2006), "Identificación del competidor y rivalidad en el sector bancario español", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 2, páginas 9-28.
- Fuentelsaz, L., Gómez, J., y Palomas, S. (2008), "La reestructuración de la red de oficinas en el sector bancario español: 1995-2005", *Papeles de Economía Española*, nº 114, en prensa.

Notas

* La realización de este trabajo ha contado con la ayuda financiera del Ministerio de Educación y Ciencia y el FEDER (proyecto SEJ2005-01856) y de la Diputación General de Aragón (S09/PM062). Jaime Gómez desea, igualmente, agradecer la ayuda concedida por la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación del Ministerio de Educación y Ciencia a través del Programa Nacional de ayudas para la movilidad de profesores de universidad. Los autores también agradecen la ayuda de Sergio Palomas en el tratamiento de los datos.

¹ Autor de Contacto: Grupo de investigación Generés, Marketing y Estrategia; Empresarial; Departamento de Economía y Dirección de Empresas; Universidad de Zaragoza; Gran Vía, 2; 50005 Zaragoza (España)

² En realidad, Chen, Su y Tsai (2007) utilizan el término tensión competitiva, entendido como el conjunto de amenazas y presiones que una empresa experimenta.

³ Un análisis individualizado de cada entidad también pone de manifiesto que el error que se comete en todos los casos queda dentro de unos límites razonables.

⁴ Aunque el número de intermediarios es superior (261 según se indica en el cuadro 1) nuestros cálculos no han tenido en cuenta todas aquellas entidades que tienen sólo una oficina, ya que al estar presentes en una única localización no pueden tener contactos multimercado con sus rivales. Esto reduce el número de entidades a 175.

⁵ El Santander ejerce una presión competitiva mucho mayor sobre algunas entidades de menor dimensión que no aparecen recogidas en el cuadro 2, como Caja Cantabria, Caja Canarias o algunas cajas rurales. La sección siguiente analiza con más detalle la posición del Banco con respecto al resto

de intermediarios no incluidos en el mismo.

⁶ Debemos, no obstante, tener en cuenta que en 1995 Caja Madrid no se encontraba entre los tres principales competidores del Santander, ya que era precisamente el Central Hispano el que mayor presión ejercía sobre él. No obstante, aun considerando los tres rivales más importantes en cada año, el valor de este indicador se sitúa en 1995 en el 24,4%, lejos del 30,5% actual.

⁷ El incremento del contacto con el BBVA y el Sabadell es, en cierto modo, ficticio, en la medida en que BBVA surge como consecuencia de la fusión entre BBV y Argentaria (en la que se integran previamente el Exterior y la Caja Postal, entre otros), por lo que antes de comparar deberíamos sumar la presión competitiva de todas las entidades que dan origen a BBVA. Algo similar podría decirse de Sabadell, que entre 1995 y 2005 absorbe Solbank, Herrero, Activobank, Banco de Asturias y Atlántico.

⁸ En concreto Banesto pasa, entre 1995 y 2005, de 2.263 a 1.592 oficinas mientras que la suma de las oficinas de Santander y BCH es, en 1995, de 3.976 frente a las 2.754 de 2005 (en ambos casos la disminución es aproximadamente del 30% en tan sólo 10 años).



¿QUÉ ESTARÁ HACIENDO, AHORA MISMO,
LA PERSONA QUE DESCUBRIRÁ
LA VACUNA CONTRA EL SIDA?

ESTUDIAR

Detrás de su esfuerzo está cada día
el Santander invirtiendo en su talento.

- Apoyando acuerdos de colaboración con 610 universidades de España, Portugal, América, Rusia y Reino Unido.
- Financiando más de 14.000 becas y ayudas al estudio.
- Poniendo internet al servicio de todos con Universia, la mayor red universitaria del mundo.

Porque apoyando la Universidad, estamos impulsando el futuro de toda la sociedad.

Santander Universidades

uni>ersia
red de universidades, red de oportunidades

 **Santander**
EL VALOR DE LAS IDEAS

EL BANCO INTERNACIONAL
CON MÁS OFICINAS DEL MUNDO

www.santander.com
universia.net

HIPOTECA SANTANDER

EURIBOR

+0,25%

HASTA EL VENCIMIENTO

4,97% T.A.E.

0% COMISIÓN DE APERTURA

CONTRÁTALA. PARA HIPOTECAS FORMALIZADAS HACE MÁS DE **6** AÑOS.
IMPORTE AMPLIABLE HASTA EL 80% DEL VALOR DE TASACIÓN ACTUAL.

Y POR SUPUESTO CON **0€** EN COMISIONES DE SERVICIO*, INDEFINIDAMENTE.

Queremos
ser tu banco

 **Santander**
EL VALOR DE LAS IDEAS

www.bancosantander.es

Para operaciones con nómina domiciliada y plan de pensiones con aportación anual mínima de 600€. Válido hasta el 30 de junio de 2008 para primera hipoteca sobre vivienda habitual. T.A.E. del 4,97% calculada para cuotas mensuales. Revisión anual. Euribor a 1 año publicado en el B.O.E. en diciembre de 2007 (4,607%).

* Comisiones no financieras. Beneficio de carácter no contractual. Consultar las condiciones y requisitos en las Bases disponibles en las Oficinas Santander o en www.bancosantander.es