

Yenny Fernanda Urrego Pereira

Análisis de la eficiencia de
aplicación y de los cambios
microclimáticos y fisiológicos en el
riego por aspersión

Departamento
Ciencias Agrarias y del Medio Natural

Director/es

Cavero Campo, José
Martínez Cob, Antonio

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



Universidad
Zaragoza

Tesis Doctoral

**ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE APLICACIÓN Y
DE LOS CAMBIOS MICROCLIMÁTICOS Y
FISIOLÓGICOS EN EL RIEGO POR ASPERSIÓN**

Autor

Yenny Fernanda Urrego Pereira

Director/es

Cavero Campo, José
Martínez Cob, Antonio

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Ciencias Agrarias y del Medio Natural

2013

Diversidad Estratégica y Competencia

El Efecto de la Heterogeneidad Intra-industrial en el Resultado de la Empresa

Tesis Doctoral presentada por

Raquel Orcos Sánchez

Directores

Dr. Jaime Gómez Fuentelsaz

Dr. Sergio Palomas Doña

Departamento de Dirección y Organización de Empresas

Universidad de Zaragoza



Departamento de
Dirección y Organización
de Empresas
Universidad Zaragoza



Consideraciones Previas

De acuerdo con el artículo 15 del Real Decreto 99/2011, para que una tesis doctoral reciba la mención de doctorado internacional es necesario, entre otros requisitos, que *“parte de la tesis doctoral, al menos el resumen y las conclusiones, se haya redactado y sea presentado en una de las lenguas habituales para la comunicación científica en su campo de conocimiento, distinta a cualquiera de las lenguas oficiales en España”*. Con el fin de cumplir con este requisito, al final de los capítulos que conforman la tesis en español se ha añadido la sección titulada *English summary*. Ésta ofrece un resumen escrito en inglés sobre los principales capítulos de la tesis y sus correspondientes conclusiones. Para un análisis en profundidad de las cuestiones que se indican en el resumen es recomendable consultar el documento en español.

Índice

1. Introducción

1.1. Interés del tema de estudio y motivación de la tesis doctoral.....	3
1.2. Estructura y principales contenidos de la tesis doctoral.....	5
1.3. Objetivo general y objetivos específicos.....	9

2. Revisión de la literatura: Principales aproximaciones teóricas al análisis de la heterogeneidad intra-industrial

2.1. Introducción	13
2.2. El efecto de la heterogeneidad estratégica en los resultados de la empresa...	14
2.3. Aproximaciones a la heterogeneidad intra-industrial: teoría de los recursos y configuraciones organizativas	19
2.3.1. Heterogeneidad individual: Teoría de los recursos y capacidades...	23
2.3.2. Configuraciones organizativas y heterogeneidad intra-industrial....	26
2.3.2.a. Formas organizativas.....	30
2.3.2.b. Grupos estratégicos	38
2.3.2.c. Principales diferencias entre formas organizativas y grupos estratégicos.....	45
2.4. Conclusiones	46
<i>Bibliografía</i>	48

3. Contexto de la investigación: La banca minorista española

3.1. Introducción	59
3.2. Origen de la banca minorista española.....	60
3.3. Regulación bancaria y liberalización del sector.....	61
3.4. Reacción ante la liberalización del sector y evolución de las diferencias en la estrategia de bancos, cajas y cooperativas	65
3.5. Principales características de bancos, cajas y cooperativas	69
3.6. Evolución del número de empresas y entidades en el sector.....	71
3.7. Adecuación de la banca minorista al desarrollo de la investigación.....	77
3.8. Banca minorista y crisis financiera	80
3.9. Fuentes de datos	82
<i>Bibliografía</i>	83

4. El efecto de la heterogeneidad estratégica de los rivales sobre el resultado de la empresa

4.1. Introducción.....	87
4.2. Marco teórico de la investigación.....	91
4.2.1. Aproximación tradicional al estudio de la heterogeneidad empresarial: el análisis de la similitud o de la divergencia entre la empresa y sus competidores.....	92
4.2.2. Heterogeneidad en el conjunto de competidores: similitud o divergencia entre los competidores directos de la empresa	95
4.3. Marco teórico y planteamiento de hipótesis. Heterogeneidad estratégica del conjunto de rivales y resultados	102
4.3.1. Heterogeneidad estratégica en el conjunto de competidores y resultado de la empresa	103
4.3.2. Efecto moderador de la experiencia competitiva acumulada con los mismos rivales	109
4.4. Análisis empírico.....	114
4.4.1. Contexto de la investigación y muestra.....	114
4.4.2. Variables.....	116
4.4.3. Estimación del Modelo.....	127
4.5. Resultados.....	172
4.6. Discusión	130
<i>Bibliografía.....</i>	<i>136</i>

5. Evolución del patrón competitivo tras la liberalización: factores institucionales y operativos como determinantes de la rivalidad entre empresas

5.1. Introducción	147
5.2. Ecología de las poblaciones y competencia	152
5.3. Formulación de hipótesis: Competencia ecológica en industrias maduras	160
5.4. Contexto de la investigación	170
5.4.1. La banca minorista española y muestra de la investigación	170
5.4.2. Banca minorista española y formas organizativas definidas desde la perspectiva institucional.....	173
5.4.3. Banca minorista española y formas organizativas definidas desde la perspectiva operativa.....	175
5.5. Metodología	177
5.5.1. Especificación del modelo	177
5.5.2. Variables	178
5.5.3. Modelo de estimación	185
5.6. Resultados	188
5.7. Discusión y conclusiones	193
<i>Bibliografía</i>	200

6. Externalidades del contacto multimercado: el efecto del contacto multimercado de los rivales en el resultado de la empresa

6.1. Introducción..... 211

6.2. Revisión de la literatura sobre contacto multimercado 215

6.3. Formulación de hipótesis: Externalidades del contacto multimercado .. 219

 6.3.1. Externalidades del contacto multimercado y efecto sobre el resultado 219

 6.3.2. Externalidades del contacto multimercado y grupos estratégicos. 223

6.4. Modelo empírico 228

 6.4.1. Contexto y muestra de la investigación..... 228

 6.4.2. Análisis empírico..... 228

6.5. Resultados..... 240

6.6. Discusión y conclusiones 246

Bibliografía..... 255

7. Conclusiones de la tesis e implicaciones para la gestión empresarial

English summary 270

Anexos..... 356

 Anexo I..... 357

 Anexo II..... 369

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Interés del tema de estudio y motivación de la tesis doctoral

¿Cómo afectan las diferencias entre empresas a las relaciones competitivas de la industria? ¿Cuál es el efecto de la heterogeneidad intra-industrial en el resultado de la empresa? Y aún más importante, ¿cuáles son los factores que explican las diferencias en los resultados obtenidos por las empresas de la misma industria? Estas cuestiones, además de intrigar durante largo tiempo a los investigadores en estrategia empresarial, han despertado el interés por el estudio de las causas y consecuencias de la heterogeneidad intra-industrial en el área de la dirección estratégica (Barney, 1991; Hatten and Schendel 1977, Rumelt, 1984, 1994; Peteraf 1993a). Las aplicaciones que se derivan del análisis de este tema han aumentado durante las últimas décadas, debido al incremento de la diversidad empresarial en un gran número de industrias (Hambrick et al, 2005).

Al igual que la heterogeneidad intra-industrial, la dinámica de la competencia entre empresas suscita gran interés en el área de la dirección estratégica (Chen & Miller, 2012; Gimeno, 1999; Gnyawalli & Madhavan, 2001; Katila & Chen, 2008). La relación competitiva entre rivales, además de condicionar el comportamiento organizativo, constituye uno de los principales determinantes del resultado empresarial. El importante papel que juega la rivalidad en la generación de beneficios, junto con los numerosos trabajos que analizan el proceso competitivo entre empresas, hacen del estudio de la dinámica de la competencia una pieza fundamental de la literatura en dirección estratégica. A pesar de ser una corriente de investigación relativamente nueva, ha permitido realizar importantes aportaciones a la literatura académica y a la gestión empresarial.

Particularmente, la literatura ha prestado especial atención al modo en el que la similitud estratégica entre empresas condiciona la dinámica de la competencia entre las mismas. Aunque son muchos los investigadores que han profundizado en esta cuestión, a día de hoy todavía no se ha alcanzado un acuerdo sobre el efecto que la similitud produce en la competencia. Por un lado, determinados autores establecen que la similitud favorece el reconocimiento de las interdependencias, al mismo tiempo que facilita el conocimiento de las características y del comportamiento del rival. En este sentido, la similitud facilitaría al desarrollo de prácticas cooperativas que permitiesen reducir los niveles de rivalidad (Caves & Porter, 1977; Peteraf, 1993; Porter 1979). Por otro lado, otra parte de la literatura sostiene que la similitud implica depender de los mismos recursos. En esta línea, el solapamiento en las necesidades de recursos conllevaría una competencia más intensa (Barnett, 1991; Hannan & Freeman, 1977; 1989).

A la vista de esta falta de acuerdo, el principal objetivo de la presente tesis doctoral es profundizar en el estudio de la dinámica de la competencia entre empresas, poniendo un énfasis especial en el papel de la heterogeneidad a la hora de predecir la intensidad de la rivalidad y los resultados. Para ello, la tesis doctoral combina los preceptos de la dinámica de la competencia con los argumentos de distintas corrientes de investigación que analizan la heterogeneidad empresarial. De esta forma, se espera favorecer la acumulación de conocimientos sobre el proceso competitivo y el efecto que éste produce en los beneficios. En concreto, a lo largo de la tesis se recurrirá a las teorías de la ecología de las poblaciones, el aprendizaje organizativo, la teoría de contingencias, el contacto multimercado y

los grupos estratégicos para investigar la competencia entre empresas heterogéneas.

1.2. Estructura y principales contenidos de la tesis doctoral

El papel que la similitud o divergencia entre empresas juega en el proceso competitivo, junto con el aumento de la heterogeneidad intra-industrial que muchas industrias han experimentado durante las últimas décadas, han incrementado el interés en el estudio de la rivalidad en un contexto de empresas heterogéneas. El principal argumento que se utiliza es que la diversidad empresarial condiciona las interdependencias estratégicas, influye sobre el comportamiento organizativo y modifica el patrón competitivo de la industria. En consecuencia, dado el importante papel que la heterogeneidad intra-industrial juega en el área de la estrategia, en primer lugar la tesis doctoral revisa los principales argumentos que se ofrecen en la literatura para, posteriormente, llevar a cabo tres análisis empíricos en los que se examina el efecto de la heterogeneidad desde distintas perspectivas.

Así, tras la introducción, el capítulo 2 presenta los principales enfoques teóricos que consideran la heterogeneidad como un elemento importante a la hora de analizar la competencia entre empresas. En concreto, el capítulo 2 presta especial atención a la teoría de los recursos y capacidades, que examina la diversidad de empresas a nivel individual, y al enfoque configuracional, que aborda el estudio de la heterogeneidad mediante la identificación de grupos de empresas entre las que existe cierta similitud. En el caso del enfoque configuracional, la tesis hace hincapié en la revisión de las principales corrientes de investigación que utilizan los conceptos de *forma organizativa* y *grupo*

estratégico, ya que los mismos se emplearán posteriormente en el desarrollo de los análisis empíricos.

Una vez que se revisan las literaturas relacionadas con la heterogeneidad intra-industrial, el capítulo 3 describe las principales características de la banca minorista española y los hechos más notorios de su evolución histórica. Las predicciones que se plantean en los tres análisis empíricos se testan en este sector porque su naturaleza “multilocal” y “multinegocio” (Fuentelsaz & Gómez, 2006) ofrece distintas posibilidades para la prestación de servicios financieros y, por tanto, favorece el desarrollo de diversos posicionamientos estratégicos. En este sentido, la banca minorista española proporciona un escenario idóneo para analizar el efecto de la heterogeneidad intra-industrial.

Tras describir el sector bancario, los capítulos 4, 5 y 6 analizan empíricamente determinados aspectos de la dinámica de la competencia entre empresas heterogéneas. El primer análisis (capítulo 4) explora el efecto que la heterogeneidad estratégica entre los rivales produce sobre el resultado de la empresa. Concretamente, examina como la diversidad en el conjunto de rivales condiciona el proceso de aprendizaje organizativo e influye sobre el grado de ajuste de la empresa con su entorno competitivo. Es importante destacar que el análisis que se plantea es distinto del habitual, ya la tesis se centra en el estudio de la similitud estratégica como una propiedad de los rivales y no como el resultado de la comparación de éstos con la empresa focal. Además, este análisis examina cómo la experiencia que la empresa acumula compitiendo con los mismos rivales modera el efecto que la heterogeneidad estratégica en el conjunto de competidores produce sobre el resultado.

El segundo análisis (capítulo 5) toma una perspectiva de ecología de las poblaciones para defender que la industria se estructura simultáneamente en función de dos tipos de formas organizativas: formas organizativas definidas desde un criterio institucional y formas organizativas definidas desde un criterio operativo. Las formas organizativas institucionales son conjuntos de empresas sujetas a las mismas expectativas sociales, mientras que las formas organizativas operativas se definen como grupos de empresas que se ven sometidas a las mismas exigencias operativas del contexto competitivo. En este sentido, el capítulo explora cómo las relaciones competitivas dependen de dos dimensiones: institucional y operativa. Este análisis plantea también que el patrón competitivo de la industria, estructurado en función de los citados criterios, puede verse alterado sustancialmente como consecuencia de un cambio externo, en nuestro caso, la liberalización o desregulación del sector.

El último de los tres análisis (capítulo 6) examina la dinámica de la competencia entre empresas considerando dos mecanismos interrelacionados que la condicionan: similitud estratégica y coincidencia en los mismos mercados (Gimeno y Woo, 1996; Young et al., 2000; Fuentelsaz y Gómez, 2006). En concreto, analiza el contacto multimercado en un contexto de grupos estratégicos. En este análisis se propone que los movimientos competitivos pueden producir una serie de externalidades. Se defiende que las acciones competitivas no siempre afectan únicamente a la empresa hacia la que van dirigidas, sino que podrían producir su efecto sobre todas las empresas que operan en los mismos mercados. Además, en este capítulo se argumenta que la intensidad de las externalidades

competitivas varía en función del grupo estratégico al que pertenece la empresa que las genera.

Cada uno de los tres análisis utiliza una aproximación específica para el análisis de la heterogeneidad empresarial. El primer estudio (capítulo 4) analiza la heterogeneidad a nivel individual, al considerar que cada empresa utiliza una configuración de actividades única. De manera distinta, los dos análisis restantes estudian la heterogeneidad intra-industrial mediante una aproximación configuracional, esto es, a través de la identificación de categorías o grupos de empresas con características similares. El segundo análisis (capítulo 5) estructura la industria en función de formas organizativas de carácter institucional y operativo. Las formas organizativas son conjuntos de empresas que comparten aspectos organizativos tales como la estructura, los procesos de decisión, o la tecnología. El tercer análisis (capítulo 6) aproxima la diversidad de empresas en la industria a través de los grupos estratégicos. Estos se definen como conjuntos de empresas que utilizan la misma estrategia competitiva para operar en el mercado.

En definitiva, tras revisar las literaturas que tratan la diversidad empresarial y su efecto sobre el resultado, los análisis de los capítulos 4, 5 y 6 examinan la dinámica de la competencia en la banca minorista española mediante el uso de distintas teorías y considerando la relación de similitud o divergencia entre rivales desde tres aproximaciones: nivel individual, formas organizativas y grupos estratégicos. Finalmente, el capítulo 7 extrae las principales conclusiones que derivan de la tesis doctoral.

1.3. Objetivo general y objetivos específicos

Como ya se ha adelantado, el objetivo principal de la tesis doctoral es profundizar en el análisis de los efectos que la heterogeneidad empresarial produce en la rivalidad y en los resultados. Para alcanzar este objetivo, la tesis pretende examinar las consecuencias de la heterogeneidad intra-industrial mediante el uso de varios niveles de análisis, en concreto, el individual y el configuracional. El primer nivel, al considerar que cada empresa es única, entiende que todos los individuos de la industria difieren entre sí. De manera distinta, la aproximación configuracional clasifica a las empresas de la industria en distintas categorías con características similares. Junto al principal objetivo de la tesis, los análisis de los capítulos 4, 5 y 6 pretenden alcanzar otra serie de objetivos más específicos. Las pretensiones del capítulo 4 son:

- Utilizar nuevas perspectivas para analizar las consecuencias de la heterogeneidad empresarial. La literatura estratégica se centra en examinar el efecto que la distancia estratégica entre rivales produce en el resultado de los mismos. En esta tesis se propone cambiar esta aproximación y analizar como la distancia estratégica entre los rivales de la empresa afectan a su resultado. Esta nueva perspectiva, en lugar de examinar la heterogeneidad entre la empresa y sus rivales, se centra en analizar la heterogeneidad que emana del conjunto de rivales como consecuencia de las diferencias que se producen entre los mismos.
- Introducir nuevos argumentos que ayuden a comprender la dinámica de la competencia entre empresas heterogéneas. En este sentido, se pretende explorar cómo la heterogeneidad en el conjunto de rivales afecta al

aprendizaje organizativo y al ajuste de la estrategia con el contexto competitivo. Mediante el empleo de nuevos mecanismos explicativos se pretende ampliar el conocimiento existente sobre heterogeneidad intra-industrial.

- Examinar como la estabilidad en las relaciones competitivas, es decir, como la experiencia que la empresa acumula compitiendo con los mismos rivales modifica el efecto de la heterogeneidad estratégica sobre el resultado. Particularmente, se pretende analizar cómo la experiencia acumulada modera la influencia de la heterogeneidad.

Los objetivos del capítulo 5 son:

- Poner de manifiesto que las empresas de la industria se pueden categorizar simultáneamente en función de más de un criterio o dimensión competitiva, así como analizar las consecuencias de tales clasificaciones en las relaciones competitivas y la intensidad de la rivalidad.
- Estudiar el efecto que un cambio exógeno de gran magnitud puede producir sobre el patrón competitivo y la rivalidad entre empresas.

Por último, los objetivos del capítulo 6 son:

- Analizar conjuntamente la similitud estratégica y el contacto multimercado. Se pretende examinar como ambas variables afectan a la rivalidad y al resultado de la empresa.
- Defender la existencia de externalidades en el proceso competitivo. Para ello se argumenta que cualquier movimiento competitivo repercute no sólo sobre la empresa que lo ha motivado, sino también sobre todas las empresas que operan en el mismo mercado.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA: PRINCIPALES APROXIMACIONES TEÓRICAS AL ANÁLISIS DE LA HETEROGENEIDAD INTRA-INDUSTRIAL

2.1. Introducción

Como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior, el objetivo global de la tesis consiste en analizar el papel de la heterogeneidad empresarial a la hora de determinar la rivalidad y los resultados. Para alcanzarlo la tesis comienza con una breve revisión de distintas perspectivas teóricas que tratan de dilucidar las consecuencias de la heterogeneidad intra-industrial en el comportamiento de la empresa. Con ello, se pretende determinar cual es el estado actual de la investigación sobre heterogeneidad empresarial y proporcionar un punto de partida para el desarrollo de los análisis de esta tesis. Además, la confección de un marco teórico que recoja el tratamiento que la heterogeneidad recibe desde distinta disciplinas mejorará la comprensión de los distintos modelos de análisis que se proponen en la tesis, al mismo tiempo que hará más evidente la contribución de cada capítulo a la literatura previa.

La revisión de la literatura comienza presentando la controversia que existe en cuanto al efecto que la diversidad empresarial produce sobre el resultado y los mecanismos que mejor explican el modo en el que condiciona la actividad de la empresa: *cooperación, legitimación y competencia*. Tras esto, con el objetivo de proporcionar una visión global del fenómeno analizado, este apartado describe los dos grandes niveles o aproximaciones con los que se tiende a analizar la heterogeneidad intra-industrial: *configuraciones organizativas y empresa*. Así, la revisión de la literatura presta mayor atención a las conclusiones que se han obtenido desde la teoría configuracional y la teoría de los recursos. En el caso de la teoría configuracional, se concede mayor importancia a los conceptos de *formas*

organizativas y grupos estratégicos, ya que los mismos desempeñan un papel fundamental en los capítulos 5 y 6.

2.2. El efecto de la heterogeneidad estratégica en los resultados de la empresa

Las implicaciones de la heterogeneidad intra-industrial a la hora de explicar las diferencias en el resultado de las empresas han despertado gran interés en el área de la dirección estratégica (Barney, 1991; Hatten y Schendel 1977; Peteraf 1993; Rumelt, 1984; Rumelt, Schendel y Teece, 1994). Así, diferentes investigadores han tratado de determinar el nivel de heterogeneidad que permite a las empresas obtener mejores resultados. A pesar de que son muchos los estudios que han abordado esta cuestión, a día de hoy, no existe consenso en cuanto a la influencia de la heterogeneidad empresarial sobre el resultado. Mientras que unos autores defienden que la distancia estratégica, entendida como el grado en el que las empresas difieren en sus variables estratégicas más relevantes (Porter, 1979), afecta de manera positiva al resultado, otros mantienen precisamente lo contrario, es decir, que la distancia estratégica produce un efecto negativo sobre el resultado de la empresa.

Los defensores de que la similitud estratégica beneficia a las empresas tienden a basar sus argumentos en dos mecanismos: cooperación y legitimación. (Caves y Porter, 1977; Deephouse, 1999; DiMaggio y Powell, 1983). El primer mecanismo, *la cooperación*, establece que la similitud estratégica favorece el reconocimiento de las interdependencias e incrementa la comprensión mutua entre rivales. Gracias a esto, el conocimiento sobre la actividad de los rivales semejantes suele ser más amplio y preciso que el conocimiento sobre la actividad de los rivales diferentes. La mayor información sobre la estrategia de las empresas

similares hace posible anticipar sus movimientos y establecer, de forma implícita, acuerdos colusorios que reduzcan la intensidad competitiva (Caves y Porter, 1977; Peteraf, 1993; Porter 1979). Por otro lado, la similitud estratégica entre rivales mejora la capacidad de respuesta ante los movimientos competitivos llevados a cabo por empresas semejantes (Chen, 1996). Así, cuando los rivales son estratégicamente similares, el incentivo para iniciar acciones competitivas se reduce, ya que los perjuicios resultantes de una mayor intensidad competitiva podrían superar a los beneficios. En estas circunstancias, la opción de coludir o cooperar resulta más atractiva que la de competir.

El segundo mecanismo, la *legitimación*, proviene de la sociología. Este mecanismo establece que las empresas deben desarrollar su actividad siguiendo determinadas pautas de comportamiento que vienen impuestas desde su contexto social, formal e informalmente (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Las empresas que adoptan las prácticas establecidas por su entorno social consiguen la aceptación de los distintos colectivos que lo conforman, lo que a su vez es un requisito indispensable para obtener los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad. Por el contrario, las empresas que no se ajustan a los comportamientos que el entorno social percibe como adecuados tienen dificultades para recibir el apoyo de los diferentes agentes de su entorno. Por ejemplo, entre las actividades que las cajas de ahorro llevan a cabo debe figurar la obra social. Las cajas de ahorro que dedican parte de sus beneficios a obra social, al comportarse de forma coherente con las expectativas sociales, son percibidas como legítimas por su entorno. De manera distinta, una caja de ahorros que optase

por recortar notablemente su obra social dañaría su legitimidad y podría ver reducido el apoyo que recibe de su entorno institucional.

El efecto de la legitimidad se podría ilustrar mediante algunos ejemplos. Los particulares podrían descartar depositar sus ahorros en cajas de ahorros con reducida o dudosa obra social por considerar que este comportamiento es ilegítimo e inapropiado. A su vez, una empresa industrial que rechazase el uso de tecnologías o estructuras organizativas convencionales podría suscitar dudas entre entidades financieras que, al ver poco apropiadas sus prácticas, podrían recelar y negarse a prestar financiación, o hacerlo a mayores costes que en el caso de empresas cuyas actividades fuesen más comprensibles para ellas (i.e., más legítimas). Estos ejemplos muestran como las empresas que se alejan de las convenciones establecidas por el contexto institucional experimentan dificultades para obtener recursos. En este sentido, la diferenciación que se obtiene alejándose de los estándares o pautas institucionales puede provocar cierta pérdida de legitimidad. Dicha pérdida, al dificultar o imposibilitar la consecución de apoyo institucional, complica la obtención de recursos y afecta de manera negativa al resultado de la empresa (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Aunque empleen distintas lógicas, ambos mecanismos, cooperación y legitimación, sostienen que la similitud estratégica favorece el resultado de la empresa. Por tanto, desde las dos perspectivas, ocupar una posición de mercado cercana a la que ocupan los rivales resulta la opción de mayor atractivo. Sin embargo, como anteriormente se ha expuesto, no todos los autores consideran que la proximidad estratégica entre rivales produce un efecto positivo sobre el resultado. De manera distinta, sugieren que la diferenciación puede generar

ventajas competitivas, es decir, entienden que la distancia estratégica entre rivales influye positivamente sobre su resultado.

El mecanismo de *diferenciación* concibe el mercado como un conjunto limitado de recursos que se distribuyen entre las empresas que operan en éste en función de su posición competitiva. Estos recursos incluirían consumidores con gustos definidos, empleados potenciales con preferencia por determinado tipo de empresas, financiadores que se especializan en una cierta actividad, apoyo por colectivos sociales o instituciones locales, o cualquier otro factor limitado que necesite la empresa para el desarrollo de sus actividades. Las empresas que ocupan una posición cercana en la industria entre ellas (i.e., son estratégicamente similares) dependen de los mismos recursos para desarrollar su actividad y, por lo tanto, compiten de manera más intensa al tratar de conseguirlos (Barnett, 1991; Hannan y Freeman, 1977; 1989). Como resultado, deberán asumir mayores costes o esfuerzos para obtenerlos, o simplemente no dispondrán de todos los que necesiten (Barnett, 1991; Barney, 1986; Hannan y Freeman, 1977; 1989). Por el contrario, las empresas que ocupan una posición diferenciada, al evitar la competencia directa por los recursos, son capaces de obtener rentas superiores (Baum y Mezías, 1992; Porter, 1980; 1991). En este sentido, la distancia estratégica, al conllevar la dependencia de distintos nichos de recursos (e.g., dirigirse a segmentos específicos de mercado), reduce la intensidad competitiva y afecta de manera positiva al resultado.

Desde un punto de vista agregado, la evidencia empírica en relación al efecto de la heterogeneidad estratégica sobre los resultados es confusa, y los autores que han investigado al respecto no parecen haber alcanzado aún un acuerdo acerca de

su efecto. Como resultado, existen diferentes propuestas en las que la distancia estratégica y el resultado se relacionan de forma no lineal, es decir, que existirían valores de heterogeneidad para los que incrementos en ésta tiene un efecto negativo, y otros niveles para los que el efecto es positivo (Deephouse, 1999; Dooley, Fowler y Miller, 1996; González y Ventura, 2007). En estos trabajos, la posición estratégica óptima es aquella que encuentra el equilibrio entre la convergencia estratégica y la diferenciación (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989). Las empresas que mantienen una distancia estratégica media respecto a sus rivales pueden recibir los beneficios de la legitimación y la colusión tácita, al mismo tiempo que reducen la intensidad de la competencia por los mismos recursos (Deephouse, 1999). Por tanto, bajo la óptica de esta serie de trabajos, son los niveles moderados de distancia estratégica los que reportan mejores resultados.

Con independencia de que la distancia estratégica se trate como un factor que beneficia o perjudica a la empresa, el estudio de su papel como factor explicativo de las diferencias en el resultado empresarial suele abordarse mediante dos niveles de análisis: configuraciones organizativas y empresa. Es decir, al margen del mecanismo que se utilice para examinar las consecuencias de la heterogeneidad (legitimación, cooperación o competencia), existen dos posibilidades principales a la hora de estudiar su influencia sobre los resultados de la empresa: (1) centrarse en las particularidades de cada empresa y, por tanto, medir la heterogeneidad a nivel individual, o (2) identificar en la industria grupos de empresas homogéneas, pero diferenciadas de otros grupos de empresas de la industria. El siguiente

apartado revisa los dos niveles a partir de las perspectivas teóricas que mejor los representan: teorías de los recursos y configuraciones organizativas, respectivamente.

2.3. Aproximaciones a la heterogeneidad intra-industrial: teoría de los recursos y configuraciones organizativas

Tradicionalmente, la *economía industrial clásica* se centraba en elaborar modelos económicos sencillos para asistir a reguladores y legisladores. Para ello, asumía que las empresas que operaban en la misma industria eran, en general, homogéneas en cuanto a sus configuraciones de recursos y a sus comportamientos estratégicos¹. En consecuencia, desde la perspectiva de la economía industrial, el reconocimiento de la heterogeneidad se basa fundamentalmente en determinadas diferencias de la estructura de la industria, tales como el grado de concentración o el crecimiento de la demanda. De acuerdo con la economía industrial, la estructura de la industria determina la conducta de las empresas y, por tanto, condiciona sus resultados (Bain, 1954; Porter, 1980; Scherer y Ross; 1990; Mason, 1939). Así, las diferencias estructurales de las industrias son las responsables de las divergencias en los resultados de las empresas. Las diferencias en los resultados persisten en el tiempo gracias a lo que en economía industrial se denomina *barreras a la entrada* (Bain, 1954). Las barreras a la entrada se refieren a diferentes mecanismos que dificultan la entrada de nuevas empresas en una determinada industria, tales como la existencia de patentes, barreras legales o economías de escala.

¹ Para ser más precisos, se suponía que las empresas eran homogéneas en todos los aspectos salvo en el de estudio (e.g., tamaño o tecnología productiva). En cualquier caso, se mantenía como hipótesis implícita que posibles diferencias sistemáticas en la rentabilidad de las empresas se deberían fundamentalmente a las diferencias en las características estructurales de las industrias en las que operaban.

Por tanto, desde la economía industrial la medición de la heterogeneidad se aborda considerando el conjunto de la industria como unidad de análisis. Analizar la heterogeneidad en función de las diferencias estructurales de la industria tiene sentido cuando el objetivo es asistir a reguladores y supervisores mediante la elaboración de modelos económicos sencillos. Sin embargo, cuando el objetivo es determinar las fuentes de variación en el resultado de cada empresa, el enfoque de la economía industrial resulta menos adecuado. Es decir, cuando se trata de determinar el origen de las diferencias en los resultados de las empresas, tomar la industria como unidad de análisis para la medición de la heterogeneidad no es la opción más idónea².

Cuando el objetivo de investigación es explicar las causas de variación en los resultados empresariales, la consideración individualizada de las características de cada empresa adquiere gran relevancia, ya que analizar las particularidades de cada empresa permite determinar con mayor exactitud los factores que proporcionan una rentabilidad superior. Por ello, la teoría de los recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993), al tratar a las empresas de la industria como entidades únicas e irrepetibles, es decir, al examinar la heterogeneidad a nivel individual, ha adquirido una gran popularidad en el área de la dirección estratégica. Cuando la heterogeneidad de la industria se examina a nivel individual, las diferencias entre empresas que se mantienen a lo largo del tiempo se explican en base a los *mecanismos de aislamiento* (Rumelt, 1984). Éstos

² Cabe destacar que la Nueva Economía Industrial va reconociendo paulatinamente mayores niveles de heterogeneidad entre empresas, planteando modelos cada vez más dirigidos a reconocer el componente individual.

impiden la imitación y preservan la idiosincrasia de cada empresa en el largo plazo.

No obstante, la empresa no es el único nivel de análisis que permiten valorar y analizar la variación en los resultados de las empresas. Las configuraciones organizativas, que son construcciones analíticas frecuentemente empleadas para facilitar el análisis de la heterogeneidad intra-industrial, también permiten determinar las fuentes de variación en los resultados. La perspectiva configuracional clasifica a los miembros de la industria en grupos de empresas con características organizativas y estrategias competitivas homogéneas. De esta forma permite analizar los factores que determinan un mejor resultado, sin llegar al nivel de detalle de la perspectiva individual. Así, en función de la aproximación teórica (teoría de los recursos o enfoque configuracional), el nivel desde el que se exploran las consecuencias de la heterogeneidad intra-industrial varía. La teoría de los recursos considera las diferencias entre empresas a nivel individual y la perspectiva configuracional clasifica a las empresas de la industria en grupos para posteriormente estudiar la heterogeneidad empresarial en función de los mismos.

Ambas aproximaciones a la medición de la heterogeneidad presentan tanto ventajas como desventajas. Por un lado, la perspectiva configuracional facilita el análisis y la comprensión del entorno competitivo al establecer unas pocas categorías de empresas semejantes entre ellas, pero diferentes de las empresas de otras categorías. Esta categorización permite entender de manera sencilla la dinámica de los comportamientos observados. Sin embargo, determinados esquemas de clasificación pueden simplificar en exceso la realidad y fallar a la hora de representar la complejidad del fenómeno empresarial. Por otro lado, la

teoría de los recursos permite desarrollar un cuerpo de conocimientos exhaustivo mediante la consideración individualizada de cada miembro de la industria. El examen individual de las características de la empresa aporta precisión y rigor a las conclusiones que se derivan de las distintas investigaciones. Sin embargo, al mismo tiempo puede dificultar la generalización de los hallazgos del estudio.

La literatura sobre estrategia ha demostrado que tanto las características de las diferentes configuraciones organizativas de la industria, como las particularidades individuales de cada empresa, explican las diferencias en rentabilidad de las empresas (González y Ventura, 2002; Short, Ketchen y Palmer, 2007). En consecuencia, el resultado de la empresa está condicionado no sólo por la heterogeneidad a nivel individual, sino también por la heterogeneidad que resulta de las distintas configuraciones organizativas de la industria. El hecho de que los factores propios de la empresa y las características de las configuraciones organizativas actúen como determinantes de los resultados, da lugar a que la presente tesis adopte ambos niveles de análisis (empresa y configuración organizativa).

En los siguientes apartados se describen las principales características de ambas aproximaciones al estudio de la heterogeneidad. Primero se revisa la literatura sobre la teoría de los recursos y capacidades, que hace referencia a las características propias de cada empresa. Posteriormente, se revisa la literatura sobre configuraciones organizativas, que identifican grupos de empresas homogéneos que difieren de otros grupos de empresas en la industria.

2.3.1. Heterogeneidad individual: Teoría de los recursos y capacidades

La heterogeneidad en los recursos y capacidades de las empresas que integran la industria es la piedra angular de la teoría de los recursos y capacidades (Peteraf, 1993; Hoopes, Madsen y Walker, 2003). Esta teoría, en lugar de considerar determinadas características estructurales de la industria como fuente de heterogeneidad, argumenta que es la idiosincrasia de cada empresa lo que genera asimetrías dentro de la misma industria. Así, la teoría de los recursos y capacidades analiza la heterogeneidad a nivel individual porque entiende que cada empresa, al presentar su particular combinación de recursos y capacidades, es única e irrepetible, y obtiene su propio nivel de resultados.

Las diferencias en los recursos y capacidades de cada empresa persisten a lo largo del tiempo como consecuencia de lo que la literatura ha denominado *mecanismos de aislamiento* (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984). Estos permiten que las empresas que obtienen rentas extraordinarias no sean imitadas con facilidad, por lo que protegen su posición competitiva. Por tanto, al salvaguardar la posición de cada empresa, los mecanismos de aislamiento mantienen la heterogeneidad intra-industrial a nivel individual en el largo plazo. En la literatura se han sugerido diversos mecanismos que actúan como barreras a la imitación entre empresas. Entre los mismos, merecen ser destacados la dependencia en la historia propia de la empresa (Barney, 1991), el carácter acumulativo de ciertos recursos (Dierickx y Cool, 1989), la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y DeFillippi, 1990) o los costes de cambio (Klempere, 1987, 1995).

Determinadas combinaciones de recursos y capacidades son el resultado de un cúmulo de situaciones y circunstancias únicas vividas por la empresa a lo largo de su historia. Los competidores no pueden replicar tales combinaciones porque el conjunto de eventos que una empresa experimenta a lo largo de su vida es irrepetible. El segundo de los mecanismos de aislamiento se refiere al proceso de acumulación necesario para obtener determinados recursos. Este tipo de recursos no puede ser imitado en un corto periodo de tiempo, salvo asumiendo un elevado coste (i.e., deseconomías de compresión temporal). El tercero de los mecanismos destacados, la ambigüedad causal, surge de la imposibilidad de identificar las causas que originan un resultado superior. Cuando no existe un vínculo claro entre la base de recursos y la generación de rentas extraordinarias, la opción de imitar suele ser descartada por los competidores. Por último, los costes de cambio pueden ser definidos como los costes asociados al cambio de proveedor (Porter, 1980). Según Farrell y Klemperer (2005) un consumidor está sujeto a costes de cambio cuando la inversión específica que realiza con el producto actual debe ser multiplicada para cambiar de proveedor. En situaciones de homogeneidad empresarial el incentivo de cambio del consumidor es nulo, ya que supone perder ciertas ventajas o privilegios para obtener exactamente el mismo producto o servicio. En consecuencia, la existencia de costes de cambio favorece el desarrollo de prácticas diferenciadoras que atraigan a los consumidores, lo cuál, a su vez, genera asimetrías entre las empresas de la industria.

La teoría de los recursos (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, entre otros) sostiene que los recursos y capacidades de la empresa son el origen de ventajas competitivas

sostenibles. Para generar este tipo de ventajas, los recursos de la empresa deben cumplir dos condiciones básicas. La primera es que deben ser heterogéneos y la segunda es que no pueden ser adquiridos libremente en el mercado. Barney (1991) profundiza en esta cuestión y establece que las características para que un recurso sea fuente de ventajas competitivas sostenibles son cuatro. Sólo los recursos valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles permitirán a la empresa obtener una posición competitiva superior a la de sus rivales que perdure en el tiempo. Un recurso será valioso cuando permita desarrollar estrategias que generen valor para los consumidores, escaso si sólo lo posee un número reducido de empresas, inimitable cuando los competidores son incapaces de replicarlo, y no sustituible cuando no exista un recurso diferente que pueda prestar los mismos servicios productivos. La noción de heterogeneidad individual descansaría en las condiciones de escasez, por implicar que no todas las empresas tengan el recurso, e inimitabilidad, por garantizar la sostenibilidad de esta heterogeneidad.

La teoría de los recursos y capacidades entiende que no sólo los recursos, sino también las capacidades organizativas, son responsables de la heterogeneidad empresarial y de las ventajas competitivas que perduran en el tiempo. De hecho, Teece, Pisano y Shuen (1997) argumentan que son las competencias y capacidades que surgen mediante la combinación de rutinas y habilidades organizativas, lo que inhibe la imitación y permite obtener ventajas competitivas sostenibles. Al impedir la imitación y ser fruto de la idiosincrasia de cada empresa, las competencias y capacidades organizativas, al igual que los recursos, originan divergencias y asimetrías entre las empresas de la misma industria.

La combinación de recursos y capacidades de la empresa, al condicionar su actividad y su posición competitiva en el mercado, contribuye a determinar su resultado. En este sentido, las divergencias en las bases de recursos y capacidades son en parte responsables de las diferencias en los resultados dentro de la misma industria. Por tanto, analizar la heterogeneidad intra-industrial a nivel individual permite identificar los factores que originan un resultado superior. En el ámbito de la dirección estratégica, conocer las causas que explican el éxito empresarial es una cuestión central. Por ello, en el capítulo 4 la tesis se ilustra cómo analizar la influencia de la heterogeneidad estratégica dentro de una industria desde una perspectiva individual ayuda a entender los resultados de la empresa.

2.3.2. Configuraciones organizativas y heterogeneidad intra-industrial

Por lo general, dentro de cada industria existe un conjunto limitado de estrategias que garantizan la obtención de buenos resultados. A la hora de configurar su actividad, las empresas tienden a escoger de entre estas estrategias la que mejor se ajusta a sus características. A medida que las empresas se esfuerzan por converger hacia la configuración de actividades que más les conviene, surgen distintos grupos de empresas dentro de la industria que se caracterizan por ser internamente homogéneos y externamente heterogéneos. En consecuencia, la clasificación de las empresas de la industria en un número reducido de grupos con comportamiento similar no sólo facilita la tarea de investigadores y directivos, sino que además permite obtener una representación aproximada de lo que sucede en la realidad empresarial.

La agrupación de las empresas de una industria en un número reducido de categorías es una herramienta útil para conseguir una mejor comprensión del

proceso competitivo. De hecho, los directivos, en aras de interpretar de manera más sencilla la información del contexto, tienden a clasificar las empresas del entorno en grupos con características homogéneas (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989; Reger y Huff, 1993). Las ventajas de analizar la estructura competitiva de la industria mediante la identificación de distintos conjuntos de empresas hacen que la literatura sobre configuraciones organizativas sea una pieza clave para la dirección estratégica y la teoría organizativa (Bensaou y Venkatraman, 1995; Ketchen et al, 1997). La literatura sobre configuraciones organizativas se centra en identificar grupos de empresas que comparten características organizativas relevantes, tales como la estrategia, la estructura organizativa o los objetivos (Meyer, Tsui y Hinings, 1993). La idea subyacente es que tanto el comportamiento de la empresa como la competencia se pueden comprender mejor mediante la clasificación de las empresas de la industria en un número reducido de categorías (Ketchen, Thomas y Snow, 1993: 1278).

La literatura sobre configuraciones organizativas gira principalmente en torno a cinco conceptos: configuraciones organizativas, estrategias genéricas, arquetipos, formas organizativas y grupos estratégicos (Short, Payne y Ketchen, 2008). El primer concepto, *configuración organizativa*, es el más genérico. Se usa para designar a cualquier conjunto homogéneo de empresas, por lo que incluye los cuatro conceptos restantes: estrategias genéricas, arquetipos, formas organizativas y grupos estratégicos (Ketchen y Shook, 1996).

En cuanto a las cuatro subcategorías podemos decir que las *estrategias genéricas*, descritas por Porter en 1980, recogen las tres aproximaciones básicas a la estrategia en el largo plazo: liderazgo en costes, diferenciación y

especialización. Tales estrategias pueden ser aplicadas en múltiples contextos. Los *arquetipos* pueden definirse como sistemas de organización que tratan de responder a una serie creencias y valores establecidos por el entorno organizativo (Greenwood y Hinings, 1993). Los arquetipos recogen a grupos de empresas ligados a un contexto determinado que comparten similitudes no sólo de carácter estratégico, sino también en aspectos tales como el tamaño, la cultura organizativa, la estructura o la estrategia.

Las *formas organizativas*, al igual que los arquetipos, se definen en función de un conjunto de características organizativas (estructura, tecnología, proceso para la toma de decisiones...). Sin embargo, no tienen porque estar ligadas a un contexto concreto, sino que pueden existir en múltiples industrias. Finalmente, el concepto *grupo estratégico*, entendido como un conglomerado de empresas vinculado a un contexto determinado, designa a conjuntos de empresas que llevan a cabo la misma estrategia competitiva. El Gráfico 1 muestra las cuatro subcategorías de configuraciones organizativas de acuerdo con los criterios empleados para su identificación (estrategia competitiva o características organizativas) y su aplicabilidad a una o varias industrias.

Gráfico 1: *Configuraciones organizativas*

		Criterios de identificación	
		Estrategia competitiva	Características organizativas
Aplicabilidad	Específico del contexto	Grupos estratégicos	Arquetipos
	Generalizable	Estrategias genéricas	Formas organizativas

Fuente: Short, Payne y Ketchen (2008)

A continuación revisamos en mayor profundidad la literatura sobre formas organizativas y grupos estratégicos. La decisión de prestar mayor atención a estas configuraciones organizativas se debe a las siguientes razones. En primer lugar, durante las dos últimas décadas, los grupos estratégicos y las formas organizativas han sido las configuraciones organizativas más analizadas en las revistas más prestigiosas de nuestra disciplina (Short, Payne y Ketchen, 2008). Esto constituye un claro indicador del importante papel que desempeñan ambos conceptos en el área de la dirección estratégica.

En segundo lugar, las formas organizativas, son un concepto habitual en múltiples disciplinas, tales como la teoría de contingencia, la ecología de las poblaciones o la teoría institucional. Este hecho hace que sean necesarios trabajos que construyan puentes entre las distintas corrientes de investigación y, por tanto,

que favorezcan la acumulación de conocimientos. Finalmente, la elección de los grupos estratégicos obedece a la pretensión de contribuir a apaciguar el debate en cuanto al efecto que la pertenencia al grupo produce sobre el resultado. Mientras algunos autores defienden que los miembros del mismo grupo compiten de manera más intensa, otros establecen que las empresas del mismo grupo tienden a coludir en lugar de competir. Esta falta de acuerdo refleja la necesidad de llevar a cabo nuevos estudios que permitan esclarecer el papel del grupo estratégico como determinante de la intensidad competitiva y del resultado.

En la Sección 2.3.2.a presentamos el tratamiento que distintas corrientes de investigación han dado al concepto de forma organizativa. Tras esto, la Sección 2.3.2.b revisa la literatura sobre grupos estratégicos. Por último, la Sección 2.3.2.c describe las principales diferencias entre ambas configuraciones organizativas.

2.3.2. a. Formas organizativas

El concepto de forma organizativa se utiliza con frecuencia en distintas corrientes de investigación. Entre éstas, cabe destacar la teoría de la contingencia, la ecología de las poblaciones y la teoría institucional. Estas corrientes de investigación analizan el nacimiento, la evolución y los cambios en las formas organizativas de la industria, así como el papel de las mismas en el proceso competitivo y en la obtención del resultado (Boone, Meuwissen y Witteloostuijn, 2009; Daft y Lewin, 1993; Osterloh y Frey, 2000; Romanelli, 1991). A continuación se resumen brevemente los rasgos que definen a las formas organizativas bajo la óptica de las tres corrientes citadas: teoría de la contingencia, ecología de las poblaciones y teoría institucional

Teoría de la contingencia y formas organizativas

Desde la perspectiva de la teoría de contingencias la forma más adecuada de organizar la empresa depende de las características del entorno en el que desarrolla su actividad (Donalson, 2001). Según la teoría de contingencias, sólo aquellas empresas que adopten formas organizativas congruentes con las condiciones del contexto conseguirán tener éxito y ser eficientes. Bajo este enfoque, ninguna forma organizativa es mejor que otra en términos absolutos, porque la validez de cada forma depende de las circunstancias y características del entorno. La teoría de contingencias considera que el ajuste entre las características de la empresa y el contexto es un requisito imprescindible para la obtención de un buen resultado (Burton y Obel, 2004; Burton et al, 2008). Aquellas empresas que consigan adaptar sus recursos y capacidades a las oportunidades del entorno mediante la adopción de una de las formas organizativas adecuadas obtendrán un efecto positivo sobre el resultado (Ketchen *et al.*, 1997; Van de Ven y Drazin, 1985; Venkatraman, 1989; Venkatraman y Prescott, 1990). Por el contrario, la falta de dicho ajuste podría conducir al fracaso y al abandono del mercado.

La clasificación de formas organizativas que ha adquirido mayor popularidad en el área de la literatura de contingencias es la de Miles y Snow (1978). Los autores distinguen cuatro formas organizativas: empresas prospectivas, empresas defensivas, empresas analizadoras y empresas reactivas. Las *empresas prospectivas* son empresas dinámicas, generalmente con amplias líneas de productos, que se centran en explotar nuevas oportunidades de mercado mediante la innovación. Se caracterizan por emplear estructuras descentralizadas y poco formalizadas. De manera distinta, las *empresas defensivas* son empresas

estáticas que priman la eficiencia sobre la innovación. Se caracterizan por presentar estructuras organizativas centralizadas, con elevados niveles de formalización y especialización. Las *empresas analizadoras* son una simbiosis de las formas organizativas prospectivas y defensivas. En entornos estables operan de forma rutinaria y eficiente, mientras que en entornos turbulentos emplean la innovación. Por último, las *empresas reactivas* son un tipo residual que suele surgir por la inconsistencia en el uso de alguna de las tres formas organizativas anteriores. No presentan una estrategia estable, sino que continuamente modifican su comportamiento para tratar de adaptarse a los cambios del entorno. La tipología de Miles y Snow (1978) se ha empleado ampliamente en la literatura (Desarbo et al, 2005; Doty, Glick y Huber, 1993; Dvir, Segev, y Shenhar, 1993; Forte, Hoffman, Lamont, y Brockmann, 2000; James y Hatten, 1995; Veliyath y Shortell, 1993, entre otros).

Las formas organizativas de Miles y Snow (1978) son un claro reflejo de la pluralidad de estructuras, niveles de formalización, orientaciones estratégicas y tipos de gestión que conviven dentro de la misma industria. El tratamiento de la heterogeneidad intra-industrial a través de las formas organizativas definidas por Miles y Snow (1978) permite analizar el funcionamiento de fenómenos complejos en función de distintos tipos de empresas. Por ejemplo, Salter y Olson (2000) emplean las formas organizativas de Miles y Snow (1978) para analizar el efecto de diversos sistemas de gestión de la fuerza de ventas en el resultado de la empresa, Kabanoff y Brown (2008) para determinar la estructura y el contenido del conocimiento del equipo directivo, y Fox-Walfgramm, Boal y Hunt (1998), para examinar el proceso de adaptación ante situaciones de cambio institucional.

Ecología de las poblaciones y formas organizativas

En el área de la ecología de las poblaciones (Carroll, 1985; Hannan y Freeman, 1977; Singh, House y Tucker, 1986 entre otros) se entiende que dentro de cada población de empresas es posible identificar distintas formas organizativas (i.e., subpoblaciones). Cada una de estas subpoblaciones se concibe como un conjunto de empresas que utilizan la misma configuración de actividades y que, por tanto, presentan la misma vulnerabilidad ante las circunstancias del entorno. La existencia de distintas formas organizativas o subpoblaciones dentro de la misma industria es resultado de las variaciones en los recursos que las empresas necesitan para el desarrollo de su actividad (Hannan y Freeman, 1977; Scott, 1987). En este sentido, la diversidad de empresas en la industria tenderá a reflejar a su vez la heterogeneidad en los recursos del entorno.

Al igual que en la teoría de contingencias, la ecología de las poblaciones establece que sólo aquellas formas organizativas que presenten un grado aceptable de ajuste con el entorno podrán continuar desarrollando su actividad. Sin embargo, para justificar la necesidad de adecuación al contexto, la ecología de las poblaciones utiliza el argumento de la selección natural (Doty, Glick y Huber, 1993). Según éste, las formas organizativas que no desarrollen configuraciones de actividades congruentes con el entorno fracasarán y desaparecerán, ya que bajo la presión de la selección natural sólo aquellas empresas que consiguen ajuste con el medio logran sobrevivir y tener éxito (Hannan y Freeman, 1977; McKelvey, 1982).

Desde el enfoque de la ecología de las poblaciones las variaciones en las formas organizativas de la industria provienen fundamentalmente de la aparición

de nuevas formas organizativas que reemplazan a las formas incapaces de adaptarse a las exigencias del entorno, mientras que la adaptación juega un papel secundario (Hannan y Freeman, 1977, 1984). Por tanto, mientras que para la ecología de las poblaciones es la selección natural lo que determina la heterogeneidad intra-industrial, en la teoría de contingencias la principal fuerza que origina las divergencias entre las empresas de la industria es la adaptación a las características específicas del entorno local.

Las formas organizativas que han recibido mayor atención por parte de los estudiosos de la ecología de las poblaciones son las denominadas como *especialistas* y *generalistas* (Carroll, Swaminathan, 2000; Dobrev, Kim y Hannan, 2001; Tucker et al, 1990; Swaminathan, 2001; Wholey y Huonker, 1993). Ambos tipos de formas se describen en el modelo de partición de recursos de Carroll (1985). Este modelo considera que cada subpoblación de empresas opera en un nicho determinado, esto es, la combinación de recursos que cada subpoblación necesita es diferente. La amplitud del nicho viene determinada por el número de contexto o entornos en los que la empresa puede desarrollar su actividad al obtener los recursos que necesita. Las formas organizativas *especialistas* ocupan un nicho estrecho en el espacio de recursos y desarrollan productos o servicios dirigidos a un conjunto reducido de consumidores (Hannan y Freeman, 1977; Carroll, 1985; Péli y Nooteboom, 1999). De manera distinta, las formas organizativas *generalistas*, ocupan un nicho amplio y desarrollan productos y servicios genéricos (Freeman y Hannan, 1983).

Ambas formas organizativas ponen de manifiesto la presencia de heterogeneidad intra-industrial. Generalistas y especialistas difieren en la base de

recursos que precisan para operar, en el alcance de su actividad y en los colectivos cuyas necesidades aspiran a satisfacer. Al igual que las formas organizativas de Miles y Snow (1987), los conceptos de generalista y especialista han sido empleados para el análisis de fenómenos complejos en presencia de heterogeneidad empresarial. Por ejemplo, Tucker, Singh y Meinhard (1990) distinguen entre generalistas y especialistas para analizar como determinados cambios en el entorno institucional afectan a las empresas de servicios sociales y Mezas y Mezas (2000) analizan la tendencia a innovar de las productoras de cine en función de su clasificación como especialistas o generalistas.

Teoría institucional y formas organizativas

Durante los últimos años la teoría institucional ha incrementado notablemente su relevancia en dirección estratégica (Peng, Sun, Pinkham y Chen, 2009). El enfoque institucional tiene su origen en la sociología de las organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995). Este enfoque trata de incorporar el papel de las instituciones sociales al análisis de los factores que originan ventajas competitivas. Coloquialmente hablando, las instituciones sociales se pueden definir como las “reglas del juego” por las que se rige una sociedad determinada (North, 1990; Williamson, 1998). Estas reglas son instauradas formal o informalmente por el conjunto de la sociedad, e implican una serie de límites artificiales (i.e., no estrictamente relacionadas con la racionalidad económica) a la interacción política, económica y social. Estas instituciones sociales establecen las actividades que son legítimas y las que no (North, 1991; Scott, 1995). De esta forma, mediante la definición de los comportamientos que se

esperan tanto de los individuos, como de las organizaciones, las instituciones ayudan a reducir la incertidumbre que rodea a cualquier transacción económica.

Bajo el enfoque de la teoría institucional, el entorno ejerce una importante presión para la adopción de determinados patrones de comportamiento (Heugens y Lander, 2009). El contexto institucional propone una serie de modelos o esquemas de actuación que las empresas deben adoptar. Estos modelos se conciben como definiciones institucionalmente aceptadas de maneras apropiadas para organizar la actividad empresarial. Por tanto, las empresas deben adoptar las exigencias institucionales para el desarrollo de su actividad por razones relacionadas con la obtención de legitimidad y la consecución de recursos (Dimaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983). Mediante la adopción de las normas institucionales de actuación, las empresas incrementan sus posibilidades de supervivencia (Baum y Oliver, 1991) y garantizan que los distintos colectivos del entorno acepten su actividad y les proporcionen recursos.

Las presiones institucionales conducen a que las empresas de la industria adopten un número limitado de patrones de actuación, es decir, dentro de cada esfera institucional existe sólo un número reducido de formas organizativas consideradas legítimas. Cuanto mayor sea el grado de institucionalización del contexto, menor será el número de formas organizativas socialmente aceptadas (Hinnings y Greenwood, 1988; Oliver, 1991). La convergencia hacia un número limitado de esquemas de actuación o formas organizativas legítimas conduce al isomorfismo entre las empresas de la industria. Dimaggio y Powell (1983) describen tres procesos por los que las empresas convergen hacia la adopción de determinadas formas organizativas: coercitivo, mimético y normativo.

El *isomorfismo coercitivo* surge de la presión ejercida por los colectivos u organizaciones que proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial. Las empresas deben satisfacer las demandas de estos grupos porque precisan de tales recursos para llevar a cabo sus operaciones. El *isomorfismo mimético* es el resultado de la incertidumbre y la ambigüedad. Cuando los patrones de actuación socialmente aceptados no están claramente definidos, o existe incertidumbre en cuanto al futuro de la industria, las empresas tienden a replicar los comportamientos que observan en su entorno. Por último, el *isomorfismo normativo* deriva de la profesionalización de las actividades empresariales. Las empresas suelen seguir las recomendaciones de expertos o especialistas a la hora de decidir su configuración de actividades.

A diferencia de la ecología de las poblaciones y la teoría de contingencia, no existe una clasificación de formas organizativas que se haya popularizado en la literatura institucional. Los autores emplean diversos criterios para identificar a las formas organizativas que integran la industria. Por ejemplo, la orientación política, la propiedad pública o privada, los vínculos con instituciones religiosas o el carácter tradicional o innovador de las empresas, son aspectos frecuentemente utilizados para distinguir entre las formas organizativas de la industria. La aproximación de la teoría institucional a la identificación de las formas organizativas constituye un reflejo de la pluralidad de exigencias institucionales que se dan en el contexto social. Desde esta perspectiva, la heterogeneidad intra-industrial surge como resultado de la adaptación de las empresas a las demandas de los distintos colectivos del entorno. Adoptar la perspectiva institucional para

identificar a las formas organizativas de la industria permite analizar el efecto del entorno social en el desarrollo de la actividad y en la obtención del resultado.

2.3.2. b. Grupos estratégicos

El segundo concepto de configuración organizativa que se analiza en detalle en la tesis es el de grupo estratégico. El concepto de grupo estratégico se encuentra más extendido que el de forma organizativa en el área de la dirección estratégica. Desde que Hunt (1972) encontrara distintas fuentes de asimetría en la industria estadounidense de electrodomésticos, son muchos los autores que han trabajado con el concepto de grupos estratégicos (Fiegenbaum, y Thomas, 1990; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; McGee, Thomas, Pruett, 1995 entre otros). Los grupos estratégicos adquieren popularidad una vez que Caves y Porter (1977) desarrollan la noción de *barreras a la movilidad*. Éstas, aluden a determinados mecanismos que impiden la imitación de las estrategias seguidas por los grupos de empresas más rentables y que mantienen, en el largo plazo, las diferencias en los resultados de la actividad empresarial. En consecuencia, las barreras a la movilidad proporcionan una justificación económica a la existencia de distintos grupos estratégicos dentro de la misma industria y explican por qué las empresas no acceden masivamente a los grupos más rentables.

Una de las principales dificultades en la literatura sobre grupos estratégicos surge a la hora de definir el concepto. Porter (1979: 215) propone la definición más ampliamente aceptada, al entender que los grupos estratégicos son un conjunto de empresas que compiten utilizando estrategias similares a lo largo de una serie de dimensiones clave para la empresa. Así entendidos, los grupos estratégicos poseen tres rasgos que definen su esencia:

1. Cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, bien sea en el posicionamiento producto-mercado, bien sea en la acumulación de recursos.
2. La similitud entre las empresas del mismo grupo supera a los parecidos estratégicos que puedan darse con las empresas de los otros grupos. En otras palabras, existe homogeneidad interna y heterogeneidad externa.
3. Las empresas de un grupo responderán de forma similar ante las perturbaciones (amenazas y oportunidades) del entorno.

Debido a estas características, el grupo estratégico es una herramienta que permite explicar los comportamientos estratégicos de las empresas de un sector (Hatten y Hatten, 1987). Es importante señalar que más allá de ser una simple herramienta analítica, constituye una figura autónoma, con esencia y sustantividad propias, que se sitúa en un punto intermedio entre el nivel-empresa y el nivel-industria. La variación en la rentabilidad de las empresas es resultado no sólo de los factores característicos de la empresa y de la industria, sino también de las peculiaridades propias de cada grupo estratégico (Short, Ketchen y Palmer, 2007) y de las interacciones estratégicas entre sus miembros (Dranove, Peteraf y Shanley, 1998).

Una particularidad fundamental de los grupos estratégicos es la caracterización de la interdependencia competitiva entre las empresas que los componen. Por una parte, sus miembros tenderán a reaccionar de una manera parecida a los estímulos de su entorno, con capacidades y velocidades de reacción semejantes. En consecuencia, las acciones de los otros miembros del grupo se interpretarán con mayor facilidad, ya sean movimientos estratégicos inocuos,

diseñados a adaptarse al entorno cambiante, o iniciativas competitivas dirigidas a mejorar la posición en el mercado. Por otra parte, la similitud en capacidades y recursos implica capacidades de respuesta óptimas, lo que reduce significativamente las expectativas de ganancia en caso de iniciar una acción. Estos dos factores han dado forma a la llamada *Hipótesis de Caves-Porter* (Caves y Porter, 1977; Porter, 1979; Peteraf, 1993), según la cual los niveles de rivalidad serán menores entre miembros del mismo grupo estratégico. Sin embargo, la evidencia empírica no siempre coincide con lo establecido por la Hipótesis de Caves-Porter y son muchos los trabajos que han encontrado un nivel de competencia intra-grupo mayor que inter-grupo (Barney y Hoskisson, 1990; Bogner y Thomas, 1994; Cool y Dierickx, 1993; McGee y Thomas, 1992; Porac et al, 1995; Scherer y Ross, 1990).

A pesar de la gran aceptación de la que tradicionalmente ha gozado el concepto de grupos estratégicos, la evidencia empírica contradictoria da lugar a que surjan detractores. Según éstos, los grupos estratégicos son meros artefactos metodológicos, fruto de la conveniencia analítica (Barney y Hoskisson, 1990; Hatten y Hatten, 1987) y no producen efecto alguno sobre el desempeño organizativo (Barney y Hoskisson, 1990; Thomas y Venkatraman, 1988). Además, las barreras a la movilidad resultan insuficientes para explicar las diferencias en la rentabilidad de las empresas (Cool y Schendel, 1988). Como respuesta a la disparidad de opiniones, la teoría de grupos estratégicos se ha desarrollado incorporando perspectivas y teorías alternativas, con sus propias aproximaciones para la identificación de los grupos. Entre éstas, posiblemente, las más relevantes son los llamados *grupos cognitivos* (Reger y Huff, 1993) y *grupos*

competitivos (Porac, Thomas y Fuller, 1989) A continuación, describimos los principales preceptos de ambas aproximaciones para clasificar a las empresas de la industria.

Estructura de la industria y grupos cognitivos

La importancia del contexto cognitivo en la toma de decisiones ha recibido gran atención en la investigación sobre grupos estratégicos. Determinados autores sugieren tomar una perspectiva cognitiva a la hora de clasificar a las empresas de la industria (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989; Reger y Huff, 1993). Esto supone identificar los grupos estratégicos en base a las percepciones del directivo. Los grupos de empresas que resultan de la interpretación que el directivo hace de la industria se denominan *grupos cognitivos*. Es importante destacar que la clasificación de empresas que surge de las dimensiones estratégicas y la llevada a cabo por los propios directivos tienden a ser muy similares (Reger y Huff, 1993; Nath y Gruca, 1997).

La existencia de grupos cognitivos se deben a la necesidad de los gestores de reducir la incertidumbre y complejidad que rodean a la toma de decisiones empresariales. Particularmente, los grupos cognitivos surgen como consecuencia de dos procesos de interpretación de la realidad: la *simplificación* y la *elaboración* (Reger y Huff, 1993). El proceso de *simplificación* es resultado de la racionalidad limitada del ser humano, que impide procesar volúmenes elevados de información (Gripsrud y Gronhaug, 1985; Fombrun y Zajac, 1987). El decisor minimiza el problema de interpretación del entorno estructurando a sus competidores en grupos y analizando posteriormente el comportamiento conjunto de sus integrantes, en vez de analizar cada empresa rival como una unidad independiente.

El proceso de *elaboración* consiste en completar la percepción que el directivo tiene de sus rivales a partir de algunas características observadas. Los directivos extraen datos del contexto competitivo en el que opera la organización. Tras asimilarlos, estructurarlos y combinarlos, generan mentalmente una serie de configuraciones ideales de actividades. Ante la incapacidad de observar todas las características de un determinado competidor, el directivo “completa” su perfil estratégico mediante su asignación a una de las configuraciones de actividades ideales. De esta forma, asume que las características no observadas del competidor se corresponden con las de la configuración a la que se le asigna.

La perspectiva cognitiva realiza dos contribuciones fundamentales a la teoría de los grupos estratégicos. En primer lugar, se enfatiza la importancia del grupo estratégico como punto de referencia en la toma de decisiones estratégicas. La identificación con un determinado grupo aumenta la homogeneidad de las conductas organizativas y conduce a la internalización de una serie de valores (Peteraf y Shanley, 1997). De esta forma, surge un conjunto de creencias compartidas que dan lugar a lo que se conoce como “cultura grupal” (Porac, Thomas y Baden- Fuller, 1989; Porac et al, 1995). Algunos autores, siguiendo los preceptos de la perspectiva cognitiva prefieren hablar de *grupos de referencia* (Fiegenbaum y Thomas, 1995). Estos grupos juegan un papel fundamental en la formación de actitudes y en la toma de decisiones de los actores económicos que los constituyen.

La segunda contribución tiene que ver con la relación competitiva que existe entre los miembros del mismo grupo. A diferencia de la Hipótesis de Caves-Porter, los defensores de la perspectiva cognitiva prevén que la rivalidad entre

empresas del mismo grupo cognitivo será superior a la rivalidad con las empresas de otros grupos. Esto se debe a la atención preferente que los gestores prestan a los miembros de su mismo grupo cognitivo. Las acciones de los integrantes del grupo serán vigiladas con mayor interés, entre otras razones, porque su monitorización requiere un menor esfuerzo cognitivo. La mayor visibilidad de las empresas del grupo cognitivo permite detectar de manera efectiva cualquier movimiento competitivo, lo cual, permite mejorar la respuesta.

Estructura de la industria y grupos competitivos

La gran aceptación de los grupos estratégicos en la literatura tiene que ver con su utilidad para facilitar la comprensión de las relaciones competitivas entre empresas. Sin embargo, dicha utilidad puede verse mermada en aquellas situaciones en las que el grupo estratégico aglutina a un conjunto de empresas con estrategias similares, pero que no coinciden en los mismos mercados geográficos (Bergen y Peteraf, 2002). En base a esto, determinados autores prefieren clasificar a las empresas de la industria mediante *grupos competitivos*, que son conjuntos de empresas entre las que existe una interacción competitiva real (Porac, Thomas y Fuller, 1989; Chen, 1996; Leask y Graham, 2007). El fundamento del grupo competitivo es la existencia de un enfrentamiento competitivo directo (i.e.: solapamiento de mercado). Así, lo que pasa a primar cuando el gestor identifica a los distintos conjuntos de organizaciones que integran la industria, es la importancia que tiene cada uno de sus competidores en términos de coincidencia en mercados.

El grupo competitivo y el grupo estratégico, aunque relacionados, son conceptos diferentes. El grupo estratégico es un concepto que tiene que ver con el

“lado de la oferta”, mientras que el grupo competitivo se encuentra relacionado con el “lado de la demanda”. El grupo estratégico aglutina a empresas que compiten del mismo modo, es decir, que adoptan la misma posición estratégica para ofrecer sus productos y servicios. De manera distinta, el grupo competitivo reúne a organizaciones que operan en los mismos segmentos de mercado al tratar de satisfacer las necesidades de los mismos colectivos. Así, mientras que las empresas que pertenecen al mismo grupo estratégico ocupan la misma posición competitiva, con independencia de que sean o no rivales directos, las empresas que son miembros del mismo grupo competitivo son competidores directos sea cual sea su aproximación al mercado. En consecuencia, dado que los criterios de identificación difieren en función del tipo de grupo (estratégico o competitivo), la estructura competitiva de la industria varía en función del tipo de grupo.

Ambas agrupaciones (grupos estratégicos y grupos cognitivos) actúan de manera complementaria cuando se examina la rivalidad entre empresas (Leask y Parker, 2007). La tensión competitiva viene determinada tanto por la similitud estratégica, como por la coincidencia en el mercado (Chen, 1996). El grupo estratégico identifica a las empresas con un comportamiento estratégico similar, mientras que el grupo competitivo identifica a las empresas con las que existe un enfrentamiento competitivo directo (o al menos una posibilidad elevada de que éste se de). En este sentido, la correcta evaluación de la tensión competitiva entre rivales requiere la clasificación de las empresas tanto en grupos estratégicos como en grupos competitivos. Aquellos rivales que pertenezcan simultáneamente a ambos tipos de grupos serán los que constituyan una amenaza competitiva más

importante y con los que existirán interdependencias más intensas (Leask y Parker, 2007).

2.3.2.c. Principales diferencias entre formas organizativas y grupos estratégicos

A modo de resumen, este apartado recoge las principales diferencias entre las configuraciones organizativas cuyas literaturas han sido revisadas en mayor profundidad: formas organizativas y grupos estratégicos. En primer lugar, la diferencia más notoria entre ambos tipos de configuraciones es el criterio empleado para su identificación. Mientras que las formas organizativas se basan en características de las empresas, tales como la estructura, la tecnología o los procesos de decisión, los grupos estratégicos se identifican en base al modo en el que las empresas compiten en mercado. De este modo, las formas organizativas se refieren a conjuntos de empresas con características organizativas homogéneas y los grupos estratégicos a grupos de empresas con la misma estrategia competitiva.

En segundo lugar, las formas organizativas son generalizables, esto es, designan configuraciones de actividades válidas para operar en distintos contextos. Por ejemplo, la literatura ha examinado la competencia entre formas organizativas especialistas y generalistas en industrias diversas, tales como la industria cervecera americana (Carroll y Swaminathan, 2000), la auditoría holandesa (Boone, Brdcheler y Carroll, 2000) o la prensa americana (Carroll, 1985). De manera distinta, los grupos estratégicos no son generalizables, ya que las estrategias de las empresas, en base a las cuales se identifican los grupos, tienden a ser particulares de cada industria.

En tercer lugar, ambos tipos de configuración organizativa difieren en la forma en que conciben las relaciones competitivas. La competencia entre los miembros de la misma forma organizativa viene determinada por el solapamiento en las necesidades de recursos. Las empresas que pertenecen a la misma forma poseen características organizativas similares y dependen de los mismos recursos para el desarrollo de su actividad. Por el contrario, en el caso de los grupos estratégicos, la intensidad competitiva, más que surgir por el solapamiento en las necesidades de recursos, se origina por el comportamiento estratégico de cada empresa. Al hablar de grupos estratégicos entran en juego mecanismos tales como las interdependencias estratégicas (Dranove, Peteraf y Shanley, 1998), que condicionan las relaciones competitivas entre empresas.

Por último, mientras que para la clasificación de la industria en formas organizativas suele emplearse la aproximación deductiva, es decir, el criterio del investigador en base a la teoría previa, para la identificación de los grupos estratégicos suelen utilizarse procedimientos de carácter empírico, esto es, el método inductivo.

En el capítulo 5 se ilustra mediante un análisis empírico la utilidad del concepto de forma organizativa a la hora de analizar la dinámica competitiva entre empresas, mientras que en el capítulo 6 se mostrará otro análisis empírico, en este caso enfatizando el concepto de grupo estratégico y su capacidad para explicar interdependencias más complejas.

2.4. Conclusiones

El análisis de la heterogeneidad empresarial como factor determinante de las diferencias en los resultados dentro de la misma industria es una cuestión

central en el área de la dirección estratégica. A pesar de que son muchos los estudios que tratan de determinar las consecuencias de la heterogeneidad intra-industrial, a día de hoy la investigación sobre la materia se caracteriza por una falta de consenso en cuanto al efecto que la heterogeneidad produce sobre el resultado. Dicha falta de acuerdo se puede explicar, en parte, por la pluralidad de enfoques teóricos desde los que se explora el impacto de la heterogeneidad intra-industrial.

Con la pretensión de esclarecer el papel que la heterogeneidad empresarial juega en la obtención del resultado, la tesis aborda su estudio desde distintas aproximaciones. Así, los siguientes capítulos analizan el impacto de la heterogeneidad intra-industrial considerando las diferencias entre empresas a nivel individual, mediante la identificación de formas organizativas y a través de los grupos estratégicos.

Bibliografía

- Bain, J. S. 1954. Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries. *American Economic Review* 44:15-39
- Barnett, W. P. 1991. Strategic Deterrence among Multipoint Competitors. *Academy of Management Best Paper Proceedings* 1991:7-14
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science* 32: 123 1 -124 1
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120
- Barney JB, Hoskisson RE, 1990. Strategic groups: untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11(3): 187–198
- Baum, J. A. C., Mezias, S. J. 1992. Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly* 37(4):580-604
- Baum, J. A. C., C. Oliver 1991. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218
- Bensaou, M., N. Venkatraman. 1995. Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers. *Management Science* 41(9):1471-1492
- Bergen M, Peteraf M. 2002. Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics* 23: 157-170
- Bogner, W. and H. Thomas. 1993. The role of competitive groups in strategy formulation: A dynamic integration of two competing models. *Journal of Management Studies* 30: 51-67
- Boone, C., V. Broecheler, G. R. Carroll. 2000. Custom service: Application and tests of resource partitioning among Dutch auditing firms from 1880 to 1982. *Organization Studies* 21: 355-381
- Boone, C., Meuwissen, R., Van Witteloostuijn, A. 2009. Resource-partitioning process in the audit industry. *Strategic Organization* 7(3): 307-338
- Burton, R. M., B. Obel. 2004. *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands

- Burton, R. M., B. H. Erikson, D. D. Håkonsson, T. Knudsen, C. C. Snow, eds. 2008. *Designing Organizations: 21st Century Approaches*. Springer, New Cork
- Carroll GR. 1985. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. *American Journal of Sociology* 90: 1262–83
- Carroll, G.R., Swaminathan, A. 2000. Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the U.S. Brewing Industry. *American Journal of Sociology* 106:715–62
- Caves, R. M. Porter, 1997. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 241-261
- Chen, M. J. 1996: Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 21 (1): 100-104
- Cool, K. O., I. Dierickx. 1993. Rivalry, strategic groups, and firm profitability. *Strategic Management Journal* 14 (1): 47-59
- Cool, K. O., D. E. Schendel. 1988. Performance differences among strategic group members', *Strategic Management Journal* 9(3): 207–223
- Daft, R. L., Lewin, A. Y. 1993. Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, 4: i-v
- Deephouse, D. L. 1999. To Be Different, or to Be the Same? It's a Question and Theory of Strategic Balance. *Strategic Management Journal* 20 (2): 147-166
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., Sinha, I. 2005. Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal* 26(1): 47-74
- Dierickx, I.,K. Cool 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35(12): 1504-1511
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48:147-160
- Dobrev, S. D., T.-Y. Kim, M. T. Hannan. 2001. Dynamics of niche width and resource partitioning. *Amer. J. Sociology* 106: 1299-1337

- Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA
- Dooley, R.S. Fowler, D.M., Miller, A. 1996. The benefits of strategic homogeneity and strategic heterogeneity: Theoretical and empirical evidence resolving past differences. *Strategic Management Journal* 17, 293–305
- Doty, D. H., Glick, W. H., Huber, G. P. 1993. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal* 36: 1196-1250
- Dranove D, Peteraf M, Shanley M. 1998. Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal* 19(11): 1029–1044
- Dvir, D., Segev, E., Shenhar, A. 1993. Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. *Strategic Management Journal* 14 (2): 155-161
- Farrell, J., Klemperer, P. 2005. Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects, in M. Armstrong and R. Porter, eds., *Handbook of Industrial Organization*, Volume III
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., Ferguson, W. L. 2000. Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal* 21: 1195-1214
- Fiegenbaum, A., Thomas, H. 1990. Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970–84. *Strategic Management Journal* 11: 197-215
- Fiegenbaum A, Thomas H. 1995. Strategic groups as reference groups: theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal* 16 (6): 461-476
- Fombrun, C. J., E. J. Zajac. 1987. Structural and perceptual influences on intraindustry stratification', *Academy of Management Journal* 30: 33-50
- Forte, M., Hoffman, J. J., Lamont, B. T., Brockmann, E. N. 2000. Organizational form and environment: An analysis of between-form and within-form responses to environmental change. *Strategic Management Journal* 21: 753-773
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B., Hunt, J. G. 1998. Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly* 43: 87-126

- Freeman, J., Michael T. Hannan. 1983. Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations. *American Journal of Sociology* 88:1116-45
- González, E., J. Ventura. 2002. How much do strategic groups matter? *Review of Industrial Organization* 21: 55-71
- González E., J. Ventura. 2007. Variedad Estratégica y Rentabilidad Empresarial en la Industria Manufacturera. *Revista Economía Aplicada*, 43 (15): 71-94
- Greenwood, R., Hinings, C. R. 1993. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal* 36: 1052-1081
- Gripsrud, G., K. Grønhaug 1985. Structure and strategy in grocery retailing: A sociometric approach. *Journal of Industrial Economics* 33(3): 339–347
- Hannan, M. T., Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82 (5):929-964
- Hannan, M. T., Freeman J. 1987. The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836–1985. *American Journal of Sociology*. 92: 910-43
- Hatten, K. J. and M. L. Hatten. 1987. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and con- testability. *Strategic Management Journal* 8(4): 329-342
- Hatten, Schendel 1977. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. *The Journal of Industrial Economics* 26 (2): 111-128
- Heugens, P. P. M. A. R., Lander, M. W. 2009. Structure! Agency! (And other quarrels): Meta-analyzing institutional theories of organization. *Academy of Management Journal* 52: 61-86
- Hinnings, C. R., Greenwood, R. 1988. The normative prescription of organizations. I L. G. Zucker (Red.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (s. 53-70). Cambridge, MA: Ballinger
- Hoopes DG, Madsen TL, Walker G. 2003. Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, Special Issue 24 (10): 889–902
- Hunt, M. S. 1972. Competition in the major home appliance industry, 1960-70, unpublished doctoral dissertation, Harvard University

- James, W. J., Hatten, K. J. 1995. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal* 16(2): 161-168
- Kabanoff, B., Brown, S. 2008. Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal* 29: 149-171
- Ketchen, D. J. Jr., J. B. Thomas, C. C. Snow. 1993. Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal* 36(6): 1279-1314.
- Ketchen, D.J., Shook, C.L., 1996. The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic Management Journal* 17: 441-458
- Ketchen D Jr, Combs JG, Russell CJ, Shook C, Dean MA, Runge J, Lohrke FT, Naumann SE, Haptonstahl DE, Baker R, Beckstein BA, Handler C, Honig H, Lamoureux S. 1997. Organizational configurations and performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal* 40: 223-240
- Klemperer P. 1987. Markets with consumer switching costs. *Quarterly Journal of Economics* 102: 375-394
- Klemperer P. 1995. Competition when consumers have switching costs: an overview with applications to industrial organization, macro economics, and international trade. *The Review of Economic Studies* 62: 515–39
- Leask, J, Parker D. 2007. Strategic groups, competitive groups and performance within the u.k. pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal* 28: 723-745
- Lippman. S., R. Rumelt.1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm difference in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, pp: 418-138
- Mahoney, J., J. R. Pandian. 1992. The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13: 363-380.
- Mason, E.S. 1939. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review* 29: 61-74

- McGee, J., Thomas, H. 1992. Strategic groups and ultra-industry competition. *International Review of Strategic Management* 3: 77-98
- McGee, J., H. Thomas, M. Pruett. 1995. Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal. Management*, 6: 257-270
- McKelvey, B. 1982. *Organizational Systematics-Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley, CA: University of California Press
- Meyer, J. W., Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340-363
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., Hinings, C. R. 1993. Configuration-al approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195
- Mezias J. M. and Mezias S. J. 2000. Resource partitioning, the founding of specialist firms, and innovation: the American feature film industry, 1912–1929, *Organization Science* 11: 306- 22
- Miles, R. E., Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill
- Nath D, Gruca T. 1997. Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal* 18(9):745-60
- North, D.C. 1990. *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- North, D.C. 1991. Institutions STÖR. *The journal of economic perspectives* 5 (1): 97-112
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional pro-cesses. *Academy of Management Review*, 16: 145- 179
- Osterloh, M., B. Frey. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*. 11(5): 538-550
- Péli, G.; Nooteboom, B. 1999. Market Partitioning and the Geometry of Resource Space. *American Journal of Sociology* 104:1132–53
- Peng, M., Sun, S., Pinkham, B., Chen, H. 2009. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *The Academy of Management Perspectives* 23 (3): 63-81
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London

- Peteraf, M. A. 1993. Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14: 519–528
- Peteraf M, Shanley M. 1997. Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 165-186
- Porac, J., H. Thomas, C. Baden-Fuller. 1989. Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies* 26: 397-416
- Porac, J., H. Thomas, F. Wilson, D. Paton, A. Kanfer. 1995. Rivalry and the industry model of Scottish knitwear manufacturer. *Administrative Science Quarterly*, 40: 203-227
- Porter, Michael E. 1979. The Structure within Industries and Companies' Performance, *Review of Economics and Statistics*, 61 2: 214–27
- Porter, M, E, 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York
- Porter, M. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12: 95-117
- Reed, R., DeFillippi, R. J. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review* 15: 88-102
- Reger, R. K., A. S. Huff 1993. Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal* 14: 103-123
- Romanelli, E. 1991. The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology* 17:79-103
- Rumelt, R.P 1984. Towards a strategic theory of the firm. In R.B. Lamb Ed., *Competitive Strategic Management*, 556-570
- Rumelt, R. P., D. Schendel D. Teece. 1994. *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Slater, S. F., Olson, E. M. 2000. Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal* 21: 813-829
- Scherer, F. M., D. Ross., 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA
- Scott, W. R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly* 32 (4): 493-511

- Scott, W.R. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B., Hult, T. 2007. Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal* 28: 147-167
- Short, J. C., Payne, G. T., Ketchen, D. J. 2008. Research on configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management* 34: 1053-107
- Singh, J. V., Tucker, T. J., House, R. J. 1986. Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31: 171 - 193
- Swaminathan, A. 2001. Resource partitioning and the evolution of specialist organizations: The role of location and identity in the U.S. wine industry. *Academy of Management Journal*, 44: 1168-1184
- Teece, D.J., Pisano G., Shuen A. 1997. Strategic Management and Dynamic Capabilities. In Nicolai J Foss. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford: Oxford University Press
- Thomas, H., N. Venkatraman 1988. Research in strategic groups: Progress and prognosis. *Journal of Management Studies* 25(6): 537-555
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. 1983. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations. *The Diffusion of Civil Service Reform: 1880-1935*. *Administrative Science Quarterly* 28(1):22-39
- Tucker, D. J., J.V. Singh, A. G. Meinhard. 1990. Organizational Form, Population Dynamics and Institutional Change. *Academy of Management Journal* 33:151-78
- Van de Ven, A. H., R. Drazin. 1985. The concept of fit in contingency theory. B. M. Staw, L. L. Cummings, eds. *Research in Organizational Behavior*, 7. JAI Press, Greenwich, CT, 333-365
- Veliyath, R., Shortell, S. M. 1993. Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance. *Journal of Management Studies* 30(3): 359-381
- Venkatraman, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science* 35(8): 942-962

- Venkatraman, N., J. E. Prescott. 1990. Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1): 1-23
- Wernerfelt, B.1984. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171-180
- Williamson, O. 1998. The institutions of governance. *The American Economic Review* 88 (2): 75-79
- Wholey, D. R., J. W. Huonker. 1993. Effects of generalism and niche overlap on network linkages among youth service agencies. *Academy of Management Journal* 36: 349-71

CAPÍTULO III

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: LA BANCA MINORISTA ESPAÑOLA

3.1. Introducción

Para analizar la influencia de la heterogeneidad estratégica en los patrones competitivos y los resultados de la empresa desde los diferentes niveles y perspectivas propuestos en el apartado anterior es necesaria una muestra que cumpla algunas condiciones. En primer lugar, en esta muestra debería existir un nivel suficiente de heterogeneidad estratégica entre empresas. Esta heterogeneidad a nivel individual es necesaria para poder identificar el primer nivel de análisis. En segundo lugar, en esta industria debería existir un número finito de grupos de empresas relativamente homogéneas entre ellas, pero diferenciados de otros grupos. Industrias en las que existiese una fragmentación estratégica extrema (i.e., cada individuo es tan diferente que no existen grupos) o en las que la heterogeneidad fuese muy reducida (i.e., hubiese un único grupo) no permitirían analizar la heterogeneidad desde el nivel de configuración estratégica. Finalmente, esta industria debería caracterizarse por una dinámica competitiva activa, con variaciones frecuentes en las relaciones directas entre competidores. Si se tratase de contextos muy estables y con rivalidad limitada, el efecto compuesto de patrones anticompetitivos haría difícil analizar el efecto de otros factores.

El sector que se toma en esta tesis como contexto empírico es el de la banca minorista española. Como se explica a continuación, las características de esta industria la hacen adecuada para la comprobación empírica de los tres modelos de competencia entre empresas heterogéneas que se proponen en la tesis doctoral. El objetivo de este capítulo consiste en tratar aspectos tales como el origen de la banca moderna en España, su liberalización y la reacción ante la misma de los tres tipos de agentes financieros, las características más reseñables de bancos, cajas y

cooperativas, la evolución del número de empresas y de la red de oficinas y las consecuencias de la actual crisis financiera en el periodo analizado.

3.2. Origen de la banca minorista española

La banca moderna española incluye tres tipos de agentes financieros: bancos comerciales, cajas de ahorro y cooperativas de crédito. El nacimiento de la banca moderna en España, con una estructura semejante a la actual, tiene lugar a mediados del siglo XIX. Los primeros tipos de intermediarios que obtienen respaldo formal son las cajas de ahorro y la banca comercial. En la evolución de la banca comercial juega un papel fundamental el *Banco de San Carlos* (1782). Dicha entidad se encontraba fuertemente vinculada al gobierno, pudiendo considerarse un antecedente del actual Banco de España, con funciones de banco comercial. A esta entidad le sucede el *Banco Español de San Fernando* en 1829, que opera en solitario hasta 1844, año en el que se fundan el *Banco de Isabel II* y el *Banco de Barcelona*. Desde esta fecha hasta 1864 se produce en España el primer gran desarrollo de los bancos comerciales, con el establecimiento de leyes que regulan su creación y funcionamiento, y la aparición de numerosas entidades de este tipo.

Por su parte, el origen de las cajas de ahorro se encuentra históricamente vinculado a instituciones de carácter benéfico y/o religioso. De hecho, las cajas de ahorro surgen como entidades sin ánimo de lucro con el objetivo de fomentar el ahorro popular y garantizar ciertos servicios sociales. Las cajas de ahorro más antiguas datan de 1834 y 1835, respectivamente, en Jerez de la Frontera y Madrid. Sin embargo, tales entidades no comienzan a proliferar hasta 1838, con la creación de Caja Madrid, una vez que se promulga la Real Orden del 3 de abril de

1835. Dicha orden instaba a los gobernadores a promover la fundación de cajas de ahorro en sus provincias, por lo que durante los años que la suceden comienzan a constituirse un gran número de nuevas cajas de ahorro, en concreto, Granada (1839), Santander (1839), Sagunto (1841), Valladolid (1841), Sevilla (1842), La Coruña (1842), Barcelona (1844), Valencia (1851) y Sabadell (1859).

Las cooperativas de crédito comienzan a proliferar unas pocas décadas más tarde que los bancos comerciales y las cajas de ahorro. Este tipo de intermediario nace como respuesta a la insatisfacción de determinados colectivos por las dificultades para atender sus necesidades de recursos financieros. Concretamente, su origen se encuentra vinculado a los sindicatos agrícolas y a los pósitos, que eran entidades sin ánimo de lucro que prestaban semillas a los agricultores más necesitados. Su primera expansión tiene lugar a principios del siglo XX, en concreto a partir de 1906, en las comunidades de Aragón, Navarra, Castilla León y Extremadura.

Como resultado se puede afirmar que, a grandes rasgos, la estructura de la banca minorista moderna en España se consolidó durante el primer tercio del siglo XX.

3.3. Regulación bancaria y liberalización del sector

Como quedará patente en el capítulo 5 de la tesis, la legislación juega un papel fundamental en el sector bancario español. Hasta el último cuarto del siglo XX, cuando se inicia la liberalización de la provisión de servicios financieros, el sector estuvo sometido a una estricta regulación. Para comprender el proceso liberalizador y la evolución del sector desde que culmina el mismo es preciso analizar la normativa bancaria en el ámbito de la Unión Europea. A este respecto

merecen ser destacadas dos Directiva Bancarias emitidas por la Comisión Europea. En 1977 la Primera Directiva de Coordinación Bancaria (Directiva 77/780/CEE) establece que la legislación bancaria de la Unión Europea abarca a todas las instituciones de crédito. Posteriormente, en 1989, la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria (Directiva 89/646/CEE) introduce el principio de la autorización comunitaria única. Según el mismo, cualquier entidad de crédito autorizada a operar en un Estado miembro puede llevar a cabo actividades bancarias básicas en toda la Comunidad Europea, bien sea mediante la apertura de sucursales, o simplemente mediante la prestación de sus servicios desde el país en el que se encuentra establecida.

Las dos directivas, al eliminar la mayoría de los obstáculos al establecimiento de instituciones de crédito en el ámbito de la Unión Europea, contribuyeron a suprimir las barreras a la competencia bancaria que existían entre las entidades financieras españolas y el resto de los Estados miembros. Junto a ambas medidas, la adhesión de España a la Unión Europea en 1986 supone otra serie de modificaciones importantes en la legislación bancaria de nuestro país. Ser miembro de la Unión Europea conlleva adaptar el marco regulatorio bancario a la normativa europea. Debido a esto, durante el periodo 1986-1992 España lleva a cabo un proceso de ajuste gradual en el que se liberalizan el número de sucursales que las entidades de crédito europeas pueden abrir en nuestro país, así como los requisitos en cuanto a la estructura que su pasivo debe presentar.

Con independencia de las iniciativas tomadas a nivel de la Unión Europea, muchos de los Estados miembros inician de manera paralela procesos de desregulación. España se suma a esta corriente y comienza a suprimir o relajar

muchas de las restricciones que condicionaban la actividad financiera, fundamentalmente durante la década de los 80. Debe tenerse en cuenta que la regulación de la banca minorista española era muy estricta. Existían restricciones en las tasas y las comisiones que las entidades del sector podían cobrar a sus clientes, en la entrada en nuevos mercados y en aspectos tales como la creación de nuevas entidades, la apertura de oficinas, los coeficientes de inversión en actividades concretas y los coeficientes de liquidez. Debido a esto, liberalizar el sector bancario en España supuso llevar a cabo un proceso complejo en el que fue necesario implantar gran cantidad de medidas. Los principales cambios que afectaron a la regulación del sector aparecen reflejados en la Tabla 3.1. Ésta recoge exclusivamente los hitos más relevantes en lo referente a la desregulación de la banca minorista española.

Como puede observarse, las medidas más importantes del proceso de liberalización finalizan a principios de los 90. Para esta fecha, las diferencias regulatorias entre los intermediarios financieros de la banca minorista española desaparecen. Como resultado, bancos, cajas y cooperativas pueden, al menos sobre el papel, desarrollar las mismas actividades. El siguiente apartado analiza el modo en el que los tres tipos de agentes reaccionan ante la liberalización del sector. En concreto, muestra como las diferencias en el posicionamiento estratégico de cada tipo de intermediario experimentan un incremento durante el periodo que sucede a la desregulación. Esto implica que la heterogeneidad que resulta de las diferencias en la estrategia de bancos, cajas y cooperativas aumentan tras la liberalización.

Tabla 3.1: *Liberalización del sector y principales cambios en la regulación*

Año	Cambio regulatorio
1974	*Se permite a los bancos operar en todo el territorio nacional *Se liberalizan los tipos de interés para los préstamos y depósitos a más de 2 años *Se reducen los coeficientes obligatorios de inversión para las cajas de ahorro
1977	*Se liberalizan los tipos de interés para los préstamos y depósitos a más de 1 año *Se reducen los coeficientes de inversión
1978	*Se permite la entrada de bancos extranjeros al segmento de la banca comercial
1981	*Se liberalizan los tipos de interés de los préstamos y depósitos a más de 6 meses *Regulación del mercado hipotecario
1985	*Se permite la apertura de oficinas de las cajas de ahorro fuera de su Comunidad Autónoma *Se equiparan los coeficientes de inversión de bancos y cajas de ahorro
1987	*Se eliminan todas las restricciones a la fijación de tasas y comisiones *Se reduce el coeficiente obligatorio de inversión
1989	*Se permite a las cajas de ahorro abrir oficinas en todo el territorio nacional *Se inicia un proceso para la supresión definitiva de los coeficientes de inversión
1989	*Se reducen las exigencias en cuanto los coeficientes de inversión
1990	*Reducción substancial los ratios de liquidez

Fuente: *Salas y Saurina (2003)*

3.4. Reacción ante la liberalización del sector y evolución de las diferencias en la estrategia de bancos, cajas y cooperativas

Como se ha puesto de manifiesto en el apartado previo, la normativa bancaria establecía derechos y obligaciones diferentes para bancos, cajas y cooperativas antes de que el sector fuera liberalizado. La regulación que originariamente regía las actividades bancarias delimitaba las actividades, misiones y objetivos de los tres tipos de agentes financieros, estableciendo diferencias importantes entre ellos. Sin embargo, desde principios de los 90, una vez que se completa el proceso de desregulación, todos los intermediarios del sector pueden utilizar las mismas variables estratégicas para competir, atender a las necesidades de los mismos colectivos y prestar sus servicios a lo largo de toda la geografía española. En consecuencia, es importante analizar si la heterogeneidad del sector, en base a las diferencias en el posicionamiento estratégico de cada tipo de intermediario financiero, se ha reducido o ha aumentado tras la liberalización.

Para ello, se examina la existencia de diferencias significativas en una serie de variables estratégicas clave de los tres tipos de intermediarios. El periodo analizado comienza en 1992, año posterior a la aplicación de las últimas medidas liberalizadoras de gran calado, y finaliza en el último año de la ventana de observación (2009). Siguiendo la literatura previa, la posición estratégica de los intermediarios financieros del sector se representa en función de dos dimensiones: el alcance competitivo y el compromiso en recursos (Cool y Schendel; 1987; Mehra, 1996; Ferguson, Deephouse, y Ferguson, 2000). En concreto, al igual que se hará en los capítulos 4 y 6 de la tesis, la estrategia de cada entidad se describe a

través de siete variables. Todas ellas han sido utilizadas previamente en la literatura sobre banca (véase Zuñiga et al, 2004; Fuentelsaz y Gómez, 2006; Prior y Surroca, 2006).

Para medir el alcance estratégico se emplean cinco ratios:

- (R1) Banca comercial: *Créditos comerciales/Inversiones financieras*. Este ratio caracteriza a empresas con un alto porcentaje de préstamos comerciales y que principalmente proporcionan fondos financieros a hogares y PYMES.
- (R2) Banca de inversión: *Cartera de valores/Inversiones financieras*. Esta estrategia se asocia con un gran peso de la cartera de valores y se centra en la compra de valores financieros, principalmente adquiridos en la Bolsa.
- (R3) Banca institucional: *Operaciones con otros bancos y el sector público/Inversiones financieras*. Esta variable recoge los préstamos y depósitos con otras instituciones financieras, el sector público y el banco central.
- (R4) Banca tradicional: *Cuentas de ahorro y depósitos del sector privado/Pasivo*. Esta orientación es propia de entidades financieras con una fuerte dependencia de los hogares y las PYMES para obtener recursos mediante productos financieros tradicionales y sencillos. Se asocia con una notable dependencia de las cuentas de ahorro y los depósitos a plazo fijo.
- (R5) Posición en el mercado interbancario: *Posición neta en el mercado interbancario/Pasivo*. Representa el grado en el que la entidad confía en el mercado interbancario para la captación de fondos.

El compromiso en recursos se captura mediante dos ratios:

- (R6) Capital humano: *Gastos de personal/Ingresos totales*. Refleja la importancia del capital humano en el desarrollo de la actividad de banca.
- (R7) Riesgo: *Insolvencias netas/Ingresos totales*. Es una medida que aproxima el riesgo soportado por la entidad financiera, al reflejar los préstamos de dudoso cobro.

La Tabla 3.2 muestra un análisis de varianza ANOVA que trata de estudiar el grado en el que evoluciona la heterogeneidad del sector en función de los tres tipos de agentes financieros. La tabla muestra por columnas cada una de las siete variables, indicando si existen diferencias estadísticamente significativas entre bancos, cajas y cooperativas. Los resultados muestran que la orientación hacia la banca de inversión, la tendencia a adquirir fondos del mercado interbancario y la propensión al riesgo difieren en función del tipo de intermediario durante todo el periodo analizado. Del mismo modo, durante los ocho últimos años de la ventana de observación se producen diferencias en el modo en el que bancos, cajas y cooperativas desarrollan actividades de banca comercial y de banca institucional. Con la excepción de la importancia de los recursos humanos, a partir de 2006 la aproximación a la prestación de servicios bancarios difiere por tipo de intermediario en todas las variables estratégicas.

Estos resultados ponen de manifiesto que las diferencias en el posicionamiento estratégico de bancos, cajas y cooperativas no sólo se han mantenido tras la liberalización, sino que además se han acentuado. Los resultados muestran como cada tipo de entidad financiera ha optado por mantener y potenciar sus particularidades a la hora de desempeñar su estrategia bancaria.

Tabla 3.2: Evolución Diferencias estratégicas entre los intermediarios

		Alcance estratégico					Compromiso en recursos	
		(R1)	(R2)	(R3)	(R4)	(R5)	(R6)	(R7)
		Banca comercial	Banca Inversión	Banca institucional	Banca tradicional	Posición mercado interbancario	Capital humano	Riesgo
1992	F	1,99	7,05***	4,59***	53,64***	33,02***	0,14	37,29***
	Sig	0,14	0,00	0,01	0,00	0,00	0,87	0,00
1993	F	1,56	4,44***	1,59	2,99***	13,29***	0,69	4,96***
	Sig	0,21	0,01	0,21	0,05	0,00	0,51	0,01
1994	F	2,46*	5,04***	5,51***	0,27	37,29***	0,07	53,21***
	Sig	0,09	0,01	0,01	0,76	0,00	0,93	0,00
1995	F	1,60	7,75***	4,33***	0,29	27,40***	1,58	40,51***
	Sig	0,20	0,00	0,02	0,74	0,00	0,21	0,00
1996	F	1,02	5,78***	3,07**	0,92	38,23***	1,29	48,16***
	Sig	0,36	0,00	0,05	0,40	0,00	0,28	0,00
1997	F	0,58	4,07***	2,391*	2,21	31,61***	2,01	42,48***
	Sig	0,56	0,02	0,10	0,11	0,00	0,13	0,00
1998	F	1,27	3,09**	2,45*	2,85*	36,66***	0,87	43,27***
	Sig	0,28	0,05	0,09	0,06	0,00	0,42	0,00
1999	F	1,05	11,27***	2,27	1,53	42,53***	2,09	46,68***
	Sig	0,35	0,00	0,11	0,22	0,00	0,13	0,00
2000	F	1,88	13,07***	3,47	0,56	41,93***	1,13	48,33***
	Sig	0,16	0,00	0,34	0,57	0,00	0,33	0,00
2001	F	1,71	8,27***	3,52	0,99	42,88***	3,17***	52,29***
	Sig	0,18	0,00	0,32	0,37	0,00	0,04	0,00
2002	F	5,74***	6,49***	6,17***	0,89	39,58***	0,76	55,26***
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,41	0,00	0,47	0,00
2003	F	7,03***	6,28***	7,82***	0,52	51,73***	50,19	61,71***
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,59	0,00	0,82	0,00
2004	F	8,94***	5,64***	10,14***	0,73	54,81***	3,24**	66,65***
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,49	0,00	0,04	0,00
2005	F	5,25***	6,17***	10,78***	3,46	61,13***	1,92	62,09***
	Sig	0,01	0,00	0,00	0,34	0,00	0,15	0,00
2006	F	3,34**	7,56***	8,73***	6,10***	52,47***	2,49*	53,11***
	Sig	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00
2007	F	6,47***	12,44***	12,82***	6,18***	44,88***	0,99	46,31***
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	0,00
2008	F	11,53***	5,42***	9,26***	4,92***	42,78***	1,67	45,12***
	Sig	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,19	0,00
2009	F	15,43***	11,77***	12,16***	3,76***	58,46***	0,84	60,61***
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,43	0,00

*, **, ***; Diferencias significativas al 10%, 5% y 1% respectivamente

Así, aunque a día de hoy no existe ninguna restricción legal que delimite las actividades de cada tipo de intermediario, bancos, cajas y cooperativas operan ocupando distintas posiciones estratégicas. En este sentido, puede afirmarse que en la banca minorista española existe más de una aproximación válida para la provisión de servicios financieros y, por tanto, que es un sector internamente heterogéneo. El hecho de que cada tipo de intermediario utilice una estrategia diferenciada, además de manifestar la existencia de heterogeneidad intra-industrial, demuestra que las tres formas organizativas institucionales del sector presentan su propio comportamiento estratégico. Como se verá posteriormente, las diferencias entre bancos, cajas y cooperativas son un requisito necesario para la comprobación empírica del modelo propuesto en el capítulo 5 de la tesis.

3.5. Principales características de bancos, cajas y cooperativas

A pesar de que la normativa actual faculta a bancos, cajas y cooperativas para llevar a cabo las mismas operaciones, el apartado anterior ha puesto de manifiesto que cada tipo de intermediario mantiene un posicionamiento estratégico diferenciado. Además de emplear estrategias divergentes para la prestación de servicios bancarios, existen otra serie de aspectos que diferencian a los tres tipos de agentes. A continuación se recogen los principales rasgos que caracterizan a cada tipo de agente financiero.

Bancos comerciales

- Operan bajo la forma jurídica de sociedad anónima, y desde 1998 todos los bancos son de propiedad privada
- Se encuentran agrupados en la Asociación Española de Banca (AEB)

- Como mínimo deben contar con dos órganos de gobierno: la Junta General y el Consejo de Administración. La primera, que es el órgano de gobierno supremo, está integrada por todos los accionistas de la entidad. La segunda está constituida por la personas a las que se encomienda la gestión y administración de la entidad

Cajas de ahorro

- Dado que son entidades sin ánimo de lucro, la forma jurídica de las cajas de ahorro reviste la forma de fundación
- Compagina la provisión de servicios financieros con la realización de actividades con un marcado carácter social, tales como la concesión de préstamos sin interés para el desarrollo de estudios universitarios, la prestación de hipotecas bonificadas para jóvenes, el patrocinio de actividades culturales o la concesión de becas de investigación
- Se encuentran representadas por la Confederación Española de las Cajas de Ahorros (CECA) que actúa como asociación profesional
- Por lo general, están regidas por tres órganos de gobierno. La Asamblea General, que se constituye como el máximo órgano decisorio de la entidad, el Consejo de Administración, que se encarga de la gestión de la caja y la Comisión de Control, que supervisa la actuación del Consejo de Administración
- Naturaleza política. A menudo, determinados representantes de la Comunidad Autónoma en la que operan forma parte de sus órganos de gobierno

Cooperativas de crédito

- Su forma jurídica es la cooperativa. En consecuencia, dado que su objeto social consiste en la satisfacción de las necesidades financieras de sus socios, deben atender de manera preferente las necesidades de los mismos
- La Unión Nacional de Cooperativas de crédito (UNACC) es la asociación profesional que aglutina a todas las cooperativas de crédito del sector
- Existen tres subtipos: Cajas rurales, cajas populares y cajas profesionales
- Los órganos sociales de las cooperativas de crédito son la Asamblea General y el Consejo Rector
- Su alcance suele estar limitado a un ámbito local y parecen adecuarse más a áreas rurales

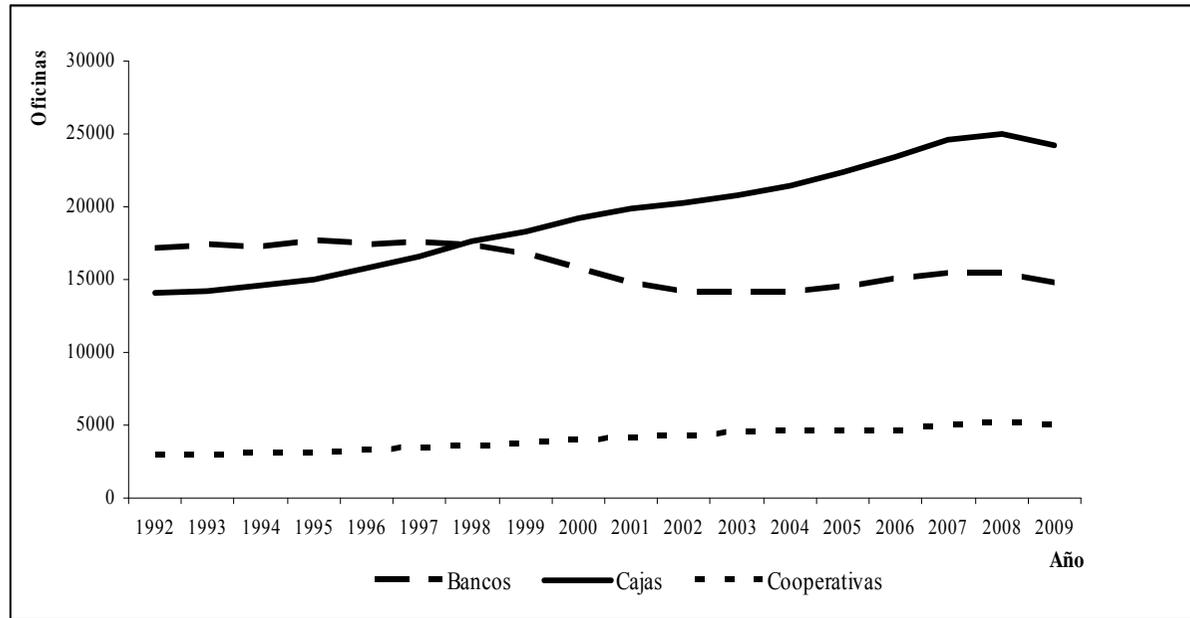
3.6. Evolución del número de empresas y entidades en el sector

Uno de los efectos más visibles de la liberalización es la supresión de las restricciones a la apertura de oficinas y al establecimiento de nuevas empresas que afectaban a la actividad de cajas y cooperativas. Esto afectó notablemente al número de oficinas y entidades activas, así como al alcance geográfico de éstas. Para analizar como los intermediarios de sector han hecho frente a este aspecto de la desregulación, los gráficos 3.1 y 3.2 recogen la evolución de las oficinas y del número de intermediarios durante el periodo 1992-2009¹. Como puede observarse, tanto la red de oficinas como el número de intermediarios financieros presentan patrones de evolución que varían en función del tipo de intermediario.

¹ En los gráficos se excluyen a las entidades que no superan las 4 oficinas en ningún momento del periodo analizado y a los bancos extranjeros sin sede en España. De esta manera, se intenta recoger únicamente entidades con un fuerte componente minorista, y excluir banca de inversión o entidades con una especialización geográfica extrema. Ambos criterios para la selección de empresas y sus consecuencias se explican con más detalle en los capítulos 4, 5 y 6.

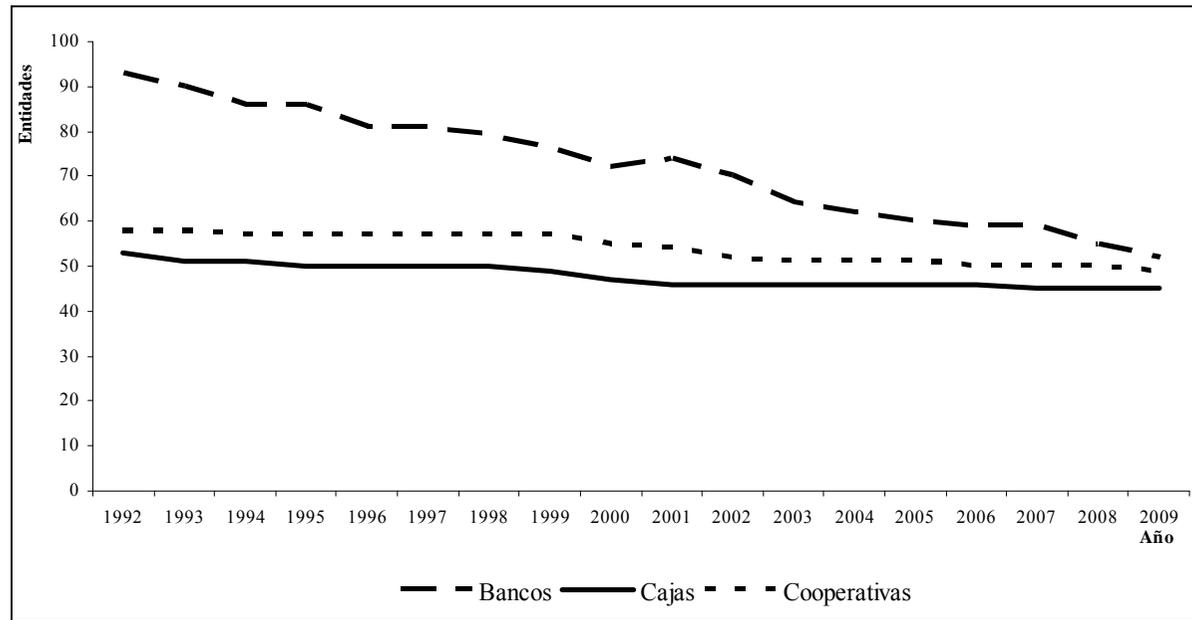
En el caso del número de oficinas, se observa cómo mientras los bancos reducen su red, en torno a un 14%, las cajas y las cooperativas experimentan un gran crecimiento. La red de oficinas de las cajas ahorro aumenta un 71% y la de las cooperativas de crédito un 74%. De manera distinta, en el caso del número de entidades los datos muestran un proceso de consolidación del sector, con un descenso generalizado en el número de entidades de los tres tipos de intermediarios. Dicha reducción es mucho más acusada en el grupo de los bancos comerciales que pasa de 93 a 52 entidades. La evolución del número de entidades de cajas y cooperativas, al igual que sucede con el número de oficinas es bastante homogénea. El número de cajas de ahorro se reduce un 15% y el de cooperativas de crédito un 16%.

Gráfico 3.1: Evolución del número de oficinas 1992-2009



	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bancos	17.098	17.431	17.207	17.588	17.420	17.496	17.374	16.756	15.850	14.749	14.036	14.050	14.142	14.500	15.062	15.407	15.444	14.691
Cajas	14.106	14.245	14.576	14.989	15.850	16.625	17.572	18.324	19.264	19.805	20.308	20.849	21.483	22.388	23.394	24.568	24.962	24.178
Cooperativas	2.884	2.960	2.981	3.088	3.258	3.433	3.608	3.743	3.889	4.101	4.273	4.460	4.542	4.655	4.560	4.944	5.077	5.015

Gráfico 3.2: Evolución del número de entidades 1992-2009

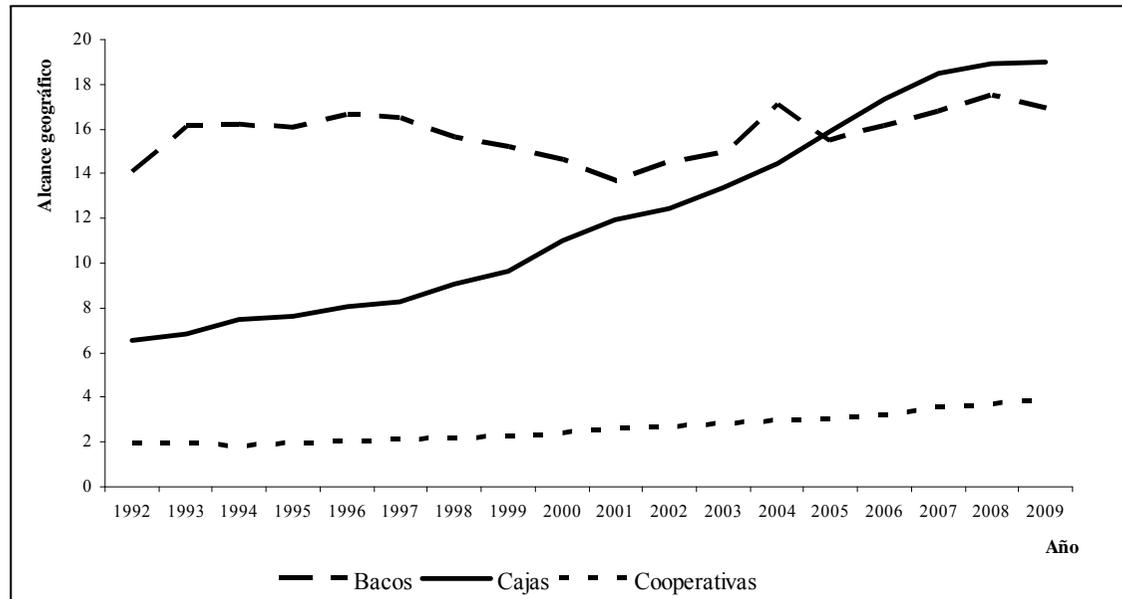


	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bancos	93	90	86	86	81	81	79	76	72	74	70	64	62	60	59	59	55	52
Cajas	53	51	51	50	50	50	50	49	47	46	46	46	46	46	46	45	45	45
Cooperativas	58	58	57	57	57	57	57	57	55	54	52	51	51	51	50	50	50	49

Atendiendo conjuntamente a la información recogida en ambos gráficos se observa cómo se producen diferencias en la evolución de la densidad de la red de cada tipo de intermediario. En el año 1992 el número medio de oficinas es 184 para los bancos, 266 para las cajas y 50 para las cooperativas. Mientras que en el caso de las cajas y las cooperativas estas cifras se duplican para el último año de la ventana de observación, los bancos experimentan un crecimiento menor, en torno a un 53%. En 2009 el número medio de oficinas es 282 para los bancos, 537 para las cajas y 102 para las cooperativas.

El Gráfico 3.3 muestra el número medio de provincias en las que opera cada tipo de intermediario. Con este gráfico se pretende examinar la evolución del alcance geográfico de las actividades de cada tipo de entidad financiera. Como puede observarse, los bancos presentan el mayor alcance geográfico en promedio hasta 2005, año en el que son superados por las cajas de ahorro como consecuencia de la gran expansión que éstas experimentan desde la liberalización. Las cajas de ahorro pasan de desarrollar su actividad en unas 7 provincias a operar en 19, es decir, su alcance geográfico casi se triplica durante los 18 años de la ventana de observación. En cuanto al número mercados en el que las cooperativas de crédito desarrollan su actividad también se observa un aumento, aunque siguen tratándose en general de entidades de alcance geográfico reducido, sin superar las 4 provincias en ningún periodo. La escasa expansión de las cooperativas tras la liberalización es lógica dado su marcado carácter local y su fuerte vínculo con el territorio de origen.

Gráfico 3.3: Alcance geográfico de la red de oficinas



	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bancos	14	16	16	16	17	16	16	15	15	14	15	15	17	15	16	17	17	17
Cajas	7	7	7	8	8	8	9	10	11	12	12	13	14	16	17	18	19	19
Cooperativas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4

3.7. Adecuación de la banca minorista al desarrollo de la investigación

La elección de la banca minorista española como contexto empírico de la tesis doctoral obedece a varias razones. En primer lugar, se trata de un sector adecuado para los análisis porque está integrado por empresas con distintos posicionamientos estratégicos. Como se ha descrito, el proceso de liberalización concede mayor discrecionalidad para llevar a cabo la prestación de servicios bancarios. Por ejemplo, desde principios de los 90 las entidades financieras pueden fijar libremente los intereses y comisiones de sus productos financieros o decidir sin traba alguna la localización de sus sucursales. Por tanto, la eliminación de las restricciones a la operatoria bancaria supone un aumento en el número de comportamientos estratégicos que cada intermediario puede adoptar (Hambrick et al, 2005). El incremento en las alternativas de actuación, junto con la mayor libertad para configurar la estrategia bancaria, suelen dar como resultado una mayor heterogeneidad intra-industrial (Collis y Noda, 2001). La existencia de heterogeneidad a nivel individual es un requisito fundamental para poder llevar a cabo los análisis del capítulo 4.

En segundo lugar, se trata de un sector sometido a diversas presiones en relación a su comportamiento estratégico. Concretamente, existen grandes presiones tanto de carácter operativo y técnico, como de carácter institucional y social (Barreto y Baden-Fuller, 2006; Scott y Meyer, 1991). Por un lado, al igual que otras muchas industrias altamente competitivas, la provisión de servicios financieros debe llevarse a cabo de manera eficaz. Para ser rentables y poder continuar operando, los distintos agentes del sector deben administrar sus recursos físicos, financieros y humanos siguiendo criterios de eficiencia y eficacia.

Por otro lado, los intermediarios financieros tienen que ajustar su comportamiento a una serie de instituciones formales e informales para obtener apoyo institucional y legitimidad. Es decir, las empresas del sector deben adecuar su operatoria a las “*reglas del juego*” por las que se rige la provisión de servicios financieros para ser aceptados por las distintas audiencias sociales. Tales reglas imponen límites artificiales a las actividades que cada entidad puede llevar a cabo mediante la determinación de las actividades que son legítimas y las que no (North, 1991; Scott, 1995). Así, los intermediarios financieros deben adoptar configuraciones de actividades que respondan tanto a las demandas operativas, como a las institucionales. Esto permite identificar a las formas organizativas de la industria desde las perspectivas operativa e institucional, lo cual es imprescindible para el análisis de la heterogeneidad intra-industrial que se hace en el capítulo 5 de la tesis.

En tercer lugar, la banca minorista española tiene un carácter “multilocal”. Las actividades de los intermediarios financieros del sector se encuentran delimitadas geográficamente (Kwast, Starr-McCluer y Wolken, 1997; Simons y Stavins, 1998). Por ejemplo, más del 90% de los clientes elige su entidad financiera entre las que están más próximas (Kwast et al, 1997). Esto obliga a los agentes del sector a abrir sucursales en distintos municipios y ciudades para aumentar su mercado potencial. Como resultado, los intermediarios financieros desarrollan su actividad a través de múltiples unidades operativas que se encuentran emplazadas en distintos mercados geográficos. Esto garantiza la competencia simultánea en distintos mercados, es decir, garantizan la competencia multimercado entre los intermediarios financieros del sector (Fuentelsaz y Gómez,

2006). Esta característica es fundamental para poder realizar los análisis del capítulo 6.

En cuarto y último lugar, el sector elegido se caracteriza por el carácter “multinegocio” de su actividad. Esto se debe a que existe una gran variedad de actividades relacionadas con la prestación de servicios financieros. Por ejemplo, entre otras actividades, las empresas del sector conceden hipotecas, créditos comerciales, préstamos personales, planes de ahorro y de pensiones, financian iniciativas empresariales, emiten y gestionan bonos y obligaciones y gestionan fondos de inversión. Cada entidad decide cómo emplear sus recursos en el desarrollo de estas actividades, así como la importancia que concede a cada una de las mismas. Como consecuencia, es posible identificar en el sector distintas aproximaciones a la provisión de servicios financieros. Por ejemplo, mientras que unas entidades se centran en conceder préstamos a pequeñas empresas o familias, otras se especializan en la prestación de fondos a instituciones públicas o en la compra-venta de valores financieros en Bolsa. Esto favorece la existencia de diferentes aproximaciones al mercado, dando lugar a la presencia de grupos estratégicos.

Las predicciones que plantea el modelo teórico del capítulo 6 exploran el impacto de la heterogeneidad empresarial en función de los grupos estratégicos de la industria. La presencia de grupos estratégicos en el sector ha sido demostrada previamente (Espitia, Polo y Salas, 1991; Más-Ruiz y Ruiz-Moreno, 2011, Zúniga et al, 2004), lo que convierte a la banca minorista española en un sector atractivo para el análisis empírico del capítulo 6. El hecho de que puedan identificarse distintos grupos estratégicos en el sector es una prueba más de la pluralidad de

aproximaciones a la prestación de servicios financieros, y por tanto, de la existencia de heterogeneidad intra-industrial.

3.8. Banca minorista y crisis financiera

Desde que en agosto del 2007 estallara en Estados Unidos la llamada crisis de las *hipotecas basura* la economía mundial está sufriendo la crisis económica y financiera más importante desde la gran depresión de finales de los años veinte. El sector bancario español pudo resistir de manera aceptable el primer embate de la crisis gracias a su modelo de negocio basado en la banca tradicional y al apoyo proporcionado por el Banco de España (Maudos, 2009). Sin embargo, el aumento en la magnitud de la crisis mundial, junto con la crisis que el sector inmobiliario español experimenta, consiguieron finalmente debilitar los pilares sobre los que se asentaba la banca minorista española. (Maudos, 2009). Así, desde 2008 el sector debe hacer frente a un crecimiento elevado de la morosidad, una reducción de la rentabilidad y un importante deterioro de los ratios de solvencia.

Aunque no existe una fecha oficial para datar el origen de la crisis financiera, su inicio suele vincularse a la quiebra de Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008. Tras la caída de este banco de inversión la crisis financiera se expandió rápidamente desde Estados Unidos a Europa, originando un clima de inseguridad financiera a nivel mundial. Con la pretensión de contrarrestar las consecuencias negativas del mismo, en octubre de 2008 la UE aseguró que no dejaría caer a ninguna entidad financiera de los Estados miembros. Continuando con esta línea, se iniciaron al mismo tiempo en España una serie de medidas que pretendían respaldar al sistema financiero y evitar el estallido de una crisis de confianza. A este respecto, la Tabla 3.3 recoge las medidas más relevantes desde

el comienzo de la crisis hasta 2009, año en el que termina la ventana de observación considerada en esta tesis.

Tabla 3. 3: *Medidas contra la crisis financiera en 2008 y 2009*

Fecha	Medida contra la crisis
10/10/2008	El Consejo de Ministros crea un fondo de 30.000 millones de euros, ampliable a un máximo de 50.000 millones para respaldar al sistema financiero español
11/10/2008	Se aumenta hasta 100.000 euros la cobertura del Fondo de Garantía de Depósitos
13/10/2008	Se aprueba en Consejo de Ministros extraordinario la concesión de avales por un importe máximo de 100.000 millones de euros para las operaciones de financiación de las entidades bancarias que residen en España
11/11/2008	Se hace efectiva la concesión de avales para la banca
29/03/2009	El Banco de España anuncia la intervención de Caja Castilla-La Mancha (CCM).
26/06/2009	Nace el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) con el objetivo de regular las ayudas al sector financiero en los procesos de fusión y reestructuración

Durante los tres últimos años (2010, 2011 y 2012) han sido aplicadas otras medidas con el fin de salvaguardar al sector financiero frente a la crisis. Sin embargo, estas medidas no se recogen de forma expresa en esta tesis por ser posteriores al periodo de estudio. Así, al limitarse aquí la atención a las consecuencias de la crisis financiera durante el periodo que contempla la muestra, se obvia la descripción de aspectos tales como el proceso de concentración forzada al que se han visto sometidas las cajas de ahorro o las intervenciones de ciertas cajas por el Banco de España. Sin duda alguna, tales acontecimientos han supuesto cambios clave en la banca minorista española. Sin embargo, dado que el grueso de los mismos se produce durante un intervalo temporal que no se contempla en la ventana de observación de esta tesis, se ha considerado que no afectan de forma directa a la muestra.

3.9. Fuentes de datos

Los datos de los tres análisis empíricos proceden de diversas fuentes. La información contable de las entidades de crédito se obtiene a partir de los boletines estadísticos e informes publicados por las asociaciones profesionales del sector: Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), Asociación Española de Banca Comercial (AEB) y la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC). La información sobre factores relevantes del mercado y determinadas variables macroeconómicas se extrae del Boletín Estadístico del Banco de España y del Instituto Nacional de Estadística (INE). Por último, la información relativa a la distribución y el emplazamiento de las sucursales proviene del “Anuario de la Banca Comercial, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito” publicada por la Editorial Maestre-Ediban

Bibliografía

- Barreto, I., Baden-Fuller, C., 2006. To conform or to perform? Mimetic behavior, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies* 43 (7): 1559–1581
- Collis DJ, Noda T. 2001: The evolution of intra-industry firm heterogeneity: insights from a process study *Academy of Management Journal* 44: 897–925
- Cool, K. O., D. E. Schendel. 1987. Performance differences among strategic group members, *Strategic Management Journal* 9 (3): 207–223
- Espitia, M.A., Y. Polo, V. Salas, 1991. Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español, *Información Comercial Española* 690: 189-212
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., Ferguson, W. L. 2000. Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal* 21: 1195-1214
- Fuentelsaz, L, Gómez, J 2006. Multipoint Competition, Strategic Similarity and Entry to a Geographic Markets. *Strategic Management Journal* 27 (5)
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., Jackson, E. M. 2005: Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion *Research in Organizational Behaviour* 26: 307-350
- Kwast, M. L., Starr-McCluer, M., Wolken, J. D. 1997. Market Definition and the Analysis of Antitrust in Banking. *Antitrust Bulletin* 42: 973-95
- Más-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F., 2011. Rivalry within Strategic Groups and Consequences for Performance: The Firm-Size Effects. *Strategic Management Journal*
- Maudos J. 2009. El sector bancario español en el actual entorno de crisis financiera internacional. *Economía Exterior* 38: 55-66
- Mehra, A. 1996. Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal* 17: 307–322
- North, D.C. 1991. Institutions STÖR. *The journal of economic perspectives* 5 (1): 97-112

- Prior, D., Surroca, J. 2006. Strategic Groups based on Marginal Rates: An Application to the Spanish Banking Industry. *European Journal of Operational Research*
- Salas, V., J. Saurina, 2003. Deregulation, market power and risk behavior in Spanish banks, *European Economic Review* 47: 1061-1075
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA
- Scott, W., Meyer, J. 1991. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. *The new institutionalism in organizational analysis*. Walter W Powell y Paul J DiMaggio
- Simons, K., Stavins, J. 1998. Has Antitrust Policy in Banking Become Obsolete? *New England Economic Review*, Federal Reserve Bank of Boston, March-April 199: 13-26.
- Zuñiga-Vicente JA, Fuente-Sabate JM, Rodriguez-Puerta J. 2004. A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983–1997, *British Journal of Management* 153: 219–245

CAPÍTULO IV

EL EFECTO DE LA HETEROGENEIDAD ESTRATÉGICA DE LOS RIVALES SOBRE EL RESULTADO DE LA EMPRESA

4.1. Introducción

Uno de los principales objetivos de la dirección estratégica es explicar el origen de las diferencias en los resultados de las empresas que operan en una industria. La inquietud de los académicos del área por determinar las fuentes de ventajas competitivas ha hecho del análisis de la heterogeneidad empresarial uno de los pilares básicos de la investigación en estrategia. Tradicionalmente dicho análisis se ha abordado considerando la similitud o divergencia entre la empresa y sus rivales. Este capítulo de tesis propone cambiar la aproximación tradicional y considerar la heterogeneidad, no tanto como una propiedad de la relación que existe entre la empresa y sus rivales, sino como una característica del conjunto de competidores. Así, lejos de entender la heterogeneidad en función de la distancia estratégica entre una empresa y sus rivales, se propone concebirla como las distancias estratégicas que existen entre los rivales de dicha empresa.

En definitiva, el objetivo de este capítulo es avanzar en el estudio de la heterogeneidad intra-industrial analizando las consecuencias de hacer frente a un conjunto heterogéneo de rivales. De esta forma, se contribuye a la literatura sobre dirección estratégica examinando el efecto que la diversidad en el entorno competitivo más cercano de la empresa produce sobre su resultado. En lugar de estudiar la distancia estratégica entre pares de empresas, o analizar la heterogeneidad a nivel de la industria, este capítulo se centra en la diversidad que resulta de la variación en las configuraciones estratégicas adoptadas por las empresas con las que existe un enfrentamiento competitivo directo. Así, mediante el uso de una perspectiva de estudio que, aparentemente, todavía no ha sido utilizada, se espera incrementar el conocimiento sobre la heterogeneidad

empresarial. La aproximación que se emplea para examinar la heterogeneidad estratégica constituye, por lo tanto, una de las principales contribuciones de este capítulo de tesis.

Es importante enfatizar que el análisis de la heterogeneidad estratégica desde esta perspectiva, más allá de implicar un mero cambio en la medida tradicional del objeto de estudio, conlleva un cambio en los mecanismos que justifican el vínculo casual entre heterogeneidad empresarial y resultado. La visión tradicional explica las consecuencias de la distancia estratégica entre la empresa y sus rivales en términos de legitimación, colusión y competencia (Barney, 1991; Baum y Mezias, 1992; Caves y Porter, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Roman, 1977). Estos tres mecanismos tratan de aclarar cuál es la posición estratégica que la empresa debe ocupar en relación a la de sus competidores para obtener mejores resultados. Por ejemplo, mientras los argumentos de legitimación y colusión recomiendan ocupar una posición cercana a la de los rivales, el argumento de competencia defiende la diferenciación.

Los tres argumentos son aplicables cuando la heterogeneidad se concibe como la distancia entre la empresa analizada y sus rivales. Sin embargo, no son apropiados para examinar el efecto de la diversidad en el entorno competitivo de la empresa (i.e., cuando se estudia la heterogeneidad entre los rivales de la empresa, excluyendo a ésta del análisis). En este capítulo de tesis se propone que los dos elementos a través de los cuales un conjunto heterogéneo de rivales puede influir en el desempeño de la empresa son la mayor disponibilidad de comportamientos observables de los que aprender y la mayor dificultad para diseñar una estrategia que se ajuste a la de todos los rivales. Como consecuencia,

el aprendizaje por observación y el ajuste competitivo son los mecanismos más apropiados para aclarar el impacto de la heterogeneidad de los rivales en el resultado. Ambos mecanismos se encuentran condicionados por la pluralidad de estrategias desarrolladas por los rivales. Por un lado, la heterogeneidad estratégica en el conjunto de competidores determina la calidad y la cantidad de información que puede ser recopilada mediante observación. Un conjunto heterogéneo de rivales ofrece la posibilidad de observar un número mayor de opciones estratégicas, al mismo tiempo que obliga a llevar a cabo un proceso de observación más concienzudo y detallado. Por otro lado, la heterogeneidad estratégica de los rivales complica el diseño de una configuración estratégica que sea congruente con la de todos los rivales. Mediante ambos mecanismos, aprendizaje por observación y ajuste competitivo, se puede explicar cómo la heterogeneidad estratégica de los rivales afecta al resultado en forma de U invertida.

Además, este capítulo examina cómo el impacto de la heterogeneidad en el conjunto de rivales se modifica a medida que la empresa acumula experiencia compitiendo con los mismos rivales. En base a argumentos de preferencias de información, información redundante y coste de la información (Schwab, 2007), se propone que la heterogeneidad estratégica de los rivales y la experiencia competitiva actúan como fuentes alternativas de aprendizaje. Las empresas pueden aprender sobre las opciones estratégicas de sus rivales mediante su observación directa o recuperando la información sobre las mismas que está almacenada en la memoria organizativa (Huber, 1991). A medida que las empresas acumulan experiencia con los mismos rivales, la información recopilada

sobre sus configuraciones estratégicas queda guardada en dicha memoria. Como resultado la necesidad de observar a los rivales para conseguir información sobre diferentes opciones estratégicas disminuye. Por tanto, desde la óptica del aprendizaje organizativo, la experiencia competitiva modera de forma negativa la relación entre heterogeneidad estratégica de los rivales y resultado de la empresa.

Como se ha adelantado, las hipótesis que se plantean en este capítulo de la tesis son testadas en una muestra de empresas pertenecientes al sector de la banca minorista española entre 1999 y 2009. Al igual que otros muchos sectores bancarios en el mundo, la banca minorista española experimentó un proceso de liberalización durante la década de los 80 y principios de la década de los 90. Dicho proceso supuso la reducción o supresión de muchas de las restricciones a las actividades que cada tipo de intermediarios financiero (bancos comerciales, cajas de ahorros y cooperativas de crédito) podía llevar a cabo, lo que hizo posible el desarrollo de nuevas orientaciones estratégicas para la prestación de servicios bancarios. Gracias a esto, el sector bancario español es lo suficientemente diverso como para examinar las consecuencias que se derivan de la heterogeneidad en las estrategias de las empresas.

Los resultados confirman que la diversidad estratégica de los rivales afecta al resultado en la forma de una U invertida. Este hallazgo muestra la relevancia de considerar perspectivas alternativas para examinar las consecuencias de la heterogeneidad: al cambiar la perspectiva de estudio entran en juego nuevos mecanismos para explicar el vínculo entre heterogeneidad y resultado. Los argumentos que se emplean aquí, basados en el aprendizaje por observación y el ajuste competitivo, contribuyen a engrosar el cuerpo de conocimientos existentes

en cuanto a las implicaciones de la heterogeneidad empresarial. Además, los resultados de los análisis muestran que la experiencia competitiva con los mismos rivales reduce el impacto de la heterogeneidad estratégica sobre el resultado. Este hallazgo resulta de suma relevancia para el área del aprendizaje organizativo, ya que sugiere que la experiencia competitiva y la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales son fuentes alternativas de información.

La estructura del capítulo 4 de la tesis es la siguiente. En la Sección 4.2 se ofrece una descripción sobre la conceptualización tradicional de la heterogeneidad estratégica, así como de los mecanismos a través de los que ésta produce su efecto sobre el resultado. Este apartado incluye también una breve justificación de la idoneidad del aprendizaje por observación y el ajuste competitivo a la hora de explicar el impacto de la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales. La Sección 4.3 presenta las hipótesis que se plantean en este capítulo, mientras que la Sección 4.4 explica el desarrollo del ejercicio empírico. La Sección 4.5 presenta los resultados del trabajo y, por último, la Sección 4.6 extrae las conclusiones e implicaciones que se derivan de este capítulo de la tesis.

4.2. Marco teórico de la investigación

Este apartado describe distintas aproximaciones al estudio de la heterogeneidad empresarial. En primer lugar, la Sección 4.2.1 revisa los mecanismos que la literatura sobre dirección estratégica emplea habitualmente para explicar las consecuencias de la heterogeneidad cuando ésta se concibe como una característica de la relación entre la empresa y sus rivales. Tras esto, la Sección 4.2.2 presenta el aprendizaje mediante observación y el ajuste

competitivo como los mecanismos que explican con mayor claridad el efecto de la heterogeneidad cuando se analiza desde la perspectiva propuesta en este capítulo.

4.2.1. Aproximación tradicional al estudio de la heterogeneidad empresarial: el análisis de la similitud o de la divergencia entre la empresa y sus competidores

La heterogeneidad estratégica, entendida como un atributo de la relación entre la empresa y sus rivales, ha recibido gran atención en el área de la dirección estratégica (Deephouse, 1999; Porter, 1980). Muchos académicos han tratado de determinar el valor de asemejarse o diferenciarse de los rivales con el objetivo de establecer la posición estratégica óptima. A pesar de los esfuerzos de los investigadores, a día de hoy no existe consenso en cuanto al grado de similitud o divergencia estratégica que las empresas deben mantener en relación a sus rivales. La literatura sobre estrategia se encuentra dividida entre los autores que recomiendan ocupar una posición cercana a los rivales y los que están a favor de ocupar posiciones más lejanas. La falta de acuerdo se debe, en parte, a la pluralidad de argumentos que se emplean para explicar el efecto que la distancia estratégica entre la empresa y sus rivales produce sobre el resultado. Entre estos argumentos, aquellos basados en la competencia, la legitimación y la colusión son los más extendidos en el área de la dirección estratégica (Barney, 1991; Baum y Mezias, 1992; Caves y Porter, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Roman, 1977). Los tres mecanismos se basan en diferentes suposiciones y proporcionan predicciones distintas sobre el papel de la heterogeneidad en la dinámica competitiva y el resultado empresarial.

De acuerdo al *mecanismo de la competencia*, una mayor distancia entre las posiciones estratégicas de una empresa y su rival reduce la intensidad competitiva y, por tanto, mejora el resultado. Este mecanismo concibe el mercado como un conjunto finito de recursos que se reparte entre las empresas que operan en el mismo en función de su posición. Las empresas que ocupan la misma posición estratégica dependen de los mismos recursos para el desarrollo de su actividad y compiten de manera más intensa por la obtención de los mismos (Barney, 1991; Hannan y Freeman, 1977; 1989, Pino y Kurkoski, 2012). De igual modo, las empresas que ocupan distintas posiciones de mercado son capaces de obtener rentas extraordinarias al evitar la competencia directa por los mismos recursos (Baum y Mezías, 1992; Porter, 1980; 1991).

Por su parte, el *mecanismo de legitimación* entiende que el entorno institucional legitima un número limitado de estrategias o patrones organizativos (Aldrich y Fiol, 1994; Ashforth y Gibbs, 1990; DiMaggio y Powell, 1983). La adopción de cualquiera de estos patrones de organización proporciona legitimidad y apoyo institucional, lo cual garantiza la obtención de ciertos recursos, reduce la incertidumbre e incrementa las oportunidades de supervivencia. Por el contrario, las empresas que optan por una estrategia que difiere sustancialmente de los patrones de comportamiento institucionalizados pierden legitimidad y experimentan dificultades para adquirir recursos (Ashforth y Gibbs, 1990; Deephouse, 1999; Suchman, 1995). Por tanto, el mecanismo de legitimación propone que la similitud estratégica, al conferir apoyo institucional y legitimidad, afecta de manera positiva al resultado.

Finalmente, el *mecanismo de colusión* establece que la competencia entre empresas similares tiende a ser menos intensa. La menor rivalidad entre empresas homogéneas se explica en función de dos procesos. En primer lugar, la similitud entre empresas permite el reconocimiento de las interdependencias competitivas e incrementa la familiaridad entre las mismas (Caves y Porter, 1977). La similitud estratégica hace posible comprender las decisiones tomadas por los rivales semejantes, así como anticiparse a sus movimientos competitivos. La mayor comprensión que surge entre rivales similares permite establecer acuerdos colusorios de forma implícita y genera incentivos para coludir (Peteraf, 1993; Porter 1979). En segundo lugar, las empresas similares son más propensas a emplear los mismos recursos y desarrollar las mismas habilidades, lo que aumenta su capacidad de respuesta ante posibles ataques competitivos (Chen, 1996; Fuentelsaz y Gomez, 2006). Cuando la capacidad de respuesta de los rivales es elevada, iniciar un intercambio de movimientos competitivos resulta menos atractivo y la colusión se convierte en la opción más deseada.

En definitiva, mientras que el mecanismo de competencia considera que la similitud en las posiciones de mercado ejerce una influencia negativa sobre el resultado de la empresa, los mecanismos de legitimación y colusión establecen lo contrario, es decir, que el efecto de la similitud sobre el resultado es positivo (Caves y Porter, 1977; Chen y Hambrick, 1995; Miller y Chen, 1995, Porter, 1980; 1991). Los tres mecanismos (competencia, legitimación y colusión) son válidos para analizar la heterogeneidad cuando ésta se concibe como una característica de la relación entre la empresa analizada y sus rivales. Sin embargo, cuando la heterogeneidad se conceptualiza como el nivel de dispersión de las estrategias de

los competidores, los argumentos que los tres mecanismos sugieren pierden validez. Tal y como se explica en la siguiente sección, el aprendizaje mediante observación y el ajuste competitivo son los mecanismos subyacentes que mejor revelan el impacto de la aproximación propuesta sobre el resultado de la empresa.

4.2.2. Heterogeneidad en el conjunto de competidores: similitud o divergencia entre los competidores directos de la empresa

Mientras que los investigadores de la dirección estratégica suelen examinar la heterogeneidad empresarial prestando atención a la similitud o divergencia que existe entre la empresa y sus rivales, este capítulo de la tesis analiza la heterogeneidad que surge como resultado de la diversidad de estrategias en el conjunto de rivales directos. El término *heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales* hace referencia al nivel de dispersión en las posiciones estratégicas de los competidores de una empresa dada. Aunque se pueden emplear muchos atributos de la empresa para examinar la heterogeneidad empresarial, el análisis de esta tesis se centra en la estrategia que define la posición ocupada por la empresa en el mercado (Porter, 1980).

El hecho de examinar la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales invalida el uso de los mecanismos tradicionalmente empleados para explicar el efecto de la heterogeneidad empresarial. El grado en el que una empresa compite con otras por los mismos recursos se puede determinar exclusivamente mediante la consideración de la posición estratégica de la empresa en relación a la de sus rivales. Analizar la competencia entre empresas requiere examinar el solapamiento en sus posiciones de mercado y, por tanto, la superposición en sus necesidades de recursos. Así pues, en los análisis de este capítulo el mecanismo

de competencia no parece el más apropiado. De manera similar, considerar la posición estratégica de la empresa y la de sus rivales es esencial para estudiar el aumento de la similitud entre las empresas de la industria, a medida que éstas adoptan las prácticas establecidas por el entorno institucional. La valoración del modo en el que las empresas obtienen legitimidad mediante la convergencia hacia los estándares institucionalmente aceptados supone tener en cuenta la posición de la empresa en relación a la de sus rivales. Dado que la concepción que se toma aquí de la heterogeneidad se centra en la similitud o divergencia entre los rivales de la empresa, el mecanismo de legitimación tampoco es apropiado.

Por último, comparar la posición estratégica de la empresa con la de sus rivales también es necesario para determinar los incentivos de colusión o cooperación. La similitud o divergencia entre empresas condiciona el reconocimiento de las interdependencias competitivas y la capacidad de respuesta ante los movimientos competitivos. Puesto que la heterogeneidad estratégica entre los rivales no tiene en cuenta la distancia estratégica entre la empresa y sus rivales, el argumento de colusión tampoco es apropiado para explicar el efecto de la heterogeneidad desde la perspectiva propuesta aquí.

Al centrar la investigación en la heterogeneidad estratégica del conjunto de rivales, los mecanismos que pueden explicar mejor la relación entre diversidad estratégica y resultado de la empresa son el aprendizaje por observación y el ajuste competitivo. Ambos se ven afectados directamente por el nivel de heterogeneidad en las estrategias de los rivales. La variedad en las posiciones estratégicas de los rivales determina el número de opciones estratégicas de las que la empresa puede aprender mediante observación, al mismo tiempo que complica

la consecución de un ajuste competitivo óptimo. Por tanto, la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales condiciona muchos atributos de la empresa la habilidad de la empresa para aprender mediante observación y su capacidad de ajuste con el entorno competitivo. Seguidamente se detallan las características más sobresalientes de los dos mecanismos explicativos: aprendizaje por observación y ajuste competitivo.

El *aprendizaje por observación* es un tipo específico de aprendizaje organizativo (Argote y Spektor, 2011). A pesar de la importancia del aprendizaje organizativo en el área de la dirección estratégica, no existe una definición unánime sobre el concepto. La aproximación tomada en este capítulo al mismo se asemeja a la empleada por Huber (1991). Se considera que una empresa aprende si tras procesar la información que ha recopilado el rango de sus comportamientos o acciones potenciales aumenta. Esta perspectiva asume que el aprendizaje supone exclusivamente adquirir información y transformarla en conocimiento, con independencia de que este se aplique para modificar el comportamiento de la empresa o no. Como consecuencia, en el contexto de esta investigación, el aprendizaje organizativo y la adaptación son dos procesos distintos. Primero las empresas aprenden y, si es necesario, modifican su conducta de acuerdo a lo que han aprendido previamente.

El primer paso en el aprendizaje organizativo consiste en recopilar información. Las empresas pueden obtener información a partir de diversas fuentes, tales como la propia experiencia, la comunicación directa con otras empresas y la observación (Huber, 1991; Lieberman y Asaba, 2006). Como se ha mencionado, este capítulo de la tesis se centra en el aprendizaje indirecto o por

observación, que es un proceso por el que la empresa obtiene información a partir de los comportamientos observados en otras empresas. La justificación a porqué se presta mayor atención al aprendizaje indirecto o por observación está en las implicaciones que la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales tiene en el proceso de observación. Si la diversidad en las posiciones de mercado que ocupan los competidores directos es elevada, la empresa puede observar distintas opciones estratégicas válidas para operar en su contexto competitivo. De manera distinta, si los rivales son homogéneos, la posibilidad de aprender líneas de actuación alternativas mediante observación se reduce.

En concreto, este capítulo se centra en el aprendizaje que proviene de la observación de los rivales directos, ya que éstos son a menudo puntos de referencia en el proceso de aprendizaje organizativo. Los rivales directos operan en el mismo entorno y experimentan amenazas y oportunidades similares a las que experimenta la propia empresa (Greve, 2000). Como consecuencia, su observación permite obtener información precisa sobre los resultados de cada estrategia sin la necesidad de implementarlas o incurrir en costes de búsqueda o experimentación estratégica (Bikhchandani, 1998; Hirshleifer y Welch, 1998). Gracias a la observación de los rivales, la empresa aprende alternativas de acción que le permiten aprovechar las oportunidades del contexto y responder a las amenazas (Peteraf y Shanley, 1997), es decir, aprende a aprovechar las oportunidades del entorno y reduce la probabilidad de cometer errores estratégicos de magnitud (Kim y Miner, 2007). De acuerdo con esto, el aprendizaje por observación ejerce un efecto positivo sobre el resultado de la empresa. Como se verá posteriormente, el efecto del aprendizaje por observación puede verse

modificado a medida que las empresas acumulan experiencia competitiva con los mismos rivales. La experiencia competitiva, a través de su influencia sobre las preferencias de información, la redundancia en la información recopilada y los costes de búsqueda de la información, altera el impacto del aprendizaje indirecto sobre el resultado.

El segundo mecanismo es el *ajuste competitivo*. El concepto de “ajuste”, empleado principalmente en la teoría de contingencia y la ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977; Van de Ven y Aldrich, 1979), ha ocupado un papel central en la teoría de las organizaciones y en la dirección estratégica (Venkatraman y Camillus, 1984) debido a sus implicaciones para el resultado de la empresa (Miles y Snow, 1994). El término “ajuste” hace referencia a la alineación o congruencia entre diversos elementos. Las empresas, para ser rentables, deben conseguir ajuste interno y externo (Filatotchev y Chize, 2010; Miller, 1992; Siggelkow, 2001). El ajuste interno alude a la coherencia entre la estructura, la estrategia y los procesos de la empresa, mientras que el ajuste externo hace referencia a la congruencia entre la empresa y su entorno (Siggelkow, 2001). Dado que en este capítulo de tesis se analizan las consecuencias de la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales directos, el ajuste más relevante será el de la empresa con su entorno competitivo más cercano.

El ajuste externo recoge la adecuación entre la configuración organizativa de la empresa y las condiciones ambientales del contexto. El ajuste externo incluye dos tipos de sub-ajustes. En primer lugar, las empresas deben adaptarse a la particularidades propias del entorno general, tales como los factores políticos,

sociales, económicos o legales (Bourgeois, 1980). En segundo lugar, el comportamiento de la empresa también debe ser congruente con factores tales como la acción de sus competidores, las preferencias de los consumidores y la tecnología disponible (Jaworski y Kohli, 1993; Siggelkow, 2001), dimensiones que caracterizan el entorno local de operaciones.

En concreto, este capítulo de tesis analiza el ajuste entre la posición competitiva de la empresa y las estrategias de sus rivales, es decir, examina la congruencia de la configuración organizativa con uno de los factores de contingencia del entorno local, los competidores (Zajac, Kraatz y Bresser, 2000). Se denomina ajuste competitivo a la alineación entre la estrategia de la empresa y la de los rivales directos. Las empresas con un elevado ajuste competitivo podrán sobrevivir a los movimientos competitivos de sus rivales mediante el desarrollo de respuestas efectivas. Si, por el contrario, no existe ajuste competitivo, o la precisión del mismo es mínima, las empresas están expuestas a los ataques de sus rivales, con el correspondiente efecto negativo sobre sus resultados. La heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales condiciona la capacidad de la empresa para encontrar una posición congruente con la de todos sus competidores. Cuanto mayor sea la diversidad en el conjunto de rivales, más dispares serán los movimientos competitivos a los que la empresa debe hacer frente y, por tanto, mayor la dificultad de desarrollar respuestas efectivas que permitan proteger su posición estratégica.

Las Figuras 4.1.a y 4.1.b representan gráficamente la aproximación tradicional al estudio de la heterogeneidad empresarial y la aproximación que se propone en este capítulo de tesis. Como se puede observar, mientras que en la

aproximación clásica la heterogeneidad se estudia como una propiedad de la relación de una empresa y sus rivales, desde la perspectiva que se propone la diversidad se entiende como una característica del conjunto de rivales a los que se enfrenta la empresa.

Figura 4.1.a: *Aproximación tradicional al estudio de la heterogeneidad:
Distancia estratégica entre la empresa y sus rivales*

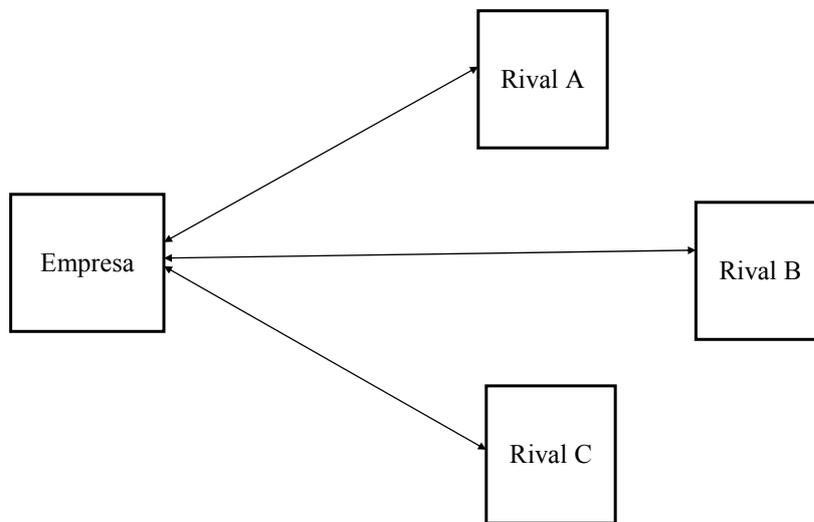
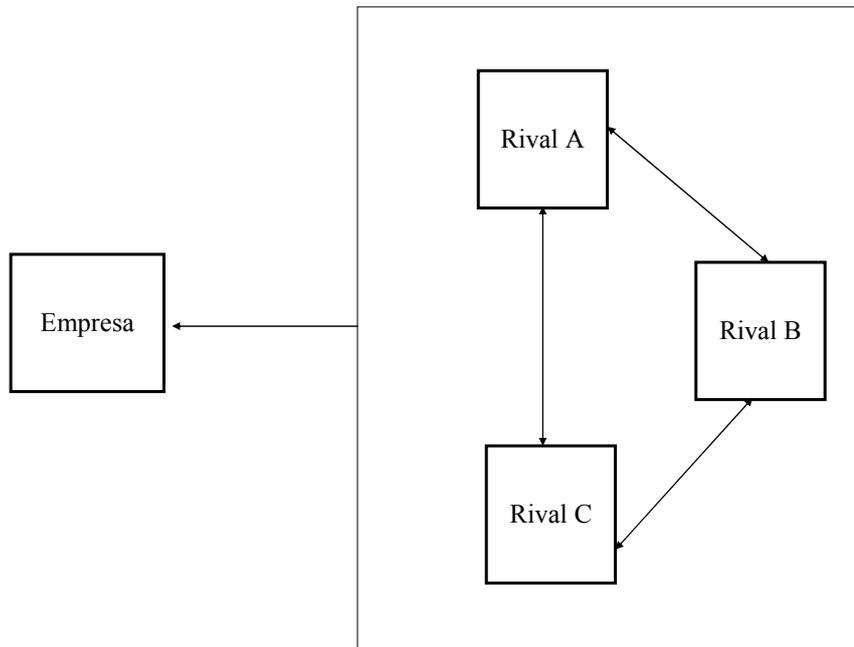


Figura 4.1.b: Nueva aproximación al estudio de la heterogeneidad: Distancias estratégicas entre los rivales de la empresa



4.3. Marco teórico y planteamiento de hipótesis. Heterogeneidad estratégica del conjunto de rivales y resultados

Tomando en consideración el aprendizaje indirecto (i.e., por observación) y el ajuste competitivo, se puede predecir el efecto que la heterogeneidad en el conjunto de rivales produce sobre el resultado de la empresa. Primero se propondrá que la relación entre heterogeneidad y resultado adopta una forma de U invertida y, tras esto, se argumentará cómo el impacto de la heterogeneidad se ve modificado a medida que la empresa acumula experiencia competitiva con los mismos rivales. Es concreto, la experiencia reduce la influencia que ejerce la heterogeneidad en el conjunto de rivales. Dicha moderación negativa se producirá debido a que la experiencia competitiva sustituye a la observación actual de los rivales como fuente de información.

4.3.1. Heterogeneidad estratégica en el conjunto de competidores y resultado de la empresa

Aprendizaje por observación y heterogeneidad estratégica. La heterogeneidad estratégica de los rivales influye en la cantidad y la calidad de la información que puede ser adquirida mediante el aprendizaje por observación. Por un lado, la cantidad de información estratégica que una empresa puede adquirir mediante observación depende de la variedad en las orientaciones estratégicas adoptadas por sus rivales. En un contexto heterogéneo, donde la probabilidad de observar alternativas de actuación dispares es elevada, la empresa puede aprender un mayor número de modos distintos de reaccionar frente a una determinada contingencia. Es decir, cuando la empresa se enfrenta a un conjunto de competidores diverso, recibe información más rica sobre la lógica competitiva del contexto en el que opera (Barnett; 2008), lo que le permite desarrollar estructuras de conocimiento más completas (Vermeulen y Barkena, 2001). Además, el hecho de conocer múltiples opciones de actuación reduce la posibilidad de reproducir sistemáticamente comportamientos erráticos pasados y también la de caer en las denominadas *trampas de competencia* (Levinthal y March, 1993).

Por otro lado, la calidad del conocimiento que la empresa acumula mediante la observación de sus rivales viene determinada también por la diversidad estratégica de los mismos. La heterogeneidad ayuda a aclarar las causas latentes de las situaciones observadas, al mismo tiempo que permite obtener una mejor comprensión del problema analizado (Haunschild y Sullivan, 2002). Si todos los competidores desarrollan la misma estrategia, la empresa puede aceptarla como válida sin cuestionarse detenidamente si realmente lo es. Sin embargo, si los

competidores adoptan posiciones competitivas dispares, determinar la mejor opción estratégica supone llevar a cabo un proceso de observación más concienzudo y minucioso. En consecuencia, la heterogeneidad estratégica entre los rivales incrementa el volumen y la calidad de la información recopilada a través del aprendizaje por observación, mejorando los resultados de la empresa.

El efecto positivo que el aprendizaje por observación produce sobre el resultado está limitado por la capacidad racional y cognitiva de los directivos (March y Simon, 1958; Reger y Huff, 1993; Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996). Los directivos sólo pueden procesar información hasta un umbral de complejidad determinado, por lo que tienden a concentrar su atención en un conjunto específico de cuestiones e ignorar otras (Ocasio, 1997; Kabanoff y Brown, 2008). Por tanto, la cantidad de conocimiento que la empresa adquiere mediante aprendizaje indirecto no crece de manera proporcional al número de combinaciones estratégicas empleadas por los rivales. Cuando la heterogeneidad estratégica del conjunto de competidores es elevada, no todas las posiciones estratégicas potencialmente observables recibirán la misma atención. En estas circunstancias, cuando las alternativas de actuación a observar son numerosas, los directivos no son capaces de procesar y asimilar toda la información percibida. Como resultado, la contribución marginal de cada nueva opción estratégica observada es decreciente.

Ajuste competitivo y heterogeneidad estratégica. La dificultad para conseguir un ajuste competitivo apropiado aumenta cuando el conjunto de rivales es estratégicamente heterogéneo. Esta afirmación se sustenta en dos argumentos: (1) la existencia de recursos limitados y (2) la incompatibilidad entre opciones

estratégicas. En el primer caso, el desarrollo de la actividad empresarial consiste en asignar recursos a distintos tipos de operaciones o procesos. Dado que los recursos organizativos son limitados, su asignación conlleva en muchas ocasiones elegir entre distintas líneas de acción. Es decir, cuando los directivos escogen las actividades en las que invertir sus recursos, están renunciando a la puesta en práctica de otras (Ghemawat, 1991; Porter, 1996). Si los rivales directos adoptan posiciones estratégicas diversas, un ajuste competitivo total implicaría asignar recursos a un amplio abanico de actividades para poder combatir acciones competitivas de distinto tipo. Sin embargo, la escasez de recursos impide que las empresas configuren su actividad para hacer frente a contingencias muy diferentes de forma simultánea. Así, en contextos de diversidad estratégica, las empresas deben decidir tanto las actividades en las que invertir sus recursos, como los ámbitos en los que quedar desprotegidos ante las posibles acciones competitivas de los rivales. En estas situaciones en las que la escasez de recursos impide una cobertura total ante las distintas contingencias del entorno, la probabilidad de que el resultado de la empresa se vea afectado negativamente por los ataques de los rivales aumenta.

En el segundo caso, con independencia de la limitación impuesta por los recursos, la consecución de un ajuste competitivo óptimo puede verse imposibilitada por la incompatibilidad entre opciones estratégicas. Para obtener un elevado ajuste competitivo con determinados rivales puede ser necesario desarrollar actividades incompatibles con el ajuste a otros competidores. En estas circunstancias, aunque la empresa disponga de recursos suficientes, resulta imposible adoptar una configuración de actividades adecuada para las distintas

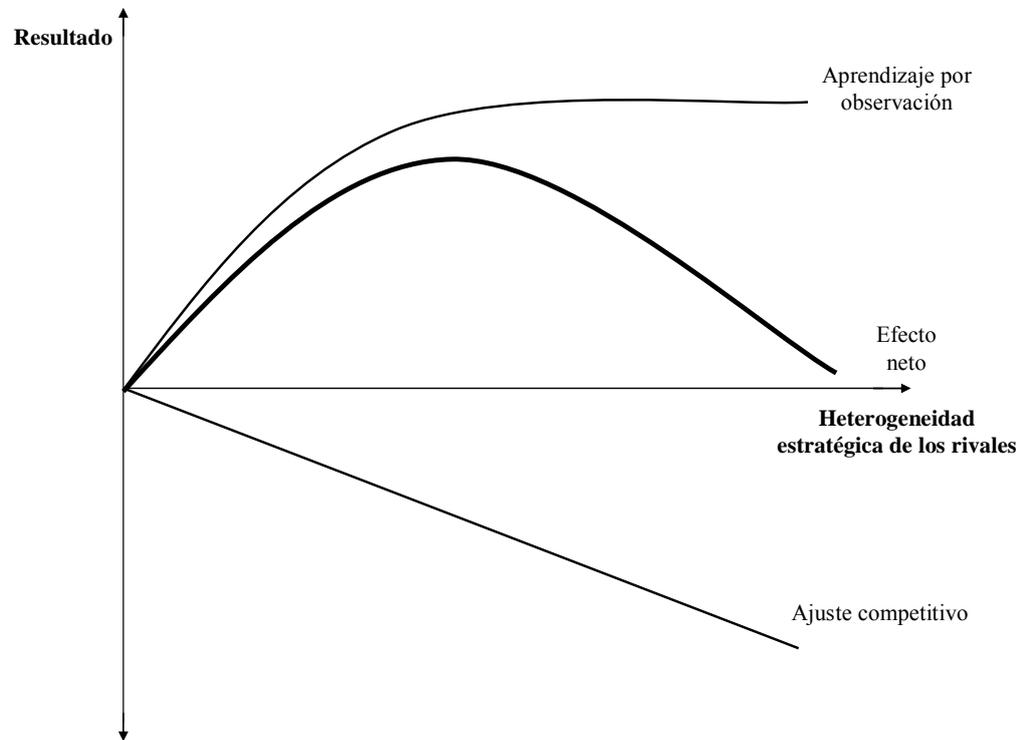
contingencias del contexto competitivo. Por ejemplo, un banco con un conjunto de rivales que sigue una estrategia de proximidad a la clientela puede aumentar su red de oficinas o incrementar la calidad en la prestación del servicio para competir activamente con este tipo de competidores. Sin embargo, tales acciones limitarán su capacidad para adaptarse a la estrategia competitiva de los rivales que hayan optado por una política de precios bajos y calidad del servicio limitada. En situaciones de este tipo, es decir, en aquellas situaciones en las que la heterogeneidad estratégica del contexto competitivo es elevada y, por tanto, existe una gran probabilidad de que las opciones estratégicas de los rivales sean incompatibles entre sí, el ajuste competitivo en una dirección puede inhibir la adaptación competitiva en otras direcciones (Barnett, 2008; Barnett y Hansen, 1996; Levinthal y March, 1993).

En ambos casos, recursos limitados y opciones estratégicas incompatibles, resulta imposible desarrollar una configuración de actividades congruente con la posición estratégica adoptada por cada uno de los competidores. La imprecisión en la adaptación competitiva da lugar a una falta de ajuste que afecta de manera negativa al resultado. La heterogeneidad estratégica de los rivales aumenta la probabilidad de que la empresa experimente tanto la limitación impuesta por los recursos, como la incompatibilidad entre las estrategias de los competidores. En consecuencia, desde la perspectiva del ajuste competitivo, la heterogeneidad en el conjunto de rivales ejerce un efecto negativo sobre el resultado empresarial.

Integrando el aprendizaje por observación y el ajuste competitivo: La Figura 4.2 representa el modo en el que la heterogeneidad estratégica de los rivales afecta al resultado en función de sus efectos parciales en el aprendizaje por observación y

en el ajuste competitivo. Por un lado, la heterogeneidad estratégica en el conjunto de competidores aumenta el número de posibilidades de actuación que la empresa puede aprender mediante la observación de los rivales. Tal y como se ha explicado, la diversidad en las estrategias de los competidores afecta de manera positiva tanto a la calidad como a la cantidad de la información recabada mediante el aprendizaje por observación. Cuanto más rico sea el conocimiento de la empresa, mayor será la efectividad en la toma de decisiones de gestión, y por ende, mejor el resultado de la empresa. Este efecto tendrá una forma cóncava debido a la racionalidad limitada de los directivos, que limita la capacidad de aprendizaje de la empresa. Por otro lado, la diversidad de estrategias en los competidores reduce el ajuste competitivo como consecuencia de los recursos limitados y la incompatibilidad entre actividades estratégicas. Así, desde la perspectiva del ajuste competitivo, la heterogeneidad estratégica produce un efecto negativo sobre el resultado de la empresa que crece indefinidamente.

Figura 4.2: *Heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales, aprendizaje mediante observación y ajuste competitivo*



Dado que la heterogeneidad estratégica de los rivales produce sobre el resultado a la vez un efecto positivo (mayor aprendizaje por observación), que crece hasta un determinado umbral, y un efecto negativo (menor ajuste organizativo), que aumenta de forma indefinida, se puede anticipar un efecto neto de la heterogeneidad estratégica en forma de “U” invertida. Esto es, las empresas que aparecen en los casos extremos (i.e., que hacen frente a un conjunto de rivales completamente homogéneo o completamente heterogéneo) obtendrán peores resultados que las empresas con un conjunto de rivales con un nivel de

heterogeneidad intermedio. Como consecuencia, la primera hipótesis plantea lo siguiente:

Hipótesis 1: La heterogeneidad estratégica del conjunto de rivales afecta en forma de U invertida al resultado de la empresa

4.3.2. Efecto moderador de la experiencia competitiva acumulada con los mismos rivales

Este capítulo propone que la influencia de la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales depende del tiempo durante el cuál la empresa haya hecho frente a los mismos competidores. En el contexto de este capítulo, la experiencia competitiva con los mismos rivales se considera como una fuente de información y, por tanto, se puede relacionar con el aprendizaje organizativo. Si la empresa ya ha competido contra los rivales actuales cabe la posibilidad de obtener información sobre sus posiciones estratégicas no sólo mediante su observación directa, sino también mediante la recuperación de las observaciones pasadas ya almacenadas en la memoria organizativa. En este sentido, la importancia de los rivales actuales como fuente de aprendizaje disminuye a medida que la empresa acumula experiencia compitiendo con los mismos. Así, la experiencia acumulada con los rivales actuales, al sustituir el aprendizaje por observación, puede reducir el impacto de la heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales sobre el resultado de la empresa.

La memoria organizativa es un elemento clave en esta línea de razonamiento, puesto que se trata de un mecanismo por el que las empresas

almacenan información a lo largo de su historia competitiva (Huber, 1991). Gracias a la memoria organizativa, las empresas son capaces de acumular información sobre alternativas estratégicas en forma de procedimientos, normas y reglas (Huber, 1991; Simon y Lieberman, 2010). Una gran experiencia competitiva, al implicar la observación de los rivales de manera prolongada en el tiempo, supone un aumento en el volumen de información que la memoria organizativa contiene sobre las posiciones estratégicas de los rivales actuales. Una vez que las empresas han almacenado en su memoria información sobre las estrategias de los rivales, pueden pasar a considerarlos menos relevantes como fuente de información. Esto se puede explicar mediante tres mecanismos: preferencias de información, información redundante y coste de la información (Schwab, 2007). En función de los mismos, se puede justificar cómo a medida que la experiencia competitiva aumenta, la empresa tiende a utilizar la información almacenada en su memoria en lugar de recopilar nueva información mediante la observación de sus competidores.

El *mecanismo de la preferencia de información* hace referencia a la tendencia de las empresas a utilizar información interna en lugar de externa, principalmente porque la información interna suele ser más comprensible y detallada que la externa (Levinthal y March, 1993). Una larga historia de interacción competitiva con los mismos rivales permite a la empresa refinar su conocimiento en cuanto a las posiciones estratégicas de los mismos, lo que implica que la información sobre los rivales almacenada en la memoria organizativa suele ser más precisa que la información recién adquirida mediante su observación. Cuando las relaciones competitivas se mantienen a lo largo del

tiempo, las empresas son capaces de pulir y mejorar las inferencias que realizan sobre la estrategia de sus rivales. Como resultado, cuando la fiabilidad de la información almacenada en la memoria de la empresa aumenta, la tendencia a recopilar información mediante observación directa disminuye.

El *mecanismo de la información redundante* alude a aquellas situaciones en las que la empresa obtiene la misma información de distintas fuentes. La memoria organizativa y la observación de los rivales se pueden considerar fuentes de información estratégica. Así, las empresas deben decidir entre elaborar conocimientos organizativos a partir de la información almacenada en su memoria o a partir de la información que proviene de la observación directa (Baum, Li y Usher, 2000; Brunnel, Renko, y Clarysee, 2010). Las opciones estratégicas desarrolladas por los rivales son almacenadas en la memoria organizativa a medida que la empresa compite con ellos a lo largo del tiempo. Una historia competitiva prolongada permite desarrollar un conocimiento más exhaustivo sobre la posición competitiva de los rivales. En situaciones de relaciones competitivas estables es probable que la información adquirida mediante observación sea ya conocida, es decir, la experiencia competitiva puede dar lugar a que la información que se obtenga mediante observación sea redundante, lo cual, reduce la utilidad de observar a los rivales para obtener información.

Finalmente, el *mecanismo de los costes de información* tiene que ver con los costes que surgen a raíz de la búsqueda y procesado de nueva información. El aprendizaje por observación requiere escrutar el entorno competitivo, monitorizar a los rivales y realizar inferencias sobre la información que se obtiene mediante observación. Como consecuencia, el aprendizaje indirecto o por observación

conlleva un coste que surge de la recopilación de información y de su procesado. Para reducir los costes que surgen por la búsqueda de información, una posible solución consiste en emplear información ya disponible (Lant y Baum, 1995; Ocasio, 1997). Por ejemplo, si en lugar de aprender mediante la observación de sus rivales la empresa elabora conocimiento a partir de la información sobre los mismos almacenada en la memoria organizativa, ésta evita examinar el entorno competitivo y, por tanto, reduce los costes asociados a la búsqueda y recopilación de información. La experiencia competitiva con los mismos rivales implica haber recopilado previamente información sobre la estrategia de los mismos. Cuando esto es así, las empresas pueden reducir el coste de la información elaborando conocimientos en función de la información almacenada en la memoria, en lugar de tratar de aprender mediante observación.

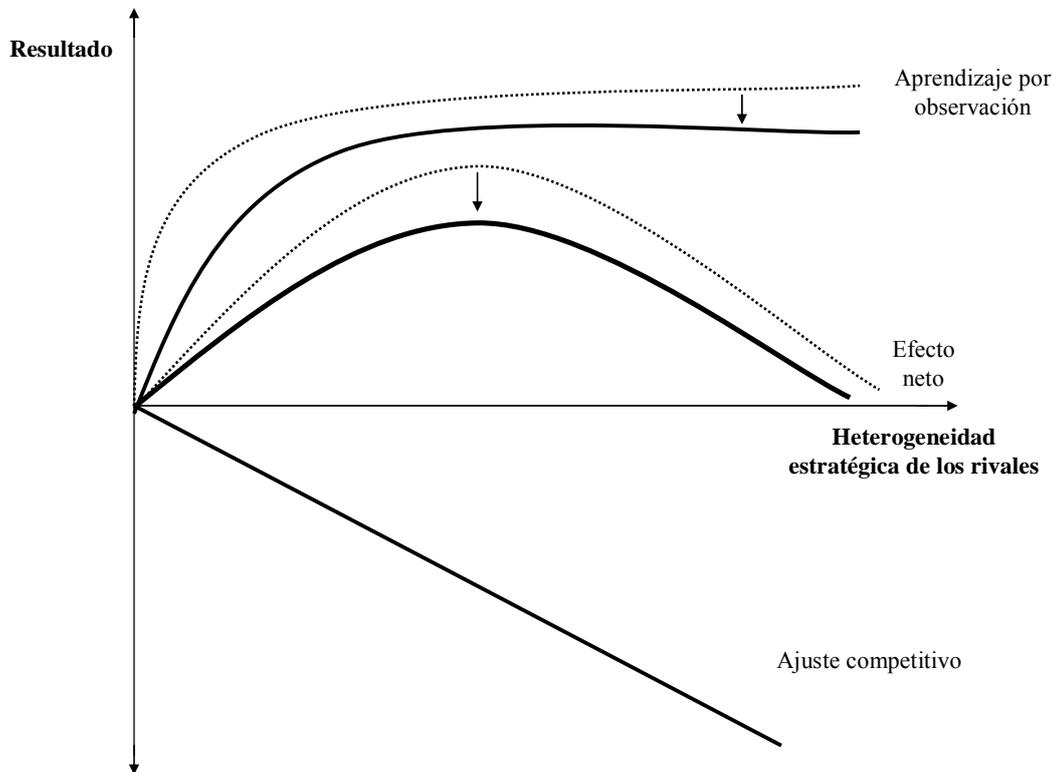
Los tres mecanismos propuestos por Schwab (2007) permiten explicar el modo en el que la experiencia competitiva reemplaza a la heterogeneidad estratégica de los rivales como fuente de aprendizaje. A medida que la empresa acumula experiencia compitiendo con los mismos rivales, las preferencias de información, la información redundante y los costes de información reducen las ventajas que provienen del aprendizaje por observación. Una vez que las empresas han almacenado en su memoria información sobre las opciones estratégicas que pueden ser observadas en su entorno, las observaciones adicionales podrían proporcionar información redundante, incrementar innecesariamente los costes de búsqueda de información y obligar a invertir esfuerzos en la interpretación y asimilación de nueva información. Como resultado, desde el punto de vista del aprendizaje organizativo, la influencia de la heterogeneidad

estratégica de los rivales disminuye cuando la experiencia competitiva con los mismos es elevada. Basándose en esta argumentación, la segunda hipótesis que se plantea en este capítulo de tesis establece que:

Hipótesis 2: *La experiencia competitiva acumulada con los mismos rivales modera de manera negativa el efecto que la heterogeneidad estratégica de los rivales produce sobre el resultado de la empresa.*

En la Figura 4.3 se representa gráficamente el efecto propuesto por la segunda hipótesis. Las flechas indican el movimiento que se produce tanto en el aprendizaje por observación como en el efecto neto de la heterogeneidad estratégica como resultado de la moderación de la experiencia competitiva.

Figure 4.3: *Efecto moderador de la experiencia competitiva*



4.4. Análisis empírico

4.4.1. Contexto de la investigación y muestra

Como se ha adelantado, el sector escogido para el desarrollo de los trabajos empíricos de la tesis doctoral es la banca minorista española. Se trata de un sector especialmente interesante para testar las hipótesis que se plantean en el presente capítulo. En primer lugar, al igual que en otros muchos sectores (véase, por ejemplo, Hambrick et al., 2005), la eliminación o reducción de gran parte de la regulación existente ha aumentado el número de posicionamientos estratégicos que las empresas pueden adoptar para el desarrollo de su actividad y, en

consecuencia, ha incrementado el nivel de heterogeneidad intra-industrial (Collis y Noda, 2001). En segundo lugar, el hecho de que la liberalización del sector haya permitido a los intermediarios financieros operar a lo largo del todo el territorio nacional ha dado lugar a un proceso de entradas en nuevos mercados (Fuentelsaz y Gómez, 2001; Fuentelsaz, Gómez y Polo, 2002), lo que aumenta el número y la diversidad de los rivales a los que las empresas deben hacer frente. Ambas razones convierten a la banca minorista española en un contexto apropiado para analizar las oportunidades de aprendizaje y las necesidades de adaptación que surgen en un contexto estratégicamente heterogéneo.

La muestra utilizada en este capítulo de la tesis cubre el periodo 1999-2009. El número de empresas incluidas durante cada año oscila entre 124 y 163. Dicha fluctuación se debe a las distintas fusiones y adquisiciones que tienen lugar a lo largo del periodo analizado (véase, por ejemplo, Bernad, Fuentelsaz y Gómez, 2010). Las empresas incluidas en la muestra deben superar dos criterios de selección. El primero excluye a aquellos bancos con menos de 5 oficinas durante todo el periodo analizado ya que esto, por lo general, es resultado de una especialización geográfica extrema, o bien de una actividad de banca minorista reducida. El segundo criterio elimina a los bancos extranjeros sin sede en España, dado que éstos no están obligados a presentar información detallada sobre la actividad de sus empresas subsidiarias. Tales exclusiones corresponden principalmente a bancos de inversión sin actividad de banca minorista. Además, muchos de estos bancos ya habían sido eliminados en base al primer criterio, ya que no alcanzan las 5 oficinas en ningún año del periodo analizado. Tras aplicar ambos criterios de selección, la muestra final es claramente representativa de la

banca minorista española. Por ejemplo, en 2009, último año del período de la ventana de observación, la muestra recoge el 97,8% del total de activos del sector.

4.4.2. Variables

Variable dependiente. La variable dependiente es el rendimiento financiero. En concreto, se emplea una medida contable, la rentabilidad sobre el activo total (ROA), calculada como el ratio de los beneficios obtenidos por la empresa antes de impuestos y sus activos totales. La rentabilidad sobre el activo total (ROA) es una medida que se ha utilizado frecuentemente en el análisis del sector financiero (Barnett, Greve y Park, 1994; Roberts y Amit, 2003). Los tres tipos de agentes financieros del sector están sujetos a las mismas obligaciones contables. En consecuencia, los estados financieros de bancos comerciales, cajas de ahorros y cooperativas de crédito son comparables.

Variables independientes. La principal variable teórica en el modelo es la *heterogeneidad estratégica entre los rivales*. Para su construcción es necesario identificar previamente la configuración estratégica de cada intermediario del sector. Por lo general, la posición de una empresa en el espacio competitivo es el resultado de dos dimensiones: el alcance competitivo y el compromiso en recursos (Cool y Schendel; 1987; Mehra, 1996; Ferguson, Deephouse, y Ferguson, 2000). Las decisiones sobre el alcance comprenden la elección del segmento de mercado, mientras que el compromiso en recursos implica la asignación de factores humanos, materiales y financieros. En este trabajo se describe la estrategia de cada entidad a través de siete ratios que han sido utilizados previamente en la literatura sobre banca (véase Zuñiga et al, 2004; Fuentelsaz y Gómez, 2006; Prior y Surroca, 2006).

Por un lado, el alcance estratégico se mide mediante los siguientes cinco ratios:

- Banca comercial: *Créditos comerciales/Inversiones financieras*. Este ratio captura la orientación hacia la banca comercial. Esta orientación estratégica caracteriza a empresas con un alto porcentaje de préstamos comerciales y que principalmente proporcionan fondos financieros a hogares y PYMES.
- Banca de inversión: *Cartera de valores/Inversiones financieras*. Representa la orientación del negocio de banca de inversión, predominantemente industrial. Esta estrategia se asocia con un gran peso de la cartera de valores y se centra en la compra de valores financieros, principalmente adquiridos en la Bolsa.
- Banca institucional: *Operaciones con otros bancos y el sector público/Inversiones financieras*. Representa una estrategia de negocio de banca institucional. Los segmentos objetivo de este tipo de empresas son los mercados financieros en general. Éstas, se caracterizan por un elevado porcentaje de préstamos concedidos a instituciones públicas.
- Posición en el mercado interbancario: *Posición neta en el mercado interbancario/Pasivo*. Representa el grado en el que la entidad confía en el mercado interbancario para la captación de fondos.
- Banca tradicional: *Cuentas de ahorro y depósitos del sector privado/Pasivo*. Este ratio representa el negocio de banca tradicional y conservadora. Es propio de entidades financieras con una fuerte dependencia de los hogares y las PYMES para obtener recursos mediante

productos financieros tradicionales y sencillos. Se asocia con una notable dependencia de las cuentas de ahorro y los depósitos a plazo fijo.

El compromiso en recursos se captura mediante dos ratios

- Capital humano: *Gastos de personal/Ingresos totales*. Refleja la importancia del capital humano en el desarrollo de la actividad de banca.
- Riesgo: *Insolvencias netas/Ingresos totales*. Es una medida que aproxima el riesgo soportado por la entidad financiera, al reflejar los préstamos de dudoso cobro.

Cada ratio representa una elección estratégica (Zuñiga et al, 2004). Los tres primeros (banca comercial, banca de inversión y banca institucional) permiten diferenciar a las entidades en función de su propensión a proporcionar financiación a diferentes tipos de clientes. Los dos siguientes (posición en el mercado interbancario y banca tradicional) permiten distinguir a los intermediarios del sector en base al modo en el que captan recursos. Por último, los dos ratios restantes (capital humano y riesgo) reflejan el modo en el que las empresas comprometen sus recursos en el desempeño de sus actividades. A cada banco se le asigna a una posición en el espacio estratégico en función de su puntuación en las 7 variables que definen la estrategia bancaria¹. Tras esto, el cálculo de la variable teórica principal requiere identificar al conjunto de competidores relevante.

Los rivales se identifican mediante un criterio geográfico. Esto obedece principalmente a dos razones. En primer lugar, la proximidad geográfica garantiza

¹ El valor de las siete dimensiones estratégicas se tipifica, es decir, mediante la sustracción de la media y la división por la desviación típica se fuerza que cada variable tenga media 0 y desviación típica 1. Con ello se pretende homogeneizar el peso de las siete dimensiones que componen la variable heterogeneidad estratégica.

contactos frecuentes entre rivales, lo cual, es beneficioso desde la perspectiva del aprendizaje organizativo (Hendry y Brown, 2006). En segundo lugar, la investigación previa ha demostrado que los mercados en la banca minorista se encuentran delimitados geográficamente (Radecki, 1998; Simons y Stavins, 1998). De hecho, la relevancia de los límites geográficos en el sector se ha confirmado para un amplio abanico de servicios bancarios, tales como las cuentas de crédito, los depósitos a los consumidores, los préstamos comerciales o las hipotecas (Cole y Wolken, 1995; Hannan, 1991; Kwast, Starr-McCluer y Wolken, 1997; Sharpe, 1997; Rhoades, 1992). Dado que el mercado relevante para una oficina es mayor que el código postal o la ciudad, y menor que el mercado nacional (Radecki, 1998), se considera que la provincia constituye el mercado relevante para la empresa. Así, el conjunto de rivales está integrado por aquellas empresas que comparten con la empresa analizada al menos un mercado provincial. De esta forma, la concepción del conjunto de rivales emplada aquí asume que cada empresa puede hacer frente a un grupo de competidores específico.

El nivel de heterogeneidad estratégica del conjunto de rivales se mide mediante un procedimiento en dos etapas. En la primera, se calcula la distancia Euclidea entre cada competidor y el centroide de las posiciones estratégicas del conjunto de rivales de la empresa, de la siguiente manera:

$$Distancia\ estratégica_j = \sqrt{\sum_{k=1}^7 (X_{jk} - \bar{X}_k)^2}$$

donde j hace referencia a los n rivales con los que la empresa focal compete, k representa las 7 dimensiones estratégicas de la estrategia bancaria y \bar{X}_k es el valor

medio de la dimensión estratégica k para todos los n competidores de la empresa focal. De este modo, el vector $(\bar{X}_1 \dots \bar{X}_7)$ identifica el centroide del espacio estratégico ocupado por los rivales de la empresa focal. Dado que cada entidad presta servicios financieros en distintos mercados geográficos (definidos a nivel provincial), tanto el conjunto de competidores como el centroide del espacio estratégico en el que se desarrolla la actividad bancaria es distinto para cada empresa.

En la segunda etapa, se calcula la distancia estratégica media entre los competidores de la empresa focal.

$$\text{Heterogeneidad estratégica de los competidores}_i = \frac{\sum_{j=1}^n \text{Distancia estratégica}_j}{n}$$

El subíndice i hace referencia a la empresa focal y el subíndice j representa los n rivales con los que ésta compite. Un valor bajo de la variable heterogeneidad estratégica entre los competidores se debe interpretar como un indicador de que, en promedio, los rivales ocupan posiciones estratégicas similares. Por el contrario, valores elevados de esta variable suponen que los competidores de la empresa emplean orientaciones competitivas y configuraciones de actividades dispares. La variable heterogeneidad estratégica de los competidores se utiliza para testar la Hipótesis 1 de este capítulo. De acuerdo a la misma, el nivel de heterogeneidad estratégica de los rivales determina las oportunidades de aprendizaje y la complejidad del ajuste con la posición estratégica de estos.

La segunda variable teórica mide la *experiencia competitiva* acumulada. Esta variable refleja el número medio de años durante los que la empresa se ha

enfrentado a sus rivales actuales. Para cada uno de los rivales actuales se calcula el número de años durante los que ha coincidido con la empresa analizada. Tras esto, se calcula el promedio de todos los rivales actuales de la empresa. La variable experiencia competitiva se limita a un máximo de 7 años porque después de cierto tiempo el efecto de la experiencia competitiva debería desaparecer (e.g., Barnett y Hansen, 1996). Además, la evidencia empírica ha demostrado que las empresas no sólo aprenden, sino que también olvidan lo aprendido (Argote, Beckman y Epple, 1990; Darr, Argote y Epple, 1995). Como resultado, las empresas no siempre son capaces de recuperar la información recopilada en el pasado, especialmente cuando la misma fue recopilada mucho tiempo atrás.

Valores elevados de la variable experiencia competitiva significan que las empresas mantienen relaciones competitivas prolongadas con sus rivales. Por el contrario, valores bajos de la variable experiencia competitiva pueden denotar cambios constantes en el conjunto de competidores. La estimación testa el efecto directo de la variable experiencia competitiva, así como su interacción con la variable heterogeneidad estratégica de los rivales para analizar la influencia moderadora propuesta en la Hipótesis 2.

Variables de control. El modelo incluye, además, una serie de variables de control que consideran tanto la influencia de determinados factores del entorno como el efecto de ciertas características de la empresa. En cuanto a los factores del entorno, las estimaciones incluyen diversos controles. La variable *tasa de paro* recoge el nivel de desempleo en el mercado de la empresa analizada, es decir, en el conjunto de provincias en las que la empresa opera. La variable *número de competidores* representa el número de rivales con los que la empresa compete

directamente. El objetivo de introducir esta variable es capturar la intensidad competitiva a la que la empresa debe hacer frente. Además, esta variable controla por una posible fuente de aprendizaje por observación y necesidad de ajuste competitivo diferente a la heterogeneidad estratégica de los rivales. Las entidades con un gran número de competidores disponen de mayores oportunidades de aprendizaje y necesidades de adaptación que las de las empresas que compiten con grupos reducidos de rivales.

También se considera la influencia directa que el dinamismo en los rivales puede producir sobre el resultado. Para ello, se introduce la variable *dinamismo en el conjunto de rivales*, que representa el cambio en las posiciones de mercado ocupadas por los competidores. Aprender y conseguir ajuste competitivo es más sencillo cuando los rivales se comportan de manera estable. En situaciones en las que los rivales mantienen su posición competitiva a lo largo del tiempo, las empresas pueden observar en el largo plazo las consecuencias de las estrategias adoptadas por sus rivales. Al mismo tiempo, el esfuerzo que supone conseguir ajuste con la posición competitiva de los competidores se reduce como consecuencia de la estabilidad en el comportamiento de los mismos.

Para calcular la variable dinamismo en el conjunto de rivales se calcula la variación en la estrategia de cada rival a partir de la distancia Euclídea entre la posición estratégica durante dos años consecutivos.

$$\text{Variación estratégica}_j = \sqrt{\sum_{j=1}^n (X_{jkt} - X_{jkt-1})^2}$$

donde X_{jkt} es el valor de la empresa j en la variable estratégica k en el periodo t , y X_{jkt-1} es el valor de la misma variable en el año anterior. La variable dinamismo en el conjunto de rivales se calcula como el promedio de la variación estratégica de cada rival de la empresa focal:

$$\text{Dinamismo en el conjunto de rivales}_i = \frac{\sum_{j=1}^n \text{Variación estratégica}_j}{n}$$

En cuanto a las variables que controlan por características específicas de la empresa, se incluyen dos ratios propios del sector bancario: el *riesgo*, medido como el ratio entre los créditos totales y el activo total, y la *ineficiencia*, calculada como el ratio entre los costes de explotación y el margen ordinario (Carbó, del Paso y Fernandez, 2003). Se controla también por el tamaño de la empresa (*log (activo total)*) y por la *distancia estratégica de la empresa respecto a sus rivales*. Mediante la inclusión de esta última variable se pretende tener en cuenta la aproximación tradicional a la medición de la heterogeneidad. La variable distancia estratégica de la empresa respecto a sus rivales se calcula como la distancia Euclídea entre la posición estratégica de la empresa focal y el centroide de la distribución estratégica de sus rivales:

$$\text{Distancia estratégica de la empresa}_i = \sqrt{\sum_{k=1}^7 (X_{ik} - \bar{X}_k)^2}$$

Por último, el modelo debe incluir el efecto directo de la variable *experiencia competitiva* para poder interpretar de forma adecuada la moderación

de la experiencia acumulada sobre la relación entre heterogeneidad de los rivales y resultado. Mediante la inclusión del efecto directo de dicha variable, se espera controlar también la influencia directa que una historia competitiva prolongada con los mismos rivales ejerce sobre el aprendizaje y el ajuste competitivo.

Los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre variables aparecen en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1: Estadísticos descriptivos y correlaciones

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Media	0,92	11,50	66,58	0,68	0,68	14,13	2,30	0,56	5,91	1,96
Desviación Típica	2,48	4,67	36,74	0,63	0,18	1,80	1,38	0,31	0,83	0,28
Mínimo	-25,21	0,00	4,00	0,00	0,00	9,73	0,38	0,16	1,00	1,24
Máximo	59,00	30,20	162	12,63	0,99	19,30	13,67	1,52	7,00	2,75
1. ROA	1,00									
2. Tasa de paro	-0,05	1,00								
3. Número de competidores	-0,06	-0,01	1,00							
4. Ineficiencia	0,32	0,04	-0,02	1,00						
5. Riesgo	0,18	0,09	-0,10	-0,16	1,00					
6. Logactivo)	0,10	0,01	0,84	-0,17	0,06	1,00				
7. Distancia estratégica de la empresa respecto a sus rivales	-0,29	-0,08	-0,16	0,25	-0,43	-0,31	1,00			
8. Dinamismo en el conjunto de rivales	0,02	-0,05	-0,06	0,01	0,10	-0,01	0,00	1,00		
9. Experiencia competitiva	0,14	-0,04	0,24	-0,10	-0,04	0,29	-0,10	-0,04	1,00	
10. Heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales	-0,03	-0,17	0,38	0,08	-0,15	0,24	0,05	-0,13	-0,09	1,00

4.4.3. Estimación del Modelo

Para escoger la especificación que mejor se ajusta al modelo se llevan a cabo una serie de tests. El test de Breusch- Pagan rechaza la hipótesis nula de no-varianza de los efectos individuales ($X^2=448,11$; $p.value<0,000$), lo cual se puede interpretar como evidencia de la existencia de efectos a nivel de empresa. Además, el test de Hausman indica la mayor idoneidad de efectos fijos sobre aleatorios en el modelo ($X^2=94,68$; $p-value=0,00$). En base a los resultados de ambos test, se estima un modelo de efectos fijos. Además, para controlar por determinados efectos comunes a todas las empresas de la industria, tales como el ciclo económico o las decisiones del regulador, se incluyen variables ficticias anuales. Por tanto, el modelo estimado finalmente es un modelo de efectos fijos en dos direcciones.

4.5. Resultados

La Tabla 4.2 presenta los resultados de las estimaciones. La columna 1 muestra el modelo base que sólo incluye las variables de control. Éste modelo es globalmente significativo, lo que confirma la relevancia de las variables de control utilizadas. La columna 2 añade los efectos directo y cuadrático de la variable heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales (Hipótesis 1). Ambas variables, además de ser significativas, aumentan el ajuste del modelo, tal y como el test de Wald indica en la parte inferior de la tabla. La columna 3 representa el modelo completamente especificado. En éste la variable heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales se interactúa con la variable experiencia competitiva (Hipótesis 2). En esta nueva estimación todos los parámetros de las

variables teóricas son significativos y el modelo presenta un ajuste superior. Por lo tanto, los resultados se comentan para el modelo completamente especificado.

Tabla 4.2: *Estimaciones del modelo de rentabilidad*

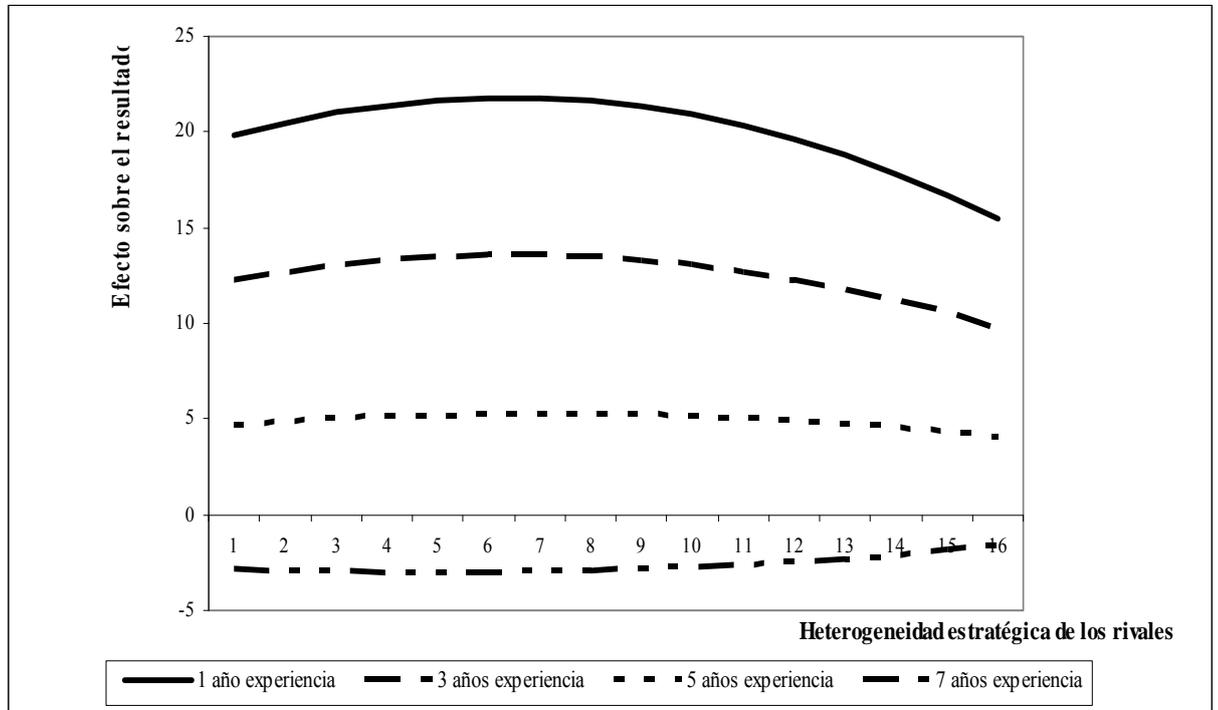
ROA	(1)	(2)	(3)
Tasa de paro	-0,0178** (-2,16)	-0,0159* (-1,94)	-0,0130 (-1,60)
Número de rivales	-0,00308 (-0,88)	-0,00433 (-1,20)	-0,0101*** (-2,73)
Dinamismo en el conjunto de competidores	-0,0184 (-0,07)	-0,0719 (-0,27)	-0,0678 (-0,27)
Ineficiencia	-0,130 (-1,28)	-0,132 (-1,30)	-0,0919 (-0,92)
Riesgo	0,195 (0,54)	0,220 (0,61)	0,189 (0,56)
Logactivo)	0,0616 (0,27)	0,0455 (0,19)	-0,0125 (-0,06)
Distancia estratégica de la empresa respecto a sus rivales	-0,187* (-1,94)	-0,185* (-1,93)	-0,196** (-2,05)
Efectos anuales	Yes***	Yes***	Yes***
Experiencia competitiva	0,240*** (3,33)	0,230*** (3,20)	4,138* (1,79)
Heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales		3,277** (2,34)	29,20** (2,05)
Heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales ²		-0,794** (-2,27)	-8,221** (-2,31)
Heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales* Experiencia competitiva			-4,705** (-1,99)
Heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales ² * Experiencia competitiva			1,338** (2,27)
Observaciones	1.378	1.378	1.378
Adj, R ²	0,581	0,583	0,608
Wald test versus 1		2,87*	3,69***
Wald test versus 2			5,74***

Coefficientes estadísticamente significativos al *** 1%, ** 5% y * 10%
t-ratio entre paréntesis

La Hipótesis 1 establece que la heterogeneidad estratégica en el conjunto de competidores afecta al resultado de la empresa en forma de U invertida. El parámetro del efecto directo de dicha variable es positivo ($\beta=29,20$; $p<0,05$) y el efecto del parámetro cuadrático es negativo ($\beta=-8,221$; $p<0,05$). Ambos parámetros sugieren una relación entre heterogeneidad y resultado en forma de U invertida. Sin embargo, para confirmar esta U invertida es necesario que el punto de inflexión pertenezca al rango de valores observados para la variable heterogeneidad estratégica de los rivales. El punto de inflexión cuando la experiencia competitiva es nula, es 2,06, valor incluido en el rango de valores recogidos en la muestra. A la vista de esto, las estimaciones confirman la relación propuesta en la primera hipótesis de este capítulo de tesis.

La Hipótesis 2 predice que la experiencia competitiva que la empresa acumula con sus rivales modera de forma negativa el efecto de la heterogeneidad estratégica de los rivales sobre el resultado. El parámetro del término de la interacción entre la variable experiencia competitiva y el efecto directo de la heterogeneidad estratégica es negativo ($\beta=-4,705$; $p<0,05$), mientras que el parámetro de la interacción entre la experiencia competitiva y el efecto directo de la variable heterogeneidad de los rivales es positivo ($\beta=1,338$; $p<0,05$). La combinación de ambos resultados genera un efecto con una interpretación ambigua. Para poder entender correctamente la moderación de la experiencia con los mismos rivales, la Figura 4.4 representa el efecto de la heterogeneidad estratégica de los rivales sobre el resultado de la empresa para determinados valores representativos de la variable moderadora.

Figura 4.4: Efecto de la heterogeneidad estratégica de los rivales para distintos niveles de experiencia competitiva



Las 4 curvas representan el efecto de la heterogeneidad estratégica de los rivales para 1, 3, 5 y 7 años de experiencia competitiva con los mismos rivales, respectivamente. Tal y como muestra el gráfico, la U-invertida se desplaza hacia abajo a medida que el valor de la variable experiencia competitiva aumenta. Esto confirma que la experiencia que la empresa acumula compitiendo con los mismos rivales reduce el impacto de la heterogeneidad estratégica de los rivales sobre el resultado de la empresa.

4.6. Discusión

En este capítulo de la tesis se propone una perspectiva alternativa para el análisis del efecto de la heterogeneidad estratégica sobre el resultado de la empresa. En concreto, se examinan las consecuencias de la diversidad en el

conjunto de competidores, en lugar de estudiar la similitud o divergencia entre la empresa y sus rivales. El efecto que la heterogeneidad estratégica de los rivales produce sobre el resultado se explica en base al aprendizaje indirecto o por observación y el ajuste competitivo. Ambos mecanismos se encuentran directamente relacionados con la concepción de heterogeneidad estratégica empleada aquí, ya que la pluralidad en las estrategias de los rivales condiciona las opciones estratégicas que la empresa puede aprender mediante observación, así como el número de posicionamientos estratégicos a los que debe adaptarse para competir. Además, en este capítulo se argumenta que, a medida que las empresas acumulan experiencia compitiendo con los mismos rivales, el impacto de la heterogeneidad sobre el resultado varía. Para explicar la influencia moderadora de la experiencia competitiva, los razonamientos se basan en los mecanismos de preferencias de la información, información redundante y costes de la información (Schwab, 2007). Tales mecanismos sugieren que la experiencia competitiva substituye a la observación de los rivales como fuente de aprendizaje.

El modelo teórico que se plantea en este capítulo recibe un fuerte apoyo empírico. En el caso de la heterogeneidad de los competidores se confirma que la misma ejerce sobre el resultado de la empresa un efecto en forma de U invertida. Esto supone que las empresas que operan en un contexto competitivo con un nivel bajo o elevado de heterogeneidad estratégica obtienen peores resultados que las empresas que hacen frente a un conjunto de rivales moderadamente heterogéneo. Este hallazgo es consistente con los mecanismos propuestos en el modelo teórico. Por un lado, la heterogeneidad en el conjunto de rivales incrementa las oportunidades de aprendizaje hasta el límite que permite la capacidad del directivo

a la hora de procesar e interpretar información. Por otro lado, la heterogeneidad de los competidores reduce el ajuste competitivo como consecuencia de los recursos limitados y de la incompatibilidad entre las opciones estratégicas de los rivales.

En cierto modo, estos resultados se asemejan a la evidencia empírica encontrada por ciertos trabajos que adoptan la perspectiva tradicional para examinar la heterogeneidad empresarial. Determinados trabajos en la literatura sobre estrategia concluyen que la posición óptima de mercado es aquella que encuentra el equilibrio entre la similitud y la divergencia de la empresa en relación a sus rivales (Deephouse, 1999). En la misma línea, este capítulo de la tesis encuentra que el escenario competitivo más ventajoso es aquel en el que la empresa se enfrenta a un grupo de rivales con un nivel de heterogeneidad estratégica moderado. En consecuencia, parece que los niveles medios de diversidad son los que podrían proporcionar mejores resultados, no sólo cuando la heterogeneidad estratégica se analiza en función de su efecto sobre la competencia y la legitimación (Deephouse, 1999), sino también cuando los mecanismos empleados para analizar su impacto son el aprendizaje por observación y el ajuste competitivo. Por tanto, la aproximación al estudio de la heterogeneidad empresarial propuesta en este capítulo proporciona evidencia empírica adicional sobre las ventajas de operar en un entorno con heterogeneidad moderada. Mientras que Deephouse (1999) concluye que las distancias medias respecto a los rivales son las que proporcionan mejores resultados, este capítulo muestra cómo niveles moderados de heterogeneidad estratégica en el conjunto de rivales son una propiedad deseable de los mismos.

En el caso de la experiencia competitiva, los resultados sugieren un efecto moderador complejo. Sin embargo, para el rango de valores observados en la muestra se confirma que la experiencia competitiva modera de manera negativa el impacto de la heterogeneidad sobre el resultado. Esto significa que el efecto de la heterogeneidad se disipa a medida que la empresa acumula experiencia compitiendo con los mismos rivales. La dilución de la influencia de la heterogeneidad parece deberse a la sustitución que tiene lugar entre la memoria organizativa y la observación como fuentes de aprendizaje.

A medida que las interacciones competitivas repetidas permiten a la empresa acumular información sobre la estrategia de sus rivales, los mecanismos de preferencias de la información, información redundante y costes de la información proporcionan incentivos a utilizar la información disponible en la memoria organizativa, en lugar de recabar información mediante observación. Estos resultados presentan implicaciones para la literatura sobre aprendizaje organizativo. El hecho de que la experiencia competitiva reemplace a la heterogeneidad en el conjunto de rivales como fuente de aprendizaje, demuestra empíricamente la preferencia de las empresas por utilizar la información disponible en su interior. Una vez que la experiencia competitiva acumulada permite obtener información suficiente sobre las posiciones de mercado de los rivales, las empresas tienden a utilizar la información almacenada en su memoria, en lugar de aprender mediante la observación de sus rivales.

En cualquier caso, los hallazgos de este capítulo permiten profundizar en el conocimiento sobre la heterogeneidad intra-industrial. La aproximación tradicional al concepto se centra en la heterogeneidad que surge como resultado

de la distancia estratégica entre la empresa y sus rivales. Sin embargo, aparentemente no existen trabajos que examinen las consecuencias de la heterogeneidad entre los competidores. Desde esta perspectiva, es posible introducir nuevos mecanismos que permitan explorar la influencia de la heterogeneidad sobre el resultado de las empresas de la industria. En lugar de emplear los argumentos basados en la competencia, la legitimidad y la colusión, los mecanismos relevantes en este caso son el aprendizaje por observación y el ajuste competitivo. Es de esperar que el empleo de una nueva perspectiva de análisis, así como el uso de nuevos mecanismos explicativos permitan mejorar el conocimiento existente de la heterogeneidad intra-industrial.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

El aprendizaje indirecto es un proceso por el que las empresas adquieren conocimiento a través de la observación de otros. Este capítulo de tesis se centra en el aprendizaje que se desarrolla mediante la observación de los rivales porque las empresas tienden a buscar información en su entorno más próximo, prestando especial atención a los competidores cercanos en términos de producto, geografía u otro tipo de características relevantes para la gestión empresarial (Johnson y Hoopes, 2003; Lant y Baum, 1995; Porac y Thomas, 1990). Sin embargo, la literatura sobre aprendizaje organizativo ha demostrado que las empresas también pueden recopilar información mediante la observación de las empresas más exitosas del mercado (Argote, 1999; Haveman, 1993; Haunschild y Miner 1997).

En este sentido, podrían desarrollarse nuevas líneas de investigación que examinaran cómo la heterogeneidad de las empresas con más éxito del mercado influye sobre el resultado a través del aprendizaje por observación y el ajuste

competitivo. Mediante la comparación de ambas aproximaciones al estudio de la heterogeneidad (diversidad de los rivales directos y diversidad de las empresas más exitosas), los investigadores podrían obtener importantes conclusiones no sólo en relación al impacto de la heterogeneidad empresarial, sino también con respecto al grupo de empresas, rivales directos o empresas exitosas, que ejerce mayor influencia como referencia en el proceso de aprendizaje y adaptación.

Bibliografía

- Aldrich, H. E., Fiol, C. M. 1994. Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review* 19: 645-670
- Andrews, K.R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin
- Argote, L., 1999. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- Argote, L., S. Beckman, , D. Epple 1990. The persistence and transfer of learning in industrial settings *Management Science* 36: 140-154
- Argote, L., E. Miron-Spektor 2011. *Organizational Learning: From Experience to Knowledge*. *Organization Science* 5: 1123-1137
- Ashforth, B. E., Gibbs, B. W. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science* 12:177-194
- Barnett, W. P, Carroll, G. R. 1995. Modelling internal organizational change. *Annual Review of Sociology* 12: 214-36
- Barnett, W. P, Hansen, M. T. 1996. The Red Queen in Organizational Evolution. *Strategic Management Journal*, Special Issue Summer 17:139-157
- Barnett W. P., Greve, H. R., Park D. Y. 1994. An evolutionary model of organizational performance. *Strategic Management Journal*. Special Issue 15:11-28
- Barnett. W. P. 2008. *The Red Queen among Organizations: How competitiveness evolves*. Princeton, University Press
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120
- Barton, L. 1992. Core Capabilities and Core rigidities: A Paradox in Managing New Products Development. *Strategic Management Journal* 13: 111-125
- Baum, J. A. C., H. J. Korn 1999: Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal* 20:3: 251-278
- Baum, J. A. C., Mezias, S. J. 1992. Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly* 37:4:580-604

- Baum JAC, Li SX, Usher JM. 2000. Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the locations of chains acquisitions. *Administrative Science Quarterly* 45: 766–801
- Bikhchandani, S, Hirshleifer, D, Welch, I 1998. Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads and Informal Cascades. *Journal of Economic perspectives* 12 (3)
- Bruneel, Johan, Helena Yli-Renko, Bart Clarysse 2010. Learning from Experience and Learning from Others: How Congenital and Interorganizational Learning Substitute for Experiential Learning in Young Firm Internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal* 4: 164-182
- Bourgeois, L. J., III. 1980. Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review* 5: 25-39
- Carbó, S., del Paso, R., Fernández, F. 2003. Medición de la Competencia en Mercados bancarios Regionales. *Revista de Economía Aplicada* 3211:5-33
- Caves, R. and M. Porter, 1977. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, pp. 241-261
- Chen, M. and D. C. Hambrick 1995. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, 38: 453–482.
- Chen, M. J. 1996: Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; 21 (1): 100-104
- Chen, M. J., Su, K. H., Tsai, W. 2007. Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal* 50: 101–118
- Cole, R. A., , Wolken, J. D. 1995. Financial Services Used by Small Businesses: Evidence from the 1993 National Survey of Small Business Finances. *Federal Reserve Bulletin* 81: 629-667
- Collis DJ, Noda T. 2001. The evolution of intra-industry firm heterogeneity: insights from a process study *Academy of Management Journal* 444: 897–925

- Cool, K. O. and D. E. Schendel. 1987. Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science* 33(9): 1102-1124
- Darr, E., L. Argote, and D. Epple 1995. The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41: 1750-1762.
- Deepphouse, D. L. 1999: To Be Different, or to Be the Same? It's a Question and Theory of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20 (2): 147-166
- Dess, G., Beard, D. 1984: Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly* 29: 52-73
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2):147-160
- Dobrev, S., Kim, T., and Carroll, G. 2003. Shifting Gears, Shifting Niches: Organizational Inertia and Change in the Evolution of the U.S. Automobile Industry 1885-1981. *Organization Science* 14(3)
- Ferguson TD, Deepphouse DD, Ferguson WL. 2000. Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal* 21(12): 1195–1214
- Fiengenbaum, A., Hart, S., Schendel, D. 1996. Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal* 17 (3): 219-235
- Filatotchev, Igor, Chize Nakajima 2010. Internal and External Corporate Governance: An Interface between an Organization and its Environment. *British Journal of Management* 21 (3): 591-606
- Fuentelsaz, L, Gómez, J 2001. Liberalización y estrategia competitiva: la expansión de las cajas de ahorro. *Cuadernos de Información Económica*, 164, septiembre-octubre: 74-84
- Fuentelsaz, L, Gómez, J 2006. Multipoint Competition, Strategic Similarity and Entry to a Geographic Markets. *Strategic Management Journal* 27 (5)
- Fuentelsaz, L, Gómez, J, Polo, Y, 2003. La Evolución de la Red de Oficinas de IberCaja: 1980-2001. *Cuadernos Aragoneses de Economía* 13 (1)
- Gavetti, G, Levinthal, D 2000: Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly* 45 (1)

- Ghemawat, P. 1991. *Commitment: The dynamic of Strategy*, The Free Press, New York
- Greve, H 2000. Market Niche Entry Decisions: Competition, Learning and strategy in Tokyo Banking, 1894-1936. *Academy of Management Journal* 43 (5)
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., Jackson, E. M. 2005. Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intra-industry heterogeneity and managerial discretion *Research in Organizational Behaviour* 26: 307-350
- Hannan, T. H. 1991. Bank Commercial Loan Markets and the Role of Market Structure: Evidence from the Surveys of Commercial Lending. *Journal of Banking and Finance* 15:133-149
- Hannan, M. T., Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 825: 929-964
- Hannan, M. T., Freeman, J. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* 49: 149-164
- Hatten, Schendel 1977. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. *The Journal of Industrial Economics* 26 (2): 111-128
- Haunschild, P.R., A.S. Miner. 1997 .Modes of interorganizational imitation: the effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 42: 472-500
- Haunschild, PR, Sullivan, BN 2002. Learning from Complexity: Effects of Prior Accidents and Incidents of Airlines' Learning. *Administrative Science Quarterly* 474: 609-643
- Haveman, H.A. 1993. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets *Administrative Science Quarterly* 38: 593-627.
- Hendry, C. Brown, J. 2006. Organizational networking in UK biotechnology clusters. *British Journal of Management* 17: 55-73
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2009. *Strategic management: Competitiveness and globalization* 8th ed.. Mason, OH: Cengage Learning

- Hoyt, J., and H. Sherman 2004. Strategic groups, exit barriers and strategy decision constraints in high-tech companies. *Journal of High Technology Management Research* 15: 237-247
- Huber 1991. Organizational Learning: The Contributing processes and the literature. *Organizational Science* 2 (1)
- Jaworski, B., Kohli A. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57: 53-70
- Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P.R., 1999. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy. *Journal of Marketing*. 63: 49-66
- Johnson DR, Hoopes DG. 2003. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal, Special Issue* 24(10): 1057–1068.
- Kabanoff, B., Brown, S. 2008. Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance *Strategic Management Journal*, 29: 149–171
- Kwast, M. L., Starr-McCluer, M., Wolken, J. D. 1997. Market Definition and the Analysis of Antitrust in Banking. *Antitrust Bulletin* 42: 973-95
- Kim, Y, Miner, A, 2007. Vicarious Learning from the Failures and Near Failures of Others: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry. *Academy of Management Journal* 50 (3)
- Lant T.K., Baum J.A.C. 1995. Cognitive sources of socially constructed competitive groups *The Institutional Construction of Organizations*, ed. WR Scott, S Christensen, pp. 15-38 Thousand Oaks, CA: Sage
- Levinthal, D. A., March J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal, Special Issue winter*, 14: 95-112
- Lieberman, M., Asaba, S. 2006. Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, 38 (2)
- March, J.C., Simon, H. A. 1958. *Organizations*, New York Wiley.
- Mehra A. 1996. Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal* 174: 307–322

- Meyer, J. W., Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83:340-363
- Miles, R. E., Snow, C. C. 1994. *Alignment, failure and the hall of fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: Free Press
- Miller, D. 1992. Environmental fit versus internal fit. *Organization Science* 32: 159-178
- Miller, D., M. Chen 1995. Nonconformity in competitive repertoires. In D. Moore ed., *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 256–260.
- Milliken, F. J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment *Academy of Management Review* 12: 133-143
- Ocasio, W. 1997. Towards an Attention based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 18
- Peteraf, M. A. 1993. Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics* 14: 519–528.
- Peteraf M., Shanley M. 1997. Getting to Know you: a Theory of Strategic Group identity, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 165–186
- Pino A., Kurkoski J. 2012. An ecological analysis of competition among U.S. communities. *Industrial and Corporate Change* 21(1): 187-215.
- Porac J., Thomas H. 1990. Taxonomic Mental Models in Competitor Definition *Academy of Management Review* 15: 224-40
- Porter, Michael E. 1979. The Structure Within Industries and Companies' Performance, *Review of Economics and Statistics* 61 (2): 214–27
- Porter, M, E, 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York
- Porter, M. 1991. Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12: 95–117
- Porter M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6) : 61–80
- Prior, D., Surroca, J. 2006. Strategic Groups based on Marginal Rates: An Application to the Spanish Banking Industry. *European Journal of Operational Research*
- Radecki, L. J. 1998. The Expanding Geographic Reach of Retail Banking Markets. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review* 4:15-34

- Reger, R. K., A. S. Huff 1993. Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2): 103-123
- Rhoades, S. A. 1992. Evidence on the Size of Banking Markets from Mortgage Loan Rates in Twenty cities. Board of Governors of the Federal Reserve System Staff Study N°162.
- Roberts R. W., Amit R. 2003. The dynamics of innovative activity and competitive advantage. The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science* 14(2):107-122
- Rumelt, R.P 1984. Towards a strategic theory of the firm. In R.B. Lamb Ed., *Competitive Strategic Management* pp.556-570
- Schwab, A. 2007. Incremental organizational learning from multilevel information sources: Evidence for cross-level interactions. *Organization Science* 18(2): 233–251
- Sharpe, S. A. 1997. The effect of consumer switching costs on prices. A theory and its application to the bank deposit market. *Review of Industrial Organization* 12:79-94
- Siggelkow, N. 2001. Change in the presence of alignment: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44: 838–857.
- Simerly RL, Li M. 2000. Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test *Strategic Management Journal* 21(1): 31–49
- Simons, K., Stavins, J. 1998. Has Antitrust Policy in Banking Become Obsolete? *New England Economic Review*, Federal Reserve Bank of Boston, March-April 1998, 13-26
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., Ndofor, H. 2001. Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison Eds., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Suarez, F.F., Oliva, R., 2005. Environmental change and organizational transformation *Industrial and Corporate Change* 14 (6): 1017–1041

- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20:571-610
- Van de Ven A.H., Aldrich H.E. 1979. Organizations and environments *Administrative Science Quarterly* 24: 320-326
- Venkatraman, N., Camillus, J. C. 1984. Exploring the concepts of alignment in strategic management *Academy of Management Review* 9: 513-525
- Venkatraman, N., Prescott, J.E.M 1990. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal* 11: 1-23
- Vermeulen, F, Barkema, H 2001. Learning through Acquisitions. *Academy of Management Journal* 44 (3)
- Wholey, D. R., J. Brittain 1989. Characterizing environmental variation *Academy of Management Journal*, 32: 867-882
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., Bresser, R. K. F. 2000. Modeling the dynamics of strategic alignment: A normative approach to strategic change *Strategic Management Journal* 21: 429-453
- Zuniga-Vicente JA, Fuente-Sabate JM, Rodriguez-Puerta J. 2004. A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983-1997, *British Journal of Management* 15: 219-245

CAPÍTULO V

EVOLUCIÓN DEL PATRÓN COMPETITIVO TRAS LA LIBERALIZACIÓN: FACTORES INSTITUCIONALES Y OPERATIVOS COMO DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

5.1. Introducción

Uno de los pilares fundamentales en la ecología de las poblaciones es la idea de que las empresas de una población determinada compiten por un conjunto limitado de recursos (Hannan y Freeman, 1977). Gran parte de la investigación en esta área analiza la influencia que el número de empresas, o *densidad*, produce en las tasas vitales de las empresas que integran una población dada. Existen múltiples ejemplos de organizaciones en las que se ha empleado la densidad para analizar las tasas de creación, desaparición o crecimiento de las empresas de una población, tales como los sindicatos (Hannan y Freeman, 1987), la industria cervecera (Carroll y Swaminathan, 2000), el sector de la telefonía (Barnett y Carroll, 1987), la banca (Lomi, 2000), los hospitales y centros de salud (Ruef y Scott, 1998), las guarderías (Baum y Oliver, 1996) y la industria automovilística (Dobrev, 2007), entre otros.

En los primeros trabajos de ecología de las poblaciones se consideraba que todas las empresas de la población contribuyen y experimentan por igual la competencia. En consecuencia, los investigadores prestaban especial atención a las consecuencias de la densidad total de la población (Barnett y Carroll, 1987; Hannan y Freeman, 1989; Hannan y Carroll, 1992). Sin embargo, a lo largo del tiempo, la idea de que las poblaciones de empresas son heterogéneas ha ganado aceptación, cuestionándose la aproximación de la densidad total. Por ejemplo, la teoría de la partición de recursos entiende que determinadas poblaciones están compuestas por dos tipos de formas organizativas: especialistas y generalistas (Carroll, 1985; Péli y Nootboom, 1999; Swaminathan, 2001). Los especialistas son empresas que operan en un nicho estrecho de mercado y persiguen estrategias

basadas en operaciones que precisan una banda restringida de recursos. Por el contrario, los generalistas desarrollan sus actividades en un nicho amplio y persiguen estrategias basadas en operaciones que requieren una banda extensa de recursos (Hannan y Freeman, 1977). La teoría de la partición de recursos sugiere que la naturaleza de la rivalidad difiere entre especialistas y generalistas.

En este capítulo de la tesis se argumenta que, en situaciones de heterogeneidad dentro de una población de empresas, analizar el efecto de la densidad a nivel de la población total puede no proporcionar la explicación más precisa sobre el proceso competitivo entre empresas (Baum y Mezías, 1992). Por ello, en esta tesis se propone que el concepto de forma organizativa es de suma relevancia para comprender la diversidad empresarial y analizar el patrón competitivo de las poblaciones de empresas heterogéneas. Las formas organizativas son conjuntos de empresas similares que llevan a cabo su actividad mediante el empleo de la misma configuración de estrategias, estructuras y objetivos (Romanelli, 1991). Las formas organizativas ayudan a representar la heterogeneidad de una población determinada. Las empresas de la misma forma organizativa dependen de la misma base de recursos y, por tanto, compiten entre ellas de manera más intensa. En este capítulo se propone considerar la densidad a nivel de formas organizativas, en lugar de a nivel de la población total, para comprender la dinámica competitiva de la industria de manera más exacta.

El reconocimiento de la heterogeneidad dentro de una población a través de las formas organizativas no sólo es importante para comprender el patrón competitivo desde una perspectiva estática, sino que además permite explicar los cambios en la intensidad competitiva en aquellas situaciones en las que las formas

organizativas reciben de manera distinta el efecto de ciertos factores exógenos. En estos contextos, la distinción entre diferentes formas organizativas es vital para predecir la evolución del patrón competitivo.

En este capítulo se proponen dos perspectivas para identificar las formas organizativas que integran una población de empresas: una operativa y otra institucional. Desde una perspectiva operativa, las empresas son similares cuando comparten características organizativas fundamentales, tales como el tamaño, el alcance geográfico o la tecnología (Baum y Mezias, 1992; Dobrev, 2007; Hannan y Freeman, 1977). Desde este punto de vista, la competencia depende de una definición operativa de las formas organizativas (e.g., empresas grandes o pequeñas, producción en masa o producción artesanal, empresas de alcance local o nacional). La segunda perspectiva, la institucional, enfatiza el hecho de que las empresas forman parte de un sistema social. Debido a esto, su comportamiento está sujeto a determinadas presiones de carácter institucional que imponen una serie de restricciones formales e informales a su actividad. Así, determinados comportamientos que el entorno social acepta como deseables o legítimos condicionan las decisiones empresariales, independientemente de criterios técnicos u operativos. Esto da lugar a cierto grado de isomorfismo entre las empresas que están sujetas a las mismas presiones institucionales (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Tolbert y Zucker, 1983). Desde la perspectiva institucional, la competencia depende de la definición institucional de forma organizativa (hospitales públicos y privados, organizaciones con y sin ánimo de lucro, periódicos de carácter progresista o liberal).

Como se ha mencionado previamente, la interacción entre las dos perspectivas es de suma importancia para comprender la evolución de la competencia en contextos en los que factores externos alteran el entorno institucional o las condiciones operativas. En este capítulo de la tesis se analizan las consecuencias de la desregulación, que es un caso típico de cambio exógeno. La desregulación supone el comienzo de una evolución institucional en la que las restricciones sociales a las actividades de las empresas se reducen. Cuando la presión institucional decrece cada empresa disfruta de mayor libertad para definir sus operaciones, lo que conduce a una preferencia por los criterios operativos a la hora de configurar la actividad empresarial. Mientras que el modelo de dependencia de la densidad propio de la ecología de las poblaciones tiende a considerar que los patrones competitivos dependen fundamentalmente de procesos de legitimación y competencia, este capítulo de tesis sugiere que los patrones competitivos pueden variar también como consecuencia de determinados cambios del entorno. En base a esto, se propone una concepción dinámica de la competencia ecológica en la que el patrón competitivo se modifica como resultado de los cambios en las necesidades de recursos.

Como se ha descrito en el capítulo 3, esta investigación se lleva a cabo en una muestra de la banca minorista española durante el periodo 1986-2009. Al tratarse de una industria madura se puede obviar el efecto legitimación, que únicamente es relevante en industrias nacientes, y el análisis se puede centrar en el efecto de la densidad sobre la intensidad competitiva. Al igual que otros muchos sectores bancarios, la banca minorista española es una industria en la que se pueden identificar distintas formas organizativas. Por un lado, el sistema

financiero español distingue tres tipos de intermediarios: cajas de ahorros, bancos comerciales y cooperativas de crédito. Por otro lado, la prestación de servicios bancarios permite distintas aproximaciones. Por ejemplo, las entidades financieras pueden ofrecer diversos productos financieros, tales como hipotecas, créditos comerciales, planes de ahorro o depósitos. Tradicionalmente existían leyes formales que establecían una clara distinción entre los principales tipos de intermediarios financieros. Sin embargo, después de la liberalización que tuvo lugar durante el último cuarto del siglo XX los diferentes tipos de intermediarios pasan a poder escoger libremente el tipo de actividades que desarrollar, así como el modo en el que llevarlas a cabo.

Mediante el análisis del efecto que producen los factores institucionales y operativos en este escenario, este capítulo contribuye a la literatura sobre estrategia de varias maneras. En primer lugar, se pone de manifiesto la importancia de la heterogeneidad intra-industrial, aproximada mediante formas organizativas, para comprender el patrón competitivo y su evolución. En concreto, se demuestra que competencia y mutualismo pueden coexistir dentro de la misma población de empresas como resultado de las interacciones entre distintas formas organizativas. En segundo lugar, se concluye que la relación entre formas organizativas puede evolucionar hasta cambiar drásticamente como consecuencia de factores exógenos, en el caso de esta tesis, la desregulación del sector. Los resultados muestran cómo las bases de la competencia varían a lo largo del tiempo tras la desregulación. La competencia pasa de depender fundamentalmente de las categorías definidas por el regulador a regirse por criterios técnicos u operativos. Este cambio, en lugar de ser inmediato, se produce progresivamente en el tiempo.

La estructura de este capítulo es la siguiente. En la Sección 5.2 se resume brevemente el modo en el que la ecología de las poblaciones concibe la competencia entre empresas. En la Sección 5.3 se presenta un modelo teórico acerca de cómo la desregulación afecta a las relaciones competitivas y se plantean una serie de hipótesis con las principales implicaciones de éste. La Sección 5.4 describe la banca minorista española, contexto en el que se lleva a cabo el trabajo empírico. En esta descripción se presta especial atención a las particularidades que caracterizan a sus formas organizativas operativas e institucionales. Las siguientes secciones (5.5 y 5.6) presentan la metodología y los resultados. Finalmente, en la Sección 5.7 se presentan las principales implicaciones y conclusiones que pueden extraerse de los resultados de este capítulo.

5.2. Ecología de las poblaciones y competencia

La ecología de las poblaciones es una perspectiva teórica surgida en el último tercio del siglo pasado que combina fundamentos de economía industrial y sociología. Su origen intelectual se puede ubicar en un artículo de Hannan y Freeman de 1977. En este trabajo se plantea formalmente un modelo en el que se establecen paralelismos entre las organizaciones que operan en una determinada industria y una población de seres vivos. Uno de los paralelismos que más aceptación ha obtenido en la literatura de gestión de empresas es el que se refiere a la necesidad de recursos. En este paralelismo se explica cómo cada miembro de la población necesita “consumir” recursos de su entorno para poder sobrevivir y crecer.

Así, en ecología de las poblaciones se considera que el resultado de una empresa depende de su habilidad para obtener recursos del entorno en el que

opera (Hannan y Freeman, 1977; 1989). Un recurso es cualquier factor requerido por la empresa para el desarrollo de su actividad. Por ejemplo, materias primas, tecnologías, financiación, trabajadores, clientes o apoyo gubernamental. La disponibilidad de recursos determina el número máximo de empresas que pueden operar en un entorno determinado, es decir, determina la *capacidad de carga del entorno*. Cuando los recursos son abundantes, las tasas de fracaso empresarial son bajas, las tasas de creación de empresas son elevadas y, en consecuencia, el tamaño de la población aumenta. Por el contrario, cuando los recursos son escasos, la competencia por los mismos incrementa las tasas de fracaso, disuade la fundación de nuevas empresas y la población se estanca.

El modelo de dependencia de la densidad (Carroll y Hannan, 1989; Hannan y Freeman, 1989) es el modelo ecológico básico de competencia. Éste describe cómo el número de empresas que operan en la industria, o densidad, influye en la disponibilidad de recursos a través de dos procesos: legitimación y competencia. A medida que aumenta el número de empresas que operan en la industria, la visibilidad y aceptación de sus actividades aumenta también, mejorando así su legitimidad constitutiva (esto es, se “da por hecho” que sus actividades son correctas). Cuando la actividad de la empresa se considera legítima, aquellos individuos, organizaciones o instituciones que poseen recursos están más dispuestos a proporcionárselos y a hacerlo en condiciones más favorables (Ashforth y Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Por ejemplo, si la forma de operar de una empresa se considera apropiada y legítima, los bancos son más propensos a financiarla ofreciendo mejores condiciones, los trabajadores potenciales muestran mayor interés por ser contratados por la misma para prestar sus servicios, recibe

mejor y más favorable cobertura mediática, y los clientes adquieren con más confianza sus productos y servicios. Como resultado, la entrada de nuevas empresas en una población, al contribuir a legitimar una actividad concreta, aumenta la facilidad con la que las empresas pueden obtener recursos.

El efecto legitimación sugiere que la relación entre la densidad de empresas en una industria y la disponibilidad de recursos es positiva. Es importante señalar que este efecto legitimador es más intenso en el caso de las primeras empresas que entran en la industria que para las posteriores. Con las primeras entradas, las distintas audiencias empiezan a conocer la población de empresas, aceptando poco a poco su actividad como apropiada, o al menos inteligible. Cuando una población ya es numerosa, la entrada de nuevas empresas proporciona poco o nulo valor adicional para cualquier observador. Así, el efecto marginal de cada nueva entrada sobre la legitimación es decreciente (Carroll y Hannan, 1989; Hannan y Freeman, 1989).

El segundo efecto considerado en el modelo de la dependencia de la densidad es el de la competencia. Al mismo tiempo que aumenta la legitimidad, el número de empresas de la población incrementa también la competencia por los recursos. Cuando la densidad es baja, las entradas de nuevas empresas aumentan ligeramente la frecuencia y la intensidad de las interacciones competitivas entre las empresas activas en la industria. Sin embargo, a medida que la densidad aumenta, la competencia crece más que proporcionalmente. Las empresas tienen que competir por unos recursos que son limitados, lo que muchas veces supone tratar de obtener recursos que pertenecen a otras empresas de la misma población. En consecuencia, el modelo de dependencia de la densidad establece que la

competencia aumenta a una tasa superior a la de la densidad (Carroll y Hannan, 1989; Hannan y Freeman, 1989). Dicho de otra forma, el efecto marginal de cada nueva empresa sobre la competencia es creciente.

Para conseguir una visión global sobre el efecto completo de la densidad en las tasas vitales de las empresas, es preciso destacar que los aumentos en la competencia suelen ir acompañados por descensos en el efecto marginal de la legitimación. Una vez que los distintos públicos o audiencias han aceptado las formas organizativas que operan en la población, los nuevos entrantes sólo producen efectos competitivos. Como resultado, tras combinar los efectos de legitimación y competencia, la relación entre densidad y disponibilidad de recursos adopta normalmente una forma de U invertida. Para niveles bajos de densidad, el efecto legitimación domina al efecto competencia y la disponibilidad de recursos se relaciona de manera positiva con la densidad. Por el contrario, para niveles elevados de densidad, el efecto legitimación alcanza su límite y la competencia entre empresas continúa aumentando. Cuando esto sucede la relación entre densidad y disponibilidad de recursos se vuelve negativa (Hannan y Carroll 1992; Hannan y Freeman 1989; Kuilman y Li 2006; Wang, Butler y Ren, 2012).

Aunque en la ecología de las poblaciones se ha reconocido que las empresas pueden ser heterogéneas en las actividades que llevan a cabo, se puede decir que esta característica de las poblaciones de empresas no ha sido analizada suficientemente, con las excepciones de la teoría de la partición de recursos (Carroll, 1985; Péli y Nooteboom, 1999; Swaminathan, 2001) y de la competencia localizada (Baum y Mezías, 1992; Ranger-Moore et al., 1995). El hecho de que las empresas sean heterogéneas en las actividades que llevan a cabo tiene

implicaciones de gran importancia para los patrones competitivos. Los recursos que requiere cada empresa para poner en práctica sus actividades están definidos por sus capacidades productivas, por el tipo de actividad que desarrolla y por los productos y servicios que ofrece a un segmento concreto de consumidores en una localización geográfica determinada (Baum y Oliver, 1996; Baum y Singh, 1994a, 1994b). En este sentido, las empresas con configuraciones de actividades similares dependen de los mismos recursos y, por lo tanto, la competencia es más intensa entre las empresas que desarrollan del mismo modo su actividad (Barnett, 1991; Baum y Mezias, 1992; Hannan y Freeman, 1977; 1989).

La definición que la ecología de las poblaciones da del concepto de forma organizativa es de vital interés para profundizar en esta cuestión. Como se ha mencionado en la introducción, las formas organizativas se conciben como conjuntos de empresas que llevan a cabo sus actividades mediante el empleo de la misma configuración de estrategias, estructuras y objetivos (Romanelli, 1991), y que ayudan a caracterizar a una población determinada como heterogénea. Las empresas de la misma forma organizativa dependen de recursos similares, lo que da lugar a que la competencia dentro de las mismas sea más intensa que la competencia con las empresas que han adoptado otras formas. En este sentido, considerar de forma diferenciada la densidad de empresas de una misma forma organizativa y la de empresas de distinta forma organizativa puede facilitar la comprensión del patrón competitivo dentro de las poblaciones de empresas. En la siguiente sección se utiliza el concepto de forma organizativa para plantear un modelo de competencia entre poblaciones de empresas heterogéneas. En este modelo se formulan una serie de hipótesis en las que se establecen predicciones

sobre el modo en el que la competencia se desarrolla dentro de la industria y su evolución a lo largo del tiempo.

Considerar la densidad a nivel de las formas organizativas es especialmente relevante cuando el entorno de la población analizada experimenta un cambio que afecta de manera distinta a las formas organizativas que integran la población de empresas. En estas situaciones, la aproximación tradicional que emplean los modelos de dependencia de la densidad puede no capturar con precisión la evolución de la competencia. Las formas organizativas de una población de empresas pueden experimentar el mismo cambio exógeno de manera distinta, lo que condiciona su reacción y determina la evolución del patrón competitivo. A pesar de esto, las particularidades en la reacción de las distintas formas organizativas no han sido analizadas de manera rigurosa en la ecología de las poblaciones. Los cambios en la regulación o la aparición de nuevas tecnologías son ejemplos de cambios exógenos que ocurren con cierta frecuencia. Estos cambios modifican las actividades de las empresas y, por tanto, alteran los recursos que precisan para llevarlas a cabo. Desde una perspectiva de ecología de las poblaciones, el cambio en las necesidades de recursos afecta a la intensidad competitiva entre las empresas de la industria. En la siguiente sección, se analiza uno de los cambios que han experimentado más industrias durante las últimas décadas, la desregulación, y se estudia cómo el patrón competitivo, articulado en base a las formas organizativas de la población, cambia como consecuencia de la eliminación de las restricciones institucionales de carácter formal.

Antes de comenzar con la siguiente sección es necesario aclarar dos cuestiones. Primero, dado que el objetivo de este capítulo es analizar la

competencia y no los procesos de legitimación, la investigación se lleva a cabo en una industria madura. La mera persistencia de las empresas en la industria genera legitimidad constitutiva (Barnett, 1995; Hannan, 1997; Meyer y Rowan, 1977). A lo largo del tiempo, las empresas de una nueva industria llegan a ser percibidas como normales y predecibles, y ningún observador se plantea objeciones a la naturaleza de sus actividades (Aldrich y Fiol, 1994). Por tanto, en industrias maduras la entrada o salida de empresas es irrelevante en términos de legitimidad. Por el contrario, estos movimientos resultan esenciales cuando lo que se pretende analizar es la competencia. En este tipo de industrias, los aumentos en la densidad de empresas conducen a la obtención de peores resultados porque la competencia por los recursos domina sobre la coexistencia pacífica (Aldrich y Ruef 2006; Kuilman y Li 2006). Además, a medida que la estructura interna de la población evoluciona, las empresas adquieren su propia identidad, reputación y prestigio, lo que origina un *“cambio desde una competencia ecológica difusa a una rivalidad concentrada entre empresas que ocupan posiciones similares en la industria”* (Hannan, 1997:203). Esto implica que en industrias maduras la competencia proviene principalmente de las empresas que ocupan posiciones similares, lo cual resulta de gran interés para el contexto de investigación. Por ello, el estudio se centra en la competencia entre empresas que utilizan aproximaciones semejantes para operar en el mercado.

En segundo lugar, al analizar un sector maduro es preciso emplear medidas de desempeño diferentes de las usadas tradicionalmente en la ecología de las poblaciones. En concreto, aquí se emplean el crecimiento y la rentabilidad. El objetivo originario de la ecología de las poblaciones consistía en analizar las

variaciones en el tamaño de una población de empresas a lo largo del tiempo (Hannan y Freeman, 1977; 1989). Esto se articulaba mediante el estudio de las tasas vitales: fundación (entrada) y fracaso (salida). Como resultado, la medida de resultado a nivel de empresa usada más frecuente en ecología de las poblaciones es la tasa de fracaso¹. Sin embargo, las empresas pueden resistir largos periodos de privación de recursos, especialmente cuando disfrutan del apoyo de ciertas audiencias o colectivos sociales de especial influencia (Barnett, 1997; Hannan et al., 1998). Así, el fracaso puede ser considerado como el resultado final de varios periodos de reducida rentabilidad o de un crecimiento reducido (o incluso negativo). Esta situación es bastante factible en industrias maduras donde las empresas probablemente ya han establecido relaciones con distintas audiencias, tales como grupos de presión u organismos públicos.

De manera distinta a la fundación y el fracaso, el crecimiento y la rentabilidad son más sensibles a variaciones contemporáneas en la disponibilidad de recursos. Los argumentos convencionales en ecología de las poblaciones hacen referencia a la facilidad con la que cada empresa es capaz de obtener y movilizar recursos y cómo esto influye en las actividades de la empresa. Ambos argumentos puede extrapolarse fácilmente a la rentabilidad y al crecimiento: una elevada disponibilidad de recursos fomenta el crecimiento y mejora la rentabilidad, mientras que es de esperar el efecto contrario ante la escasez de recursos (e.g.,

¹ La tasa de fundación, al contrario que la tasa de fracaso, es apropiada como variable de resultado de la población, más que como variable de resultado de la empresa. Esto se debe a que previamente a la fundación no existe ninguna unidad a la que observar y, por tanto, a la que atribuir el resultado.

Boone, Carroll y Witteloostuijn, 2004). Estos efectos deberían ser más rápidos que la desaparición de la empresa, lo que permite considerar la rentabilidad y el crecimiento como variables de desempeño a corto plazo. Por lo tanto, la rentabilidad y el crecimiento son medidas apropiadas de resultado para modelos ecológicos de competencia en industrias maduras.

5.3. Formulación de hipótesis: Competencia ecológica en industrias maduras

En esta sección se propone una perspectiva dinámica del patrón competitivo de la industria mediante el uso de los argumentos propios de la ecología de las poblaciones. La posición ocupada por una empresa en el espacio de recursos es el resultado de sus decisiones en términos de las actividades que va a llevar a cabo y la forma en la que las va a desarrollar (Baum y Oliver, 1996; Baum y Singh, 1994a; 1994b). En la primera parte de la sección se discute cómo tales decisiones se toman tratando de buscar el equilibrio entre las expectativas del entorno institucional y los requisitos operativos del mercado. Como consecuencia, la competencia entre empresas se desarrolla simultáneamente en dos dimensiones: institucional y operativa. En la segunda parte de esta sección se describe cómo a medida que las restricciones institucionales se reducen después de la liberalización, el comportamiento de las empresas tiende a alinearse de manera progresiva con los criterios operativos, afectando a las relaciones competitivas entre empresas.

Determinantes institucionales y operativos de la competencia

El apoyo institucional es crítico para cualquier empresa porque condiciona el flujo de ciertos recursos, reduce la incertidumbre e incrementa las posibilidades de supervivencia. En algunos contextos, el apoyo institucional llega a ser incluso

más relevante que la racionalidad operativa: una empresa que recibe ayuda externa puede sobrevivir aún siendo extremadamente ineficiente (Barnett, 1997; Meyer y Rowan, 1977; Zuckerman, 1999). El apoyo institucional depende de la legitimidad, es decir, de la “*percepción general de que las acciones de una empresa son deseables, apropiadas y adecuadas dentro de un sistema de normas, valores y creencias*” (Suchman, 1995: 576). La legitimidad proviene de las audiencias internas y externas que juzgan si la empresa es apropiada en función de las actividades que desarrolla (Ashforth y Gibbs, 1990; Bitektine, 2011). En este sentido, cada empresa tiene fuertes incentivos para ajustarse a lo que el entorno institucional espera de ella (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Tolbert y Zucker, 1983), ya que desarrollar la actividad empresarial siguiendo los criterios institucionalmente aceptados supone obtener legitimidad y, por tanto, el apoyo de los distintos públicos o audiencias sociales.

Las empresas que están expuestas a expectativas institucionales similares tienden hacia la homogeneidad a medida que se esfuerzan por satisfacer tales expectativas para obtener legitimidad (Ashforth y Gibbs, 1990; DiMaggio y Powell, 1983). En este capítulo de la tesis los grupos de empresas sometidos a las mismas demandas institucionales se denominan *formas organizativas de carácter institucional*.

En el contexto institucional el concepto de *identidad* es una cuestión central². La identidad organizativa se concibe como una “*serie de códigos o*

² Los investigadores sobre identidades organizativas definen las formas organizativas como identidades colectivas compartidas por un grupo de empresas (Hsu & Hannan, 2005; McKendrick et al., 2003; Pòlos et al., 2002). Esta concepción se acerca a lo que en la tesis se ha denominado

conjuntos de normas que especifican las características que una empresa debe poseer” (Hsu y Hannan, 2005:475). Las identidades son el resultado de las expectativas y juicios que provienen de las audiencias más relevantes para la empresa. Una identidad implica la posesión de determinadas características o la puesta en práctica de actividades con valor social y corrección cognitiva. Las empresas cuyo comportamiento no es consistente con el que viene impuesto por la identidad que les atribuye su entorno corren el riesgo de ser socialmente devaluadas (Pòlos, Hannan y Carroll, 2002). La importancia de la identidad organizativa proviene de su papel en la obtención de recursos para el desarrollo de la actividad empresarial. Por ejemplo, las preferencias de los consumidores o los trabajadores potenciales, el apoyo gubernamental y el apoyo de determinados movimientos sociales sólo los consiguen aquellas empresas que ajustan su actividad a los valores que definen su identidad organizativa (Baron, 2004; Hsu y Hannan, 2005; Pòlos et al., 2002). A medida que las empresas adoptan los comportamientos propios de una identidad determinada, comienzan a competir por los mismos recursos y se convierten en rivales directos.

De este modo, se pueden identificar dos fuentes de competencia entre las empresas que comparten la misma forma organizativa de carácter institucional. En primer lugar, la presión por cumplir con las expectativas sociales para obtener legitimidad da lugar a que las empresas de la misma forma institucional converjan

como formas organizativas de carácter institucional. Al distinguir entre las restricciones operativas y técnicas a las configuraciones de actividades empresariales, se definen aquí a las formas organizativas de la industria desde la perspectiva institucional y desde la operativa.

en torno las mismas configuraciones de actividades y, por tanto, que compitan por obtener los mismos recursos. En segundo lugar, las empresas de la misma forma institucional compiten por los recursos que controlan las audiencias que muestran sus preferencias por dicha forma. Ambas fuentes de rivalidad hacen que las empresas que pertenecen a la misma forma organizativa de carácter institucional compitan de manera más intensa. En consecuencia, la densidad de las empresas de la misma forma institucional aumenta la competencia por los recursos y reduce el resultado de la empresa. En esta línea, la primera hipótesis propone que:

Hipótesis 1: *En industria maduras, la densidad de empresas de la misma forma organizativa de carácter institucional afecta de manera negativa al resultado de la empresa*

Las actividades de una empresa no se encuentran totalmente determinadas por factores de carácter institucional, es decir, no todas las características de la empresa están sometidas a presiones de tipo institucional. Además, aún existiendo de forma clara una configuración de actividades institucionalmente aceptada, las empresas pueden converger hacia la misma sólo de manera simbólica, sin llevar a cabo la implementación real de las actividades que se le presuponen (Meyer y Rowan, 1977; Delmas y Montes-Sancho, 2010; DiMaggio y Powell, 1983). Las actividades de la empresa también deben responder a las demandas operativas que surgen por el mero hecho de operar en un mercado competitivo (Kraatz y Zajac, 1996; Meyer y Rowan, 1977). Las características operativas más relevantes de

una empresa, tales como su escala de actividad, su alcance de operaciones o su tecnología, condicionan la actividad que lleva a cabo con independencia de las expectativas institucionales a las que esté sometida. Así, las empresas con características operativas homogéneas suelen ser más propensas a operar del mismo modo. Debido a esto, el solapamiento en las necesidades de recursos suele ser superior entre las empresas que comparten las mismas características operativas.

En este capítulo de la tesis, las formas organizativas que se pueden identificar en función de las características operativas o técnicas de las empresas se denominan *formas organizativas de carácter operativo*. Por tanto se propone que la competencia entre empresas también depende de la definición operativa de las formas organizativas (Baum y Mezias, 1992; Baum y Singh, 1994a).

Las empresas que pertenecen a la misma forma organizativa de carácter operativo necesitan los mismos recursos para llevar a cabo sus actividades. Esto hace que compitan de manera más intensa, reduciendo mutuamente su resultado. La segunda hipótesis de este capítulo sugiere que:

Hipótesis 2: *En industrias maduras, la densidad de empresas de la misma forma organizativa de carácter operativo afecta de manera negativa al resultado de la empresa.*

Las dos primeras hipótesis de este capítulo establecen que los patrones competitivos están determinados simultáneamente por factores institucionales, que definen las actividades que las empresas deben adoptar para ser socialmente

aceptadas, y por factores operativos, que surgen de los límites materiales impuestos por el tipo de actividad que la empresa desarrolla. Mientras que las restricciones materiales resultan tanto de la propia naturaleza de las actividades que la empresa lleva a cabo como de la necesidad de ser eficiente en un mercado competitivo, las restricciones institucionales las establecen distintos colectivos sociales que sancionan la desviación de los comportamientos institucionalmente aceptados (Aldrich y Fiol, 1994; Ashforth y Gibbs, 1990; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Dado que los factores institucionales condicionan el grado en el que las empresas pueden converger hacia los criterios operativos de actuación, la importancia relativa de ambos determinantes de la competencia se ve afectada cuando los requisitos institucionales se modifican. En la siguiente sección se discute un caso típico en el que las restricciones institucionales se reducen: la liberalización o desregulación del sector.

Evolución de los patrones competitivos tras la desregulación del sector

Entre las distintas restricciones institucionales que influyen sobre el comportamiento de la empresa, aquellas que provienen de la regulación gubernamental son las más efectivas, ya que las instituciones formales disponen de capacidad coercitiva para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Los cambios regulatorios suelen dar como resultado la “des-institucionalización” de las prácticas basadas en la anterior regulación (Oliver, 1992), lo que da lugar a una reducción de las restricciones institucionales al comportamiento de las empresas. En el caso de la desregulación, se reducen o eliminan las restricciones legales, lo que supone un descenso en las limitaciones de carácter institucional sobre la configuración de

actividades de la empresa. Cuando esto sucede, la presión por la adopción de determinados valores y actividades que experimentan las empresas de la misma forma organizativa institucional disminuye. Como consecuencia, en un contexto des-regulado la convergencia hacia determinadas configuraciones de actividades se reduce, la influencia institucional sobre las necesidades de recursos disminuye y la competencia pasa estar menos localizada en las formas organizativas de carácter institucional.

Sin embargo, el efecto de la desregulación en las restricciones que la sociedad impone al desarrollo de la actividad empresarial no es inmediato. La desregulación reduce las restricciones institucionales que provienen de los poderes públicos. Sin embargo, existen otras fuentes de presión institucional, tales como las asociaciones profesionales, la opinión pública, los analistas de la industria o el mercado laboral (DiMaggio y Powell, 1983). Tales fuentes no se ven afectadas directa e inmediatamente por el proceso desregulador. Por ejemplo, la percepción de los consumidores sobre lo que es justo, apropiado o deseable no cambia inmediatamente como consecuencia del cambio regulatorio. Del mismo modo, tampoco las preferencias de los trabajadores por una forma organizativa u otra se ven alteradas radicalmente a raíz de la desregulación. Como resultado, el efecto de la des-institucionalización en el patrón competitivo se ve atenuado por la presión que ejercen las audiencias no afectadas directamente por los cambios en la regulación. La desaparición de las restricciones institucionales, así como la velocidad con la que ésta se produce, depende de la fuerza con la que las otras fuentes de presión continúan exigiendo y esperando determinadas pautas de actuación por parte de las empresas.

La intensidad de las restricciones institucionales depende de la facilidad con la que las distintas audiencias o colectivos sociales perciben la identidad de cada forma organizativa como distinta de las demás (Hsu y Hannan, 2005). La percepción de tales identidades depende del foco perceptual (McKendrick et al., 2001, 2003), la nitidez (Baron, 2004) y el contraste entre categorías (Hannan, Pòlos y Carroll, 2007). Una identidad robusta (i.e., centrada, clara y con un contraste elevado) requiere que las empresas que pertenecen a la misma forma organizativa sean similares entre ellas en sus dimensiones estratégicas centrales, se diferencien en gran medida de las empresas que pertenecen a otras formas y que existan claros prototipos (Baron, 2004). De no ser así, las distintas audiencias pueden encontrar difícil el juzgar si la empresa se ajusta a lo que su identidad requiere y penalizar las desviaciones del comportamiento esperado. Después de la desregulación, los límites de las formas organizativas se van erosionando progresivamente a medida que las empresas entran en nuevos mercados y desarrollan actividades previamente reservadas a otros tipos de formas organizativas. A medida que las diferencias entre las formas organizativas de carácter institucional se reducen, las limitaciones o restricciones sociales se debilitan. Esto da como resultado un proceso iterativo en el que las violaciones adicionales de la identidad tradicional y el debilitamiento de las restricciones institucionales se refuerzan mutuamente.

Así, la desregulación inicia un proceso por el que las formas organizativas de carácter institucional pierden importancia como determinantes de la

configuración de actividades y las necesidades de recursos de manera progresiva³. Este proceso supone una reducción gradual de la intensidad con la que la competencia depende de las formas organizativas de carácter institucional. En base a esto, la tercera hipótesis de este capítulo propone:

Hipótesis 3: *en industrias maduras, el efecto negativo que la densidad de empresas de la misma forma organizativa de carácter institucional produce sobre el resultado disminuye de manera progresiva, es decir, se hace menos negativo, después de la des-regulación.*

Las actividades y procesos institucionalmente aceptados tienden a ser incompatibles con la optimización de la eficiencia (Meyer y Rowan, 1977; Oliver, 1992; Tolbert y Zucker, 1983). Esto es, las decisiones y las actividades que deben llevarse a cabo en función de los criterios operativos suelen diferir de las actividades promovidas por las instituciones (D'Aunno, Succi y Alexander, 2000; Kraatz y Zajac, 1996; Scott y Meyer, 1983). En consecuencia, las expectativas institucionales pueden ser consideradas como límites artificiales a la actividad empresarial. En completa ausencia de presiones institucionales, las actividades de la empresa podrían configurarse exclusivamente de acuerdo a consideraciones de tipo operativo. Después de la desregulación, como consecuencia de la

³ Aquí se asume que no existe convergencia perfecta entre las formas organizativas definidas desde la perspectiva operativa e institucional. Si existiera convergencia entre las dos definiciones de las formas organizativas de la industria, las identidades no se hubieran debilitado después de la desregulación porque las empresas no hubieran experimentado ningún incentivo para modificar su configuración de actividades. Sin embargo, un supuesto tradicional de la teoría institucional es que las reglas y actividades legitimadas tienden a ser incompatibles con las que comportan la mayor eficacia y eficiencia (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1992; Tolbert & Zucker, 1983). Por tanto, el supuesto de que las formas organizativas de carácter institucional y operativo no se solapan al completo es consistente con la literatura previa.

disminución gradual de las restricciones institucionales, los factores operativos se convierten progresivamente en los determinantes más relevantes de las actividades de la empresa. Sin embargo, así como las empresas no pueden abandonar de manera inmediata los patrones de comportamiento institucionales, tampoco pueden adoptar inmediatamente las configuraciones de actividades de carácter operativo.

Las restricciones institucionales no sólo establecen formas concretas de operar, sino que además identifican determinados comportamientos y actividades que las empresas legítimas no deben adoptar (D'Aunno et al., 2000; Kraatz y Zajac, 1996). Si una empresa desarrolla actividades consideradas ilegítimas por el contexto institucional, el coste en términos de pérdida de apoyo institucional puede exceder los beneficios que se derivan de la adopción de la nueva práctica operativa (Meyer y Rowan, 1977). Como resultado, la introducción de las prácticas más eficientes y efectivas, es decir, la adopción de la configuración de actividades más óptima desde el punto de vista operativo, debe ser paralela al proceso por el que las restricciones institucionales desaparecen. Debido a esto, la convergencia de las empresas hacia la configuración de actividades que caracteriza a las formas organizativas definidas desde el punto de vista operativo se produce de manera progresiva. Esto implica que la competencia por los recursos comenzará a basarse, no de forma inmediata, sino progresivamente, en la definición operativa de las formas organizativas. En este sentido, la cuarta hipótesis que se plantea en este capítulo establece que:

Hipótesis 4: *en industrias maduras, el efecto negativo que la densidad de empresas de la misma forma organizativa de carácter operativo produce sobre el resultado aumenta de manera progresiva, es decir, se hace más negativo, después de la des-regulación*

5.4. Contexto de la investigación

5.4.1. La banca minorista española y muestra de la investigación

El análisis empírico de este capítulo, al igual que los de los capítulos 4 y 6, se centra en la banca minorista española. La selección de este sector es adecuada para los objetivos de esta investigación principalmente por dos razones. En primer lugar, la banca minorista se caracteriza por ser un sector en el que tanto los factores operativos como los institucionales juegan un papel importante (Scott y Meyer, 1991). En consecuencia, tiene sentido caracterizar la heterogeneidad intra-población en términos de las formas organizativas definidas desde la perspectiva institucional y operativa. Por un lado, como muchos otros sectores competitivos, la provisión de servicios financieros está sujeta a criterios de eficiencia y eficacia. Las entidades bancarias deben hacer un esfuerzo por controlar y coordinar sus procesos operativos para sobrevivir en un mercado competitivo. El tipo de forma organizativa de carácter operativo al que la empresa pertenece es crucial a la hora de determinar la identidad de las empresas que compiten directamente en este sector.

Por otro lado, además de ser económicamente rentables, las entidades bancarias tienen que satisfacer determinadas exigencias institucionales (Barreto y Baden-Fuller, 2006). La presión por responder ante las demandas de carácter

institucional surge por la necesidad de adoptar un conjunto de convenciones sociales para obtener apoyo y legitimidad. Esto implica que las audiencias interesadas en la banca minorista española imponen, de manera formal e informal, restricciones al tipo de actividad que las entidades bancarias pueden llevar a cabo y al modo en el que deben desarrollarla.

En segundo lugar, se trata de un sector que hasta fechas recientes ha estado muy regulado. Tal y como se ha expuesto en el capítulo 3, durante la mayor parte de su historia la banca minorista española ha establecido restricciones a las tasas y comisiones que se podían cargar, a la creación y entrada de empresas, a la apertura de sucursales en diferentes ámbitos geográficos, a los coeficientes de inversión en diferentes tipos de actividades y al coeficiente de caja mínimo. Tales restricciones han establecido derechos y obligaciones diferentes para cada tipo de intermediario financiero, lo cual ha contribuido a reforzar las diferencias estratégicas entre los mismos. Durante el último cuarto del siglo XX se inicia un proceso liberalizador que termina con las diferencias regulatorias entre las entidades financieras, aproximadamente en 1990. A partir de este momento, cada agente tiene libertad para desarrollar las mismas actividades. Sin embargo, aunque las restricciones legales se pueden considerar revocadas para esta fecha, otros tipos de presiones institucionales continúan vigentes en la actualidad. Por ejemplo, a día de hoy se mantienen las asociaciones profesionales para cada tipo de intermediario financiero (Asociación Española de Banca, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito).

La muestra de empresas utilizada para testar las hipótesis de este capítulo difiere de la empleada en los capítulos 4 y 6 en dos aspectos fundamentales: el

periodo analizado y el número de empresas consideradas. La muestra de este capítulo abarca el periodo 1986-2009, mientras que la de los dos otros se extiende desde 1999 hasta 2009. La ampliación del periodo examinado en este capítulo obedece a la necesidad de que la muestra incluya el proceso liberalizador. Sólo de este modo se puede analizar el efecto que la des-regulación ejerce sobre la evolución del patrón competitivo de la industria, lo que constituye el principal objetivo de la investigación llevada a cabo. Como consecuencia, dado que para las cooperativas de crédito únicamente existen datos disponibles a partir de 1991, año en el que terminan las principales medidas del proceso liberalizador, el análisis empírico de este capítulo se limita a bancos comerciales y cajas de ahorro⁴. De este modo, la información disponible permite iniciar el estudio en 1986, año anterior a la liberalización total del sector bancario. Al analizar el intervalo temporal 1986-2009 se espera poder captar el cambio que la des-regulación origina tanto en el patrón competitivo, como en la rivalidad de las empresas con los miembros de su misma forma organizativa.

El número de empresas con el que se trabaja en este capítulo oscila entre 80 y 148, dependiendo del año. Al igual que en los otros capítulos, la fluctuación en el número de empresas se debe a los procesos de fusión y adquisición que tienen lugar durante el periodo analizado (veáse, por ejemplo, Bernad, Fuentelsaz y Gómez, 2010). Las empresas que integran la muestra deben superar los criterios de inclusión que se han explicado previamente en el capítulo 4, es decir, deben presentar al menos 5 oficinas en algún momento del periodo analizado y poseer sede física en España cuando se trate de entidades extranjeras. A pesar de estas

⁴ La actividad de las cooperativas de crédito se encuentra orientada a la banca minorista en áreas rurales o a la provisión de servicios financieros a colectivos o profesiones específicas. En 2009, tan sólo el 4% del activo agregado del sector corresponde a las cooperativas de crédito

exclusiones y de la no consideración de las cooperativas de crédito, la muestra de este capítulo continúa siendo muy representativa. Por ejemplo, en 2009, último año del período de la ventana de observación, representa el 92% del activo agregado del sector.

5.4.2. Banca minorista española y formas organizativas definidas desde la perspectiva institucional

En el sector bancario español existen una serie de mecanismos que mantienen las diferencias entre los dos principales tipos de agentes financieros del sector (bancos comerciales y cajas de ahorros). Como se ha explicado, las *formas institucionales* se definen como grupos de empresas que están sometidas a las mismas expectativas por parte del entorno institucional. Debido a esto, las empresas de la misma forma institucional tienden a mostrar comportamientos homogéneos entre sí y divergentes respecto a los de las empresas de otras formas.

Para entender la existencia de distintas formas organizativas en la banca minorista española, definidas desde un punto de vista institucional, es preciso describir los mecanismos que las generan. En primer lugar, como ya se ha expuesto, la regulación bancaria tradicionalmente ha limitado las actividades que cada tipo de intermediario podía llevar a cabo. En concreto, los bancos comerciales disfrutaban de mayores niveles de libertad y empleaban gran parte de sus recursos en la banca mayorista e industrial con un alcance nacional. Por el contrario, las cajas de ahorros debían llevar a cabo sus tareas en áreas geográficas delimitadas del territorio nacional, presentando una clara orientación hacia la prestación de servicios financieros a familias y pequeñas empresas. Al mantenerse los comportamientos específicos de cada tipo de agente durante más de un siglo,

la sociedad ha desarrollado unas expectativas concretas sobre la función y el papel de cada forma organizativa. Estas expectativas pueden ser un fuerte incentivo a mantener la identidad.

En segundo lugar, las raíces históricas y los vínculos tradicionales con instituciones tales como gobiernos locales o la Iglesia son diferentes en función del tipo de intermediario financiero. Junto a esto, la misión, visión, objetivos y orientación de cada tipo de agente han sido diferentes durante la mayor parte de la historia del sector. El hecho de que cada forma organizativa institucional tuviese una misión propia claramente definida y distinta a la de las otras formas ha contribuido a generar una percepción clara sobre el papel de cada intermediario en la sociedad (Baron, 2004; McKendrick y Carroll, 2001). Así las distintas audiencias o públicos institucionales esperan que cada tipo de agente preste sus servicios de una forma diferenciada y determinada.

En tercer lugar, cada intermediario financiero tiene su propia denominación lingüística (i.e., banco y caja de ahorros), la cuál se emplea sistemáticamente en diversos colectivos, tales como los medios de comunicación, la clientela o los trabajadores. Las etiquetas lingüísticas son un mecanismo que contribuye a diferenciar las distintas formas organizativas en una industria (Hannan, 2010; Hsu y Hannan, 2005). La existencia de etiquetas lingüísticas en la banca minorista española refuerza la identidad de las entidades que integran cada una de las formas organizativas de carácter institucional.

En cuarto y último lugar, existen instituciones adicionales que refuerzan el carácter diferenciado de los bancos comerciales y las cajas de ahorros. Por ejemplo, el siglo pasado se establecieron asociaciones profesionales para cada tipo

de intermediario: la Confederación Española de las Cajas de Ahorros (CECA) para las cajas de ahorros en 1928 y la Asociación Española de Banca (AEB) para los bancos comerciales en 1977. Ambas asociaciones continúan operativas en la actualidad. Las asociaciones profesionales son uno de los mecanismos clásicos por los que las formas organizativas refuerzan sus identidades y tienden al isomorfismo (DiMaggio y Powell, 1983; McKendrick et al., 2003).

Como resultado de estos mecanismos, cada tipo de agente financiero (bancos comerciales y cajas de ahorro) ostenta una identidad compartida por los miembros de cada forma organizativa, diferente de la identidad de las restantes formas organizativas institucionales del sector. En base a estos mecanismos se puede argumentar que los bancos comerciales y las cajas de ahorros son dos formas organizativas institucionales con un carácter diferenciado. Las empresas que integran cada una de esas formas comparten orígenes y tradición histórica, etiqueta lingüística, asociaciones profesionales e identidad. El modelo señala la existencia de determinadas interdependencias competitivas entre las empresas que integran la misma forma institucional.

5.4.3. Banca minorista española y formas organizativas definidas desde la perspectiva operativa

Las *formas operativas* son grupos de empresas que comparten características relevantes, tales como la tecnología o el tamaño. Según la teoría de contingencias, estas empresas tienden a adoptar aquellos comportamientos que son óptimos dadas sus características técnicas u operativas. Así, al tratar de converger hacia la configuración de actividades óptima desde la perspectiva

operativa, la similitud entre las empresas que comparten los mismos rasgos operativos aumenta.

Identificar las características técnicas u operativas que definen las formas operativas de una industria determinada es una tarea complicada en cualquier sector, pero quizás aún más en el caso de la banca minorista española. Intuitivamente, la tecnología se podría considerar una dimensión relevante para clasificar las distintas empresas de la industria en formas organizativas de carácter operativo. Sin embargo, en el periodo analizado (1986-2009) la tecnología es relativamente homogénea en el sector. De hecho, el sector bancario se caracteriza por su dependencia de fuentes externas de tecnología e innovación (Dolata, 2009). Así, a medida que se han desarrollado nuevas tecnologías (por ejemplo, el cajero automático, la banca telefónica o la banca electrónica) éstas han sido adoptadas por la práctica totalidad de las entidades del sector, dando como resultado una homogeneidad tecnológica. Por tanto, y a diferencia de otras industrias (véase, por ejemplo, Dobrev, 2007), la dimensión tecnológica no parece apropiada para distinguir las diferentes aproximaciones a la prestación de servicios de la banca minorista española. Debido a esto, en lugar de identificar las formas operativas en base a sus rasgos tecnológicos, en este capítulo se utiliza el tamaño empresarial como criterio de clasificación.

El tamaño ha sido, con toda probabilidad, la dimensión más utilizada para establecer diferencias entre las entidades que operan en el sector bancario. Son muchos los ejemplos de trabajos previos que, en función del tamaño de las empresas del sector, han estudiado las diferencias sistemáticas en la recogida y procesado de información (Berger et al., 2005), la elección de la localización en

ciudades y regiones (Brickley, Linck y Smith, 2003), el público objetivo cuyas necesidades se pretenden satisfacer (Berger et al., 1995, 2001; Haynes, Ou y Berney, 1999) o las condiciones crediticias (Cole, Goldberg y White, 2004). Además, se ha comprobado que, junto con los factores institucionales, el tamaño es el determinante más crítico de la actividad financiera (Delgado, Salas y Saurina, 2007). Ambos factores, la dimensión institucional y el tamaño, explican los patrones de especialización y, por tanto, las necesidades de recursos de las empresas que operan el mercado bancario. De manera similar, investigaciones previas en el contexto de la banca minorista española han agrupado a las empresas que la integran en función de su tamaño (Espitia, Polo y Salas, 1991; Más-Ruiz, Nicolau-Gonzálbez y Ruiz-Moreno, 2005; Más-Ruiz y Ruiz-Moreno, 2011). Por tanto, parece que la literatura existente apoya la idoneidad del tamaño como variable que diferencia las características operativas de las formas organizativas en el sector bancario, y muy especialmente en el caso español. Como posteriormente se describirá en la sección de metodología, en este capítulo de la tesis doctoral se distinguen tres formas operativas: entidades pequeñas, entidades medianas y entidades grandes.

5.5. Metodología

5.5.1. Especificación del modelo

En este capítulo de tesis se toman la rentabilidad y el crecimiento como variables dependientes. Para testar las predicciones sobre el efecto de la densidad en la rentabilidad de la empresa, se propone un modelo en el que la rentabilidad depende linealmente de las variables explicativas, de la siguiente forma:

$$Rentabilidad_{i,t} = \alpha_i + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (5.1)$$

En la ecuación (5.1), $X_{i,t}$ representa las variables explicativas, $\varepsilon_{i,t}$ es el término de error y α_i es la constante. Para tener en cuenta la heterogeneidad no observable, este término es específico para cada empresa.

Para testar las predicciones sobre el efecto de la densidad en el crecimiento se propone un Modelo de Crecimiento Proporcional (Barron, West y Hannan, 1994; Boone et al., 2004). En este modelo, la tasa de crecimiento depende del tamaño de la empresa en el periodo t y de una función exponencial de las otras variables:

$$\frac{Tamaño_{i,t+1}}{Tamaño_{i,t}} = r_{i,t} Tamaño_{i,t}^{\beta_1} \exp(\varepsilon_{i,t}) \quad (5.2a)$$

donde

$$r_{i,t} = \theta_i \exp\left(\sum_{i=1}^k \beta_i X_{i,t}\right) \quad (5.2b)$$

Como en el caso del modelo de rentabilidad, se controla la heterogeneidad no observable mediante la inclusión de un término constante específico para cada empresa, representado por θ_i en la ecuación (5.2b). El modelo se hace lineal utilizando una transformación logarítmica. Tras reordenar los términos, la ecuación a estimar pasa a ser la siguiente:

$$\ln(Tamaño_{i,t+1}) = (\beta_1 + 1) \ln(Tamaño_{i,t}) + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{i,t} + \alpha_i + \varepsilon_{i,t} \quad (5.3)$$

5.5.2. Variables

Variables dependientes

Las hipótesis se testan utilizando dos medidas de resultado a corto plazo: *rentabilidad* y *crecimiento* (medido como la variación en el tamaño de la empresa). Ambas son objetivos convencionales perseguidos por las empresas y

requieren movilizar recursos del entorno. La rentabilidad se aproxima mediante una medida contable: rentabilidad sobre el activo total (ROA), calculada como el ratio de la rentabilidad antes de impuestos y el activo total. La ROA se ha empleado frecuentemente como una medida del resultado financiero en el sector bancario (véase, por ejemplo, Barnett, Greve y Park, 1994 o Roberts y Amit, 2003). En cuanto a la otra variable dependiente, el tamaño, en ecología de las poblaciones normalmente se mide como la escala de operaciones, es decir, como el volumen de actividades que la empresa desarrolla (Barron et al., 1994; Dobrev, 2007). De manera consistente con la investigación previa en el sector bancario, la medida del tamaño empresarial es el activo total (Barron et al., 1994; Haveman, 1993).

Variables independientes

Las principales variables independientes del modelo son dos: el *número de rivales de la misma forma institucional* y el *número de rivales de la misma forma operativa* con los que la empresa compite. El primer paso para la identificación de ambas variables consiste en identificar el mercado relevante en el que cada entidad opera. Como se ha explicado en el capítulo previo, la actividad de banca minorista se encuentra delimitada geográficamente (Radecki, 1998; Simons y Stavins, 1998). Los límites geográficos han mostrado ser relevantes para un amplio abanico de servicios propios de la banca minorista, tales como cuentas de crédito (Kwast, Starr-McCluer y Wolken, 1997; Simons y Stavins, 1998), depósitos de consumidores (Sharpe, 1997; Radecki, 1998), préstamos comerciales (Hannan, 1991), préstamos a pequeñas empresas (Cole y Wolken, 1995) e hipotecas (Rhoades, 1992). Junto a esto, la literatura ha puesto de manifiesto que

el mercado relevante para una oficina bancaria es mayor que el código postal o la ciudad, pero menor que el mercado nacional (Radecki, 1998). Por tanto, y a la vista de esto, se define el mercado relevante en términos geográficos y a nivel provincial. Es decir, se entiende que el mercado relevante de una empresa está compuesto por el conjunto de provincias en las que opera. Así, dos entidades financieras serán rivales directos sólo si coinciden al menos en una provincia.⁵

Para testar la primera hipótesis se incluye en el modelo la variable *número de rivales de la misma forma institucional*. Dicha variable se calcula como el número total de empresas que integran la misma forma institucional (bancos comerciales o cajas de ahorros) y que operan en mercado relevante de la empresa focal, expresado en cientos. Para evitar dobles conteos, esta variable no considera a aquellas empresas que pertenecen simultáneamente a la misma forma organizativa de carácter operativo y de carácter institucional.

Para validar la segunda hipótesis, se crea la variable denominada *número de rivales de la misma forma operativa*. Ésta se calcula como el número total de empresas que pertenecen a la misma forma operativa y que tienen presencia en alguna de las provincias en las que la empresa focal está establecida (en cientos). Se distinguen tres formas organizativas de carácter operativo: entidades grandes, medianas y pequeñas. Para determinar los umbrales que clasificarán a las empresas en un grupo u otro, se recurre a la literatura previa sobre el sector bancario español (e.g., Freixas, 1996; Mas-Ruiz et al., 2005; Mas-Ruiz y Ruiz-Moreno, 2011).

⁵ Los criterios para identificar el mercado relevante y considerar a una empresa como rival directo coinciden con los utilizados en el capítulo 4 de la tesis doctoral.

En tales estudios las agrupaciones de empresas en función del tamaño atienden a los depósitos o préstamos totales. Por consistencia con la medida de crecimiento utilizada en el modelo, se mide el tamaño en términos del activo total de la empresa. Así, se establecen puntos de corte tales que proporcionen una clasificación final de los bancos y cajas tan similar a las obtenidas en la literatura previa como sea posible⁶. Concretamente, se traslada al activo de la empresa los umbrales establecidos por Mas-Ruiz et al. (2005) en base a los depósitos. Si el volumen de activos totales es inferior a 4,450 millones de euros, la entidad pertenece a la forma operativa de empresas pequeñas. Si los activos totales se localizan entre 4,450 millones de euros y 21.500 millones de euros, la empresa pasa a formar parte del grupo de entidades medianas. Por último, cuando los activos de la empresa superan los 21.500 millones de euros, esta se incluye en la forma operativa de entidades financieras grandes⁷. Como ilustración, en 2009, estos puntos dividen la muestra en 13 empresas grandes, 31 empresas medianas y 94 empresas pequeñas. Al igual que en el caso anterior, para evitar dobles conteos esta variable no considera a las empresas que al mismo tiempo pertenecen a la forma organizativa de carácter institucional y operativo.

Para validar la tercera y cuarta hipótesis, las variables que recogen el número de rivales que pertenecen a la misma forma operativa o institucional se interactúan con una variable de tendencia que toma el valor 1 en 1986 y que aumenta en una unidad a medida que transcurre cada año.

⁶ En casos concretos, las empresas cercanas al umbral se pueden clasificar en diferentes categorías en función de si el criterio empleado son los préstamos, los depósitos o los activos totales.

⁷ Las cifras están calculadas en euros constantes con base en 1991.

Variables de control

El modelo introduce varias variables de control para recoger el efecto de diversos factores del entorno. Concretamente, la especificación incluye la variable *créditos*, medida como el conjunto agregado de los créditos concedidos en las provincias donde la empresa analizada desarrolla su actividad (en miles de euros). Esta variable constituye una aproximación a la demanda total de actividades financieras en el mercado de la empresa. *Crisis* es una variable dummy que toma el valor 1 para momentos de recesión económica (desde 1992 hasta 1995 y desde 2008 hasta 2009). También se incluye una variable temporal de tendencia (*tendencia*), que controla por determinados factores del entorno no corregidos explícitamente por otras variables. La variable *solapamiento de la densidad operativa e institucional* controla por la densidad de los rivales que pertenecen a la misma forma organizativa de carácter institucional y operativo al mismo tiempo. El modelo también incluye una serie de controles a nivel de empresa que son específicos para el sector bancario: *riesgo*, medido como el ratio de los créditos totales y el activo total, e *ineficiencia*, calculada como el ratio entre los costes de explotación y el margen ordinario (Carbó, del Paso y Fernandez, 2003). Ambas variables permiten capturar la variación a lo largo del tiempo de las actividades que los intermediarios financieros llevan a cabo.

Las estimaciones controlan además por el logaritmo del total de activos (*log (activo total)*). En el modelo de rentabilidad, el logaritmo del activo controla por los efectos que derivan de la escala de operaciones. En el modelo de crecimiento, esta variable la requiere la propia especificación. El modelo de crecimiento incluye además la variable ROA como control, ya que a menudo las empresas

deben decidir entre crecer o ser rentables. Por ejemplo, un banco puede decidir disminuir sus precios, como las comisiones de sus productos financieros, para captar más clientes y crecer.

Finalmente, dado que durante el periodo analizado se producen un número importante de fusiones y adquisiciones, la especificación incluye dos variables que permiten tener en cuenta sus efectos. Por un lado, el año que la fusión o adquisición tiene lugar es predecible que se produzca un efecto positivo puntual en el crecimiento de la empresa y un efecto negativo en su rentabilidad. Por otro lado, el año posterior a la fusión o adquisición es predecible que se reduzca el ritmo de crecimiento y el resultado de la empresa como consecuencia de los esfuerzos de ajuste y adaptación entre las entidades implicadas. Así, el modelo incluye dos variables que recogen el efecto de las fusiones y adquisiciones: $F\&A$, que toma el valor 1 para aquellos años en los que se produce alguna fusión o adquisición y cero para los años restantes y la variable $\text{post } F\&A$, que toma el valor 1 en el año posterior a la fusión o adquisición. La Tabla 5.1 muestra los estadísticos descriptivos y la correlación entre las variables.

Tabla 5.1: Estadísticos descriptivos y correlaciones

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Mínimo	-13,60	9,59	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Media	0,92	14,27	1,84e+07	0,24	0,67	0,54	11,25	0,22	32,94	20,30	31,00
Máximo	17,86	19,26	2,40e+08	1	9,08	0,99	34	1	77	87	76
Desviación típica	1,32	1,60	4,26 e+07	0,42	0,51	0,20	6,86	0,14	21,30	18,57	19,87
1. ROA	1,00										
2. Log(activo total)	-0,00	1,00									
3. Créditos	0,13	0,05	1,00								
4. Crisis	-0,04	0,03	-0,24	1,00							
5. Eficiencia	-0,32	-0,18	-0,05	0,06	1,00						
6. Riesgo	-0,04	0,20	-0,24	0,00	-0,10	1,00					
7. Tendencia	-0,19	0,32	-0,50	0,08	0,05	0,52	1,00				
8. F&A	-0,02	0,16	0,02	0,01	-0,02	-0,01	-0,00	1,00			
9. Solapamiento de la densidad	-0,01	-0,39	0,11	0,07	0,13	-0,14	-0,21	-0,09	1,00		
10. Número de rivales de la misma forma institucional	-0,05	0,68	0,03	0,10	-0,06	0,08	0,26	0,15	-0,50	1,00	
11. Número de rivales de la misma forma operativa	0,07	-0,28	0,19	0,01	-0,00	-0,12	-0,37	-0,09	0,52	-0,53	1,00

5.5.3. Modelo de estimación

La base de datos contiene datos de corte transversal y longitudinal. Por tanto, se aplican técnicas propias de datos de panel para controlar por la heterogeneidad individual no observable. Para decidir si es preciso controlar por la heterogeneidad no observable a nivel de empresa, así como el control más apropiado, se llevan a cabo una serie de test. En primer lugar, el test Breusch-Pagan de Multiplicadores de Lagrange rechaza la hipótesis nula ($\chi^2=198,72$, $p<0,01$ en el modelo de rentabilidad; $\chi^2=2,09$, $p=0,07$ en el modelo de crecimiento), lo que se puede interpretar como evidencia de que existe heterogeneidad individual no observada (Wooldridge, 2002). La heterogeneidad no observada a nivel de individuo puede adoptar dos formas distintas: efectos fijos o efectos aleatorios. El test de Hausman indica que la estimación por efectos fijos es preferible a la de efectos aleatorios ($\chi^2=84,59$, $p<0,01$ en el modelo de rentabilidad; $\chi^2=240,13$, $p<0,01$ en el modelo de crecimiento). En consecuencia, para ambas variables dependientes se utiliza una estimación por efectos fijos. El modelo de rentabilidad se estima por Mínimos Cuadrados Ordinarios, incluyendo una variable dummy para cada empresa para controlar por los efectos fijos. Los errores del modelo son consistentes a heterocedasticidad y autocorrelación.

En el caso de las estimaciones del efecto sobre el crecimiento se especifica un Modelo de Crecimiento Proporcional, lo cual requiere la inclusión de la variable dependiente retardada (ver la ecuación 5.3). En consecuencia, se trata de un modelo de datos de panel dinámico. La consideración de efectos fijos en un modelo dinámico puede ser problemática, ya que los efectos individuales a nivel de empresa generan correlación entre la variable retardada y el término de error,

dando lugar a un problema de endogeneidad. Como resultado, se produce un sesgo en las estimaciones (Nickell, 1981). La aproximación convencional para resolver este tipo de problemas consiste en estimar el modelo por el Método Generalizado de los Momentos en Diferencias (Diff GMM) propuesto por Arellano y Bond (1991). En este método, primero se eliminan los efectos fijos aplicando primeras diferencias a todo el modelo. Después, la endogeneidad de la variable dependiente retardada se corrige mediante su instrumentalización a través de sus observaciones pasadas.

Sin embargo, existe un problema adicional con el modelo. El tamaño es una variable de gran persistencia. La correlación entre la medida del tamaño en el periodo t y la misma variable en el periodo $t-1$ se sitúa sobre 0,99. En este caso, las observaciones pasadas de la variable no proporcionan instrumentos adecuados (Arellano y Bover, 1995; Blundell y Bond, 1998). En consecuencia, el modelo se debe estimar por el Método Generalizado de los Momentos en Sistema (System GMM). Además de las observaciones pasadas de la variable endógena, el System GMM emplea las primeras diferencias de las observaciones pasadas como instrumentos. Blundell y Bond (1998) demuestran que el System GMM aumenta de manera considerable la precisión del modelo en situaciones como la del análisis del crecimiento planteada en este capítulo.

Para estimar el modelo de crecimiento mediante System GMM se deben introducir ciertos cambios en la especificación. En primer lugar, se incluyen dummies anuales. Algunos tests de especificación del método, así como las estimaciones robustas de los errores estándares, asumen que no existe correlación contemporánea entre las empresas de la muestra (Roodman, 2006). La inclusión

de las variables dummies contribuye a mantener tal supuesto. En segundo lugar, la inclusión de dummies anuales elimina aquellas variables que se comportan de forma idéntica para todas las empresas durante cada año. De esta forma, desaparecen las variables que controlan por la recesión económica (*crisis*) y por la tendencia temporal (*tendencia*). Las dummies anuales controlan por factores que afectan por igual a todas las empresas de la industria. Por tanto, el ciclo económico y la tendencia temporal en este caso estarían controlados mediante la inclusión de las dichas variables.

Finalmente, System GMM requiere llevar a cabo varios tests. Primero, este método asume que el término de error no está autocorrelacionado. Para comprobar tal supuesto, comprobamos la existencia de autocorrelación de primer y segundo orden en los errores en primeras diferencias. Por construcción, los errores en primeras diferencias tienden a estar negativamente autocorrelacionados, por lo que la presencia de autocorrelación negativa de primer nivel es inocua. Sin embargo, la presencia de autocorrelación de segundo orden en los errores diferenciados es una señal de autocorrelación en el término de error en niveles, lo que vulnera los principios de la estimación. Los resultados de estos test se muestran en la parte inferior de la Tabla 5.2. Dichos test detectan autocorrelación de primer orden en los errores diferenciados. Sin embargo, no detectan autocorrelación de segundo orden, lo que confirma la validez de las estimaciones. Segundo, los instrumentos tienen que ser ortogonales al término de error. Esta condición se comprueba mediante el test de Hansen de sobreidentificación de restricciones. Bajo la hipótesis nula, los instrumentos son ortogonales al término de error y, por tanto, las estimaciones son válidas. Los resultados de estos test

también se muestran en la parte inferior de la Tabla 5.2 Los resultados confirman la validez de las estimaciones. El modelo de crecimiento muestra la estimación System GMM en dos etapas con la corrección de muestras finitas de Windmeijer (Windmeijer, 2005). Los errores estándar son robustos a heterocedasticidad y autocorrelación.

5.6. Resultados

La Tabla 5.2 muestra las estimaciones de los modelos de rentabilidad y crecimiento. Las primeras tres columnas recogen el modelo de rentabilidad y las tres últimas el modelo de crecimiento. Las columnas 1 y 4 muestran el modelo básico, que incluye sólo las variables de control. El modelo básico es globalmente significativo en ambos casos, lo que confirma la relevancia de las variables de control incluidas. Las columnas 2 y 5 incluyen los efectos directos de las variables empleadas para testar la hipótesis 1 y 2: rivales de la misma forma institucional y rivales de la misma forma operativa. La inclusión de estas variables aumenta el ajuste del modelo en el caso de la especificación de rentabilidad, tal y como el test de Wald indica, pero no en el de crecimiento. Las columnas 3 y 6 presentan el modelo totalmente especificado. En éste, las variables rivales de la misma forma institucional y rivales de la misma forma operativa se interactúan con la variable tendencia. En estas nuevas estimaciones son significativas 6 de los 8 parámetros de las variables teóricas. El ajuste del modelo aumenta marginalmente en el caso de la ecuación de crecimiento (el test de Wald del modelo completo sobre el modelo 4 es significativo $F=5,15$; $p<0,10$), mientras que la estimación de rentabilidad presenta una clara mejora sobre los modelos anteriores ($F=9,11$; $p<0,01$). En consecuencia, las hipótesis se testan en el modelo completamente

especificado, aunque los comentarios en relación al modelo de crecimiento deberán ser tomados con cautela.

Tabla 5.2: *Estimaciones de los modelos de crecimiento y rentabilidad*

	Modelo de rentabilidad			Modelo de crecimiento		
	1	2	3	4	5	6
Créditos	3,01e ^{-09***} (4,43)	2,51e ^{-09***} (3,81)	2,83e ^{-09***} (3,58)	5,82e ^{-10*} (1,77)	4,31e ^{-10**} (2,08)	4,07e ⁻¹⁰ (1,60)
Crisis	0,0455 (0,50)	0,0909 (0,93)	0,0966 (0,95)	-	-	-
log(activo total)_{t-1}	-0,227** (-2,55)	-0,198** (-2,13)	-0,265*** (-2,80)	0,963*** (42,89)	0,946*** (34,00)	0,937*** (31,27)
Ineficiencia	-0,720*** (-4,19)	-0,705*** (-4,14)	-0,701*** (-4,09)	0,0150 (0,94)	0,0130 (0,85)	0,0116 (0,82)
Riesgo	0,222 (0,88)	0,250 (0,98)	0,286 (1,14)	0,0233 (0,25)	0,0291 (0,30)	0,0345 (0,35)
Solapamiento densidad operativa institucional	-0,00678*** (-3,52)	-0,0131*** (-4,38)	-0,0112*** (-3,71)	-0,000882 (-1,45)	-0,000769* (-1,71)	-0,00126* (-1,85)
F&A	-0,197** (-2,52)	-0,165** (-2,23)	-0,180** (-2,33)	0,00615 (0,30)	0,0153 (0,69)	0,0166 (0,73)
Post F&A	-0,116 (-1,21)	-0,0955 (-1,03)	-0,113 (-1,15)	0,185*** (5,49)	0,184*** (6,03)	0,184*** (6,55)
Tendencia	-0,00870 (-0,88)	-0,00465 (-0,48)	-0,00167 (-0,14)	-	-	-
Número de rivales de la misma forma institucional		-0,0121*** (-3,67)	-0,0136*** (-3,07)		0,00175 (1,34)	0,00195 (1,53)
Número de rivales de la misma forma operativa		0,00323* (1,68)	0,00880*** (2,72)		0,000816** (2,11)	0,00297** (2,48)
Tendencia* Número de rivales de la misma forma institucional^a			0,748** (2,00)			0,0222 (0,32)
Tendencia* Número de rivales de la misma forma operativa^a			-0,632*** (-2,76)			-0,203** (-2,27)
ROA_{t-1}				0,0193** (2,53)	0,0192*** (2,58)	0,0193*** (2,58)
Efectos anuales				Si***	Si***	Si***
Observaciones	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430
R² Ajustado	0,315	0,320	0,326	-	-	-
Test de Wald ante 1 o 4		9,13***	9,11***		4,45	5,15*
Test de Wald ante 2 o 5			6,71***			7,05
AR(1)				-3,19***	-3,19***	-3,19***
AR(2)				0,57	0,62	0,58
Hansen				106,70	106,73	105,14

T-ratios entre paréntesis

Coefficientes estadísticamente significativos al *** 1%, ** 5% y * 10%

^a dividido por 1000

Las hipótesis 1 y 3 hacen referencia al efecto competitivo generado por las empresas de la misma forma organizativa de carácter institucional. La Hipótesis 1 establece que la densidad de rivales de la misma forma institucional tiene un efecto negativo sobre el resultado. Tal predicción se cumple para el modelo de rentabilidad ($\beta = -0,0136$, $p < 0,01$) pero no para el modelo de crecimiento ($\beta = 0,00195$, n.s.). La hipótesis 3 establece que este efecto competitivo se reduce a lo largo del tiempo. Para que esto se cumpla, dado que se ha predicho que el efecto directo es negativo, el término interactivo tiene que ser positivo. El parámetro tiene el signo esperado en ambos modelos, pero sólo es significativo en el modelo de rentabilidad ($\beta = 0,001$, $p < 0,05$). Por tanto, aunque las hipótesis 1 y 3 no se confirman en el modelo de crecimiento, ambas consiguen apoyo firme en el modelo de rentabilidad. Estos resultados sugieren que los rivales que comparten forma organizativa de carácter institucional compiten con la empresa, generando un efecto negativo y significativo en la rentabilidad. Este efecto se reduce de manera progresiva tras la desregulación.

El análisis del efecto directo de una variable sin considerar su interacción no es recomendable cuando el término de la interacción es significativo (Cohen, Cohen, West y Aiken, 2003). En estos casos, el parámetro del efecto directo debe ser interpretado como el efecto de la variable principal cuando la variable moderadora es 0. Con el objetivo de ofrecer una interpretación clara de la relación entre las empresas de la misma forma organizativa institucional (hipótesis 1 y 3), se analiza el efecto que la densidad de la misma forma institucional produce en la rentabilidad para los diferentes años de la ventana de observación (este análisis no se replica para el modelo de crecimiento porque el efecto de la interacción no es

significativo). Así, la relación competitiva entre las empresas de la misma forma organizativa de carácter institucional es estadísticamente significativa hasta 1996, es decir, aproximadamente hasta la mitad del periodo analizado. A partir de ese año, y hasta el final del periodo de observación, el efecto deja de ser significativo. En consecuencia, los resultados del modelo de rentabilidad confirman las hipótesis 1 y 3. Los bancos y cajas de ahorros españoles competían en el plano institucional durante la primera mitad del periodo analizado, mientras que durante la segunda mitad no se observan interdependencias competitivas significativas en este plano.

Las hipótesis 2 y 4 hacen referencia al efecto competitivo generado por las empresas que pertenecen a la misma forma organizativa de carácter operativo. La Hipótesis 2 predice que la densidad de empresas de la misma forma operativa produce un efecto negativo sobre el resultado de la empresa. El parámetro de la variable es positivo y significativo tanto en el modelo de rentabilidad ($\beta=0,00880$; $p<0,01$) como en el modelo de crecimiento ($\beta=0,00297$; $p<0,05$). Por tanto, el efecto directo de la densidad de la misma forma organizativa operativa, al mostrar una relación mutualista en lugar de competitiva, no confirma lo establecido por la Hipótesis 2. La Hipótesis 4 predice que la relación entre las empresas de la misma forma operativa se hace más competitiva a medida que transcurre el tiempo tras la desregulación. Esto implica que el término de la interacción entre la densidad de la misma forma operativa y la tendencia temporal debe presentar un parámetro negativo. La Hipótesis 4 se valida tanto para el modelo de rentabilidad ($\beta=-0,000632$; $p<0,01$) como para el modelo de crecimiento ($\beta=-0,000203$; $p<0,05$).

Al igual que en el caso anterior, el efecto neto de la densidad de la misma forma organizativa operativa (Hipótesis 2) debe ser interpretado conjuntamente con el término de la interacción (Cohen et al., 2003). En consecuencia, se vuelve a calcular el efecto de la densidad de rivales de la misma forma operativa para los diferentes años de la muestra. De acuerdo a esto, se observa un mutualismo aparente entre las empresas que pertenecen a la misma forma organizativa de carácter operativo. Esta relación es estadísticamente significativa hasta 1994 en el modelo de rentabilidad y hasta 1995 en el modelo de crecimiento. Sin embargo, hacia al final de la ventana de observación el signo del efecto se invierte, es decir, esta relación pasa a ser competitiva. En consecuencia, los resultados ofrecen un apoyo parcial para la Hipótesis 2 (la relación entre las empresas de la misma forma operativa es competitiva al final del periodo observado) y un apoyo total para la Hipótesis 4.

En resumen, los resultados del modelo de rentabilidad validan las hipótesis 1, 3 y 4, y confirman parcialmente la Hipótesis 2. En el modelo de crecimiento, sólo las hipótesis que hacen referencia a la competencia entre las empresas de la misma forma organizativa de carácter operativo se confirman: la Hipótesis 2 se valida por completo, mientras que la Hipótesis 4 se confirma sólo parcialmente.

Los efectos identificados en el modelo son económicamente relevantes. Al comienzo del periodo analizado una empresa que hace frente a una densidad media de rivales de la misma forma institucional experimenta una reducción en su rentabilidad de 0,26 puntos porcentuales. Si esta densidad aumentase en una desviación típica, la rentabilidad pasaría a reducirse en 0,50 puntos porcentuales. Por el contrario, al final del periodo, cuando la competencia se localiza entre las

empresas que pertenecen a la misma forma organizativa operativa, el efecto debiera ser de -0,20 puntos porcentuales para una empresa que hace frente a una densidad media de empresas de la misma forma operativa y de -0,32 para empresas con un número de rivales de la misma forma operativa una desviación típica por encima de la media. Estas cifras son especialmente relevantes cuando se comparan con la rentabilidad media de la muestra, que es de 0,91.

En el caso del modelo de crecimiento, se identifican efectos competitivos exclusivamente entre las empresas de la misma forma organizativa de carácter operativo. El efecto en el crecimiento también es económicamente significativo. El crecimiento medio de las entidades financieras en España durante el periodo analizado fue de un 9,45% anual. La tasa de crecimiento de las empresas que hacen frente a una densidad media de rivales que pertenecen a la misma forma operativa al final de la ventana de observación es 5,6 puntos menor, y la tasa de crecimiento de las entidades con una densidad elevada de empresas de la misma forma operativa (una desviación típica por encima de la media) se reduce en 9,2 puntos, lo que implica anular el crecimiento promedio.

5.7. Discusión y conclusiones

El marco teórico que se propone en este capítulo permite conocer en mayor profundidad la dinámica competitiva entre empresas heterogéneas dentro de la misma población. En este trabajo se identifican distintas formas organizativas en la banca minorista española con el objetivo de analizar el patrón competitivo desde la perspectiva de ecología de las poblaciones. Esta corriente establece que la existencia de distintas formas organizativas dentro de una población provoca diferencias en las necesidades de recursos de las empresas que la integran. La

heterogeneidad en las necesidades de recursos origina a su vez diferencias en la intensidad competitiva que ejerce cada miembro de la población en sus rivales. En base a esto, se propone que en situaciones de heterogeneidad dentro de una población, analizar el efecto de la densidad a nivel de las formas organizativas puede resultar más informativo que un examen de la densidad total.

Para identificar las formas organizativas que integran la población de empresas de la banca minorista española se emplean dos perspectivas: la dimensión operativa y la dimensión institucional. En la dimensión operativa las formas organizativas son conjuntos de empresas que emplean configuraciones de actividades similares para satisfacer las demandas de eficiencia y eficacia del mercado. Tales empresas comparten características organizativas clave tales como el tamaño, el alcance de actividades o la tecnología. La dimensión institucional, por su parte, establece que las formas organizativas son conjuntos de empresas sujetas a las mismas exigencias del entorno institucional. La presión institucional restringe el rango de las actividades que las empresas pueden llevar a cabo, favoreciendo determinados comportamientos y penalizando la adopción de otros. Al promover la adopción de determinadas configuraciones de actividades, las expectativas institucionales aumentan la similitud entre las empresas de la misma forma organizativa de carácter institucional.

La combinación de ambas dimensiones para la identificación de las formas organizativas de la industria es útil para analizar el patrón competitivo cuando un factor externo modifica la importancia relativa de las demandas operativas o institucionales. En este capítulo se argumenta que, en un contexto en el que inicialmente las expectativas sociales son de suma importancia, la desregulación

actúa como un mecanismo que potencia la importancia relativa de las demandas operativas. Así, la dimensión apropiada para definir las formas organizativas de la población, y por tanto para examinar las relaciones competitivas entre empresas, pasa de fundamentarse en las características institucionales del contexto, a basarse en las características operativas o técnicas.

El análisis empírico confirma las predicciones que se plantean en este capítulo. Al comienzo del periodo analizado se observa cómo las entidades financieras concentran sus esfuerzos competitivos en las empresas que pertenecen a la misma forma organizativa de carácter institucional. Sin embargo, al final de la ventana observación, una vez que se completa la des-regulación, la situación se invierte y los intermediarios financieros pasan a competir con las empresas de su misma forma organizativa operativa. En consecuencia, los resultados de este trabajo identifican un desplazamiento total del foco en el que se localiza el proceso competitivo.

Los hallazgos de este capítulo ponen de manifiesto el cambio progresivo que la banca minorista española experimenta al pasar de un entorno altamente regulado a otro dominado por las presiones del mercado. Tras la desregulación se observa cómo la dimensión operativa reemplaza a la institucional como principal determinante de las interdependencias competitivas, es decir, cómo el patrón competitivo deja de estar basado en factores institucionales para pasar a fundamentarse en criterios de carácter operativo.

Además, junto a este hallazgo, los análisis empíricos presentan resultados inesperados. La relación mutualista entre las empresas de la misma forma organizativa que se encuentra durante los primeros años del periodo examinado

merece una mayor discusión. Dicho hallazgo, además de revelar que competencia y mutualismo pueden coexistir en una población de empresas, pone de manifiesto las ventajas de desagregar la población en distintas formas organizativas para analizar el patrón competitivo. Al considerar que las empresas configuran sus actividades atendiendo simultáneamente a las demandas que provienen de los contextos institucional y operativo, se ha demostrado que las mismas interactúan al mismo tiempo en ambos tipos de entorno. El descubrimiento más importante a este respecto es que tales interacciones no deben producirse necesariamente en la misma dirección. Al comienzo de la ventana de observación, se encuentra que la relación entre los miembros de la misma forma organizativa de carácter operativo es mutualista, mientras que la relación entre empresas de la misma forma institucional es competitiva.

En definitiva, este capítulo de la tesis mejora la comprensión sobre la dinámica competitiva entre empresas dentro de la misma industria. Un argumento clásico en el área de la dirección estratégica es que no todas las empresas de la industria generan el mismo efecto competitivo. En función de su localización en el espacio estratégico multidimensional, dos empresas pueden ser competidores cercanos o lejanos (véase, por ejemplo, Chen (1996)). Aplicando la lógica de la ecología de las poblaciones, este capítulo demuestra que tanto las posiciones competitivas de las empresas, como la estructura de la industria, son elementos dinámicos. En concreto, se observa que la estructura de la industria evoluciona a lo largo del tiempo no sólo en relación a las empresas que son rivales directos, sino también en relación a la intensidad con la que éstas ejercen presión competitiva. En la banca minorista española se observa que durante las dos

décadas que suceden a la desregulación el proceso competitivo pasa a estar localizado entre las empresas que operan con el mismo tamaño y que la competencia entre empresas con características institucionales similares desaparece. Por tanto, los hallazgos en este capítulo confirman que la estructura competitiva de la industria se encuentra fuertemente condicionada por fuerzas exógenas capaces de alterar los factores que definen la rivalidad entre empresas.

En un sentido amplio, los resultados también presentan implicaciones relacionadas con la rama de la ecología de las comunidades. Los autores de esta área suelen investigar la manera en que nuevas formas organizativas emergen en una comunidad de formas organizativas previamente ya definida (Haveman, Rao y Paruchuri, 2007; McKendrick et al., 2003; Romanelli, 1991; Ruef, 2000). Este tipo de estudios tiende a centrarse en el proceso por el que las empresas introducen nuevas formas organizativas, y en cómo estas nuevas formas interactúan con las formas organizativas tradicionales. En lugar de eso, en este capítulo de la tesis se analiza la importancia relativa de las formas organizativas existentes identificadas desde dos perspectivas, en este caso, la institucional y la operativa. De esta modo, se observa que los criterios apropiados para comprender el patrón competitivo de la banca minorista española cambian después de la desregulación del sector. Así, los resultados contribuyen a la literatura sobre comunidades ecológicas demostrando que la emergencia y extinción de formas organizativas no es el único elemento que debe ser considerado para comprender la competencia entre empresas. De hecho, en el contexto de esta investigación se produce un cambio en el tipo de interacción competitiva entre los miembros de la población sin que surja una nueva configuración de formas organizativas.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este capítulo de la tesis presenta dos limitaciones importantes. En primer lugar, aunque los datos disponibles permiten capturar más de dos décadas de evolución en la banca minorista española, la ventana de observación no recoge por completo el proceso de desregulación del sector. Los primeros pasos para liberalizar la banca minorista española se dan en la década de los setenta. Sin embargo no se dispone de información sobre el resultado individual de cada intermediario financiero durante tales fechas. Aunque, a primera vista, esto puede suponer un gran inconveniente, el periodo de 24 años que recogido en la muestra es lo suficientemente extenso como para mostrar el cambio en el patrón competitivo que predice el modelo teórico. Dado que este cambio se produce de manera progresiva, podría esperarse que el empleo de un periodo de observación mayor diera lugar a resultados incluso más consistentes con las hipótesis. Por tanto, puede considerarse que este trabajo testa la dinámica competitiva propuesta en el modelo teórico de manera conservadora.

En segundo lugar, es importante destacar que la desregulación no es la única fuerza exógena capaz de alterar la estructura competitiva de la industria. Por ejemplo, los factores tecnológicos también pueden ejercer un efecto sobre las formas organizativas identificadas en una población determinada (McKelvey, 1982; Mckendrick and Carroll, 2001). Después de una discontinuidad tecnológica, la introducción de un nuevo tipo de tecnología puede abrir nuevos nichos o espacios de recursos, así como modificar la configuración óptima de actividades desde el punto de vista operativo (Anderson and Tushman, 1990; Tushman and Anderson, 1986). Como resultado, las discontinuidades tecnológicas pueden

iniciar periodos de transición entre una clasificación de formas organizativas de carácter operativo tradicional y otra emergente.

De manera similar, los cambios en el mercado laboral pueden ser factores externos de gran importancia. La identidad de una empresa, que como se ha argumentado es una cuestión clave para definir a las formas organizativas desde la perspectiva institucional, se ve influida por la percepción de los trabajadores (Baron, 2004). Además, la dependencia del mismo mercado laboral genera competencia ecológica por los recursos (Sorensen, 2004). Los cambios regulatorios que reducen o crean restricciones en las condiciones en las que las empresas pueden contratar a sus empleados pueden añadir limitaciones a la configuración de actividades y, por tanto, influir en el patrón competitivo. Una extensión natural de este capítulo de tesis consistiría en explorar como factores externos, distintos a la desregulación, condicionan la localización del proceso competitivo y la velocidad a la que el criterio apropiado para identificar formas organizativas de la industria y el patrón competitivo varía a lo largo del tiempo.

Conclusión

En este capítulo de tesis se propone que los patrones competitivos de la industria son dinámicos y que sus determinantes varían a lo largo del tiempo. Se observa que el patrón competitivo de la industria, estructurado en base a distintas formas organizativas, varía progresivamente a consecuencia de un cambio externo. Los resultados demuestran que los modelos de competencia de la ecología de las poblaciones son una herramienta útil para el análisis del patrón competitivo en industrias que experimentan un cambio exógeno.

Bibliografía

- Aiken, L. S. West S. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: sage
- Aldrich, H. E., Fiol, C. M. 1994. Fools Rush In ? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review* 19(4):645-670
- Aldrich, H., Ruef, M. 2006. *Organizations Evolving* (Sage, London)
- Anderson, P., Tushman, M. L. 1990. Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technical Change. *Administrative Science Quarterly* 35:604-633
- Arellano, M., Bond, S., 1991. Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *Review of Economic Studies* 58: 277-297
- Arellano, M., Bover, O., 1995. Another look at the instrumental-variable estimation of error components models. *Journal of Econometrics* 68: 29-52
- Ashforth, B. E., Gibbs, B. W. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science* 1(2):177-194
- Barnett, W. P. 1991. Strategic Deterrence among Multipoint Competitors. *Academy of Management Best Paper Proceedings* 1991:7-14
- Barnett, W. P. 1995. Telephone Industries. In *Organizations in Industry : Strategy, Structure and Selection*. Glenn R. Carroll and Michael T. Hannan (Eds.)
- Barnett, W. P. 1997. The Dynamics of Competitive Intensity. *Administrative Science Quarterly* 42(1): 128-160
- Barnett WP, Carroll GR. 1987. Competition and Commensalism among Early Telephone Companies. *Administrative Science Quarterly* 30: 400-21
- Barnett W. P., Greve, H. R., Park D. Y. 1994. An evolutionary model of organizational performance. *Strategic Management Journal* 15(Special Issue):11-28
- Baron, N. J. 2004. Employing Identities in Organizational Ecology. *Industrial and Corporate Change* 13(1):3-32
- Barreto, I., Baden-Fuller, C., 2006. To conform or to perform? Mimetic behavior, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies* 43 (7): 1559–1581

- Barron, D. N., West, E., Hannan, M. T. 1994. A Time to Growth and a Time to Die. Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology* 100(2): 381-421
- Baum, J. A. C. 1995. The Changing Basis of Competition in Organizational Populations: The Manhattan Hotel Industry, 1898-1990 *Social Forces* 74(1):177-204
- Baum, J. A. C., Mezas, S. J. 1992. Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly* 37(4):580-604
- Baum, J. A., Oliver, C. 1996. Toward an Institutional Ecology of Organizational Founding. *Academy of Management Journal* 39(5): 1378-1427
- Baum, J. A. C., Singh, J. V. 1994a. Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality. *American Journal of Sociology* 100(2):346-380
- Baum, J. A. C., Singh, J. V. 1994b. Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Founding. *Organization Science* 5(4):483-501
- Berger, A. N., Kashyap, A. K., Scalise, J. M. 1995. The Transformation of the U.S. Banking Industry: What a long, strange trip it's been. *Brookings Papers on Economic Activity*, 55-218
- Berger, A. N., Klapper, L. F., Udell, G. F. 2001. The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses. *Journal of Banking and Finance* 25: 2127-2167
- Berger, A. N., Miller, N. H., Petersen, M. A., Rajan, R. G., Stein, J. C. 2005. Does Function Follow Organizational Form? Evidence from the lending practices of large and small banks. *Journal of Financial Economics* 76:237-269
- Bernad, C., Fuentelsaz, L.; Gómez, J., 2009. The effect of mergers and acquisitions on productivity: An empirical application to Spanish banking. *Omega*, 38(5): 283-294.
- Bitektine, A., 2011. Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review* 36(1):151-179
- Blundell, R. W., S. R. Bond, 1998. Initial Conditions and Moment Restrictions in Dynamic Panel Data Models, *Journal of Econometrics* 87: 115-143.

- Brickley, J. A., Linck, J. S., Smith, C. W. 2003. Boundaries of the firm: evidence from the banking industry. *Journal of Financial Economics* 70: 351-383
- Boone, C., Carroll, G. R., van Witteloostuijn, A. 2004. Size, Differentiation and the Performance of Dutch Daily Newspapers. *Industrial and Corporate Change* 13(1):117-148
- Carbó, S., del Paso, R., Fernández, F. 2003. Medición de la Competencia en Mercados bancarios Regionales. *Revista de Economía Aplicada* 32(11):5-33
- Carroll GR. 1985. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. *American Journal of Sociology*. 90: 1262–83
- Carroll, G. R., Hannan, M. T. 1989. Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations. *American Sociological Review*. 54(4):524-541
- Carroll, G.R., Swaminathan, A. 2000. Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the U.S. Brewing Industry. *American Journal of Sociology* 106:715–62
- Chen, M. J. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review* 21(1):100-134
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. Aiken, L. S. 2003. *Applied Multiple Regression / correlation Analysis for the Behavioural Sciences*. (3rd. Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cole, R. A., Goldberg, L. G., White, L. J. 2004. Cookie-cutter vs. Character: the Microstructure of Small Business Lending by Large and Small Banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 39: 227-251
- Cole, R. A., Wolken, J. D. 1995. Financial Services Used by Small Businesses: Evidence from the 1993 National Survey of Small Business Finances. *Federal Reserve Bulletin* 81:629-667.
- D'Aunno, T., Succi, M., Alexander, J. A. 2000. The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change. *Administrative Science Quarterly* 45:679-703
- Delgado, J., Salas, V., Saurina, J. 2007. Joint Size and Ownership Specialization in Bank Lending. *Journal of Banking and Finance* 31: 3563-3583

- Delmas, M. A., Montes-Sancho, M. J. 2010. Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal* 31:575-601
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2):147-160
- Dobrev, S. B. 2007. Competing in the Looking Glass Market: Imitation, Resources and Crowding. *Strategic Management Journal* 28(13):1267-1289
- Dolata, U. 2009. Technological Innovations and Sectoral Change: Transformative Capacity, Adaptability, Patterns of Change: An Analytical Framework. *Research Policy* 38(6):1066-1076
- Espitia, M., Polo, Y., Salas, V. 1991. Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español. *Información Comercial Española* 690: 189–212
- Freixas, X. 1996. Los límites de la competencia en la banca española. Fundación BBV: Bilbao.
- Gual, J., Vives, X. 1991. Ensayos Sobre el Sector Bancario Español. Fundación de Estudios de Economía Aplicada: Madrid, Spain
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A. 2003. Correcting for Endogeneity in Strategic Management Research. *Strategic Organization* (1): 51-78
- Hannan, M. T. 1997. Inertia, Density and the Structure of Organizational Populations. Entries in *European Automobile Industries, 1886-1981*. *Organization Studies* 18(2): 193-228
- Hannan, M., T. 2010. Partiality of Memberships in Categories and Audiences. *Annual Review of Sociology* 36:159-181
- Hannan, M. T., Carroll, G. R., Dobrev, S. D., Han, J. 1998. Organizational Mortality in European and American Automobile Industries. Part I: Revisiting the Effects of Age and Size. *European Sociological Review* 14(3):279-302
- Hannan MT, Carroll GR. 1992. *Dynamics of Organizational Populations*. New York: Oxford University Press
- Hannan, M. T., Pòlos, L., Carroll G. R. 2007. *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*. Princeton University Press: Princeton.

- Hannan, M. T., Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82(5):929-964
- Hannan, M. T., Freeman J. 1987. The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836–1985. *American Journal of Sociology*. 92: 910-43
- Hannan, M. T., Freeman, J. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge MA. Harvard University Press.
- Hannan, T. H. 1991. Bank Commercial Loan Markets and the Role of Market Structure: Evidence from the Surveys of Commercial Lending. *Journal of Banking and Finance* 15:133-149
- Haveman, H. A. 1993. Organizational Size and Change. Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation. *Administrative Science Quarterly* 38(1):20-50
- Haveman, H. A., Rao, H., Paruchuri, s. 2007. The Winds of Change: The Progressive Movement in the Bureaucratization of Thrift. *American Sociological Review* 72:117-142
- Haynes, G. W., Ou, C., Berney, R. 1999. Small Business Borrowing from Large and Small Banks. In : Blanton, J. L., Williams, A., Rhine, S. L. W. (eds), *Business Access to Capital and Credit*. Federal Reserve System Research Conference, pp. 287-327
- Hsu, G., Hannan, M. T. 2005. Identities, Genres and Organizational Forms. *Organization Science* 16(5): 474-490
- Kraatz, M. S., Zajac, E. J. 1996. Exploring the Limits of New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change. *American Sociological Review* 61:812-836
- Kwast, M. L., Starr-McCluer, M., Wolken, J. D. 1997. Market Definition and the Analysis of Antitrust in Banking. *Antitrust Bulletin*, 42: 973-95
- Kuilman, J., Li, J.T., 2006. The Organizers' Ecology: An Empirical Study of Foreign Banks in Shanghai. *Organization Science* 17: 385 - 401
- Lomi, A. 2000. Density Dependence and Spatial Duality in Organizational Founding Rates of Danish Commercial Banks 1976 –1989. *Organization Studies*: 21: 433– 461

- Más-Ruiz, F. J., Nicolau-Gonzálbez, J. L., Ruiz-Moreno, F. 2005. Asymmetric Rivalry between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex-ante vs. Ex-post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market. *Strategic Management Journal* 26:713-745
- Más-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F. 2011. Rivalry within Strategic Groups and Consequences for Performance: The Firm-Size Effects. *Strategic Management Journal*
- McKelvey, B. 1982. *Organizational Systematics-Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley, CA: University of California Press
- McKendrick, D. G., Carroll, G. R. 2001. On the Genesis of Organizational Forms. Evidence from the Market for Disk Arrays. *Organization Science* 12(6):661-682
- McKendrick, D. G., Jaffee, J., Carroll, G. R., Khessina, O. M. 2003. In the Mud? Disk Array Producers as a (Possibly) Emergent Organizational Form. *Administrative Science Quarterly* 48(1): 60-93
- Meyer, J. W., Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83:340-363
- Nickell, S.J., 1981. Biases in dynamic models with fixed effects. *Econometrica* 49: 1417-1426.
- O' Brien. 2007. A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity* 41(5): 673-690
- Oliver, C. 1992. The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies* 13(4):563-588
- Péli, G.; Nooteboom, B. 1999. Market Partitioning and the Geometry of Resource Space. *American Journal of Sociology* 104:1132-53
- Pòlos, L., Hannan, M. T., Carroll, G. R. 2002. Foundations of a Theory of Social Forms. *Industrial and Corporate Change* 11(1):85-115
- Radecki, L. J. 1998. The Expanding Geographic Reach of Retail Banking Markets. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review* 4:15-34

- Ranger-Moore, J., Breckenridge, R. S., Jones, D. L. 1995. Patterns of Growth and Size- Localized Competition in the New York State Life Insurance Industry: 1860-1995. *Social Forces* 73(3):1027-1049
- Rennings, K., Markewitz, P., Vogeleson, S. 2010. How clean is clean? Incremental versus radical technological change in coal-fired power plants. *Journal of Evolutionary Economics*, November
- Rhoades, S. A. 1992. Evidence on the Size of Banking Markets from Mortgage Loan Rates in Twenty cities. Board of Governors of the Federal Reserve System Staff Study N°162.
- Roberts R. W., Amit R. 2003. The dynamics of innovative activity and competitive advantage. The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science* 14(2):107-122
- Romanelli, E. 1991. The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology* 17:79-103
- Roodman, D. 2006. How to Do xtabond2: An Introduction to ‘Difference’ and ‘System’ GMM in Stata. Washington, DC: Center for Global Development.
- Ruef, M. 2000. The Emergence of Organizational Forms: A Community Ecology Approach. *American Journal of Sociology* 106 (3):658-714
- Ruef, M., Scott, W. R. 1998. A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly* 43: 877-904
- Scott, W., Meyer, J. 1983. The Organization of Societal Sectors in Meyer, J., Scott, R (eds). *Organizational Environments: Ritual and Rationality* Beverly Hills: California
- Scott, W., Meyer, J. 1991. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. *The new institutionalism in organizational analysis*. Walter W Powell y Paul J DiMaggio
- Sharpe, S. A. 1997. The effect of consumer switching costs on prices. a theory and its application to the bank deposit market. *Review of industrial organization* 12: 79-94

- Short, J. C., Payne, G. T., Ketchen, D. J. 2008. Research on configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management* 34: 1053-1079
- Simons, K., Stavins, J. 1998. Has Antitrust Policy in Banking Become Obsolete? *New England Economic Review*, Federal Reserve Bank of Boston, March-April 1998, 13-26.
- Sorensen, J. B. 2004. Recruitment-based competition within industries: community ecology. *Industrial and Corporate Change* 13(1):149-170
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3):571-610
- Swaminathan, A. 2001. Resource partitioning and the evolution of specialist organizations: The role of location and identity in the U.S. wine industry. *Academy of Management Journal* 44: 1168-1184
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. 1983. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations. *The Diffusion of Civil Service Reform: 1880-1935. Administrative Science Quarterly* 28(1):22-39
- Tushman, M. L., Anderson, P. 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly* 31:439-465
- Vives, X. 2001. Competition in the Changing World of Banking. *Oxford Review of Economic Policy* 17(4):535-547
- Wang, X., Butler, B., Ren., Y., 2012. The impact of membership overlap on growth: an ecological competition view of online groups. *Organizations Science*. pp. 1-18
- Windmeijer, F. 2005. A finite sample correction for the variance of linear efficient two-step GMM estimators, *Journal of Econometrics* 126: 25-51
- Wooldridge, J. M. 2002. *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Zuckerman, E. 1999. The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. *American Journal of Sociology* 104:1398-1438

CAPÍTULO VI

**EXTERNALIDADES DEL CONTACTO MULTIMERCADO:
EL EFECTO DEL CONTACTO MULTIMERCADO DE LOS
RIVALES EN EL RESULTADO DE LA EMPRESA**

6.1. Introducción

El estudio de la rivalidad entre empresas ocupa una posición privilegiada en la literatura sobre estrategia (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007). A pesar de las importantes contribuciones que se han hecho hasta el momento en el área de la estrategia, el análisis de la dinámica de la competencia continúa viéndose limitado por una aproximación que se centra excesivamente en el análisis de la empresa focal (Tsai, Su y Chen, 2011). La mayoría de los trabajos examinan la rivalidad como exclusivamente dependiente de la relación competitiva que existe entre la empresa y sus rivales. Sin embargo, las empresas desarrollan su actividad inmersas en una tupida red de múltiples rivales interdependientes. Por lo tanto, es concebible que la rivalidad entre pares de empresas dependa también de terceras partes. En base a esto, en este capítulo de tesis se analiza la influencia indirecta que las relaciones competitivas de los rivales con otras empresas producen sobre la empresa focal. Además, el efecto que la relación de los rivales con terceras empresas produce sobre el resultado se examina considerando la relación de similitud o divergencia que existe entre la empresa analizada y sus rivales. De esta forma, se espera ampliar el conocimiento sobre las consecuencias de la dinámica competitiva entre empresas heterogéneas. Para llevar a cabo este trabajo, este capítulo se centra en una relación competitiva específica: la competencia multimercado.

Como ya se ha señalado, el análisis de las causas y consecuencias de la rivalidad es un tema recurrente en el área de la dirección estratégica. Cuando el grado de rivalidad es elevado, las empresas tienden a obtener una rentabilidad menor (Porter, 1985). En consecuencia, existe un gran interés por encontrar

mecanismos que ayuden a reducir los niveles de rivalidad y, por tanto, que permitan mejorar los resultados (Porter, 1985; Scherer y Ross, 1990). Si las empresas son capaces de evitar que se produzcan procesos de competencia intensa, por ejemplo mediante el establecimiento de acuerdos colusorios, tanto su rentabilidad como sus perspectivas de supervivencia aumentan. Uno de los mecanismos que las empresas pueden emplear para tratar de reducir la rivalidad consiste en aumentar el solapamiento de mercado con los atacantes potenciales, aspecto en el que se centrará este capítulo.

La literatura sobre contacto multimercado analiza la relación competitiva entre empresas que operan simultáneamente en distintos mercados (Bernheim y Winston, 1990; Edwards, 1955; Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, 1999). Esta teoría establece que la coincidencia en múltiples mercados modifica el comportamiento de las empresas (Fu, 2003; Greve, 2008). Cuando el contacto multimercado es elevado, las interdependencias estratégicas entre competidores se hacen evidentes y surgen incentivos para reducir la intensidad de la rivalidad (Bernheim y Whinston, 1990; Spagnolo, 1999). La propensión a reducir la agresividad cuando el contacto multimercado es elevado se denomina *tolerancia mutua* (Karnani y Wernerfelt, 1985) y su análisis es de gran interés para la dirección estratégica.

La literatura sobre contacto multimercado adopta la perspectiva de las empresas que están directamente implicadas en procesos de competencia multimercado. Generalmente, los trabajos que analizan el contacto multimercado utilizan una aproximación diádica (Baum y Korn, 1996; Baum y Korn, 1999) o consideran los contactos multimercado que la empresa mantiene con todos sus

rivales de forma agregada (Fuentelsaz y Gómez, 2006). En consecuencia, las aproximaciones teórica y empírica al contacto multimercado asumen implícitamente que la empresa se ve afectada, exclusivamente, por su propio solapamiento de mercado con sus competidores. En este capítulo de la tesis se pretende ampliar esta concepción mediante el análisis de las externalidades que el contacto multimercado puede producir. Esto es, se intenta demostrar que el contacto multimercado no limita su efecto a las empresas directamente involucradas en una relación competitiva, sino que puede expandir su efecto sobre empresas ajenas a dicha relación.

El tipo de situaciones que se analizan en este capítulo se pueden describir mediante el siguiente ejemplo. Dos empresas, A y B, compiten simultáneamente en varios mercados. La literatura sobre contacto multimercado simplemente analiza las consecuencias que la relación competitiva entre A y B produce sobre su propio resultado. Se puede pensar en una tercera empresa, C, que coincide en múltiples mercados con la empresa B, pero que no es competidor directo de la empresa A. El argumento en este capítulo es que la empresa A puede verse beneficiada o perjudicada por la relación competitiva que existe entre las empresas B y C. Si los contactos multimercado entre B y C son elevados, y por tanto ambas empresas se toleran mutuamente, la empresa A se beneficia de la menor agresividad competitiva de la empresa B, su rival directo. Si, por el contrario, el nivel de contacto multimercado entre B y C no es lo suficientemente elevado como para motivar el desarrollo de prácticas colusivas, sino que promueve una mayor rivalidad, la empresa A se puede ver perjudicada como resultado de la mayor intensidad competitiva que ejerce su competidor directo, la

empresa B. Así, en este capítulo de tesis se propone que la empresa se verá afectada por los contactos multimercado de otras empresas del mercado. Este efecto se denomina *externalidad del contacto multimercado*.

En línea con el principal objetivo de la tesis, este capítulo pretende incorporar a la literatura previa el hecho de que las empresas de la industria son estratégicamente heterogéneas al analizar las externalidades del contacto multimercado. En lugar de estar distribuidas de manera uniforme en el espacio estratégico, las empresas que operan en la industria convergen en torno a un número finito de configuraciones estratégicas (Romanelli, 1991; Short, Payne y Ketchen, 2008). Teniendo esto en cuenta, en este capítulo se considera la existencia de grupos de empresas con distintos posicionamientos estratégicos para determinar la existencia de externalidades de contacto multimercado en situaciones de heterogeneidad intra-industrial. En concreto, se analiza el impacto de las externalidades del contacto multimercado en función de los grupos estratégicos que integran la industria.

En contextos en los que más de un posicionamiento estratégico es válido para operar, se producen divergencias en el modo en el que las empresas experimentan el efecto de cualquier movimiento competitivo. Así, ante una acción competitiva puntual, unos posicionamientos estratégicos se ven más afectados que otros. Cuando una empresa, con un posicionamiento estratégico determinado, es el objetivo de un ataque, éste se dirige a aspectos específicos de la configuración de actividades que la caracteriza (ejemplo). En consecuencia, todas las empresas con una configuración similar se pueden ver afectadas por el ataque con más intensidad que empresas muy diferentes. Si este argumento se traslada a un

contexto de grupos estratégicos, implica que cuando la configuración de actividades que define al grupo es objetivo un movimiento competitivo (como resultado de que una empresa específica es objeto del ataque), todas las demás empresas que lo integran reciben también un impacto.

En este sentido, las externalidades del contacto multimercado que provienen de empresas del mismo grupo estratégico producen un efecto más intenso que las externalidades generadas por rivales de otros grupos. Mientras que los rivales del mismo grupo en función de las características de sus relaciones multimercado atraen o repelen movimientos competitivos expresamente dirigidos al posicionamiento estratégico de la empresa focal, los rivales de otros grupos atraen o inhiben movimientos competitivos que afectan más directamente a otro tipo de configuraciones estratégicas.

El resto del capítulo de tesis se estructura del siguiente modo. En la Sección 6.2 se revisa brevemente la literatura sobre contacto multimercado, y en la Sección 6.3 se formulan las hipótesis del modelo teórico. La Sección 6.4 discute la adecuación del contexto de investigación al fenómeno analizado, mientras que la Sección 6.5 presenta los resultados del modelo empírico. Por último, la Sección 6.6 concluye el capítulo de tesis discutiendo los resultados y sus principales implicaciones.

6.2. Revisión de la literatura sobre contacto multimercado

La teoría sobre contacto multimercado describe la dinámica competitiva que tiene lugar específicamente entre empresas que compiten simultáneamente en varios mercados (Karnani y Wernerfelt, 1985). Durante los últimos años, esta teoría ha adquirido gran popularidad entre los estudiosos de la dirección

estratégica debido a su capacidad de predecir el comportamiento y el resultado de la empresa (Anand et al, 2009; Greve, 2008; Prince y Simon, 2009; Upson et al., 2012). Intuitivamente, puede parecer que la coincidencia en distintos mercados debería incrementar la competencia al incrementar las oportunidades de intercambiar acciones competitivas. Sin embargo, la literatura sobre contacto multimercado argumenta que este tipo de rivales tiende a reducir su agresividad competitiva. Esto es lo que se conoce como la *hipótesis de la tolerancia mutua* (Fu, 2003; Greve, 2008; Jans y Rosenbaum, 1997; Parker y Roller, 1997; Spagnolo, 1999; Bernheim y Whinston, 1990). La tolerancia mutua entre competidores multimercado se explica a través de dos mecanismos: la *amenaza de represalia* y la *familiaridad* (Jayachandran et al, 1999).

La *amenaza de represalia* es resultado de la mayor capacidad de respuesta que caracteriza a los rivales multimercado. Al operar simultáneamente en varios mercados las empresas pueden responder ante cualquier agresión no sólo en el mercado atacado, sino en cualquiera de los mercados en los que se coincide. En consecuencia, cuando dos empresas compiten en varios mercados al mismo tiempo, la oportunidad de conseguir una ventaja competitiva en un mercado debe ser considerada junto al riesgo de recibir una respuesta en otros mercados. Así, la motivación para iniciar cualquier movimiento competitivo se reduce cuando los competidores operan simultáneamente en varios mercados (Chen, 1996).

El segundo mecanismo que explica la tolerancia entre competidores multimercado es la *familiaridad*, entendida como un proceso que permite mejorar el conocimiento sobre los recursos y capacidades de los rivales (Chen y Miller, 1994; Jayachandran et al., 1999). El contacto multimercado facilita la

comprensión de las estrategias de los rivales debido a la mayor exposición a las acciones de estos al poder observarlos en múltiples escenarios (Boeker et al, 1997). La mayor familiarización con el comportamiento de los rivales multimercado, además de facilitar el reconocimiento de las interdependencias competitivas, hace posible establecer acuerdos de no agresión de forma implícita.

Existen diferentes posiciones acerca de cuál es la relación exacta entre el contacto multimercado y la intensidad competitiva. Diversos trabajos en la literatura sobre contacto multimercado establecen que esta relación es lineal (Fu, 2003; Gimeno y Woo, 1996; Gimeno y Woo, 1999; Greve, 2008; Upson et al., 2012). Los autores que defienden esta relación consideran que cada contacto multimercado reduce la rivalidad y afecta de manera positiva al resultado. Sin embargo, otros autores sostienen que la relación entre contacto multimercado y rivalidad adopta una forma de “U” invertida (Baum y Korn, 1999; Fuentelsaz y Gómez, 2006; Haveman y Nonnemaker, 2000; Stephan et al, 2003).

De acuerdo con estos últimos, cuando el contacto multimercado es bajo, las empresas tienen incentivos a entrar en los mercados de sus competidores, si quiera a pequeña escala, para señalar su capacidad de hacer frente a movimientos competitivos potenciales (Karnani y Wernerfelt, 1990). Estas entradas podrían provocar respuestas similares, que darían como resultado un aumento en el número de contactos multimercado (Baum y Korn, 1999). A medida que el número de contactos multimercado crece, los dos mecanismos que conducen a la tolerancia mutua (la amenaza de represalias y la familiaridad) comenzarían a producir sus efectos. Por tanto, una vez que las empresas alcanzan un umbral determinado en su nivel de contacto multimercado, perciben con claridad sus

interdependencias competitivas y reducen la tasa de entrada a los mercados de sus competidores. La evidencia empírica muestra la existencia de esta relación en forma de “U” invertida, principalmente cuando el comportamiento competitivo es analizado en términos de entradas a los mercados de los rivales (Baum y Korn, 1999; Fuentelsaz y Gómez, 2006; Haveman y Nonnemaker, 2000; Stephan et al, 2003) o en función de las tasas de crecimiento (Haveman y Nonnemaker, 2000).

Existen razones para considerar que el efecto del contacto multimercado en forma de “U” pudiera también tener sentido también para otras formas de rivalidad. La literatura sobre dinámica competitiva ha demostrado que el solapamiento del mercado entre pares de empresas es clave a la hora de explicar la tensión competitiva (Chen, 1996; Chen et al., 2007; Peteraf y Bergen, 2003). A medida que las empresas coinciden en más mercados, su dependencia de los mismos recursos aumenta (Hannan y Freeman, 1989). Cuando el solapamiento en las necesidades de recursos es elevado, la tensión competitiva puede materializarse en acciones competitivas específicas (Chen et al., 2007). Por ello, el contacto multimercado, al incrementar el solapamiento de mercado, podría aumentar la intensidad competitiva y provocar acciones competitivas que afectaran de manera negativa al resultado. Sin embargo, siguiendo los preceptos propios de la teoría del contacto multimercado, la coincidencia en varios mercados incrementará la rivalidad sólo hasta el punto en el que los rivales se percaten de sus interdependencias. Así, una vez que se alcance este umbral, el contacto multimercado puede dar lugar al desarrollo de prácticas colusorias que afectan de manera positiva al resultado.

En consecuencia, la relación entre contacto multimercado y competencia debiera mostrar también una forma cuadrática para medidas de rivalidad distintas a las entradas en el mercado o el crecimiento. Cuando el nivel de contacto multimercado es bajo, y por tanto la tensión competitiva domina sobre los incentivos a tolerarse, el contacto multimercado afecta de manera negativa al resultado. Sin embargo, cuando el contacto multimercado es elevado y las empresas tienen una mayor motivación para coludir, el contacto multimercado produce un efecto positivo sobre el resultado. Recientemente, se ha encontrado evidencia empírica consistente con esta relación en la banca minorista española (Fuentelsaz y Gómez, 2012) y en el sector europeo de las telecomunicaciones (Fuentelsaz et al, 2012). En ambas industrias, la relación entre contacto multimercado y rentabilidad adopta una forma de “U”.

6.3. Formulación de hipótesis: Externalidades del contacto multimercado

6.3.1. Externalidades del contacto multimercado y efecto sobre el resultado

Un movimiento competitivo puede adoptar múltiples formas. Por ejemplo, cambios en el precio, campañas de marketing, promociones, la introducción de nuevos productos, la entrada en nuevos mercados, aumentos de capacidad productiva, acciones legales o incluso acciones de señalización de intenciones futuras pueden considerarse acciones competitivas (Baum y Korn, 1996; Ferrier, Smith y Grimm, 1999; Young, Smith y Grimm, 1996). En ocasiones estas acciones afectan a un rival determinado. Sin embargo, por lo general, en lugar de producir un efecto sobre un rival o rivales concretos, estas acciones repercuten sobre todo un producto o un mercado (Gimeno y Jeong, 2001; Nayyar, 1993). En consecuencia, los movimientos competitivos pueden afectar a todas las empresas

que operan en el segmento de producto-mercado en el que tienen lugar. En este sentido, Derfus et al. (2008) muestran que el número de acciones competitivas en la industria tiene un efecto negativo sobre la empresa focal, con independencia de que ésta sea o no el objetivo del ataque. Así, las empresas no sólo se ven afectadas por su propia capacidad de atraer o repeler movimientos competitivos, sino que también les afecta la capacidad de atraer o impedir acciones competitivas de las empresas con las que coincide en el mercado.

La literatura previa ha demostrado que el contacto multimercado es un determinante importante de la intensidad competitiva. En función de su nivel puede incrementar o reducir la rivalidad. Cuando el nivel de contacto multimercado es bajo, aunque las empresas pueden ignorar sus interdependencias competitivas, se perciben mutuamente como rivales. En estos casos, el contacto multimercado y la competencia se encuentran relacionados de forma directa: el solapamiento de mercado conlleva depender de factores similares para el desarrollo de la actividad empresarial, y por ende, incrementa la tensión competitiva (Chen, 1996, Chen et al., 2007, Hannan y Freeman, 1989), lo que promueve el inicio de procesos de escalada de la rivalidad (Baum y Korn, 1999; Chen et al., 2007). Frecuentemente, estos intercambios consisten en movimientos competitivos que emplean variables de corto plazo, tales como el precio (Kang et al., 2010), y que afectan al resultado de todas las empresas en el segmento de mercado en el que el movimiento competitivo tiene lugar. Por tanto, aunque estos movimientos vayan dirigidos a un rival o rivales concretos, generan externalidades competitivas para todas las empresas del mercado. Así, cuando el contacto multimercado es bajo no sólo las empresas directamente implicadas, sino

también aquéllas que operan en el mismo segmento, sufren las consecuencias de los intercambios de acciones competitivas.

La intensificación de la competencia que origina el solapamiento de mercado se invierte una vez que las empresas alcanzan cierto grado de contacto multimercado y reconocen sus interdependencias. Como se ha explicado, los mecanismos de amenaza de represalia y familiaridad son los responsables de esta reducción en la intensidad competitiva (Jayachandran et al., 1999). Que el contacto multimercado reduzca la rivalidad no implica que los competidores multimercado dejen de competir por completo. De hecho, en determinadas ocasiones la competencia multimercado implica la utilización de variables competitivas orientadas al largo plazo, como la introducción de nuevos productos, en lugar de variables competitivas centradas en el corto plazo (Kang et al., 2010). Con independencia de esto, la menor competencia que resulta de la tolerancia mutua puede beneficiar no sólo a los rivales multimercado, sino también al resto de empresas activas en el mercado (Bernheim y Whinston, 1990). Bajo estas circunstancias, los competidores multimercado pueden actuar como un escudo que protege a las restantes empresas del mercado de las acciones competitivas de otras empresas.

En definitiva, los rivales que operan en los mismos mercados pueden generar una escalada competitiva o inducir a la tolerancia mutua en función de su nivel de contacto multimercado con terceros. Esto es lo que se ha denominado *externalidades del contacto multimercado*: perjuicios o beneficios que una empresa recibe a través de una mayor o menor intensidad competitiva y que provienen de los contactos multimercado de sus rivales con terceras empresas. La

competencia entre Ford, General Motors (GM) y Chrysler puede proporcionar un ejemplo sobre las externalidades del contacto multimercado. Desde el punto de vista de Ford, el contacto multimercado con GM puede ser lo suficientemente elevado para coludir, mientras que el contacto multimercado con Chrysler puede ser insuficiente y, por tanto, aumentar la tensión competitiva. Dado que las externalidades competitivas pueden dificultar que Ford se comporte de forma agresiva con Chrysler y al mismo tiempo coluda con GM, Ford podría evitar atacar a Chrysler para no romper la tolerancia mutua con GM (Upson y Ranft, 2010:52). En la situación del ejemplo, Chrysler se estaría beneficiando de una externalidad positiva como resultado de la relación de contacto multimercado que existe entre Ford y GM.

El efecto que las externalidades del contacto multimercado producen en el resultado de la empresa depende de la influencia que el contacto multimercado ejerce sobre la rivalidad. Si el contacto multimercado que las empresas del mismo mercado mantienen con otras empresas es bajo, la rivalidad que éstas experimentan con sus rivales se intensifica. Cuando esto sucede, tales empresas experimentan incentivos para iniciar intercambios de acciones competitivas. Si los mismos llegan a materializarse afectan no sólo al resultado de las empresas directamente involucradas, sino también al resultado de todas las empresas que operan en los mercados afectados. Bajo este supuesto, el resultado de la empresa focal recibiría la influencia negativa de la mayor agresividad competitiva que mantienen sus rivales con otras empresas. Por el contrario, cuando las empresas que operan en el mismo mercado que la empresa focal coinciden con sus rivales en un número de mercados elevado, tienden a limitar su intensidad competitiva y,

por tanto, permiten obtener mejores resultados (Porter, 1985; Scherer y Ross, 1990). Bajo estas circunstancias, la empresa focal recibiría de forma indirecta los beneficios que se derivan de la menor agresividad competitiva que sus rivales mantienen con terceras empresas.

De acuerdo a esto, se puede predecir que el contacto multimercado de las empresas que operan en el mismo mercado de la empresa analizada y el resultado de ésta se relacionan en forma de U. Cuando el nivel de contacto multimercado de los rivales es bajo, la empresa analizada recibe una externalidad negativa, y cuando el nivel de contacto multimercado de los rivales es elevado, el efecto de la externalidad es positivo.

Hipótesis 1: *El contacto multimercado de los rivales que operan en el mercado de la empresa focal afectará en forma de “U” al resultado de la empresa.*

6.3.2. Externalidades del contacto multimercado y grupos estratégicos

Las empresas que operan en la industria son heterogéneas en términos de sus estrategias, objetivos, estructuras, públicos objetivo e incluso de los recursos que necesitan para el adecuado desarrollo de su actividad (Carroll y Swaminathan, 2000; Hannan y Freeman, 1989; Meyer, Tsui y Hinings, 1993; Short, Payne y Ketchen, 2008). Como se ha explicado en el capítulo 2, los grupos estratégicos son configuraciones de actividades específicas de cada industria que recogen conjuntos de empresas que siguen estrategias similares a lo largo de una serie de dimensiones clave (Porter, 1980: 129). Los preceptos de la literatura sobre grupos

estratégicos en cuanto a la relación competitiva entre empresas similares o diferentes han sido utilizados frecuentemente en el análisis de la rivalidad (véase, por ejemplo, Deephouse, 1999). Uno de los argumentos más recurrentes en esta literatura es que la rivalidad entre los miembros del mismo grupo (intra-grupo) y con los rivales de otros grupos (inter-grupo) presenta distintas intensidades (Barney y Hoskisson, 1990; Caves y Porter, 1977; Peteraf, 1993).

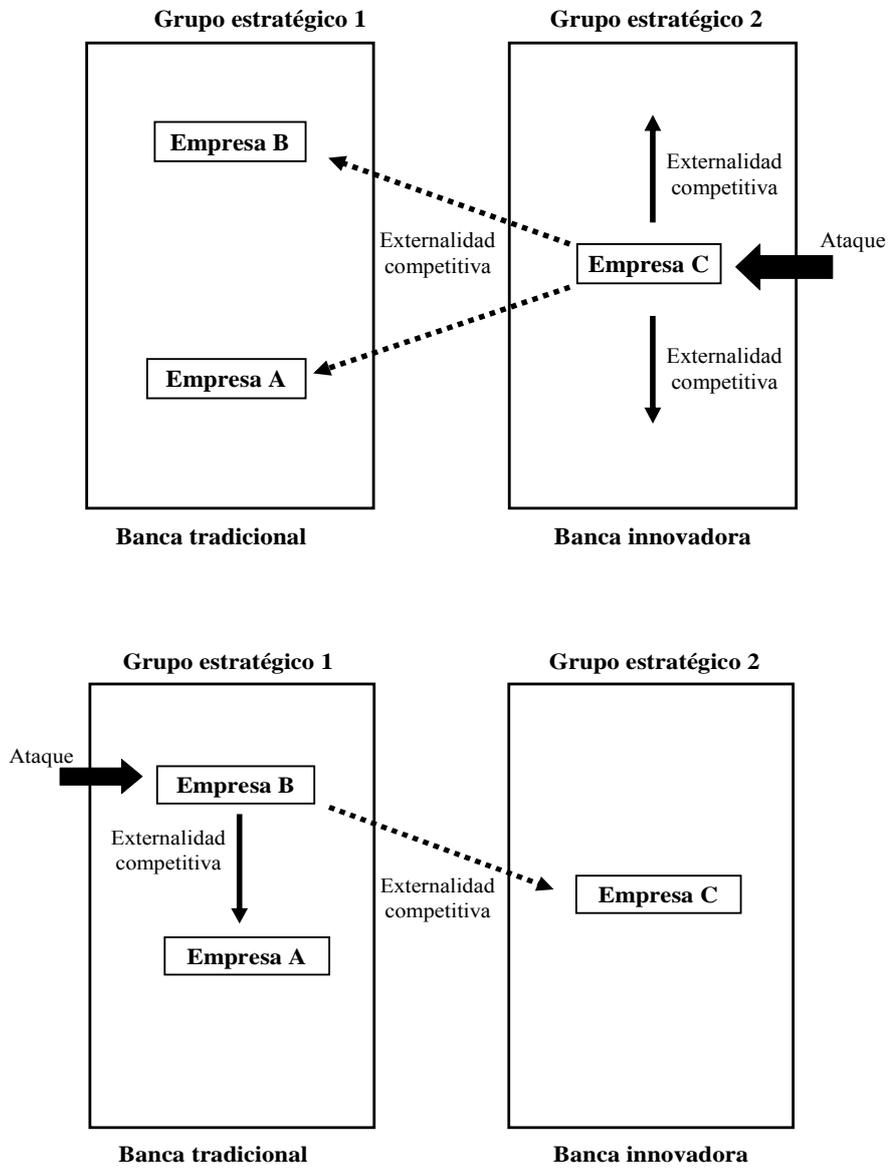
La literatura sobre grupos estratégicos parece naturalmente adaptada para su análisis conjunto con la teoría del contacto multimercado. De hecho, son varios los trabajos que desde la literatura sobre contacto multimercado consideran simultáneamente la similitud estratégica y el solapamiento de mercado (véase, por ejemplo, Fuentelsaz y Gómez, 2006; Gimeno y Woo, 1996; Guedri y McGuire, 2011; Young et al., 2000; Upson et al., 2012). En este sentido, incorporar al marco teórico de este capítulo la similitud o divergencia estratégica entre empresas parece una extensión razonable del modelo. Se propone que la similitud entre la empresa focal y las restantes empresas del mercado condiciona la intensidad con la que se transmiten las externalidades del contacto multimercado. En otras palabras, la transferencia del efecto positivo o negativo que se deriva de las relaciones competitivas entre rivales depende de la configuración de la industria en grupos estratégicos. Se argumenta que la intensidad de las externalidades del contacto multimercado es distinta en función de si la empresa que genera dicha externalidad pertenece al mismo grupo estratégico o a otro diferente.

Bajo el marco teórico de las externalidades del contacto multimercado, la similitud estratégica, entendida como el grado en el que los rivales ocupan una posición similar en el mercado gracias a la pertenencia al mismo grupo estratégico,

afecta a la intensidad con la que la empresa focal recibe la influencia del contacto multimercado de sus competidores con terceras empresas. Así, los rivales similares provocan o inhiben movimientos competitivos que afectan a las dimensiones centrales de la estrategia de la empresa focal. Por el contrario, las acciones competitivas atraídas o repelidas por aquellos competidores que son diferentes afectan a dimensiones estratégicas periféricas de menor importancia para la empresa analizada.

Por ejemplo, póngase el caso de tres empresas que coinciden en el mismo mercado: A, B y C. Las empresas A y B desarrollan actividades de banca tradicional, mientras que la empresa C lleva a cabo una estrategia de banca innovadora. Los ataques que recibe B producen un efecto sobre todas las empresas con una configuración estratégica de banca tradicional. Dado que A y B utilizan dicha configuración de actividades, es probable que la empresa A se vea afectada significativamente por los ataques que pretendan dañar a la posición competitiva de la empresa B. De manera distinta, los movimientos competitivos dirigidos hacia la empresa C suponen un perjuicio para la actividad de banca innovadora. En esta situación, como la banca innovadora no es una dimensión central para la posición estratégica de la empresa A, el efecto negativo que ésta recibe probablemente será mucho menor. En este sentido, desde la perspectiva de la empresa A, las externalidades del contacto multimercado que provengan de la empresa B serán más intensas que las que provengan de la empresa C. La Figura 6.1 representa gráficamente esta situación hipotética.

Figura 6.1: *Externalidades del contacto multimercado en un contexto de grupos estratégicos*



El razonamiento anterior implica que el contacto multimercado de las empresas del mismo grupo estratégico genera externalidades de mayor intensidad que las externalidades producidas por las empresas de otros grupos. Los miembros del mismo grupo estratégico que mantienen un nivel bajo de contactos multimercado con otras empresas, y que por tanto compiten de manera intensa con las mismas, atraen movimientos competitivos. Estos movimientos, al ir dirigidos a estas empresas en particular, estarán diseñados para dañar a su configuración estratégica, repercutiendo directamente en todos los demás integrantes del grupo estratégico. Esto producirá un efecto negativo sobre el resultado de todas las empresas del grupo estratégico. Por el contrario, los miembros del grupo estratégico que mantienen un contacto multimercado elevado con otras empresas, y que por tanto, coluden con las mismas, inhiben movimientos competitivos por parte de éstas que pudiesen llegar a afectarles. De esta manera, se reducirán los ataques potenciales que afectarían a la configuración de actividades adoptada por el grupo. En este caso, la tolerancia mutua generada por determinados miembros del grupo estratégico genera externalidades que afectan de manera positiva especialmente a los demás miembros del grupo. En base a esto, la segunda hipótesis establece lo siguiente:

Hipótesis 2: *El efecto en forma de U del contacto multimercado de los rivales sobre el resultado de la empresa focal es más intenso cuando dichos rivales pertenecen al mismo grupo estratégico que cuando pertenecen a grupos diferentes*

6.4. Modelo empírico

6.4.1. Contexto y muestra de la investigación

Al igual que los otros análisis empíricos, el estudio que se lleva a cabo en este capítulo se desarrolla en el sector de la banca minorista española. Este contexto es adecuado para testar lo propuesto en el modelo teórico de este capítulo, principalmente debido a dos razones. En primer lugar, dado que los intermediarios financieros operan simultáneamente en distintos mercados geográficos, la competencia multimercado en el sector está garantizada. En segundo lugar, la heterogeneidad de empresas en la banca minorista española ha sido documentada previamente mediante la identificación de grupos estratégicos (Espitia, Polo y Salas, 1991; Más-Ruiz y Ruiz-Moreno, 2011; Zúniga et al, 2004). Ambas características hacen de la banca española un escenario apropiado para explorar el efecto de la externalidades del contacto multimercado en un contexto de grupos estratégicos.

La muestra de empresas que se emplea en este capítulo es la misma que la utilizada en el capítulo 4. Por tanto, al igual que en el mismo, el periodo analizado es 1999-2009, y el número de empresas oscila entre 124 y 163 dependiendo del año que se examine. Debe recordarse que se trata de una muestra muy representativa de la banca minorista española, ya que, por ejemplo, en el último año del que se dispone información, 2009, recoge el 97,8% de los activos acumulados del sector.

6.4.2. Análisis empírico

La comprobación empírica de las predicciones se lleva a cabo mediante un proceso que sigue dos etapas. En primer lugar, se identifican los grupos

estratégicos de la banca minorista española. Tras esto, se testa el efecto de las externalidades del contacto multimercado en el resultado de la empresa focal, atendiendo tanto a todo el conjunto de rivales, como diferenciando entre rivales del mismo u otro grupo estratégico.

Identificación de los grupos estratégicos de la banca minorista española

El primer paso para identificar a los grupos estratégicos de cualquier industria consiste en definir la configuración estratégica de cada empresa. Por lo general, la estrategia de una empresa se puede representar en función de su alcance y de su compromiso en recursos (Cool y Schendel; 1987; Mehra, 1996; Ferguson, Deephouse, y Ferguson, 2000). Las decisiones sobre el alcance hacen referencia a la elección del segmento de mercado, mientras que el compromiso en recursos conlleva la asignación de recursos humanos, físicos y financieros. Para representar la posición estratégica de cada empresa, se emplean las dimensiones estratégicas utilizadas previamente en el capítulo 4 (Zuñiga et al, 2004; Fuentelsaz y Gómez, 2006; Prior y Surroca, 2006). Al igual que en el caso anterior, el alcance estratégico se mide mediante cinco ratios:

- (1) **Banca comercial**: (*Créditos comerciales/Inversiones financieras*). Este ratio captura la orientación hacia la banca comercial. Esta orientación estratégica caracteriza a empresas con un alto porcentaje de préstamos comerciales y que principalmente proporcionan fondos financieros a hogares y PYMES.
- (2) **Banca de inversión**: (*Cartera de valores/Inversiones financieras*). Representa la orientación del negocio de banca de inversión, predominantemente industrial. Esta estrategia se asocia con un gran peso

de la cartera de valores y se centra en la compra de valores financieros, principalmente adquiridos en la Bolsa.

- (3) Banca institucional: (*Operaciones con otros bancos y el sector público/Inversiones financieras*). Representa una estrategia de negocio de banca institucional. Los segmentos objetivo de este tipo de empresas son los mercados financieros en general. Éstas, se caracterizan por un elevado porcentaje de préstamos concedidos a instituciones públicas.
- (4) Posición en el mercado interbancario: (*Posición neta en el mercado interbancario/Pasivo*). Representa el grado en el que la entidad confía en el mercado interbancario para la captación de fondos.
- (5) Banca tradicional: (*Cuentas de ahorro y depósitos del sector privado/Pasivo*). Este ratio representa el negocio de banca tradicional y conservadora. Es propio de entidades financieras con una fuerte dependencia de los hogares y las PYMES para obtener recursos mediante productos financieros tradicionales y sencillos. Se asocia con una notable dependencia de las cuentas de ahorro y los depósitos a plazo fijo.

El compromiso en recursos se captura mediante dos ratios:

- (6) Capital humano: (*Gastos de personal/Ingresos totales*). Refleja la importancia del capital humano en el desarrollo de la actividad de banca.
- (7) Riesgo: (*Insolvencias netas/Ingresos totales*). Es una medida que aproxima el riesgo soportado por la entidad financiera, al reflejar los préstamos de dudoso cobro.

Los ratios banca comercial, banca de inversión y banca institucional clasifican a los intermediarios financieros del sector de acuerdo a sus

características en la provisión del servicio. Las entidades con una orientación hacia la banca comercial tienden a prestar fondos a las economías domésticas y a las pequeñas y medianas empresas. Los intermediarios con orientación de banca de inversión trabajan principalmente en bolsa. Las empresas con una orientación institucional se caracterizan por proporcionar recursos a entidades que no participan en el proceso productivo tales como el gobierno u otras entidades financieras. Las otras dos variables que representan el alcance estratégico, *posición neta en el mercado interbancario* y *banca tradicional*, distinguen entre los intermediarios del sector en función del modo en el que obtienen recursos. Las entidades de carácter tradicional obtienen fondos mediante productos financieros clásicos y el ratio *posición neta en el mercado interbancario* mide la intensidad con la que las entidades obtienen (o prestan) recursos en el mercado interbancario. Por último, las variables de compromiso de recursos representan la forma en la que los intermediarios financieros utilizan sus recursos humanos (*capital humano*) y el nivel de riesgo que cada entidad asume en la prestación de servicios bancarios (*riesgo*), respectivamente.

Tras identificar la posición estratégica de las entidades financieras de la banca minorista española, éstas se agrupan de acuerdo a la similitud que existe entre sus estrategias. La metodología que se emplea para definir a los grupos estratégicos de la industria es el análisis Cluster. Aunque esta metodología se encuentra sujeta a determinadas críticas (Fiegenbaum y Thomas, 1990; Barney y Hoskisson, 1990; Hatten y Hatten, 1987), ha sido comúnmente utilizada para la identificación de grupos estratégicos (Kim y Lee, 2002; Smith et al, 1997; Short et al, 2007). Haciendo caso a las recomendaciones para mejorar la eficacia del

análisis Cluster, se aplica un procedimiento en dos etapas que asegura un mayor rigor empírico en la clasificación de empresas. Primero se eliminan los valores atípicos y después se estandarizan las siete variables que representan las dimensiones que caracterizan a la estrategia de las empresas del sector.

En primer lugar, para identificar los outliers de la muestra se utiliza el algoritmo BACON (Blocked Adaptive Computationally Efficient Outlier Nominators), propuesto por Billor, Hadi y Velleman (2000). BACON es un algoritmo apropiado para este estudio porque permite reconocer valores atípicos en datos multivariantes. Siguiendo la literatura previa (Bush y Sinclair, 1991; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000) se eliminan los valores atípicos antes de iniciar el procedimiento Cluster de agrupación, lo que resulta en la exclusión de 12 entidades de la muestra¹.

En segundo lugar, se tipifican las siete variables que definen la estrategia bancaria para evitar identificaciones sesgadas de los grupos (Cool, 1985; Cool y Schendel, 1987). Si algunas de las variables incluidas en la identificación de grupos tuviesen valores sistemáticamente mayores que las demás, o desviaciones típicas más acusadas, la metodología de identificación de grupos les asignaría un peso desproporcionado a la hora de identificar proximidad o distancia estratégica. Dado que a prior no se puede establecer qué variables son relativamente más importantes a la hora de caracterizar la posición ocupada en el espacio estratégico por los bancos españoles, se deben tipificar las variables. Como resultado, todas estas variables pasan a tener media 0 y desviación típica 1. En la práctica esto hace que todas las variables tengan el mismo peso a la hora de identificar la

¹ La exclusión de estas entidades explica las diferencias entre el número de observaciones incluidas en el análisis del capítulo 4 y las observaciones incluidas en el análisis de este capítulo.

posición estratégica. En este estudio se identifican los grupos estratégicos del sector bancario español en cada año del periodo analizado, 1999-2009.

Después de aplicar ambos pasos, se procede al análisis Cluster mediante un procedimiento en dos etapas. Éste método incrementa la validez de las clasificaciones obtenidas (Ketchen y Shook, 1996). En la primera etapa se utiliza un procedimiento jerárquico para determinar tanto el número de grupos como sus centroides, es decir, los puntos en torno a los cuales se produce la agrupación de las empresas de la muestra. Se utiliza el método de Ward como técnica de aglomeración y las proximidades entre variables se mide a través de la distancia Euclídea. En la segunda etapa, los centroides de la etapa anterior se utilizan como puntos de partida para aplicar el procedimiento no jerárquico (K-means). De esta forma, el análisis Cluster en dos etapas elimina los problemas asociados con el establecimiento aleatorio de los puntos de partida en la identificación de los grupos.

Una decisión fundamental en los análisis cluster es el número de grupos (o clusters) que deben formarse. Para seleccionar el número apropiado de clusters, se inspeccionan visualmente los dendogramas (Ketchen et al., 1993; Miles, Snow, y Sharfman, 1993). Además, el número apropiado de grupos se confirma mediante el uso del índice Calinski–Harabasz (1974) pseudo-F, que proporciona un criterio de decisión más objetiva. Milligan y Cooper (1984) evalúan 30 reglas de parada utilizadas en el análisis Cluster y determinan que el índice Calinski–Harabasz es una de las más eficaces. Finalmente, se realizan tests de diferencia de medias (ANOVA) para comprobar si existen diferencias significativas entre los resultados de los grupos estratégicos que resultan de la clasificación. Concretamente, se

examinan las diferencias en tres medidas de rentabilidad: rentabilidad ordinaria, rentabilidad de explotación y rentabilidad antes de impuestos. Los resultados muestran que los grupos identificados presentan diferencias estadísticamente significativas en sus rentabilidades medias², lo cual, confirma la validez de la clasificación.

Variables y especificación del modelo empírico

Variable dependiente. La variable dependiente es el rendimiento financiero. Se emplea una medida contable: rentabilidad sobre el activo total (ROA). El ROA se calcula como el ratio de la rentabilidad ordinaria y el activo total de la empresa. Se trata de una medida frecuentemente utilizada en el análisis del sector financiero (Barnett, Greve y Park, 1994; Roberts y Amit, 2003). Cada tipo de agente está sujeto a los mismos requisitos contables, por lo que sus estados financieros son comparables.

Variables independientes. La principal variable independiente es el contacto multimercado de los rivales de la empresa. Éste se mide como el número medio de mercados en los que los competidores de la empresa coinciden con sus propios competidores. Para su cálculo es necesario determinar previamente el contacto multimercado de cada empresa en el sector. Éste se obtiene como el número medio de mercados en los que la empresa coincide con sus rivales

$$CMM_i = \frac{\sum_j Coincidencias_{ij} \times W_{ij}}{Rivales_j}$$

² La información sobre el número de grupos estratégicos, su tamaño y composición, así como los resultados de los análisis de diferencias de medias (ANOVA) pueden encontrarse en el Anexo II de la tesis.

donde $Rivales_i$ es el número de competidores de la empresa focal. Una empresa es un rival si coincide con la empresa focal al menos en un mercado geográfico. $Coincidencias_{ij}$ es el número de mercados en los que la empresa i y la empresa j operan simultáneamente. Se define el mercado geográfico al máximo nivel de desagregación disponible: el código postal. Cada código postal identifica un área geográfica concreta. Mientras que las grandes ciudades incluyen varios códigos postales, varios pueblos pequeños pueden compartir el mismo código postal. Por ejemplo, la ciudad de Madrid contenía 63 códigos postales en 2009 y el código 28430 hacía referencia a tres municipios en la comunidad de Madrid. El empleo de los códigos postales como aproximación a los mercados geográficos permite desarrollar un análisis pormenorizado de las interacciones competitivas entre entidades, ya que la muestra cubre 5913 áreas distintas. En 2009, el número de oficinas por código postal osciló desde 1 hasta 148 y el número medio de oficinas por código postal fue 7. Finalmente, la variable W_{ij} es un factor de ponderación que se utiliza para reflejar la importancia de aquellos rivales con los que la empresa coincide en un mayor número de mercados. Se calcula del siguiente modo:

$$W_{ij} = \frac{Coincidencias_{ij}}{Mercados_i}$$

Una vez calculada la variable contacto multimercado para cada empresa, la variable externalidades del contacto multimercado (*Externalidades CMM*) se obtiene como el contacto multimercado acumulado de todos los rivales de la empresa analizada (excluyendo los contactos de la propia empresa focal). Las *externalidades del contacto multimercado* se calculan en términos agregados porque las externalidades que cada rival incrementan la magnitud del efecto

indirecto que recibe la empresa analizada, es decir, la variable supone que las externalidades del contacto multimercado son el resultado de la acumulación de las externalidades que provienen de todos los rivales.

$$Externalidades\ CMM_i = \sum CMM_j \times W_{ij}$$

donde

$$W_{ij} = \frac{Coincidencias_{ij}}{Mercados_i}$$

La variable *Externalidades CMM* refleja el número acumulado de contactos que mantienen los rivales de la empresa focal con terceras empresas. Esta medida tiene en cuenta la importancia de cada competidor, ya que considera en mayor medida a los competidores con los que la empresa coincide en un número elevado de mercados. En el modelo empírico se introducen tanto el efecto directo como el cuadrático de esta variable para comprobar la Hipótesis 1.

La Hipótesis 2 establece que las externalidades del contacto multimercado que provienen de los miembros del mismo grupo estratégico son más intensas que las que provienen de empresas de otros grupos. La variable *Externalidades CMM de rivales del mismo grupo* refleja las externalidades generadas por empresas del mismo grupo estratégico. La variable *Externalidades CMM de rivales de otro grupo* captura las externalidades que provienen de competidores de otros grupos. Los parámetros de ambos efectos se introducen de forma directa y cuadrática en las estimaciones.

Variables de control. Los modelos incluyen tres controles a nivel de mercado. En primer lugar, la variable *créditos*, medida como los créditos

agregados de las provincias en las que opera la empresa analizada (en miles de euros), aproxima la demanda total de servicios financieros. En segundo lugar, se incluye un control por el *desempleo*, medido a través de la tasa de paro de las provincias en las que la empresa desarrolla su actividad. Debe destacarse que ambas variables, *créditos* y *desempleo*, son controles de mercado a nivel provincial en lugar de a nivel de código postal, porque dicha información no está disponible con mayor nivel de desagregación. Por último, el *número de rivales* captura el número de empresas con las que la empresa focal coincide al menos en un mercado geográfico. Esta variable permite controlar por el efecto del número de rivales en la intensidad competitiva. Cuanto mayor sea el número de rivales, mayor será la intensidad de la rivalidad soportada por la empresa focal.

También se incluyen una serie de controles a nivel individual o de empresa. La *ineficiencia*, medida como el ratio entre los costes de explotación y el margen ordinario, y el *riesgo* soportado por la empresa, medido como el ratio de los créditos totales sobre el activo total. Ambas son variables específicas del sector bancario (Carbó, del Paso y Fernández, 2003). Dado que durante el periodo analizado se producen un número considerable de fusiones y adquisiciones, el modelo incluye las variables *F&A* y *Post F&A*. La primera toma el valor 1 para aquellas observaciones que corresponden a empresas implicadas en procesos de fusión o adquisición durante el periodo analizado, mientras que la segunda toma el valor 1 para el año que sucede a la fusión o adquisición. También se incluye la variable *tamaño*, medida como el logaritmo del activo total. Finalmente, se incluye como variable de control el *contacto multimercado (CMM)* de la empresa focal. De acuerdo con la literatura previa, se incluyen los términos lineal y

cuadrático para capturar su posible el efecto en forma de “U” (Fuentelsaz y Gómez, 2012; Fuentelsaz, Maicas y Gómez, 2012). Al incluir esta variable, se condiera el efecto que el contacto multimercado de la propia empresa produce sobre su resultado. Los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables se muestran en la Tabla 6.1.

Table 6.1: *Estadísticos descriptivos y correlaciones*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Media	3,32	207348,90	11,50	62,71	0,68	0,68	0,02	14,13	7,48	217,61	62,33	127,48
Desviación típica	1,27	174571,80	4,67	40,22	0,63	0,18	0,13	1,80	8,91	155,11	88,62	113,89
Mínimo	-2,10	0,00	0,00	0,00	-0,23	0,00	0,00	9,73	0,00	13,70	0,00	0,00
Máximo	14,06	661894,4	30,20	164	12,63	0,99	1,00	19,30	60,49	874,73	740,67	740,26
1.ROA	1,00											
2.Créditos	-0,23	1,00										
3.Desempleo	0,06	0,03	1,00									
4.Número de rivales	-0,32	0,69	0,02	1,00								
5.Ineficiencia	0,05	-0,02	0,03	-0,16	1,00							
6.Riesgo	-0,15	-0,04	0,06	0,11	-0,20	1,00						
7.F&A	-0,03	0,10	0,01	0,18	-0,03	-0,02	1,00					
8.Tamaño	-0,35	0,72	-0,01	0,83	-0,17	0,07	0,18	1,00				
9.CMM	-0,25	0,64	0,04	0,63	-0,11	0,09	0,16	0,73	1,00			
10. Externalidades CMM	-0,10	0,45	0,01	0,01	0,07	-0,01	-0,05	0,04	0,19	1,00		
11.Externalidades CMM de rivales del mismo grupo	-0,23	0,44	0,17	0,35	-0,09	0,14	0,02	0,31	0,43	0,50	1,00	
12.Externalidades CMM de rivales de otro grupo	-0,21	0,12	-0,07	0,13	-0,11	0,30	-0,05	-0,02	0,07	0,57	0,07	1,00

Especificación del modelo: Para escoger la especificación más apropiada, se llevan a cabo una serie de test. El test de Breuch-Pagan de Multiplicadores de Lagrange rechaza la hipótesis nula de que la varianza de los efectos individuales es igual a 0, lo que puede interpretarse como evidencia de que existen efectos a nivel de empresa ($X^2=1146,80$ y $p\text{-valor}<0,00$ en el modelo que considera las externalidades que provienen de todo el conjunto de competidores; $X^2=1224,26$ y $p\text{-valor}<0,00$ en el modelo que tiene en cuenta el papel de los grupos estratégicos en las externalidades del contacto multimercado). El test de Hausman indica la existencia de efectos fijos ($X^2=424,44$ y $p\text{-valor}=0,00$ en el modelo que analiza las externalidades de todos los rivales; $X^2=384,48$ and $p\text{-valor}=0,00$ en el modelo que considera los grupos estratégicos). Además, el modelo incluye dummies anuales que controlan por determinados efectos comunes a todas las empresas de la industria. Como consecuencia, finalmente el modelo a estimar es uno de efectos fijos en dos direcciones.

6.5. Resultados

Los resultados de las estimaciones aparecen en la Tabla 6.2. Las columnas 1, 2 y 3 muestran los resultados de los efectos propuestos en las hipótesis, mientras que las columnas 4 y 5 exponen varios análisis de robustez de los resultados. La columna 1 presenta el modelo de control. El mismo es globalmente significativo, lo que confirma la importancia de los controles incluidos. La columna 2 introduce los efectos directo y cuadrático de las *externalidades del contacto multimercado* (Hipótesis 1). Ambas variables son significativas y su introducción mejora ligeramente el ajuste del modelo, tal y como el valor de la varianza explicada indica en la parte inferior de la tabla. La columna 3 distingue entre las

externalidades del contacto multimercado que producen las empresas que pertenecen al mismo grupo estratégico y las que pertenecen a otros grupos (Hipótesis 2). Para ello, incluye el efecto directo y cuadrático de las *Externalidades CMM de rivales del mismo grupo*, que mide las externalidades generadas por los miembros del mismo grupo estratégicos, y las *Externalidades CMM de rivales de otro grupo*, que captura las externalidades que emanan de los rivales que pertenecen a otro grupo estratégico.

Tabla 6.2: Efecto de las externalidades del contacto multimercado sobre el resultado

ROA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Créditos^a	0,0148*** (2,91)	0,0118** (2,49)	0,00942** (2,05)	0,0151** (2,09)	0,0123* (1,70)
Desempleo	-0,0183 (-1,61)	-0,0251** (-2,10)	-0,0246** (-2,17)	-0,0401** (-2,36)	-0,0432*** (-2,75)
Número de rivales	-0,00424 (-1,36)	-0,0000534 (-0,02)	0,00117 (0,41)	-0,00181 (-0,43)	-0,000273 (-0,07)
Ineficiencia	-0,310*** (-2,94)	-0,314*** (-3,00)	-0,321*** (-3,04)	-0,374*** (-3,27)	-0,386*** (-3,37)
Riesgo	1,999*** (3,55)	1,910*** (3,37)	2,116*** (3,85)	2,188*** (3,05)	2,465*** (3,54)
F&A	-0,0822 (-1,17)	-0,119* (-1,72)	-0,116 (-1,60)	0,0405 (0,43)	0,0840 (1,01)
PostF&A	-0,246** (-2,55)	-0,226*** (-2,65)	-0,221** (-2,50)	0,395*** (3,17)	0,427*** (3,59)
Tamaño	-1,787*** (-7,51)	-1,846*** (-7,85)	-1,833*** (-8,15)	-1,919*** (-7,09)	-1,922*** (-7,62)
CMM	-0,0354* (-1,66)	-0,00133 (-0,07)	-0,0126 (-0,72)	0,0690 (0,43)	-0,0550 (-0,34)
CMM²	3,89 (1,58)	0,278 (0,11)	1,56 (0,71)	-80,3 (-0,42)	73,5 (0,37)
Externalidades CMM		-0,00533*** (-3,12)		-0,00495** (-1,97)	
Externalidades CMM^{2a}		0,0618*** (3,24)		0,0572** (2,21)	
Externalidades CMM de rivales del mismo grupo			-0,00382*** (-3,20)		-0,00274* (-1,74)
Externalidades CMM de rivales del mismo grupo^{2a}			0,140*** (6,03)		0,135*** (4,74)
Externalidades CMM de rivales de otro grupo			-0,00299** (-2,30)		-0,00327* (-1,81)
Externalidades CMM de rivales de otro grupo^{2a}			0,0528*** (2,86)		0,0606** (2,54)
N	1.374	1.374	1.374	858	858
Adj. R²	0,429	0,445	0,465	0,362	0,392

t statistics in parentheses

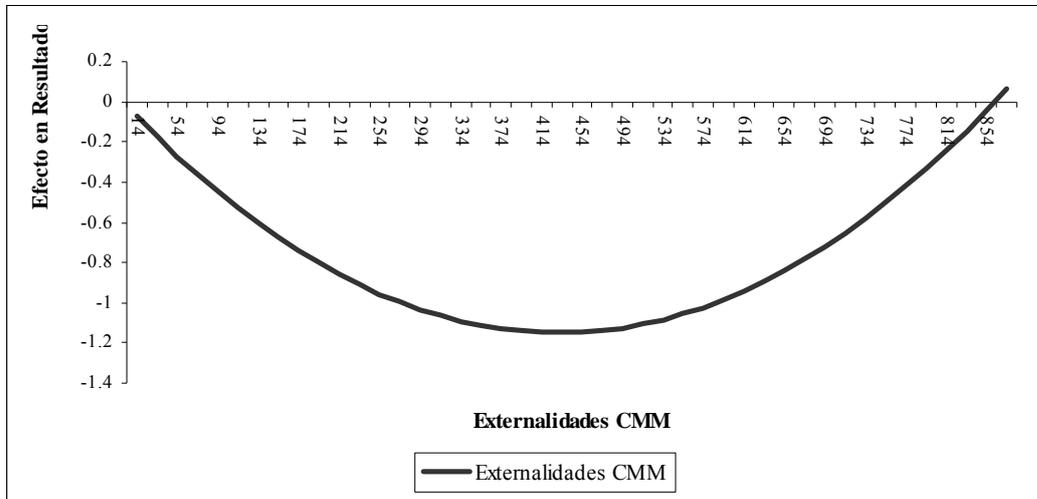
* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

^a divided by 10000

La Hipótesis 1 establece que las externalidades del contacto multimercado producen su efecto en forma de U. El parámetro del efecto directo de la variable *Externalidades CMM* es negativo ($\beta=-0,00533$; $p<0,01$) y el parámetro del término cuadrático es positivo ($\beta=0,0618$; $p<0,01$). Esto sugiere que el efecto de la variable adopta la forma de U prevista. Sin embargo, para confirmar que el efecto detectado es, en efecto, en forma de U, el punto de inflexión de la curva debe pertenecer al rango de valores de las externalidades del contacto multimercado observado en la muestra. El punto de inflexión es 431,23, valor que pertenece al rango de valores observados.

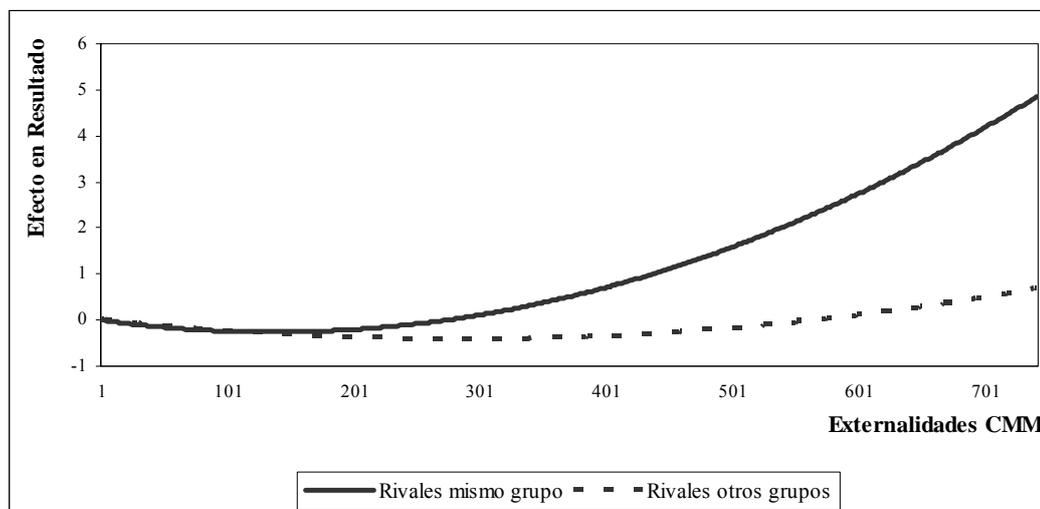
Por tanto, las estimaciones muestran que el contacto multimercado de los rivales de una empresa ejerce un efecto en forma de U sobre su resultado. Como consecuencia, la Hipótesis 1 queda confirmada empíricamente. El Gráfico 6.1 representa el efecto de las *externalidades del contacto multimercado* para el rango de valores de la muestra. Como se observa en el gráfico, la influencia de las externalidades del contacto multimercado generadas por todo el conjunto de rivales es inicialmente negativa. Sin embargo, una vez que la magnitud de las externalidades alcanza cierto umbral, su efecto se torna en positivo. En función de los hallazgos de este capítulo, se puede concluir que la peor situación es aquella en la que la empresa debe hacer frente a niveles moderados de externalidades del contacto multimercado.

Gráfico 6.1: *Externalidades del contacto multimercado generadas por todos los rivales*



La Hipótesis 2 propone que el efecto de las externalidades del contacto multimercado es más intenso cuando proviene de empresas que pertenecen al mismo grupo estratégico. La variable *Externalidades CMM de rivales del mismo grupo* presenta un efecto directo negativo ($\beta=-0,00382$; $p<0,00$) y un efecto cuadrático positivo ($\beta=0,140$; $p<0,00$). La variable *Externalidades CMM de rivales de otro grupo* ejerce una influencia directa negativa ($\beta=-0,00299$; $p<0,05$) y un efecto cuadrático positivo ($\beta=0,0528$; $p<0,00$). Ambos resultados confirman que el efecto de las externalidades generadas por los rivales similares o diferentes adopta la forma de U. El Gráfico 6.2 representa el efecto de las externalidades producidas por el contacto multimercado para el rango de valores de la muestra considerando los grupos estratégicos de la industria.

Gráfico 6.2: *Externalidades del contacto multimercado y similitud estratégica*



La línea continua representa el efecto de las externalidades del contacto multimercado que provienen de los rivales que pertenecen al mismo grupo estratégico, mientras que la línea discontinua muestra la influencia que resulta de las externalidades generadas por los rivales de otros grupos estratégicos. Como se aprecia en el gráfico, con la excepción de los niveles más bajos de externalidades, la línea continua se sitúa por encima de la línea discontinua. Esto significa que el efecto de las externalidades del contacto multimercado producidas por los rivales del mismo grupo estratégico es más intenso. El punto de inflexión del efecto originado por los rivales similares es 136,43 y el punto de inflexión de la influencia que proviene de los rivales diferentes es 238,14. Esto, además de confirmar un efecto curvilíneo y significativo para el rango de valores de la muestra, indica que el nivel de externalidades necesario para beneficiarse del contacto multimercado de los rivales es superior cuando estos pertenecen a otro grupo estratégico. A la vista del Gráfico 6.2., los resultados son consistentes con la Hipótesis 2.

Los modelos de las columnas 4 y 5 de la Tabla 6.2 comprueban la robustez de los resultados. Las empresas con un elevado contacto multimercado propio podrían, al mismo tiempo, acumular gran cantidad de externalidades por agregar muchos individuos. De esta forma, los resultados de las externalidades podrían estar sesgados por otros efectos relacionados con el alcance geográfico, la escala, o la propia dinámica multimercado de la empresa focal. En este caso, el efecto positivo de las externalidades del contacto multimercado podría generarse de forma artificial por el contacto multimercado propio. Para garantizar que esto no sucede, se testan las hipótesis 1 y 2 en una muestra reducida que incluye únicamente a las empresas que presentan un contacto multimercado propio por debajo de la media. Tal y como las columnas 4 y 5 muestran, los resultados de estas estimaciones se corresponden con los obtenidos en la muestra completa. Por tanto, se confirma que el contacto multimercado de la propia empresa no es el mecanismo que explica los resultados.

6.6. Discusión y conclusiones

Cuando las empresas diseñan sus acciones competitivas pueden tratar de adaptarlas a un rival determinado. Sin embargo, no siempre pueden conseguir que el impacto de las mismas se concentre en las empresas contra las que van dirigidas. Como consecuencia, los movimientos competitivos suelen afectar no sólo a las empresas atacadas, sino también a otras empresas que operan en los mismos mercados (Derfus et al., 2008). En este sentido, cuando una empresa planea un movimiento competitivo debe considerar a todas las empresas que operan en los mercados donde su ataque tendrá lugar. Sólo de esta forma podrá anticipar de manera precisa el resultado potencial de sus acciones competitivas. En este

capítulo, se tiene en cuenta esta cuestión al analizar el efecto del contacto multimercado sobre el resultado.

La teoría del contacto multimercado propone que las empresas modifican su comportamiento competitivo cuando coinciden con sus rivales en varios mercados. La literatura en esta área es prolífica en ejemplos de situaciones en las que las empresas se toleran mutuamente como resultado de sus interdependencias multimercado (Fu, 2003; Gimeno y Woo, 1996; Gimeno y Woo, 1999; Greve, 2008; Upson et al., 2012; Yu y Cannella, 2012). Sin embargo, tal y como se muestra en este capítulo de la tesis, el efecto del contacto multimercado no se limita en exclusiva a las empresas involucradas directamente en este tipo de relaciones competitivas, sino que también puede extenderse a otras empresas que operan en los mismos mercados de las empresas multimercado. En este sentido, la contribución de este capítulo a la teoría del contacto multimercado consiste en explorar el modo en el que la empresa recibe la influencia de los contactos multimercado de sus rivales con otras empresas. Esta influencia se denomina *externalidades del contacto multimercado*. Los rivales que mantienen niveles bajos de contacto multimercado, al atraer y llevar a cabo acciones competitivas, generan externalidades de contacto multimercado que afectan de manera negativa al resultado. Por el contrario, las empresas con un contacto multimercado elevado inhiben movimientos competitivos que podrían afectar a sus mercados, y por tanto, ejercen externalidades positivas sobre el resultado de todas las empresas que operan en los mismos.

Los análisis confirman la existencia de *externalidades del contacto multimercado*. Los contactos multimercado de los rivales de la empresa con otras

empresas tienen un efecto significativo sobre su resultado. En concreto, cuando el nivel de contacto multimercado de los rivales es bajo, el resultado de la empresa disminuye. De manera distinta, cuando el contacto multimercado de los rivales es elevado, la empresa recibe un efecto positivo sobre su resultado. Estos hallazgos complementan la teoría del contacto multimercado, que hasta el momento ha prestado atención exclusivamente a las consecuencias de los contactos multimercado que mantiene la propia empresa.

Además, este capítulo analiza el impacto de las *externalidades del contacto multimercado* considerando el modo en el que éstas se ven condicionadas por la similitud estratégica, dimensión que está íntimamente relacionada con el solapamiento de mercado (Chen, 1996; Fuentelsaz y Gómez, 2006). Para indagar sobre esta cuestión, se examinan las externalidades del contacto multimercado en un contexto de grupos estratégicos. Los resultados muestran que la intensidad de las externalidades del contacto multimercado varía en función de si las empresas que las generan pertenecen al mismo grupo estratégico o a otro distinto. En concreto, revelan que las empresas similares, es decir, aquellas que son miembros del mismo grupo estratégico, transmiten externalidades más intensas que las generadas por empresas de otros grupos estratégicos. Esto supone que las empresas obtienen un beneficio superior de los “escudos” proporcionados por los rivales que son estratégicamente similares.

Algunos trabajos ya han sugerido anteriormente que el contacto multimercado entre rivales puede afectar de forma indirecta a otras empresas que operan en los mismos mercados (e.g., Baum y Korn, 1996; Upson y Ranft, 2010). Algunos autores consideran que cuando dos rivales multimercado mantienen

niveles bajos de contacto multimercado, concentran sus esfuerzos en intercambiar movimientos competitivos entre sí. Esto reduce su capacidad para atacar a otras empresas, por lo que éstas pueden beneficiarse de una menor intensidad competitiva. Sin embargo, el argumento continúa, cuando el contacto multimercado es elevado y los rivales se toleran mutuamente, pueden emplear sus recursos competitivos fuera de las relaciones multimercado y atacar a las empresas de los mercados locales. Este razonamiento propone una relación inversa a la propuesta en este capítulo de la tesis, que argumenta que los rivales con un nivel bajo de contactos multimercado generan externalidades positivas, mientras que los rivales con un contacto multimercado elevado pueden producir externalidades negativas. Es importante señalar que, aparentemente, todavía no se ha encontrado apoyo empírico para la perspectiva alterativa a la de esta tesis.

Las dos predicciones sobre el efecto de las externalidades del contacto multimercado se pueden reconciliar si se consideran las características de las acciones que definen los patrones competitivos de la industria. La forma adoptada por las externalidades del contacto multimercado depende de si las acciones competitivas afectan en exclusiva a los rivales que las motivan o a todas las empresas del mercado. La perspectiva descrita en el párrafo anterior requiere que los movimientos competitivos afecten exclusivamente a las empresas objetivo. En este caso, cuando los ataques y respuestas desarrollados por los rivales multimercado limitan su efecto a los mismos, las empresas locales se benefician de una gran agresividad entre estas porque las empresas multimercado concentran sus esfuerzos en sus propios procesos competitivos. A su vez, cuando estos rivales

alcanzan la tolerancia mutua, pueden desviar recursos competitivos del contexto multimercado a sus diferentes mercados locales, sabiendo que sus iniciativas no provocarán reacciones de los demás rivales multimercado al no afectarles.

Por el contrario, en el escenario de esta tesis, se puede considerar que los movimientos competitivos de los rivales multimercado afectan a todas empresas que operan en el mercado. En este tipo de contextos, los rivales multimercado que se toleran mutuamente no pueden emprender libremente ninguna acción competitiva dirigida hacia otras empresas, ya que podrían perjudicar de forma indirecta a sus rivales multimercado y provocar represalias. De manera distinta, las empresas con niveles bajos de contacto multimercado que están involucradas en procesos de escalada competitiva pueden atraer ataques que afecten a todas las empresas del mercado en el que operan. Así, en contextos donde los movimientos competitivos afectan sólo a los rivales objetivo, las externalidades del contacto multimercado podrían ser consistentes con el argumento sugerido previamente en la literatura. Sin embargo, en industrias donde el alcance de los ataques competitivos no puede limitarse a las empresas hacia las que van dirigidas, la perspectiva propuesta en este capítulo de la tesis parece tener más sentido.

Las características de las acciones competitivas podrían estar relacionadas con determinadas propiedades de la industria. En sectores intensivos en tecnología o conocimiento, tales como el farmacéutico, la bioingeniería o la nanotecnología, movimientos competitivos usuales pueden ser los litigios por patentes, el desarrollo de productos similares muy específicos, o establecer patentes que bloqueen el desarrollo de los rivales. El impacto de este tipo de acciones se concentrará fundamentalmente en las empresas objetivo, de tal forma que dos

empresas compitiendo intensamente en este tipo de industrias ocasionarán pocos perjuicios a las restantes empresas del sector. Por el contrario, en otro tipo de industrias, como por ejemplo el sector bancario, en el que los productos son muy homogéneos, resultará difícil emprender acciones competitivas que restrinjan su efecto a un determinado grupo de empresas. En este tipo de industrias las externalidades del contacto multimercado deberían adoptar el patrón que se propone en este capítulo de tesis.

Externalidades del contacto multimercado y estrategia

La existencia de externalidades del contacto multimercado brinda oportunidades muy interesantes desde el punto de vista de la estrategia³. La aproximación tradicional sugiere que las empresas con una posición competitiva débil, tales como aquellas con capacidades organizativas obsoletas, recursos poco valiosos o falta de apoyo institucional, desarrollan ataques y respuestas competitivas de escasa eficacia. Sin embargo, si tales empresas operan en mercados caracterizados por la existencia de elevadas externalidades de contacto multimercado, pueden disfrutar de una menor probabilidad de ser atacadas, así como de un riesgo reducido de respuesta ante sus acciones competitivas. Por ejemplo, una empresa de estas características que opera en un mercado en el que las externalidades del contacto multimercado han relajado la rivalidad, puede expandirse hacia nuevos mercados sin temor a que su mercado de origen se vea sujeto a respuestas agresivas. Por tanto, las externalidades del contacto

³ Se asume en esta parte del capítulo que los efectos de los movimientos competitivos no se limitan a las empresas objetivo. Cuando esto es cierto, las externalidades del contacto multimercado adoptan la forma que se propone en este capítulo de la tesis y los siguientes argumentos serán válidos.

multimercado pueden proporcionar a las empresas mercados seguros desde los que lanzar ataques competitivos o iniciar estrategias de carácter expansivo.

La perspectiva tradicional del contacto multimercado parece ser útil sólo para grandes empresas. Por lo general, las empresas multimercado son empresas grandes y diversificadas que, además de beneficiarse de economías de alcance y de escala, y del propio poder de mercado que confiere su tamaño, son capaces de alcanzar los niveles de contacto multimercado necesarios para establecer la tolerancia mutua con otras grandes empresas. Las empresas pequeñas, al no tener las capacidades y recursos necesarios para construir posiciones de contacto multimercado sólidas, difícilmente pueden beneficiarse de la tolerancia mutua. Sin embargo, en la presencia de externalidades del contacto multimercado, las empresas pequeñas también tienen la oportunidad de diseñar estrategias que les permitan beneficiarse de la dinámica propia del contacto multimercado. En este caso, en lugar de diseñar una estrategia basada en su propia posición multimercado, este tipo de empresas deberían esforzarse en identificar el modo en el que aprovecharse del contacto multimercado de sus rivales. Por tanto, se pueden proponer dos posibles tipos de estrategias: aquellas que se basan en el contacto multimercado propio, para las grandes empresas, y aquellas que se basan en el contacto multimercado de los rivales, para las pequeñas empresas no diversificadas. Mientras que el primer tipo de estrategia ha sido desarrollado ampliamente en la literatura sobre contacto multimercado, el segundo ha sido pasado por alto al no haberse tenido en cuenta las externalidades del contacto multimercado de forma sistemática.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

En esta investigación se argumenta que la mayor parte de las acciones competitivas, en lugar de afectar exclusivamente a las empresas objetivo, afectan en cierto grado a todas las empresas que operan en el mercado que recibe el impacto. Esta característica de las acciones competitivas es lo que determina la forma adoptada por las externalidades del contacto multimercado. De acuerdo a esto, podría resultar interesante desarrollar una tipología de acciones competitivas en función de la extensión de su efecto, es decir, en función de si afectan a un rival determinado o a todas las empresas del mercado. Como se ha descrito antes, ciertas características estructurales de la industria pueden estar relacionadas con el tipo de acciones competitivas que las empresas llevan a cabo, por lo que también sería interesante desarrollar una tipología de industrias en función de las acciones competitivas que tienen lugar en las mismas. Tales tipologías podrían ser de gran utilidad para directivos y académicos, ya que además de permitir una mayor comprensión de las consecuencias de la estrategia competitiva, harían posible una predicción más precisa de las reacciones potenciales ante cualquier ataque.

Una limitación de este trabajo es que en lugar de observar el patrón competitivo de la industria éste se infiere a partir de los efectos que la empresa recibe sobre su resultado. Así, los hallazgos podrían fortalecerse con un análisis de los movimientos competitivos que caracterizan al sector analizado. Por ejemplo, algunos investigadores, aplicando técnicas de análisis de contenido a determinadas publicaciones económicas, identifican las acciones competitivas que las empresas llevan a cabo (Ferrier et al, 1999, Young et al, 1996). Estas técnicas

serían útiles para identificar si el patrón competitivo es o no consistente con las externalidades del contacto multimercado que se proponen en este capítulo.

De manera similar, un examen de los patrones de entrada al mercado también podría ser útil para analizar si las externalidades del contacto multimercado afectan a las decisiones de entrada. Por ejemplo, las pequeñas empresas no diversificadas pueden mostrar una preferencia por entrar a mercados dominados por empresas con sólidas posiciones de contacto multimercado. Por el contrario, las grandes empresas multimercado pueden evitar esos mercados, o para este tipo de mercados mostrar una preferencia por las entradas no agresivas a pequeña escala (Ghemawat y Thomas, 2008; Upson et al., 2012).

Bibliografía

- Anand, J., Mesquita, L. F., Vassolo, R. S. 2009. The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities. *Academy of Management Journal* 52(4): 802-821
- Barnett W. P., Greve, H. R., Park D. Y. 1994. An evolutionary model of organizational performance. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue): 11-28
- Barney JB, Hoskisson RE, 1990. Strategic groups: untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics* 11(3): 187–198
- Baum, J. A. C., Korn, H. J. 1996. Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal* 39: 255–191
- Baum, J. A. C. , H. J. Korn 1999. Dynamics of dyadic competitive interaction, *Strategic Management Journal* 20(3): 251–278
- Bernheim; Whinston, 1990. Multimarket contact and collusive behaviour. *Journal of Economics* 21 (1)
- Billor, N., Hadi, A., Velleman, 2000. P. BACON: Blocked Adaptive Computationally-Efficient Outlier Nominators, *Computational Statist and Data Analysis* 34: 279-298
- Boeker W, Goodstein J, Stephan H, Murmann, JP, 1997. Competition in a multimarket environment: the case of market exit. *Organization Science* 8: 126–142
- Bush, R.J., S.A. Sinclair. 1991. A multivariate model and analysis of competitive strategy in the U.S. hardwood lumber industry. *Forest Science* 37(2):481-499
- R. B. Calinski , J. Harabasz, 1985. A Dendrite Method for Cluster Analysis, *Communications in Statistics* 3: 1–27
- Carbó, S., del Paso, R., Fernández, F. 2003. Medición de la Competencia en Mercados bancarios Regionales. *Revista de Economía Aplicada* 32(11):5-33
- Carroll GR, Swaminathan A. 2000. Why the microbrewery movement? *American Journal Sociology* 106: 715–62
- Caves, R. M. Porter, 1997. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 241-261

- Chen, M., MacMillan, I. 1992. Nonresponse and delayed response to competitive moves". *Academy of Management Journal* 35: 539-570
- Chen, M., Smith, K., Grimm, G. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science* 38: 439-455
- Chen, 1996. *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration*. *The Academy of Management Review* 21 (1): 100-104
- Chen, Miller, 1994. *Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy- Valence Framework*, *Strategic Management Journal* 12: 85-102
- Chen, M. J., Su, K. H., Tsai, W. 2007. Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal* 50: 101–118
- Cool, K., 1985. *Strategic group formation and strategic group shifts: A longitudinal analysis of the US pharmaceutical industry, 1963-82* PhD Dissertation, Purdue University
- Cool, K., Schendel, D. E. 1987. Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963–1982. *Management Science* 33: 1102–1124
- Deephouse, D. L., 1999. To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (And Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal* 20 (2): 147-166
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., and Smith, K. G. 2008. The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal* 51: 61-80
- Edwards, C.D., 1955. Conglomerate bigness as a source of power. In *Business concentration and price policy* (NBER conference report): 331-352. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Espitia, M.A., Y. Polo, y V. Salas, 1991. Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español, *Información Comercial Española* 690: 189-212
- Ferguson TD, Deephouse DD, Ferguson WL. 2000. Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal* 21(12): 1195–1214
- Ferrier, W.J., Smith, K.G, Grimm, C.M., 1999. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal* 42: 372-389

- Fu WW, 2003. Multimarket contact of US newspaper chains: circulation competition and market coordination. *Information Economics and Policy* 15: 501-519
- Fuentelsaz, L, Gómez, J, 2006. Multipoint Competition, Strategic Similarity and Entry to a Geographic Markets. *Strategic Management Journal* 27 (5)
- Fuentelsaz, L., Maicas, J.P., Gómez, J., 2012. Contacto multimercado y resultados en la industria de las telecomunicaciones móviles en Europa. Working paper
- Ghemawat, P., and Thomas, C., 2008. Strategic interaction across countries and multinational agglomeration: an application to the cement industry. *Management Science* 54(12): 1980-1996
- Gimeno, J., E. Jeong., 2001. Multimarket contact: Meaning and measurement at multiple levels of analysis. In J.A.C.Baum and H.R.Greve (Eds.), *Multinunit Organization and Multimarket Strategy, Advances in Strategic Management: 357-408*. Oxford, UK: JAI Press
- Gimeno J, Woo C., 1996. Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive deescalation. *Organization Science* 7(3): 322–341
- Gimeno, J. and C. Y. Woo, 1999. Multimarket contact, economies of scope, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 42(3): 239–259
- Greve, H.R., 2008. Multimarket Contact and Sales Growth: Evidence from Insurance, *Strategic Management Journal* 29: 229-249
- Grimm, C. M., Smith, K. G. 1997. *Strategy as action—Industry rivalry and coordination*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
- Guedri, Z., McGuire J. 2011. Multimarket competition, mobility barriers and firm performance, *Journal of Management Studies* 48 (4): 857-890
- Hannan, M. T., Freeman, J., 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge MA. Harvard University Press
- Hatten, K. J. and M. L. Hatten, 1987. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, 8(4): 329–342

- Haveman, H. A., and Nonnemaker, L. 2000. Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry. *Administrative Science Quarterly* 45: 232–267
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskinsson, R.E., 2007. *Strategic Management: Competitiveness and globalization*
- Jans I, Rosenbaum D.,1997. Multimarket contact and pricing: evidence from the U.S. cement industry. *International Journal of Industrial Organization* 15 (3): 391–412
- Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P.R., 1999. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63: 49-66
- Kang, W., Bayus, B.L., Balasubramanian, S., 2010. The strategic effects of multimarket contact: mutual forbearance and competitive response in the personal computer industry. *Journal of Marketing Research*, vol XLVII, pp. 415-427
- Karnani, A., and Wernerfelt, B. 1985. Multiple point competition. *Strategic Management Journal* 6: 87–96
- Ketchen, D. J. Jr., J. B. Thomas, C. C. Snow. 1993. Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy Management Journal* 36(6) 1279-1314
- Ketchen, D.J., Jr. And Shook, C.L., 1996. The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique, *Strategic Management Journal*, 17 (6): 441-459
- Kim, Y. and Lee, B., 2002. Patterns of technological learning among the strategic groups in the Korean Electronic Parts Industry. *Research Policy*, 31: 543–567
- Leask, G., and Parker, D. 2007. Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: Improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal* 28: 723-745
- Más-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F., 2011. Rivalry within Strategic Groups and Consequences for Performance: The Firm-Size Effects. *Strategic Management Journal*

- Mehra A., 1996. Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal* 17(4): 307–322
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal* 36: 1175-1195
- Miles, G. E., Snow, C. C., Sharfman, M. P., 1993. Industry synergy, variety, and performance. *Strategic Management Journal* 14: 163–77
- Milligan, Glenn W. Martha C. Cooper., 1984. An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in a Data Set, *Psychometrical*, 50: 159-79.
- Nayyar, P. R., 1993. On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm, *Academy of Management Journal* 36: 1652-1669
- Parker PM, Roller LH., 1997. Collusive conduct in duopolies: multimarket contact and cross-ownership in the mobile telephone industry. *RAND Journal of Economics* 28(2): 304–322
- Peteraf M., 1993. The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14: 179–191
- Peteraf MA, Bergen ME. 2003. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource based framework. *Strategic Management Journal*, Special Issue 24(10): 1027–1041
- Porter, M., 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York, NY: Free Press
- Porter M.E., Millar V.E., 1985. How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July-August
- Prince, J., and D. Simon, 2009. Multimarket Contact and On-Time Performance in the U.S. Airline Industry, *Academy of Management Journal* 52: 336-354
- Prior, D., Surroca, J., 2006. Strategic Groups based on Marginal Rates: An Application to the Spanish Banking Industry. *European Journal of Operational Research*
- Roberts R. W., Amit R. 2003. The dynamics of innovative activity and competitive advantage. The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science* 14(2):107-122

- Romanelli, E. 1991. The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology* 17:79-103
- Scherer, F. M., D. Ross., 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B., Hult, T. 2007. Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal* 28: 147-167
- Short, J. C., Payne, G. T., Ketchen, D. J., 2008. Research on configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management* 34: 1053-107
- Smith KG, Grimm CM, Young G, Wally S. 1997. Strategic groups and rivalrous firm behavior: toward a reconciliation. *Strategic Management Journal* 18(2): 149–157
- Spagnolo, G., 1999. On interdependent supergames: multimarket contact, concavity, and collusion. *Journal of Economic Theory* 89: 127-139
- Stephan, J., J. P. Murmann, W. Boeker, J. Goodstein. 2003. Bringing managers into theories of multimarket competition: CEOs and the determinants of market entry. *Organization Science* 14(4) 403–421.
- Tsai, W., Su, K. H., and Chen, M. J. 2011. Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*
- Upson, J. W., Ketchen, D. J., Connelly, B. L., and Ranft, A. L. 2012. Competitor analysis and foothold moves. *Academy of Management Journal*
- Young, G., K. G. Smith, C. M. Grimm. 1996. Austrian and industrial organization perspectives on firm level competitive activity and performance. *Organization Science* 7(3) 243–254
- Young, G., Smith, K.G., Grimm, C.M., Simon, D., 2000. Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective. *Journal of Management* 26(6): 1217-1236
- Yu. T., Cannella, A. A.2012. A comprehensive review of multimarket competition research. *Journal of Management*

- Yu, T., Subramaniam, M., Cannella, A. A. 2009. Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis. *Academy of Management Journal* 52: 127–147
- Zuniga-Vicente JA, Fuente-Sabate JM, Rodriguez-Puerta J., 2004. A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983–1997. *British Journal of Management* 15(3): 219–245

CAPÍTULO VII

CONCUSIONES DE LA TESIS E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La presente tesis doctoral aborda el análisis de la dinámica de la competencia entre empresas heterogéneas. Es decir, examina el efecto que la diversidad empresarial produce sobre la rivalidad y los resultados. Para ello, la tesis estudia la heterogeneidad intra-industrial desde diversas perspectivas teóricas y mediante el empleo de distintos niveles de análisis. Por un lado, utiliza la teoría del aprendizaje organizativo, la teoría de contingencias, la ecología de las poblaciones y el contacto multimercado como principales enfoques teóricos desde los que explora las consecuencias de la heterogeneidad. Por otro lado, se utilizan tres niveles de análisis diferentes: aproximación individual, formas organizativas y grupos estratégicos, que permiten entender las implicaciones de la diversidad sobre la rivalidad empresarial.

Al unificar bajo la misma tesis doctoral distintas perspectivas teóricas y diversos niveles de análisis, contribuimos al desarrollo de una visión más global sobre el fenómeno examinado: la heterogeneidad intra-industrial. Dado que los enfoques desde los que se ha tratado de explicar el impacto de la heterogeneidad empresarial en las relaciones competitivas son variados, parece conveniente considerarlos con el ánimo de proporcionar una visión integradora. En esta línea, la tesis, al aglutinar distintas aproximaciones al estudio de la heterogeneidad intra-industrial, consigue realizar al menos dos aportaciones a la literatura sobre estrategia. En primer lugar, contribuye al área de la dirección estratégica a través de la revisión de los distintos argumentos que se han proporcionado desde las distintas corrientes teóricas. Con ello, ayuda a organizar y contextualizar parte del conocimiento previo en relación al efecto de la heterogeneidad sobre el resultado. En segundo lugar, la tesis favorece el desarrollo de nuevo conocimiento mediante

la propuesta y comprobación empírica de una serie de hipótesis novedosas y con las que se pretende avanzar en el conocimiento de la rivalidad entre empresas.

En términos generales, los hallazgos de la tesis doctoral ponen de manifiesto la importancia de la heterogeneidad empresarial en el establecimiento de las relaciones competitivas y en la determinación del comportamiento organizativo. Los resultados de los tres análisis que se desarrollan en ella confirman, con pequeñas excepciones, las distintas argumentaciones que se derivan de las perspectivas utilizadas y que se resumen en las hipótesis que aparecen en los tres capítulos principales. Por tanto, en términos generales podemos concluir que la heterogeneidad intra-industrial, con independencia de la perspectiva o la aproximación desde la que se analice, condiciona el resultado de la empresa.

Además de esta valoración general podemos destacar una serie de contribuciones de carácter más específico. En primer lugar, el capítulo 4 permite mejorar la comprensión sobre la relación entre empresas estratégicamente divergentes, gracias al empleo de nuevos mecanismos explicativos: aprendizaje indirecto o por observación y ajuste competitivo. Mientras que la literatura sobre estrategia tiende a analizar la heterogeneidad intra-industrial argumentando en términos de competencia, legitimación y colusión (Baum & Mezías, 1992; Caves & Porter, 1979; Deephouse, 1999; DiMaggio & Powell, 1983; Porter, 1980), la tesis apuesta por el aprendizaje y el ajuste competitivo como los factores que mejor explican el modo en el que la heterogeneidad produce su efecto sobre el resultado. Para ello, en lugar de concebir la heterogeneidad en el sentido tradicional, es decir, en función de la distancia estratégica entre la empresa y sus

rivales, examina la heterogeneidad que surge por la diversidad en las posiciones estratégicas de los rivales. Así, el capítulo 4 muestra como el contexto competitivo más ventajoso para la empresa es aquel en el que los rivales son moderadamente heterogéneos y en el que las relaciones competitivas son estables.

El capítulo 5 analiza la competencia entre empresas heterogéneas desde la perspectiva de la ecología de las poblaciones. Dicho de otro modo, examina la heterogeneidad intra-industrial en función de las distintas formas organizativas que integran una población de empresas concreta. Al identificar las formas organizativas de la industria en base a dos criterios, institucional y operativo, el capítulo 5 pone de manifiesto el carácter multidimensional de la competencia. En concreto, muestra que las interdependencias competitivas se desarrollan simultáneamente en el plano institucional y en el plano operativo y que las relaciones competitivas varían sustancialmente de un plano a otro. En concreto, nuestros resultados apuntan a que las empresas pueden competir intensamente en una dimensión, mientras coluden o compiten en la otra.

Además, este capítulo confirma que la estructura competitiva de la industria, lejos de ser estática, se modifica y evoluciona como consecuencia de determinados factores externos. Mediante el análisis del impacto de la desregulación, observamos como las relaciones competitivas entre las empresas de la misma forma organizativa cambian por completo. Durante el periodo regulado las empresas centran sus esfuerzos competitivos en los rivales que pertenecen a la misma forma organizativa de carácter institucional; sin embargo, tras la liberalización pasan a competir de manera más intensa con las empresas que pertenecen a su misma forma operativa. Este hallazgo revela la importancia

de las formas organizativas, tanto para analizar la evolución de las poblaciones heterogéneas de empresas, como para examinar las relaciones competitivas entre empresas que adoptan distintos posicionamientos de mercado.

El capítulo 6 explora el modo en el que la heterogeneidad intra-industrial, representada a través de grupos estratégicos, condiciona la manera en el que las externalidades del contacto multimercado producen su efecto. Las externalidades del contacto multimercado, entendidas como los daños o beneficios que surgen por el mero hecho de operar en mercados en los que también están presentes empresas con relaciones competitivas multimercado, varían en función de la similitud estratégica entre la empresa que genera la externalidad y la que la recibe. Este capítulo muestra que las externalidades del contacto multimercado se transmiten de manera más intensa cuando provienen de empresas que pertenecen al mismo grupo estratégico. En consecuencia, el grupo estratégico, además de determinar las relaciones competitivas directas, condiciona las indirectas, es decir, explica la intensidad de las externalidades que surgen de la relación que existe entre los rivales y terceras empresas.

Los hallazgos de la tesis permiten concluir que la diversidad de empresas es un factor que el directivo debe tener en cuenta a la hora de formular la estrategia y definir su posición competitiva. Tal y como se ha demostrado, la heterogeneidad intra-industrial condiciona el aprendizaje por observación, el ajuste con el posicionamiento estratégico de los rivales, la evolución de la estructura competitiva de la industria tras la liberalización y las externalidades que se derivan del contacto multimercado entre las empresas que operan en el mismo mercado. La gestión empresarial puede utilizar el hecho de ser similar o diferente

respecto a sus rivales para obtener partido de estas situaciones. Por ejemplo, si el directivo de una empresa decide entrar en un mercado en el que opera una rival similar que colude con otras empresas como consecuencia de sus contactos multimercado, podrá beneficiarse de las externalidades que se derivan del contacto multimercado.

Además, la tesis evidencia la necesidad de que el directivo considere distintas aproximaciones a la hora de hacer frente a la heterogeneidad de su industria. Desde luego es importante que el directivo conozca las características individuales de cada uno de sus competidores, sin embargo, para aquellas situaciones en las que no disponga de información particularizada puede recurrir a la clasificación de las empresas de la industria en grupos con características similares. De esta forma, los conceptos de *forma organizativa* y *grupo estratégico*, al facilitar la interpretación del contexto competitivo, pueden ser considerados herramientas de gran utilidad para la gestión empresarial.

En definitiva, la tesis doctoral desarrolla una visión global e integradora sobre la competencia entre empresas heterogéneas y su efecto sobre el resultado. Con independencia del enfoque de análisis y de la aproximación a la heterogeneidad intra-industrial, nuestros hallazgos confirman que las interdependencias competitivas varían sustancialmente en función de la similitud o divergencia entre rivales. En este sentido, esperamos que futuros trabajos continúen explorando las causas y consecuencias de la heterogeneidad empresarial, ya que sólo de esta forma la literatura sobre estrategia podrá determinar cuál es el origen de las diferencias en los resultados de las empresas que operan en la misma industria.

ENGLISH SUMMARY

**Strategic Diversity and Competitive Dynamics:
The Effect of Intra-Industry Heterogeneity on Firm
Performance**

Doctoral dissertation presented by:

Raquel Orcos Sánchez

Supervisors:

Dr. Jaime Gómez Fuentelsaz

Dr. Sergio Palomas Doña

Departamento de Dirección y Organización de Empresas

Universidad de Zaragoza



Departamento de
Dirección y Organización
de Empresas
Universidad Zaragoza



Index

Chapter 1: Introduction

1.1. Interest of the topic and contribution of the dissertation	277
1.2. Structure and main contents of the dissertation.....	278

Chapter 2: Competitors' Strategic Heterogeneity and Firm Performance

2.1. Introduction	283
2.2. Theoretical framework.....	283
2.2.1. The traditional approach: the analysis of similarity between a firm and its competitors	284
2.2.2. Heterogeneity in the set of competitors: similarity or divergence among direct rivals of the focal firm	284
2.3. Hypotheses	286
2.3.1. Strategic heterogeneity in the set of rivals and focal firm performance	287
2.3.2. Accumulated experience with the set or rivals	287
2.4. Empirical analysis.....	289
2.4.1. Research Context.....	291
2.4.2. Variables	292
2.5. Results	297
2.6. Conclusions	294

Chapter 3: The Evolving Patterns of Competition after Deregulation: the Relevance of Institutional and Operational Factors as Determinants of Rivalry

3.1. Introduction	303
3.2. Organizational Ecology and Competition.....	304
3.3. Hypotheses development	307
3.3.1. Institutional and operational determinants of competition.....	307
3.3.2. Competitive patterns after deregulation.....	309

3.4. Research setting: The Spanish banking sector	312
3.5. Empirical Analysis	313
3.5.1. Sample, model specification and variables	313
3.5.2. Estimation method	318
3.6. Results	318
3.7. Conclusions	321

**Chapter 4: Multimarket Contact Externalities: The Effect of Rivals’
Multimarket Contacts on Focal Firm Performance**

4.1. Introduction	325
4.2. Multimarket contact theory	327
4.3. Hypotheses development	329
4.3.1. Multimarket contact externalities	329
4.3.2. Multimarket contact externalities and strategic similarity	331
4.4. Empirical Analysis	333
4.4.1. Research context and sample	333
4.4.2 Methodology	334
4.4.2.1. Identification of strategic groups	334
4.4.2.2 Variables and model specification	334
4.5. Results	338
4.6. Conclusions	342

Chapter 5: Conclusions 347

References	349
-------------------	-----

Chapter 1: Introduction

1.1. Interest of the topic and contribution of the dissertation

Why do firms that operate in the same industry differ? How does this situation affect competitive patterns? More importantly, why do firms in the same industry perform differently? These questions have long intrigued strategy scholars and have motivated the close attention that strategic management literature pays to the causes and consequences of intra-industry heterogeneity (Barney, 1991; Hatten & Schendel 1977, Rumelt, 1984, 1994; Peteraf 1993). Interest in studying the topic has increased during recent years because of the growing internal divergence that a wide array of industries has undergone (Hambrick et al, 2005). This means that intra-industry heterogeneity is a current phenomenon in the business context and, therefore, that its analysis will allow the obtaining of conclusions with practical applications. Similarly to intra-industry heterogeneity, competitive dynamics is a vibrant subject in the strategic management field (Chen & Hambrick, 1995; Ferrier, Smith, & Grimm, 1999; Katila & Chen, 2008). The competitive relationships among firms condition organizational behaviours and determine firms' performance. As a consequence, the analysis of competitive dynamics has become an important research program that has made important contributions to the strategic management field.

Authors have focused their attention on the way that strategic similarity or divergence among firms affects competitive dynamics. A great deal of literature tries to determine the implications of strategic heterogeneity on competition; however, so far there is no agreement among researchers. On the one hand, several authors propose that strategic similarity favours the recognition of

competitive interdependences and helps firms to know the behaviour and the organizational characteristics of rivals. From this perspective, strategic similarity gives rise to collusive agreements that allow a reduction of competitive intensity. On the other hand, other authors establish that strategic similarity involves dependence on the same resources and, therefore, stronger competition. From this perspective, rivalry is highest among similar firms.

Hence, it appears that the debate about the consequences of strategic similarity and divergence on competitive dynamics is still open in the strategic management field. This dissertation aims to help to clarify this issue by analyzing competition in a context of heterogeneous firms. We carry out several analyses by combining the main assumptions of competitive dynamics with different research lines of intra-industry heterogeneity. In this way, we hope to deepen our knowledge about the role of strategic heterogeneity in the competitive process. Particularly, this dissertation uses the conceptual frameworks of population ecology, organizational learning, contingency theory, multimarket contact literature and strategic groups to examine the effect of firm heterogeneity on rivalry.

1.2. Structure and main contents of the dissertation

As outlined above, the implications of strategic similarity or divergence on competitive dynamics and increase of strategic heterogeneity in several industries in recent decades have aroused the interest of strategic management scholars in the analysis of rivalry in contexts of heterogeneous firms. Firm heterogeneity is an important factor in the strategic management field because it conditions strategic interdependences, influences organizational behaviour and determines the

competitive pattern of an industry. To study intra-industry heterogeneity, this dissertation carries out three analyses in which strategic heterogeneity and competition are jointly examined from different research perspectives.

The first analysis (Chapter 2) explores the effect of strategic heterogeneity among rivals on focal firm performance. It examines how the diversity of firms in the set of direct rivals affects organizational learning and alignment to the market positions of competitors. It is important to note that this analysis adopts a new perspective. Instead of studying the consequences of the strategic distance between the focal firm and its rivals, we focus on how strategic distance among rivals influences focal firm performance through organizational learning and competitive alignment. In addition, this analysis examines the moderating effect of experience that firms accumulate by competing with the same rivals on the relationship between the strategic heterogeneity of the set of rivals and firm performance.

The second analysis (Chapter 3), based on the assumptions of population ecology, argues that the firms of an industry can be classified into two kinds of organizational forms: institutionally-defined organizational forms and operationally-defined organizational forms. While institutional forms are conceived as groups of firms that are subject to the same social expectations, operational forms are defined as sets of firms that must satisfy similar operational demands. In this line, this chapter proposes that firms simultaneously compete in two dimensions: an institutional one and an operational one. In addition, the analysis explores how the competitive pattern of an industry, structured according

to institutional and operational organizational forms, is influenced by an external shock, namely, deregulation.

The third analysis (Chapter 4) studies competitive dynamics among firms by simultaneously considering strategic similarity and market overlap. Specifically, this chapter analyzes multimarket contacts that take place in a context of strategic groups, paying special attention to spillovers which may come from multimarket relationships. It argues that the effect of multimarket contact is spread beyond the firms that are directly involved in a particular multimarket relationship. That is, this chapter argues that multimarket contacts among rivals generate externalities that affect all the firms in the market. The intensity of multimarket contact externalities are analyzed by taking into account the different strategic groups that can be identified in the industry.

Each of the three analyses employs a specific approach to the study of intra-industry heterogeneity. The first, Chapter 2, analyzes strategic heterogeneity at the individual level, given that it considers that every firm in the industry operates by using a particular configuration of activities. The other two analyses examine intra-industry heterogeneity from a configurational perspective, that is, by identifying categories or groups of firm that share similar characteristics. The second analysis, Chapter 3, structures the industry according to institutional and operational forms, while the third, Chapter 4, uses strategic groups to measure the diversity of firms in the industry. The propositions formulated in these chapters are empirically tested in the Spanish retail banking sector. The multilocal and multibusiness nature of this sector makes possible different approximations to the

financial services provision, what it is a necessary requirement to firm heterogeneity (Fuentelsaz & Gómez, 2006).

Chapter 2: Competitors' Strategic Heterogeneity and Firm Performance

2.1. Introduction

The traditional concern of strategic management with the differences in performance among the firms that populate an industry has led researchers to focus on firm heterogeneity as a cornerstone in the analysis of competitive advantage (Barney, 1991). From a strategic management perspective, heterogeneity tends to be conceptualized as a characteristic of the firm in relation to its rivals. In contrast, in this chapter we consider that heterogeneity can be understood as a property of the set of direct competitors of a focal firm. Thus, while the traditional approach to heterogeneity conceives heterogeneity as the strategic distance between the focal firm and its direct rivals, our conception focuses on the heterogeneity stemming from the strategic distances among the direct rivals of the focal firm.

Our objective in this research is to advance the study of intra-industry heterogeneity by analyzing the consequences of confronting a diverse set of rivals. In doing so, we hope to contribute to the field of strategic heterogeneity by exploring a perspective of analysis that, as far as we know, has not been examined. It is important to emphasize that this change in perspective to analyze strategic heterogeneity is not simply a measurement issue, but implies a complete change in the underlying mechanisms that explain the causal link between firm heterogeneity and performance. While the traditional view argues in terms of legitimation, collusion and competitive behaviour to explain the consequences of the strategic distance between the firm and its rivals, we present vicarious learning and competitive alignment as the most appropriate mechanisms to clarify the impact of heterogeneity in the set of

competitors on firm performance. In addition, we analyze how the impact of strategic heterogeneity in the set of rivals changes as the focal firm accumulates competitive experience with the same rivals. Based on information preference, information redundancy and information costs (Schwab, 2007), we argue that strategic heterogeneity in the set of rivals and competitive experience act as substitutive sources of learning

2.2. Theoretical framework

2.2.1. The traditional approach: the analysis of similarity between a firm and its competitors

The strategic heterogeneity between a focal firm and its rivals has received a great deal of attention in strategic management (Deephouse, 1999; Porter, 1980). The field is divided between authors that recommend occupying close positions to competitors and authors who are in favour of occupying distant ones. This lack of agreement may be due to the plurality of arguments used to explain the effect of the strategic heterogeneity between a firm and its competitors on performance. Among these arguments, those based on competition, legitimation and collusion are the most popular in the strategic management field (Barney, 1991; Baum & Mezias, 1992; Caves & Porter, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Roman, 1977).

According to the *competition mechanism* the distance between market positions reduces competitive intensity and, therefore, improves firm performance. This mechanism presumes that markets have finite resources that are divided among competing firms according to their positions. Firms occupying the same position in the market depend on the same resources to develop their activities and, as a consequence, compete more intensively among themselves (Barney, 1991; Hannan & Freeman, 1977; 1989, Pino & Kurkoski, 2012). Conversely, firms that adopt a distinct

position are able to earn higher rents by avoiding direct competition for resources (Baum & Mezias, 1992; Porter, 1980; 1991).

The *legitimation mechanism* presumes that the organizational field legitimates a limited number of practices, strategies or organizational templates. Adopting one of these templates provides legitimacy and institutional support, which secures the flow of certain resources, reduces uncertainty and enhances survival. As firms try to conform to these templates, they become more similar (Aldrich & Fiol, 1994; Ashforth & Gibbs, 1990; DiMaggio & Powell, 1983). In contrast, firms that select a strategy which differs from these templates lose legitimacy and experience difficulties to acquire resources (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Thus, the legitimation mechanism assumes that similarity confers legitimacy and improves firm performance.

Finally, the *collusion mechanism* proposes that similar firms tend to compete less aggressively among themselves. This reduction in rivalry is mainly explained by two processes. First, similarity leads firms to recognize competitive interdependences and increases familiarity (Caves & Porter, 1977). Similar firms are more likely to correctly understand the decisions taken by the others and anticipate their moves more accurately. This makes tacit collusion easier and generates incentives to forbear (Peteraf, 1993; Porter 1979). Second, similar firms are likely to use the same resources and capabilities, which increases their capability of retaliation against each other (Chen, 1996, Fuentelsaz & Gomez, 2006). When the retaliatory capability of rivals is high, initiating any exchange of competitive moves makes less sense and collusion with these rivals becomes more attractive.

2.2.2. Heterogeneity in the set of competitors: similarity or divergence among direct rivals of the focal firm.

This chapter pays attention to the heterogeneity that comes from strategic diversity in the group of direct competitors. As a result of our focus on the strategic heterogeneity of the set of rivals, the mechanisms reviewed in the previous section cannot be applied in our case. Instead of them, we propose that vicarious learning and competitive alignment are the mechanisms that could best explain the link between our conception of heterogeneity and firm performance, given that the variation in rivals' strategies determines the number of strategic options from which the focal firm can learn through observation and to which it must adjust.

Vicarious learning is a specific kind of organizational learning (Argote & Spekter, 2011) that refers to the process by which firms obtain information from the behaviours observed in other firms. We focus our attention on vicarious learning because of the implications that strategic heterogeneity in the set of rivals has on the result of the observation process. If the diversity in the market positions occupied by direct competitors is high, the focal firm can observe different strategies that are suitable to this specific context. Conversely, if rivals are homogenous in terms of their market positions, the possibility of learning alternative courses of action through observation is lower. We focus on vicarious learning from direct competitors because they are usually primary reference points of observation. Given that direct rivals experience similar environments, opportunities and threats (Greve, 2000), their observation offers accurate information on the outcome of useful strategies without incurring search, experimentation or implementation costs (Bikhchandani, Hirshleifer & Welch, 1998). Therefore, vicarious learning from direct rivals should have a positive impact on firm performance.

Competitive alignment refers to the adjustment with direct rivals. It is commonly held that firms, in order to perform adequately, have to achieve alignment with both their external and internal environments (Filatotchev & Chize, 2010; Miller, 1992, Siggelkow, 2001). Internal alignment means coherence among structure, strategy and processes, while external alignment refers to the match between the environment and the organization (Siggelkow, 2001). Given that rivals are environmental factors, competitive alignment can be conceived as a specific type of external alignment. Firms that enjoy a high degree of competitive alignment are more likely to survive the competitive actions of their rivals because they are capable of developing effective reactions. In the absence of competitive alignment, the responses of firms are slower and less effective, which gives an incentive to attack misaligned rivals. As a consequence, the lack of competitive alignment may have a negative effect on a focal firm's performance. We consider that strategic heterogeneity in the set of rivals conditions the capacity of the firm to find a position that matches the positions of its competitors.

2.3. Hypotheses

2.3.1. Strategic heterogeneity in the set of rivals and focal firm performance

Vicarious learning and strategic heterogeneity: In heterogeneous contexts, the firm has a higher probability of observing novel strategic options and, in turn, of learning suitable reactions to a greater number of contingencies. Firms that have a heterogeneous group of rivals receive richer lessons about the competitive logic of their context (Barnett; 2008) and develop richer structures of knowledge (Vermeulen & Barkena, 2001). In addition, heterogeneity helps to clarify latent causes and results in a deeper understanding of the problem at hand (Haunschild & Sullivan, 2002). If many different strategies are implemented in the industry, the focal firm has to

develop a more detailed observation process to determine the best alternative. Consequently, strategic heterogeneity improves both the quantity and the quality of the knowledge acquired through vicarious learning and, therefore, increases firm performance. However, the positive effect of vicarious learning is limited by the bounded rationality of managers (March & Simon, 1958; Reger & Huff, 1993; Fiegenbaum, Hart & Schendel, 1996) that can process information only up to a certain level of complexity. Thus, the marginal contribution of each new strategic combination observed is lower.

Competitive alignment and strategic heterogeneity: The difficulty of achieving an appropriate degree of alignment increases with the level of strategic heterogeneity among rivals. There are two main reasons for this: (1) limited resources and (2) incompatibility among strategic options. First, when firms commit resources to different activities, the scarcity of resources might imply trade-offs (Ghemawat, 1991; Porter, 1996). If rivals develop heterogeneous strategies, firms will have to employ their resources in a wide range of activities to protect themselves from a varied array of rivals' actions. A lack of resources prevents firms from developing strategic configurations that can simultaneously deal with different contingencies. This increases the likelihood of them being insufficiently protected from the actions that are not covered by the chosen configurations.

Second, even if resources were not scarce, achieving competitive alignment might also be complicated because of incompatibility among strategic activities. Adjusting to some rivals may require actions that are incompatible with the actions necessary to adjust to others. In situations of high heterogeneity, where the probability of incompatibility among strategic positions is greater, adjustment in one

direction may inhibit adaptation in others (Barnett, 2008; Barnett & Hansen, 1996; Levinthal & March, 1993).

Strategic heterogeneity, vicarious learning, competitive alignment and performance: On the one hand, strategic heterogeneity increases the pool of organizational knowledge. The higher the quantity and quality of organizational knowledge, the more effective the strategic decision-making process and the better the performance of the firm. We predict that this effect will have diminishing marginal returns due to the bounded rationality of managers, which restricts the learning capacity of the firm. On the other hand, strategic heterogeneity reduces competitive alignment as a consequence of limited resources and the incompatibility of strategic options. This has a negative effect on firm performance. As the positive effect (enhanced knowledge) is limited, and the negative effect (reduced competitive alignment) grows indefinitely, we anticipate that the net effect will show an inverted U shape.

Hypothesis 1: *Strategic heterogeneity in the set of rivals has an inverted U-shape effect on firm performance.*

2.3.2. Accumulated experience with the set or rivals

This research proposes that the influence of strategic heterogeneity in the set of rivals depends on how long the focal firm has been confronting the same rivals. In our setting, the competitive experience with the same rivals is considered as a source of information. This means that, when the focal firm has already confronted its current rivals, it can learn different strategic options not only by directly observing them, but also by retrieving information about past observations of rivals. We propose that the opportunities to learn from a given rival decrease as the firm accumulates experience competing with it. This situation reduces the importance of

this rival as a source of new knowledge. As a consequence, the stability in the competitive relationships, by discouraging firms' tendency to learn vicariously, could reduce the impact of strategic heterogeneity.

Once firms have stored the strategies of their rivals in their memories, they might monitor and consider them as source of information less extensively. We base this assertion on the three mechanisms suggested by Schwab (2007): *information preference*, *information redundancy* and *information costs*. *Information preference* refers to the common tendency of firms to use internal over external information because internal information is typically more detailed, salient and better understood than external information (Levinthal and March, 1993). *Information redundancy* takes place when firms obtain the same information from different sources. As we have mentioned, organizational memory and the current observation of competitors can be considered as sources of information. In situations of long competitive confrontations, firms might obtain the same information from their memories or from the observation of others (Baum, Li & Usher, 2000; Bruneel, Renko, & Clarysee, 2010). *Information costs* are a consequence of information search and processing. Vicarious learning requires scanning the competitive environment, monitoring rivals and making inferences about the information obtained through observation. As a result, vicarious learning involves a cost that stems from gathering and processing external information. To reduce information costs, a potential solution is to use available information (Lant & Baum, 1995; Ocasio, 1997). Thus, if instead of learning vicariously, firms develop organizational knowledge from information stored in the organizational memory, they reduce the costs associated with gathering information.

These three mechanisms explain how competitive experience substitutes strategic heterogeneity as a source of learning. Once firms have stored information about the different strategic options that can be observed in a heterogeneous context, additional observations only provide redundant information, increase the search costs and force them to interpret and assimilate new information. Consequently, from a learning point of view, the influence of strategic heterogeneity on performance decreases when competitive experience is high. On the basis of these ideas, we advance a second hypothesis:

***Hypothesis 2:** The competitive experience accumulated by confronting the same rivals negatively moderates the effect of strategic heterogeneity in the set of rivals on performance.*

2.4. Empirical analysis

2.4.1. Research Context

Our research is carried out in the context of the Spanish retail banking sector. The Spanish banking sector is an interesting setting for our analysis. First, as in other contexts (see, for example, Hambrick et al, 2005) the elimination of the existing regulation has potentially increased the number of strategic combinations from which firms could choose and, more generally, the extent of intra-industry heterogeneity (Collis & Noda, 2001). Second, the fact that all the intermediaries are able to operate all over the country has produced a significant process of entries into new markets (Fuentelsaz & Gómez, 2001; Fuentelsaz, Gómez & Polo, 2002), increasing the number and variety of rivals that a firm has to confront. In sum, the industry seems an appropriate context in which to study firms' opportunities for learning and their needs of achieving competitive alignment.

Our sample covers the period 1999-2009. The number of firms included in each year fluctuates between 124 and 163. The sample excludes banks that do not exceed four branches in any of the years because this is associated with extreme geographical specialization and insignificant retail activities. Some of these organizations may still be of a substantial size. However, as they offer their products exclusively to selected customers and they do not carry out retail banking activities (e.g. investment banks), they are not included in the sample. The sample also excludes banks whose headquarters are not in Spain because they do not publish detailed information on their activities in the Spanish subsidiary. Note that international banks with insignificant retailing activities in the country tend to establish headquarters. Therefore, international banks omitted because of insufficient data would also have been omitted because of the irrelevance of their retail banking activities. In spite of these exclusions, our sample is clearly representative of the Spanish banking sector. For instance, it includes 97.8 percent of the total assets in 2009.

2.4.2. Variables

Dependent variable: We take financial performance as the dependent variable. We use an accounting-based measure: return on assets (ROA). It is computed as the ratio of profits before taxes over total assets.

Independent variables: The main independent variable measures the *strategic heterogeneity in the set of competitors*. The first step for constructing this variable is to identify the strategic configuration of each firm in the banking sector. In this research, the strategy of each firm is described through seven variables that have been employed in previous research in the banking sector (Zuñiga et al, 2004; Fuentelsaz & Gómez, 2006; Prior & Surroca, 2006): (1) Commercial banking (*Commercial loans/Financial investments*), (2) Investment banking (*Portfolio of securities/Financial*

investments), (3) Institutional banking (*Treasury/Financial investments*), (4) Net position in the financial system (*Net position in the financial markets/Total liabilities*), (5) Traditional banking (*Saving and deposits accounts of the private sector/Total liabilities*), (6) Human capital (*Personnel expenses/Operating income*), (7) Risk (*Net insolvencies/Operating income*).

Calculating *strategic heterogeneity in the set of rivals* also requires identifying the relevant group of rivals. We use a geographical criterion to classify a firm as a rival and consider that the province ¹ constitutes the relevant market. As a consequence, the set of rivals is composed of those firms that share at least one provincial market with the focal firm. It should be noted that our conception of the set of rivals assumes that each firm may face a different set of rivals; depending on its own geographical scope.

To measure the level of strategic heterogeneity in the set of rivals of a focal firm, we follow a two-step procedure. First, we calculate the Euclidean distance between each rival and the centroid of the strategic positions of all the direct rivals of the firm.

$$\text{Strategic Distance}_j = \sqrt{\sum_{k=1}^7 (X_{jk} - \bar{X}_k)^2}$$

where j refers to the n rivals with which the focal firm competes, and k refers to the 7 strategic variables defined above. Let \bar{X}_k be the mean value of a strategic variable k for all of the n competitors of the focal firm. Correspondingly, the vector $(\bar{X}_1 \dots \bar{X}_7)$ identifies the centroid of the strategic space occupied by these rivals.

¹ Spain is divided into 50 provinces. In 2009, each province had, on average, 931,874 inhabitants.

In the second step, we calculate the mean strategic distance of these competitors to the centroid.

$$\text{Strategic Heterogeneity in the Set of Competitors}_i = \frac{\sum_{j=1}^n \text{Strategic Distance}_j}{n}$$

where the subscript “i” refers to the focal firm and the other subscripts have been defined above.

Our second theoretical variable is *competitive experience*. This variable reflects the number of years in which the focal firm has been confronting the same rivals. For each of its current competitors, it is calculated as the number of years out of the last seven in which both firms have competed in at least one province. Then, it is averaged among all of its current competitors. We limit this variable to 7 years because, after a certain time, the competitive experience effect may disappear (e.g., Barnett & Hansen, 1996). In our framework, this means that firms are not always able to recover past information, especially when it was obtained a long time ago. *Competitive experience* is introduced both as a direct term and as an interaction term with the variable *strategic heterogeneity in the set of competitors* to explore the moderating effect advanced in Hypothesis 2.

Control variables: We include three controls at the market level: *unemployment*, *number of rivals* and *dynamism of the set of rivals*. *Unemployment* describes the unemployment rate in the provinces in which the bank operates. *Number* captures the number of rivals with which the firm competes. Finally, *dynamism of the set of rivals* depicts the change in the market positions of direct competitors. To calculate this variable, we need to determine the strategic variation of each rival as the Euclidean distance between their strategic positions in two consecutive periods.

$$\text{Strategy Variation}_j = \sqrt{\sum_{j=1}^n (X_{jkt} - X_{jkt-1})^2}$$

where X_{jkt} is the value of firm j in strategic variable k in period t , and X_{jkt-1} is the value of the same variable in the previous year. The variable *dynamism of the set of competitors* is calculated as the average strategy variation among the n competitors of the focal firm:

$$\text{Dynamism of the set of competitors}_i = \frac{\sum_{j=1}^n \text{Strategy Variation}_j}{n}$$

We also include firm-level controls. *Inefficiency*, measured as the ratio of exploitation costs over ordinary margin, *risk*, measured as the ratio of total credits over total assets, and size, measured as $\log(\text{total assets})$ (Carbó, del Paso & Fernández, 2003). We also control for the *strategic distance of the firm* to its competitors to take into account the traditional effect of strategic similarity on profitability. It is calculated as the Euclidean distance between the strategic position of the focal firm and the centroid of the strategic distribution of its set of competitors:

$$\text{Strategic Distance of the firm}_i = \sqrt{\sum_{k=1}^7 (X_{ik} - \bar{X}_k)^2}$$

Finally, we include the direct effect of *competitive experience* to adequately interpret the moderating effect of the experience that firms accumulate by competing with the same rivals on the link between strategic heterogeneity and performance.

Descriptive statistics and correlations between variables are shown in Table 2.1.

Table 2.1: *Descriptive statistics and correlations*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Mean	0.92	11.50	66.58	0.68	0.68	14.13	2.30	0.56	5.91	1.96
S.D.	2.48	4.67	36.74	0.63	0.18	1.80	1.38	0.31	0.83	0.28
Minimum	-25.21	0.00	4.00	0.00	0.00	9.73	0.38	0.16	1.00	1.24
Maximum	59.00	30.20	162	12.63	0.99	19.30	13.67	1.52	7.00	2.75
1. ROA	1.00									
2. Unemployment	-0.05	1.00								
3. Number of rivals	-0.06	-0.01	1.00							
4. Inefficiency	0.32	0.04	-0.02	1.00						
5. Risk	0.18	0.09	-0.10	-0.16	1.00					
6. Log(assets)	0.10	0.01	0.84	-0.17	0.06	1.00				
7. Strategic distance of the firm from competitors	-0.29	-0.08	-0.16	0.25	-0.43	-0.31	1.00			
8. Dynamism of the set of rivals	0.02	-0.05	-0.06	0.01	0.10	-0.01	0.00	1.00		
9. Competitive experience	0.14	-0.04	0.24	-0.10	-0.04	0.29	-0.10	-0.04	1.00	
10. Strategic heterogeneity in the set of competitors	-0.03	-0.17	0.38	0.08	-0.15	0.24	0.05	-0.13	-0.09	1.00

2.5. Results

We estimate a two-way fixed effects model. Table 2.2 shows the result of our estimations. Column 3 shows the fully specified model in which *strategic heterogeneity in the set of competitors* interacts with *competitive experience*. We discuss our hypotheses in the fully specified model.

Table 2.2: *The effect of strategic heterogeneity in the set of competitors on ROA*

ROA	(1)	(2)	(3)
Unemployment	-0.0178** (-2.16)	-0.0159* (-1.94)	-0.0130 (-1.60)
Number	-0.00308 (-0.88)	-0.00433 (-1.20)	-0.0101*** (-2.73)
Dynamism of the set of rivals	-0.0184 (-0.07)	-0.0719 (-0.27)	-0.0678 (-0.27)
Inefficiency	-0.130 (-1.28)	-0.132 (-1.30)	-0.0919 (-0.92)
Risk	0.195 (0.54)	0.220 (0.61)	0.189 (0.56)
Log(assets)	0.0616 (0.27)	0.0455 (0.19)	-0.0125 (-0.06)
Strategic distance of the firm from competitors	-0.187* (-1.94)	-0.185* (-1.93)	-0.196** (-2.05)
Year effects	Yes***	Yes***	Yes***
Competitive experience	0.240*** (3.33)	0.230*** (3.20)	4.138* (1.79)
Strategic heterogeneity in the set of competitors		3.277** (2.34)	29.20** (2.05)
Strategic heterogeneity in the set of competitors²		-0.794** (-2.27)	-8.221** (-2.31)
Strategic heterogeneity in the set of competitors*Competitive experience			-4.705** (-1.99)
Strategic heterogeneity in the set of competitors²*Competitive experience			1.338** (2.27)
Observations	1,378	1,378	1,378
Adj. R²	0.581	0.583	0.608
Wald test versus 1		2.87*	3.69***
Wald test versus 2			5.74***

***, **, *: Variable statistically significant at the 1%, 5% or 10% respectively.

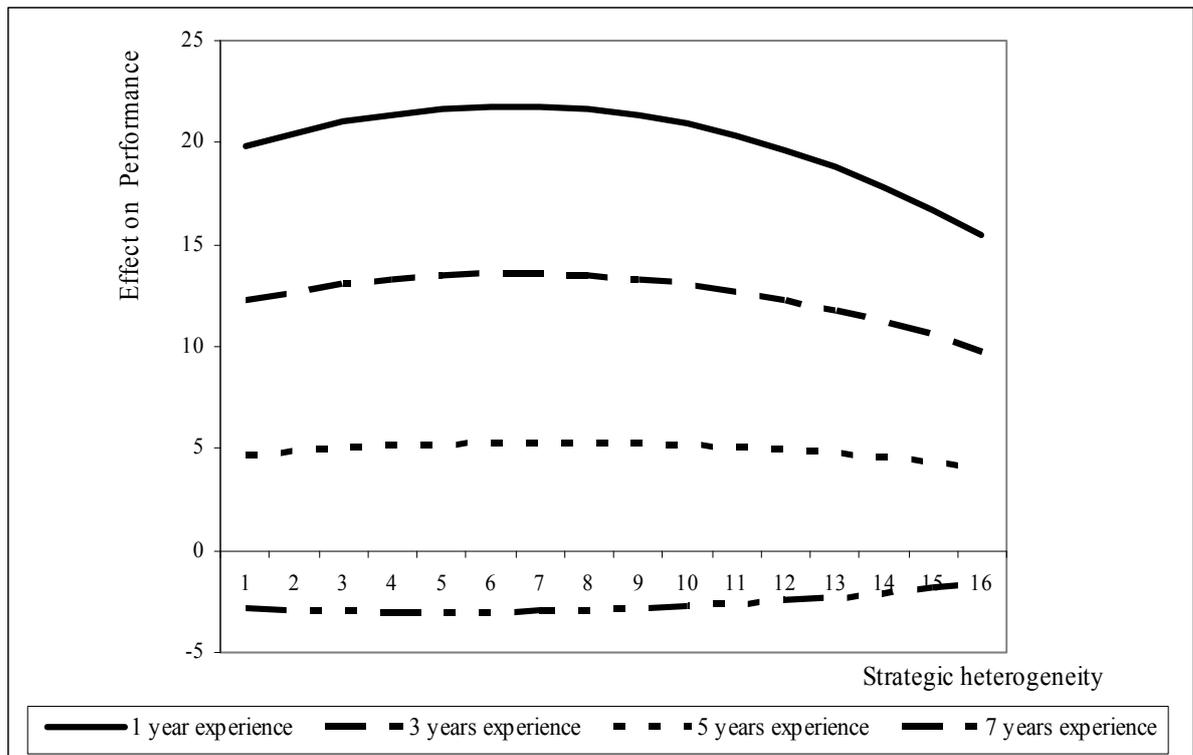
T –statistics in brackets

Hypothesis 1 states that *strategic heterogeneity in the set of competitors* has an inverted U-shaped effect on firm performance. The parameter of the direct effect is positive ($\beta=29.20$; $p<0.05$) and the parameter of the squared effect is negative ($\beta=-$

8.221; $p < 0.05$). These parameters suggest an inverted U-shaped effect. Thus, our estimations support hypothesis 1.

Hypothesis 2 predicts that *competitive experience* negatively moderates the effect of *strategic heterogeneity in the set of competitors* on performance. The parameter of the interaction term between competitive experience and the direct effect of heterogeneity is negative ($\beta = -4.705$; $p < 0.05$), while the parameter of the interaction term between competitive experience and the squared effect of heterogeneity is positive ($\beta = 1.338$; $p < 0.05$). The combination of these two results generates an effect with an ambiguous interpretation. To understand it, in Figure 2.1 we depict the effect of heterogeneity on performance for representative values of the moderating variable.

Figure 2.1: *Effect of strategic heterogeneity in the set of rivals for different levels of competitive experience*



The figure 2.1 shows the effect of *strategic heterogeneity in the set of competitors* for 1, 3, 5 and 7 years of competitive experience. As the graph shows, the inverted U moves down as *competitive experience* increases. This confirms that the experience that firms accumulate by competing with the same rivals reduces the effect of the *strategic heterogeneity in the set of competitors* on performance.

2.6. Conclusions

In this paper, we analyze the effect of strategic heterogeneity on firm performance by taking an alternative perspective. We analyze how strategic heterogeneity among competitors affects firm performance through two mechanisms: vicarious learning and competitive alignment. Both mechanisms are directly related to our conception of heterogeneity, given that strategic diversity in the set of competitors influences the strategic options from which the firm can learn and the strategic options to which it has to adapt to compete. In addition, we argue that as firms accumulate experience by competing with the same rivals, the impact of strategic heterogeneity on performance changes. To explain the moderating influence of competitive experience on firm performance, we base our reasoning on information preference, information redundancy and information costs mechanisms (Schwab, 2007). These mechanisms suggest that experience with the same rivals is a substitute for observation as a source of learning.

The theoretical model receives strong empirical support. In the case of strategic heterogeneity in the set of competitors, we confirm the predicted inverted U-shaped effect on firm performance. This means that firms that operate in a context with low or high levels of strategic heterogeneity will perform worse than firms that operate in a context with a moderate level of heterogeneity. This pattern is consistent with the

two main mechanisms of our theoretical model. First, heterogeneity in the set of competitors enhances organizational learning, but only within the limits imposed by the bounded rationality of managers. Second, heterogeneity among competitors reduces competitive alignment as a consequence of limited resources and of the incompatibility of strategic options.

These results resemble the empirical evidence that employs the traditional approach to examine heterogeneity, at least to a certain extent. Some papers in this literature conclude that the optimum market positions of firms are those that find a balance between similarity and divergence in relation to rivals (Deephouse, 1999). In the same line, we find that the ideal competitive setting is one in which firms confront a moderately heterogeneous set of competitors. This suggests that a medium level of heterogeneity could provide the best results not only when heterogeneity is simultaneously analyzed in terms of competition and legitimation (Deephouse, 1999), but also when vicarious learning and competitive alignment are the mechanisms employed to explain the consequences of firm heterogeneity. Consequently, it seems that our approach to studying strategic heterogeneity provides additional empirical evidence about the advantages of moderate levels of strategic diversity.

In the case of competitive experience, our findings suggest a complex moderating relationship. However, for the range of values observed in our sample, we confirm that competitive experience negatively moderates the impact of heterogeneity in the set of rivals on firm performance. This means that the effect of heterogeneity dissipates as firms accumulate experience confronting the same rivals. The dilution of the influence of heterogeneity appears to be due to a substitution effect between organizational memory and observation, which, as our results suggest, act as alternative sources of learning. As repetitive competitive interactions allow

firms to accumulate enough information about rivals, information preference, information redundancy and information costs provide incentives to use the knowledge available in the organizational memory, rather than relying on observation. This finding may have important implications for the organizational learning literature. The fact that competitive experience replaces heterogeneity in the set of rivals as a source of learning shows firms' preference to use internal information. Once competitive experience provides the required information about the market positions of rivals, firms rely on it instead of collecting new information from the environment.

Overall, our findings deepen our understanding of intraindustry heterogeneity. The classical approach to the concept focuses on heterogeneity between the focal firm and its rivals. However to the best of our knowledge, no previous research analyzes the implications of heterogeneity among competitors. From this perspective, the mechanisms through which intraindustry heterogeneity affects firm performance are different. Instead of competition, legitimacy and collusion, we focus on vicarious learning and competitive alignment. We hope that this new perspective of analysis and the use of new mechanisms to explain the consequences of intraindustry heterogeneity will help to improve our understanding of firm performance.

Chapter 3: The Evolving Patterns of Competition after Deregulation: the Relevance of Institutional and Operational Factors as Determinants of Rivalry

3.1. Introduction

The previous chapter analyzes intra-industry heterogeneity by considering that each firm has specific characteristics, that is, from an individual perspective. Conversely, this chapter adopts a configurational point of view to study heterogeneity through the concept of organizational forms. Thus, whereas the chapter 2 considers heterogeneity at the individual level, this measures heterogeneity in aggregated terms.

One of the cornerstones of the population ecology of organizations is the idea that firms within a given population compete for a limited set of resources (Hannan & Freeman, 1977). This is why much research in this field has focused on the influence of the number of organizations, or *density*, on the vital rates of organizations. Early population ecology studies considered that all the firms in a population contribute to, and experience competition equally. Consequently, researchers paid special attention to the influence of density at the population level (Barnett & Carroll, 1987; Hannan & Freeman, 1989; Hannan & Carroll, 1992). However, over time, the idea that populations are heterogeneous has gained acceptance, questioning this approach.

In this research we argue that, in situations of intrapopulation heterogeneity, analyzing the effect of density at the population level may not provide the most precise account of competition among organizations (Baum & Mezías, 1992). The concept of organizational form is of the utmost importance to understand intraindustry heterogeneity and the resulting competitive patterns. Organizational forms are conceived as sets of similar firms that develop their activities using the

same configuration of strategies, structures and goals (Romanelli, 1991). The concept of organizational form is helpful to conceptualize heterogeneity in a population. Firms of the same organizational form depend on a similar resource base and, therefore, compete more intensively. Thus, considering density at the organizational form level may facilitate the understanding of the competitive dynamics within organizational populations.

Furthermore, the recognition of intrapopulation heterogeneity may also be very useful for understanding changes in competitive effects in situations in which different organizational forms are not homogeneously affected by external factors. In these contexts, the distinction between different organizational forms is of paramount importance to foresee the changes in competitive patterns resulting from those external elements.

This research proposes two different perspectives for identifying the organizational forms that integrate a population of firms: an operational one and an institutional one. Operational forms are groups of similar firms that share core organizational characteristics such as size, scope or technology (Baum & Mezias, 1992; Dobrev, 2007; Hannan & Freeman, 1977), whereas institutional forms are groups of firms subject to the same social or institutional requirements. As mentioned above, the interplay between the two organizational forms becomes of prime concern for understanding the evolution of competition in contexts where external shocks alter institutional environments or operational conditions. In this chapter, we analyze the consequences of deregulation, which is a typical external shock.

3.2. Organizational Ecology and Competition

Organizational ecologists consider that the performance of an organization depends on its ability to gather resources from its environment (Hannan & Freeman,

1977; 1989). Density dependence (Carroll & Hannan, 1989; Hannan & Freeman, 1989) is the basic ecological model of competition. This model describes how the number of organizations operating in an industry (i.e. density) influences the availability of resources as a result of two processes: legitimation and competition. As the number of organizations operating in an industry increases, the visibility and acceptance of their activities grows, enhancing their constitutive legitimacy. With greater legitimacy, resource holders are more willing to provide resources to these firms (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Additional entries increase the ease with which participants can mobilize resources. This legitimating effect is stronger for the first additions and marginally weaker for later entries, as firms already enjoy a certain degree of legitimacy (Carroll & Hannan, 1989; Hannan & Freeman, 1989).

However, the number of participants also increases the competition for resources. When density is low, the entry of additional firms increases the frequency and strength of competitive interactions slightly. Further entries have an even greater effect on competition. With greater density, firms have to compete for resources, and even capture resources from other organizations. To fully understand the overall effect of density on the vital rates of organizations, it is important to highlight that the increase in competition is accompanied by a decrease of in the marginal effect of density on legitimation. Once the different audiences have accepted the organizational forms that operate in an industry, new entrants only produce a competitive effect. As a result, the combined effect of legitimation and competition results in an inverted U-shaped relationship between density and resource availability (Hannan & Carroll 1992; Hannan & Freeman 1989; Kuilman & Li 2006; Wang, Butler & Ren, 2012).

Although population ecology has recognized that organizations are heterogeneous in the activities that they carry out, in our view, this feature of populations has not been sufficiently exploited. The concept of organizational form defined by population ecologists is of special interest to analyze intra-population heterogeneity. As mentioned in the Introduction, organizational forms are conceived as sets of similar firms that carry out their activities using the same configuration of strategies, structures and goals (Romanelli, 1991), and they help to conceptualize a given population as heterogeneous. Firms of the same organizational form depend on similar resources and, therefore, compete more intensively among them than against other firms. Thus, considering density at the level of the organizational form may facilitate the understanding of the competitive patterns within organizational populations.

Following such a disaggregated approach is especially important when populations experience external shocks whose effect on the activities performed and the resources required may be different depending on the organizational form taken by a firm. Regulatory changes or technological innovations are examples of external shocks that occur frequently. These shocks modify firms' activities and, therefore, they alter their resource requirements. From an ecological perspective, the change in the resource space of a given organizational form affects the competitive intensity among firms.

Before proceeding to the next sections two clarifications are needed. First, as we focus on competition, rather than legitimacy, we select a mature industry. In mature industries, the addition or reduction of firms is irrelevant for legitimacy and it is essential in terms of competition. Second, the focus in a mature sector justifies a departure from traditional performance measures used in population ecology. We

consider that profitability and growth are more appropriate firm-level performance measures for ecological models of competition in mature industries.

3.3. Hypotheses development

3.3.1. Institutional and operational determinants of competition

Institutional support is critical for any firm: it influences the flow of certain resources, reduces uncertainty, and enhances survival. Institutional support depends on legitimacy, that is, on a “*general perception of organizational actions as desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*” (Suchman, 1995:576). Legitimacy is provided by internal and external audiences that judge an organization as an appropriate way of doing business (Ashforth & Gibbs, 1990; Bitektine, 2011). Thus, each firm has strong incentives to conform to social expectations (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Tolbert & Zucker, 1983). As a result, firms subject to similar social expectations will become isomorphic in their activities as they try to remain legitimate (Ashforth & Gibbs, 1990; DiMaggio & Powell, 1983). We will refer to these widely-shared social expectations about firm activities as institutionally-defined organizational forms.

In the institutional context the concept of identity is central². Organizational identity consists of the “*social codes, or sets of rules, specifying the features that an organization is expected to possess*” (Hsu & Hannan, 2005:475). The importance of identities is that many relevant resources, such as the support of social movements and the preferences of customers, are only obtained by firms that conform to a given identity (Baron, 2004; Hsu & Hannan, 2005; Pòlos et al., 2002). On the other hand,

² Researchers on organizational identities define organizational forms as collective identities shared by a group of firms (Hsu & Hannan, 2005; McKendrick et al., 2003; Pòlos et al., 2002). This conception is close to what we call institutionally defined organizational forms. To distinguish between institutional and technical restrictions on configurations of activities, structures and goals, we will distinguish between institutionally and technically defined organizational forms.

firms sharing an identity will be direct competitors for these resources. Thus, there are two sources of competition among firms sharing an institutionally-defined organizational form. First, isomorphic pressures lead them to converge in configurations of activities and resources required. Second, they will compete for certain resources controlled by audiences that have preferences for their institutionally-defined organizational form.

As a result, the density of rivals of the same institutional form increases competition for resources and reduces the performance of the firm. Our first hypothesis proposes:

Hypothesis 1: *in mature industries, the density of firms of the same institutionally-defined organizational form will have a negative effect on firm performance*

The activities performed by the firm are not completely determined by institutional factors. The activities carried out by the firm also respond to operational requirements that result from the need to operate in a competitive market (Kraatz & Zajac, 1996; Meyer & Rowan, 1977). Core operational features, such as scale of activity or scope of operations, influence the activities developed by each firm, irrespective of social expectations. Therefore, firms sharing the same core operational characteristics are more likely to operate in a similar way than firms with different operational characteristics. As a result, there will be a greater similarity in resource requirements among firms with similar operational characteristics. We refer to the different kinds of organization that can be identified according to salient technical features as operationally-defined organizational forms. Thus, competition will also depend on operational definitions of organizational form (Baum & Mezias, 1992; Baum & Singh, 1994).

Consequently, the density of rivals of the same operational form increases competition for resources, reducing the performance of the firm. Our second hypothesis states:

Hypothesis 2: *in mature industries, the density of firms of the same operationally-defined organizational form will have a negative effect on firm performance*

Competitive patterns will, therefore, be simultaneously affected by social institutions, which define activities that the firm has to embrace to secure the flow of certain critical resources, and by operational requirements, which stem from material limits on the activities that the firm can perform and that determine its efficiency. Given that institutional restrictions condition the degree to which firms can converge to technical criteria, the relative importance of the two determinants of competition will change when institutional requirements change.

3.2. Competitive patterns after deregulation

Among the different institutional restrictions that influence firm behaviour, those based on government regulation are the most effective because they are enforced formal institutions endowed with coercive capabilities (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Regulatory changes are likely to result in the deinstitutionalization of practices based on previous regulation (Oliver, 1992), reducing restrictions on firm behaviour. In the case of deregulation, legal restrictions are lessened or completely repealed. Consequently, social constraints on how firms configure their activities weaken and firms belonging to an institutionally-defined organizational form are subject to lower isomorphic pressures. As a result, in a deregulated context, convergence in activities is less intensively enforced, resource

requirements are less influenced by institutional restrictions and the competitive process is less concentrated on institutionally-defined organizational forms.

The effect of deregulation on social constraints is not immediate. Deregulation reduces institutional restrictions that stem from legal mandates. However, there are other institutional sources of isomorphic pressures, such as professional associations or public opinion (DiMaggio & Powell, 1983), which are not directly affected by deregulation. As a result, the deinstitutionalization forces triggered by deregulation are tempered by social pressures exercised by other audiences not directly affected by deregulation. Therefore, whether social constraints are eventually dissipated after deregulation, and the pace at which this occurs, depends on the strength of the informal constraints imposed by the many institutional audiences on which the firm depends.

After deregulation, organizational form boundaries are progressively eroded as firms enter new markets and develop activities previously reserved to other organizational forms. As differences among members of each institutionally-defined organizational form reduce, social constraints weaken. Thus, deregulation initiates a process by which institutionally-defined organizational forms progressively lose importance as determinants of activity configuration and resource flows³. This process implies a gradual reduction in the intensity with which competition depends on institutionally-defined organizational forms.

³ We assume that there is no perfect convergence among technically and institutionally defined organizational forms. If both definitions converge, identities are not weakened after deregulation, as technical and institutional requirements would perfectly overlap and firms would have no incentive to vary its configuration of activities. However, a traditional assumption held by institutional theorists is that legitimated rules and activities tend to be incompatible with efficient and effective task performance (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1992; Tolbert & Zucker, 1983). Therefore, our assumption that institutionally defined and technically defined organizational forms do not perfectly overlap is consistent with received theory.

Hypothesis 3: *in mature industries, the negative effect of the density of firms of the same institutionally-defined organizational form on performance will progressively become smaller (less negative) after deregulation*

Institutionalized activities and processes tend to be incompatible with the optimization of efficiency (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1992; Tolbert & Zucker, 1983). That is, the activities that would be developed following operational criteria frequently differ from those supported by institutions (D'Aunno, Succi & Alexander, 2000; Kraatz & Zajac, 1996; Scott & Meyer, 1983). However, the firm has to conform to expectation from constituents. Social expectations can, therefore, be considered as artificial constraints on firm activities. In the absence of social pressures, activities would be configured according to operational considerations. After deregulation, operational factors become increasingly important determinants of the configuration of the activities of firms as a result of the gradual lessening of social constraints. However, just as the firm cannot immediately abandon socially accepted templates, it cannot immediately embrace optimum and operationally-efficient configurations of activities.

If an organization performs activities that are deemed illegitimate by its social context, the cost from the loss of institutional support may exceed the benefits from the new operational practice (Meyer & Rowan, 1977). As a result, the introduction of the most efficient and effective practices must parallel the process by which institutional restrictions are lessened. Consequently, convergence of firms towards the optimum configuration of activities of operationally-defined organizational forms will occur progressively. This implies that competition for resources will progressively become more based on operational definitions of organizational form. Thus, we advance our fourth and final hypothesis:

Hypothesis 4: *in mature industries, the negative effect of the density of firms of the same technically-defined organizational form on performance will progressively become larger (more negative)*

3.4. Research setting: The Spanish banking sector

Our research is conducted in the Spanish retail banking sector. This choice is adequate for our purposes for at least two reasons. First, banking is a sector in which both institutional and operational pressures are highly important (Scott & Meyer, 1991). Second, it is a sector that has been deregulated recently. We argue that two types of organizational forms can be identified in the sector: institutional and operational forms.

Institutionally-defined organizational forms in the Spanish banking sector:

We consider commercial banks and saving banks as the institutional forms of the sector because

there are a number of mechanisms that generate sustained differences between them⁴. First, banking regulation traditionally established different activities for each agent. Second, the historical roots of each agent, their traditional links to different institutions such as local governments and the church, and their missions have been homogeneous within each agent, and heterogeneous between the different agents. Third, each agent is referred to by its own linguistic label, which is systematically used by social audiences such as the media or the public. Fourth, there are additional institutions that reinforce the differential character of the two types of banking firm.

⁴ Credit unions are excluded because there is only available information from 1991. Given that we aim to examine the impact of deregulation, it is vital to include the regulated period in our sample. By focusing the analysis on commercial and saving banks we have the necessary data to start our analysis in 1986. Only on this way we are able to observe the consequences of deregulation. For this reason, the sample of this chapter covers a wider period (1986-2009 instead of 199-2009).

For instance, professional associations were established for each agent in the twentieth century.

Operationally-defined organizational forms in the Spanish banking sector:

Size is probably the most frequently studied operational dimension of the banking firms as a determinant of differences in organizational structure and activities (Berger et al., 2005; Delgado, Salas & Saurina, 2007; Linck & Smith, 2003). Previous research in the sector has confirmed that banks of the same size are sufficiently similar among themselves and dissimilar to banks of different size that can be considered to belong to different size-based strategic groups (Espitia, Polo & Salas, 1991; Más-Ruiz, Nicolau-Gonzálbez & Ruiz-Moreno, 2005; Más-Ruiz & Ruiz-Moreno, 2011). Therefore, in the Spanish banking sector, size seems to be an appropriate operational dimension to define organizational forms. As we describe in the methodology section, we will distinguish three operationally-defined organizational forms: small banks, medium-sized banks and large banks.

3.5. Empirical Analysis

3.5.1. Sample, model specification and variables

Our sample covers the period 1986-2009 and follows the same inclusion criteria of the previous chapter. In this research, we take profitability and growth as the dependent variables. To test our predictions about the effect of density on profitability, we propose a model in which profitability depends linearly on the explanatory variables.

$$Profitability_{i,t} = \alpha_i + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

In equation (1), $X_{i,t}$ represents the explanatory variables, $\varepsilon_{i,t}$ is the error term, and α_i is a constant term. We allow this term to be firm-specific to account for potential unobserved heterogeneity.

To test our predictions about the effect of density on growth, we propose a proportional growth rate model (e.g. Barron, West & Hannan, 1994; Boone et al., 2004). In this model, the growth rate depends on the size of the firm in period t and an exponential function of the other variables:

$$\frac{Size_{i,t+1}}{Size_{i,t}} = r_{i,t} Size_{i,t}^{\beta_1} \exp(\varepsilon_{i,t}) \quad (2a)$$

where

$$r_{i,t} = \theta_i \exp\left(\sum_{i=1}^k \beta_i X_{i,t}\right) \quad (2b)$$

As in the case of the profitability model, we allow for firm-level heterogeneity through firm-specific constant terms, represented by θ_i in equation (2b). The model is simplified using a log-transformation. Rearranging the terms, the equation to be estimated in the growth models is the following:

$$\ln(Size_{i,t+1}) = (\beta_1 + 1) \ln(Size_{i,t}) + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{i,t} + \alpha_i + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

Dependent variables: We test our hypotheses on two short-term performance measures: *profitability* and *growth* (measured as variation in size). *Profitability* is approximated with an accounting-based measure: return on assets (ROA), computed as the ratio of pre-tax profits to total assets. Consistent with previous research in the banking sector, we measure *size* as total assets (Barron et al., 1994; Haveman, 1993).

Independent variables: To calculate the main theoretical variables, we first have to identify the markets in which each bank operates. We define markets

geographically at the provincial level, and we consider that the relevant market of the bank is formed by all the provinces in which it operates branches.

The main theoretical variables are *institutional form density* and *operational form density*. The first is calculated as the total number of banks of the same institutionally-defined organizational form that operate in the relevant market of the focal bank (in hundreds). This variable does not include firms that share both institutionally-defined and operationally-defined organizational forms with the focal firm. *Operational form density* is calculated as the total number of banks of the same operationally-defined organizational form that develop their activities in any of the provinces in which the focal bank operates (in hundreds). As described above, we distinguish three size groups: large, medium and small banks. We base our threshold on previous studies in the Spanish banking sector (e.g., Freixas, 1996; Más-Ruiz et al., 2005; Más-Ruiz & Ruiz-Moreno, 2011). Ranges are total assets < 4,450 million euros for small banks; total assets between 4,450 million and 21,500 million euros for medium banks; and total assets > 21,500 million euros for large banks (constant euros of 1991). To test hypotheses 3 and 4, the main theoretical variables are interacted with a linear time trend that takes the value 1 in 1986 and increases by one each year.

Control variables: The model includes several variables to control for the carrying capacity of the environment. We include *credits*, measured as the aggregated credits of the provinces where the focal firm operates. *Crisis* is a dummy variable that takes the value 1 for economic recession periods (from 1992 to 1995 and for 2008 and 2009). We also include a time *trend* and *institutional and operational density overlap*, which controls for the density of firms that belong both to the same institutional and operational form of the focal firm. The model also includes several controls at the firm level. *Risk*, measured as the ratio of total credits to total assets,

and *inefficiency*, measured as the ratio of exploitation costs to ordinary margin, are specific variables to the banking sector (Carbó, del Paso & Fernández, 2003). We include a control for the logarithm of total assets, $\log(\text{total assets})$, and two dummy variables: *M&A*, which takes the value 1 for firm-year observations involved in a merger or acquisition and 0 otherwise, and *post M&A*, which takes the value 1 in the period after the merger or acquisition. Table 3.1 shows descriptive statistics and correlations.

Table 3.1: *Descriptive statistics*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Minimum	-13.60	9.59	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Mean	0.92	14.27	1.84e+07	0.24	0.67	0.54	11.25	0.22	32.94	20.30	31.00
Maximum	17.86	19.26	2.40e+08	1	9.08	0.99	34	1	77	87	76
S.D.	1.32	1.60	4.26 e+07	0.42	0.51	0.20	6.86	0.14	21.30	18.57	19.87
1. ROA	1.00										
2. Log(total assets)	-0.00	1.00									
3. Credits	0.13	0.05	1.00								
4. Crisis	-0.04	0.03	-0.24	1.00							
5. Inefficiency	-0.32	-0.18	-0.05	0.06	1.00						
6. Risk	-0.04	0.20	-0.24	0.00	-0.10	1.00					
7. Trend	-0.19	0.32	-0.50	0.08	0.05	0.52	1.00				
8. M&A	-0.02	0.16	0.02	0.01	-0.02	-0.01	-0.00	1.00			
9. Density Overlap	-0.01	-0.39	0.11	0.07	0.13	-0.14	-0.21	-0.09	1.00		
10. Institutional form density	-0.05	0.68	0.03	0.10	-0.06	0.08	0.26	0.15	-0.50	1.00	
11. Operational form density	0.07	-0.28	0.19	0.01	-0.00	-0.12	-0.37	-0.09	0.52	-0.53	1.00

3.5.2. Estimation method

We specify fixed effects models for both dependent variables. Profitability models are estimated by OLS, including a dummy variable for each firm to control for fixed effects. Growth models are estimated by System GMM. To estimate the growth models by System GMM we have to introduce year dummies (Roodman, 2006), which requires dropping the control variables for recession periods (*crises*) and for the time trend (*trend*). However, given that year dummies control for industry-wide common shocks, the economic cycle and time trends are already controlled for with their inclusion in the model.

3.6. Results

Table 3.2 shows the estimates of the profitability and growth equations. The first three columns display the profitability models and the last three columns their growth counterparts. Columns 1 and 4 present the baseline model, columns 2 and 5 include the direct effects of *institutional form density* and *operational form density* and columns 3 and 6 present the fully specified model. We test our hypotheses in the fully specified model.

Table 3.2: *Estimations of growth and profitability models*

	Profitability model			Growth model		
	1	2	3	4	5	6
Credits	3.01e-09*** (4.43)	2.51e-09*** (3.81)	2.83e-09*** (3.58)	5.82e-10* (1.77)	4.31e-10** (2.08)	4.07e-10 (1.60)
Crisis	0.0455 (0.50)	0.0909 (0.93)	0.0966 (0.95)			
log(total assets)_{t-1}	-0.227** (-2.55)	-0.198** (-2.13)	-0.265*** (-2.80)	0.963*** (42.89)	0.946*** (34.00)	0.937*** (31.27)
Inefficiency	-0.720*** (-4.19)	-0.705*** (-4.14)	-0.701*** (-4.09)	0.0150 (0.94)	0.0130 (0.85)	0.0116 (0.82)
Risk	0.222 (0.88)	0.250 (0.98)	0.286 (1.14)	0.0233 (0.25)	0.0291 (0.30)	0.0345 (0.35)
Institutional and operational density overlap	-0.00678*** (-3.52)	-0.0131*** (-4.38)	-0.0112*** (-3.71)	-0.000882 (-1.45)	-0.000769* (-1.71)	-0.00126* (-1.85)
M&A	-0.197** (-2.52)	-0.165** (-2.23)	-0.180** (-2.33)	0.00615 (0.30)	0.0153 (0.69)	0.0166 (0.73)
Post M&A	-0.116 (-1.21)	-0.0955 (-1.03)	-0.113 (-1.15)	0.185*** (5.49)	0.184*** (6.03)	0.184*** (6.55)
Trend	-0.00870 (-0.88)	-0.00465 (-0.48)	-0.00167 (-0.14)			
Institutional form density		-0.0121*** (-3.67)	-0.0136*** (-3.07)		0.00175 (1.34)	0.00195 (1.53)
Operational form density		0.00323* (1.68)	0.00880*** (2.72)		0.000816** (2.11)	0.00297** (2.48)
Trend* Institutional form density			0.000748** (2.00)			0.0000222 (0.32)
Trend* Operational form density			-0.000632*** (-2.76)			-0.000203** (-2.27)
ROA_{t-1}				0.0193** (2.53)	0.0192*** (2.58)	0.0193*** (2.58)
Year effects				Yes***	Yes***	Yes***
Observations	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430
Adj. R²	0.315	0.320	0.326			
Wald test versus 1 or 4		9.13***	9.11***		4.45	5.15*
Wald test versus 2 or 5			6.71***			7.05
AR(1)				-3.19***	-3.19***	-3.19***
AR(2)				0.57	0.62	0.58
Hansen				106.70	106.73	105.14

***, **, *: Variable statistically significant at the 1%, 5% or 10% respectively.

T –statistics in brackets

Hypotheses 1 and 3 refer to the competitive effect generated by firms of the same institutionally-defined organizational form. Hypothesis 1 states that the density of firms of the same institutional form has a negative effect on performance. This

prediction is supported in the profitability model ($\beta = -0.0136$, $p < 0.01$) but not in the growth model ($\beta = 0.00195$, n.s.). Hypothesis 3 states that the competitive effect would decrease over time. As the direct effect is predicted to be negative, the interaction term is expected to be positive. The parameter has the expected sign in both models but, while it is significant in the profitability model ($\beta = 0.001$, $p < 0.05$), it is not in the growth model ($\beta = 0.000$, n.s.). Therefore, although hypotheses 1 and 3 are not supported in the growth model, they are sustained in the profitability model.

The analysis of the direct effect of a variable without considering its interaction effects is not recommended when the interaction terms are significant (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). The parameter of the direct effect must be interpreted as the effect of the moderated variable when the moderating variable is 0 (in this case, a fictitious year 1985). To offer a clearer interpretation of the relationship among firms of the same institutionally-defined organizational forms (hypotheses 1 and 3), we have to analyze the effect of institutional form density on profitability in different years (in the case of growth models, the interaction effect is not significant). The competitive relationship among firms of the same institutionally-defined organizational form is statistically significant up to 1996, in the middle of the sample. From there, and to the end of the observation window, there is no significant effect. Consequently, the results for profitability support hypothesis 1 and 3, indicating that firms competed in the institutional dimension during the first half of the observation window while, in the second half, there were no significant interdependences among them.

Hypotheses 2 and 4 refer to the competitive effect generated by firms of the same operationally-defined organizational form. Hypothesis 2 predicts that *operational form density* has a negative effect on firm performance. The parameter of

this variable is positive and significant in both the profitability model ($\beta=0.00880$; $p<0.01$) and the growth model ($\beta=0.00297$; $p<0.05$). Therefore, the direct effect of operational form density does not support hypothesis 2 and shows a mutualistic relationship. Hypothesis 4 predicts that the relationship among firms of the same operationally-defined organizational form becomes more competitive over time. This implies that the interaction term between *operational form density* and the time trend has a negative parameter. Hypothesis 4 is supported both in the profitability model ($\beta=-0.000632$; $p<0.01$) and the growth model ($\beta=-0.000203$; $p<0.05$).

As before, the net effect of technical form density must be interpreted considering the interaction term (Cohen et al., 2003). We identify apparent mutualism among firms that belong to the same operationally-defined organizational form. This relationship is statistically significant up to 1994 in the profitability models and up to 1995 in the growth model. By the end of our observation window, the relationship becomes competitive. Consequently, the results offer partial support for hypothesis 2 and complete support for hypothesis 4.

3.7. Conclusions

The framework presented in this chapter contributes to furthering our knowledge about intrapopulation competitive dynamics. Our basic proposal is that analyzing the effect of density at the organizational form level might be more informative than at the population level. We use two different perspectives to identify organizational forms in the population of Spanish banks: an operational one and an institutional one. The operational criterion identifies organizational forms as sets of firms that use similar configurations of activities to satisfy task-related demands for efficiency and efficacy. These firms share core organizational features, such as size, scope and technology. The institutional criterion identifies organizational forms as

firms that are homogeneous in the expectations that social audiences hold about them. Social pressures generate isomorphic pressures that lead firms to become similar with respect to how they configure their activities. Social expectations restrict the range of activities that a firm can perform, favouring certain behaviours over others.

These two classifications of organizational form are used to understand intrapopulation competitive patterns after the influence of an exogenous factor that changed the relative importance of task-related demands and social expectations. We argue that, in a context in which social expectations were initially of utmost importance, deregulation increased the relative importance of task-related demands. Consequently, the appropriate dimension to define organizational forms to understand competition shifts from one based on institutional features to another that focuses on operational characteristics.

Our analysis of the Spanish retail banking sector supports most of our predictions. At the beginning of our observation window, the banks competed against other banks that shared their institutionally defined organizational form. By the end of our observation window, when deregulation was complete, the situation had been reversed. Banks did not compete any longer against other banks that shared their institutional form. Instead, banks competed fiercely against banks that belonged to their same organizational form according to an operational criterion. Consequently, we identify a complete displacement of the competitive process. These patterns are consistent with our argument that the Spanish banking sector progressively shifted from a highly institutionalized environment to an environment dominated by market pressures. After the deregulation, the operational dimension became critical as a determinant of competitive interdependences, while the institutional dimension lost its relevance.

Our results also present unexpected findings. The mutualistic relationship among firms of the same operational form that we find for the first years of our observation window deserves further discussion. It reveals that competition and mutualism can coexist in a population of firms and the advantages of a more disaggregated version of population ecology. By recognizing that firms' configurations of activities are affected by pressures that come from two environments (institutional and operational), we show that firms simultaneously interact in these two environments as they try to satisfy operational and institutional demands. The important point highlighted by our study is that these interactions do not need to be in the same direction. In fact, at the beginning of our observation window, we find that the relationship with members of the same operationally-defined organizational form is of mutualism, whereas the relationship with firms of the same institutional forms is competitive.

This research improves our understanding of intraindustry competitive dynamics. A classical argument in strategic management is that not every firm in the industry generates the same competitive effect on a focal firm. Instead, depending on their location in the multidimensional strategic space, two firms will be closer or more distant competitors (see, for example, Chen (1996)). Applying organizational ecology theories of competition, we demonstrate that competitive structures are dynamic: they evolve over time not only in the firms that constitute the organizational forms, but also in the intensity with which they generate competitive effects. In the Spanish banking sector, we find that, during the two decades that followed deregulation the competitive process became focused on firms of the same size, while competition among firms similar from the institutional perspective disappears. Our findings imply that intra-industry competitive structures are heavily influenced by

external exogenous forces that alter the factors that define rivals as close or distant competitors.

Overall, this chapter shows the relevance of intra-industry heterogeneity to better understand the interdependences of firms and the evolution of the competitive structures. By considering that more than one organizational form is possible into a certain population of firms; we develop a more accurate comprehension of the impact of deregulation on an industry composed by heterogeneous firms. Particularly, we find different pattern of behaviour, as well as, different reactions to the liberalization of the sector, depending on the type of organizational form. This highlights the important role of organizational forms to analyze intra-industry heterogeneity. The next chapter, following with the configurational approach, explores the consequences of heterogeneity through the concept of strategic groups.

Chapter 4: Multimarket Contact Externalities: The Effect of Rivals'

Multimarket Contacts on Focal Firm Performance

4.1. Introduction

Interfirm rivalry, which occupies a central place in strategic management research (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007), is usually analyzed as a function of the grade of similarity and market overlap between direct competitors. Accordingly, this chapter explores competition by considering strategic groups, which characterizes the level of heterogeneity between firms, and multimarket contact, which approximates market overlap between rivals. Thus, through the combination of both concepts, strategic groups and multimarket contact, we aim to reach the main objective of the dissertation: to adequately understand competitive dynamics among heterogeneous firms.

Previous research tends to analyze interfirm rivalry as a function of the competitive relationship between the focal firm and its rivals. However, given that firms develop their activities in a network of multiple players, interfirm rivalry may also depend on the behaviour of firms with which the focal firm does not maintain a direct competitive confrontation. In this chapter, we go deeper into the effects of competition on firm performance by analyzing how the competitive relationships of rivals may indirectly affect the focal firm. In order to achieve this, we focus on a specific type of competitive relationship: the one that is based on multimarket contact.

It is generally accepted that high levels of rivalry trigger market dynamics that eventually lead to reduced profitability for firms involved in competitive relationships. Accordingly, it is in the interest of firms to find mechanisms to reduce rivalry (Scherer & Ross, 1990). One of the many mechanisms by which a firm can reduce

rivalry is by establishing a high level of multimarket contact against its potential attackers. Multimarket theory analyzes the competitive relationships between firms that share several markets (Bernheim & Winston, 1990; Edwards, 1955; Jayachandran, Gimeno & Varadarajan, 1999), frequently from the perspective of the firms that are directly involved in multimarket competition. This implies that, in general, it is assumed that the focal firm is exclusively influenced by *its own multimarket contacts*. In this research, we extend our understanding of multimarket competition theory by analyzing how multimarket contacts may spread their effects to other firms that are not directly involved in a particular competitive relationship.

The types of situations examined in this paper may be described with an example. Let A and B be two firms that are competing in a given set of markets. Let C be a third firm that has a high degree of market overlap with B, but that it is not necessarily competing in the same markets as A. Our contention is that firm A may benefit from the reduction in aggressiveness between B and C as a consequence of the multimarket contact existing between the latter two firms. In other words, our contention is that, if firms external to the relationship between a focal firm and its rivals (firm C, in the example) behave aggressively, the focal firm (firm A) is negatively affected as a consequence of the change in the competitive conditions of its rival (firm B, in our example). Conversely, if firms external to the relationship (firm C) refrain from competing aggressively due to high multimarket contact with a rival of the focal firm (firm B), the focal firm (firm A) will indirectly benefit from this reduction in rivalry. Accordingly, we will discuss how a focal firm may receive a positive or negative effect from the *multimarket contacts of other firms* that operate in its market. We refer to these indirect influences as *multimarket contact externalities*.

We explore *multimarket contact externalities* in a context in which firms are heterogeneous in their strategies. In a context where multiple strategic positions are viable, a firm's competitive moves will have a different effect depending on the strategic configuration of the intended firm-target. All firms of the market will receive, is certain grade, the consequences of competitive moves that takes places in it; however, firms operating from the same strategic position of the intended firm-target will experience this effect more intensely. A firm would be especially negatively influenced by an increase of competitive moves that affect its key strategic dimensions, and it would benefit especially from a reduction of competitive moves that affect them. This means that multimarket contact externalities that stem from firms occupying a similar strategic position will be more intense because similar rivals generate or inhibit movements aimed at the strategic dimensions that are relevant to the focal firm.

4.2. Multimarket contact theory

Multimarket contact theory describes the competitive dynamics that take place among firms that compete against each other across several markets (Karnani & Wernerfelt, 1985 p.87). At first glance, coincidence in multiple markets may increase the possibility of direct competition. However, multimarket contact theory argues that, on the contrary, multimarket rivals tend to refrain from aggressive competitive interaction in their common markets. This is what has come to be called the "Mutual Forbearance Hypothesis" (Fu, 2003; Greve, 2008; Jans & Rosenbaum, 1997; Parker & Roller, 1997; Spagnolo, 1999; Bernheim & Whinston, 1990). This hypothesis relies on two mechanisms: deterrence and familiarity (Jayachandran et al, 1999).

Deterrence stems from the increased retaliatory capabilities of multimarket rivals. Multimarket competition implies that firms can respond to an aggression in a

given market with an attack in one or more of the other markets in which both firms operate. As a result, the chance of achieving an advantage in one market is balanced against the high risk of retaliatory responses, reducing the motivation to initiate competitive actions (Chen, 1996). The second argument, familiarity, focuses on the social construction of competition. Familiarity stems from a mutual understanding of resources and capabilities among multimarket rivals and their shared competitive history (Chen & Miller, 1994; Jayachandran et al., 1999). Multimarket contact is a mechanism that helps to transmit strategic information by increasing direct exposure to the strategic actions of rivals with high market overlap (Boeker et al, 1997). The increased familiarity of multimarket rivals makes it easier for them to realize their interdependences, facilitating the establishment of tacit non-aggression agreements among them.

Previous research in multimarket contact theory has frequently defended a linear relationship between multimarket contact and rivalry (Fu, 2003; Gimeno & Woo, 1996; Gimeno & Woo, 1999; Greve, 2008). However, a few researchers have suggested that the relationship between multimarket contact and the intensity of rivalry has an inverted-U shape (Baum & Korn, 1999; Fuentelsaz & Gómez, 2006; Haveman & Nonnemaker, 2000; Stephan et al, 2003). These authors argue that, when multimarket contact is low, firms have incentives to establish a foothold in the market domain of rivals to signal their capacity to defend themselves from aggressive competitive moves (Karnani & Wernerfelt, 1990). These initial actions may provoke similar reactions from competitors, increasing the number of multimarket contacts (Baum & Korn, 1999). As the number of contacts increases, the mechanisms for mutual forbearance are triggered. Therefore, above a certain level of multimarket contacts, firms reduce their entry rate into their rivals' markets.

There are reasons to believe that the inverted-U shape may also be found in other measures of rivalry. Research on rival identification and competitive dynamics has demonstrated that market overlap is a key driver of competitive tension (Baum & Korn, 1996; Chen, 1996; Chen et al., 2007; Peteraf & Bergen, 2003). As firms coincide in many markets, their dependence on similar resources increases, and there is a greater likelihood of vying for the same productive factors and customers (Baum & Korn, 1996; Hannan & Freeman, 1989). Eventually, firms develop high levels of competitive tension that can result in competitive actions (Chen et al., 2007). From this perspective, multimarket contact increases the possibilities of competitive aggression, leading to greater rivalry. However, following the theory of multimarket competition, after a certain multimarket contact threshold is reached, competition decreases. As multimarket rivals begin to realize their interdependences, the mechanisms for mutual forbearance are triggered and multimarket rivals avoid competitive escalation. As a consequence, the relationship between multimarket contact and rivalry may show an inverted-U shape for other measures of rivalry

4.3. Hypotheses development

4.3.1. Multimarket contact externalities

Firms have many alternatives when preparing competitive actions. They may take the form of price changes, marketing and promotional campaigns, new products, market entry, capacity additions, legal actions and signaling actions (Baum & Korn, 1996; Ferrier, Smith & Grimm, 1999; Young, Smith & Grimm, 1996). Some of these actions are directed at a particular rival and their influence is restricted to that firm. In contrast, many other competitive actions are localized within specific product and market contexts (Gimeno & Jeong, 2001; Nayyar, 1993). These competitive actions have an effect on all the firms that operate in the product-market segment affected by

the competitive move. Therefore, firms may be influenced not only by their own capability to attract, or deter, competitive actions, but also by the capability of other firms in their markets to do so.

Previous literature has shown that multimarket contact is an important determinant of rivalry. At low levels of multimarket contact, firms tend to ignore their interdependences, but still perceive each other as direct competitors. In this situation, multimarket contact and competition are directly related: market overlap implies dependence on similar factors and, consequently, competitive pressure (Chen, 1996; Chen et al., 2007; Hannan & Freeman, 1989). Competitive pressure facilitates competitive escalation (Baum & Korn, 1999; Chen et al., 2007), which frequently leads to the use of competitive moves based on short-run variables, such as price (Kang et al., 2010), whose effect on performance is detrimental to all the firms operating in the market segment in which the competitive move takes place. Thus, for low levels of multimarket contact, not only the firms involved in multimarket competition, but also other firms operating in their markets may face competitive escalation.

Competitive escalation is reversed once multimarket contact is high enough to allow the recognition of competitive interdependences. Deterrence and familiarity mechanisms are triggered by multimarket contacts, reducing rivalry levels (Jayachandran et al., 1999). This means that multimarket rivals will be unwilling to initiate competitive actions in the markets where they coincide. Similarly to the previous case, the lower competition that is a consequence of mutual forbearance may not be focused narrowly enough to benefit only multimarket rivals, but may also benefit all market participants (Bernheim & Whinston, 1990). In these situations,

multimarket rivals would act as a shield that protects all the market participants by inhibiting competitive moves.

Hence, multimarket rivals may generate competitive escalation or induce mutual forbearance in a certain market depending on their level of multimarket contacts. This is what we have termed *multimarket contact externalities*: damages or benefits received by a firm in the form of higher or lower rivalry not because of their own multimarket contacts, but due to the multimarket contacts of other firms in its markets. The effect of multimarket contact externalities on firm performance depends on the influence of multimarket contact on rivalry. When multimarket contact between rivals is low and induces competitive escalation, multimarket contact externalities will have a negative impact on firm performance. Conversely, if multimarket contact is high enough to induce mutual forbearance, multimarket contact externalities will exert a positive influence on the performance of the other firms that operate in the same markets.

Hypothesis 1: *The multimarket contact of the firms operating in the markets of a focal firm will have a U-shaped effect on a focal firm's performance*

4.3.2. Multimarket contact externalities and strategic similarity

Firms that operate in an industry are heterogeneous (Carroll & Swaminathan, 2000; Hannan & Freeman, 1989; Meyer, Tsui & Hininigs, 1993; Short, Payne & Ketchen, 2008). Commonly, authors tend to analyze firms' heterogeneity through strategic groups, which are defined as sets of firms that follow a similar strategy across a set of relevant strategic dimensions (Porter, 1980: 129). The literature on strategic groups and its underlying ideas, based on strategic similarity, have frequently been used joint with market overlap in the analysis of rivalry (see, for example, Guedri & McGuire, 2011). Given that strategic similarity and market

overlap condition competitive relationships (Chen, 1996), strategic group theory seems naturally suited to a joint analysis with multimarket theory. Thus, considering strategic groups in the context of multimarket contact externalities seems an adequate extension. We argue that the strategic similarity between a focal firm and other firms operating in its market explains the intensity of the multimarket contact externalities received by the focal firm.

Our contention is that similar rivals will deter (or provoke) competitive actions that are likely to have an effect on strategic dimensions that are central to the focal firm, whereas competitive moves deterred (or provoked) by dissimilar rivals will probably affect strategic dimensions that are not central to the focal firm. For instance, let firms A, B and C be three firms that coincide in a certain market. Firm A and firm B focus on traditional banking while firm C focuses on innovative banking. If firm B receives an attack, it means that some (or even all) of the activities related to traditional banking in that market will be affected. Given that firm A shares the strategic position of B on traditional banking, firm A will also be directly affected by competitive moves against that strategic position. On the other hand, if firm C is attacked, the innovative banking position is damaged in that market. In this situation, firm A will be significantly less affected by any competitive move because innovative banking is not a central strategic dimension of its activities. Consequently, from the perspective of firm A, the effect of multimarket contact externalities generated by firm B will be greater than the effect of multimarket externalities generated by firm C.

The previous reasoning means that firms of the same strategic group operating in the focal firm's markets produce more intense multimarket contact externalities. Members of a strategic group that maintain a low level of multimarket contact with their rivals and, therefore, compete intensively against them, might attract

competitive moves targeted at the specific strategic configuration of the group. This would negatively affect other group members that operate in the same market as the firm under attack. On the contrary, firms that have a high level of multimarket contact with their rivals and, as a result, impede competitive escalation, will inhibit competitive moves that would directly affect their strategic group. In this case, the fact that some group participants benefit from mutual forbearance creates a positive externality that improves the competitive conditions of the group members that operate in the same markets.

Hypothesis 2: *The effect of the multimarket contact of other firms operating in the markets of a focal firm will be more intense if they belong to the same strategic group as the focal firm*

4.4. Empirical Analysis

4.4.1. Research context and sample

This research is conducted in the context of the Spanish retail banking sector between 1999 and 2009. This is an interesting setting for our analysis because both multimarket competition and different strategic positions are present. First, the multilocal and multibusiness nature of Spanish retail banking guarantees that firms compete simultaneously in several markets (Fuentelsaz & Gómez, 2006). Second, intra-industry heterogeneity, in the form of groups of homogeneous firms that differ among themselves, has been extensively documented (Espitia, Polo & Salas, 1991; Más-Ruiz & Ruiz-Moreno, 2011; Zúniga et al, 2004). The sample used in this chapter is the same as the sample used in chapter 2.

4.4.2 Methodology

4.4.2.1. Identification of strategic groups

The first step in the identification of strategic groups is to define the strategic configuration of each firm in the industry. In this chapter, the strategy of each firm is described through the same variables used in the empirical analysis in Chapter 2 (Zuñiga et al, 2004; Fuentelsaz & Gómez, 2006; Prior & Surroca, 2006): (1) Commercial banking (*Commercial loans/Financial investments*), (2) Investment banking (*Portfolio of securities/Financial investments*), (3) Institutional banking (*Treasury/Financial investments*), (4) Net position in the financial system (*Net position in the financial markets/Total liabilities*), (5) Traditional banking (*Saving and deposits accounts of the private sector/Total liabilities*), (6) Human capital (*Personnel expenses/Operating income*), (7) Risk (*Net insolvencies/Operating income*).

After identifying the strategic position of all the firms in the Spanish retail banking sector, we group them according to the similarity in their strategies. We use cluster analysis to place each firm into one strategic group.

4.4.2.2 Variables and model specification

Dependent variable: Our dependent variable is financial performance. We measure it through an accounting-based measure, return on assets (ROA), which is computed as the ratio of ordinary results over total assets.

Independent variables: Our main independent variable is *multimarket contact externalities*. This variable is measured as the average number of markets in which the rivals of a focal firm coincide with their competitors. We first calculate the multimarket contact of each firm in the sector. Multimarket contact is calculated as the average number of markets where a firm coincides with its rivals, as follows:

$$MMC_i = \frac{\sum_j \text{Coincidences}_{ij} \times W_{ij}}{\text{Rivals}_i}$$

where Rivals_i is the number of rivals of firm i . We consider a firm as a rival if it coincides with the focal firm in at least one geographical market. Coincidences_{ij} is the number of markets in which a focal firm i and its rival j operate simultaneously. We define markets at the lowest level of disaggregation we can identify, i.e., the ZIP Code. Finally, W_{ij} is a weighting factor used to reflect that multimarket rivals are more important the larger the number of markets in which they coincide with the focal firm. It is calculated as follows:

$$W_{ij} = \frac{\text{Coincidences}_{ij}}{\text{Markets}_i}$$

Once we have calculated a multimarket contact variable for each firm, the variable *multimarket contact externalities* is calculated as the accumulated multimarket contact of the rivals of the focal firm (excluding the contacts with the focal firm)

$$MMC \text{ Externalities}_i = \sum_j MMC_j \times W_{ij}$$

where

$$W_{ij} = \frac{\text{Coincidences}_{ij}}{\text{Markets}_i}$$

Therefore, *multimarket contact externalities* reflect the accumulated multimarket contact of the rivals operating in the markets of the focal firm. The measure takes into account the different importance of rivals for the focal firm, those present in a larger proportion of the markets of the focal firm being more important. This variable is introduced in a quadratic form to test hypothesis 1.

Hypothesis 2 maintains that multimarket contact externalities that come from firms of the same strategic group are more intense than the ones coming from

members of another group. The variable *MMC externalities similar rivals* reflects the multimarket contacts externalities generated by firms that belong to the same strategic group. The variable *MMC externalities different rivals* captures the multimarket contacts externalities that stem from firms of other strategic groups. Both variables are also introduced in quadratic form.

Control variables: Our specification includes three controls at market level. We include *credits*, measured as the aggregated credits of the provinces where the focal firm operates (in thousands of Euros). *Unemployment* describes the unemployment rate in the provinces in which the bank operates. Finally, *number of rivals* captures the number of firms with which the focal firm coincides in, at least, one geographical market.

We also include several firm-level controls. *Inefficiency*, measured as the ratio of exploitation costs over ordinary margin and *risk*, measured as the ratio of total credits over total assets, which are specific variables of the banking sector (Carbó, del Paso & Fernández, 2003). Given that there were a number of mergers and acquisitions in the period analysed, our model includes the variables *M&A* and *Post M&A*. The first is a dummy variable which takes the value 1 for the year in which the firms are involved in a merger or acquisition and 0 otherwise. The second is a dummy variable which takes the value 1 in the period after the *M&A*. We also control for *size*, which is measured as the logarithm of total assets. Finally, our model includes the variable *multimarket contact*.

Descriptive statistics and correlations between variables are shown in Table 4.1.

Table 4.1: *Descriptive statistics and correlations*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Mean	3.32	207348.9	11.50	62.71	0.68	0.68	0.02	14.13	7.48	217.61	62.33	127.48
S.D.	1.27	174571.8	4.67	40.22	0.63	0.18	0.13	1.80	8.91	155.11	88.62	113.89
Minimum	-2.10	0	0	0	-0.23	0	0	9.73	0	13.70	0	0
Maximum	14.06	661894.4	30.20	164	12.63	0.99	1	19.30	60.49	874.73	740.67	740.26
1.ROA	1.00											
2.Credits	-0.23	1.00										
3.Unemployment	0.06	0.03	1.00									
4.Number of rivals	-0.32	0.69	0.02	1.00								
5.Inefficiency	0.05	-0.02	0.03	-0.16	1.00							
6.Risk	-0.15	-0.04	0.06	0.11	-0.20	1.00						
7.M&A	-0.03	0.10	0.01	0.18	-0.03	-0.02	1.00					
8.Log(assets)	-0.35	0.72	-0.01	0.83	-0.17	0.07	0.18	1.00				
9.MMCi	-0.25	0.64	0.04	0.63	-0.11	0.09	0.16	0.73	1.00			
10.MMC externalities	-0.10	0.45	0.01	0.01	0.07	-0.01	-0.05	0.04	0.19	1.00		
11.MMC externalities similar rivals	-0.23	0.44	0.17	0.35	-0.09	0.14	0.02	0.31	0.43	0.50	1.00	
12.MMC externalities different rivals	-0.21	0.12	-0.07	0.13	-0.11	0.30	-0.05	-0.02	0.07	0.57	0.07	1.00

4.5. Results

We estimate a two-way fixed effects model. The results of our estimations are shown in Table 4.2. We test our hypotheses in columns 1 to 3. Columns 4 and 5 present robustness analyses. Column 1 shows the baseline model, Column 2 introduces the direct and squared effect of *multimarket contact externalities* and Column 3 differentiates between multimarket contact externalities produced by firms that are members of the same group from those that belong to other strategic groups.

Table 4.2: *The effect of multimarket contact externalities on focal firm performance*

ROA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Credits^a	0.0148*** (2.91)	0.0118** (2.49)	0.00942** (2.05)	0.0151** (2.09)	0.0123* (1.70)
Unemployment	-0.0183 (-1.61)	-0.0251** (-2.10)	-0.0246** (-2.17)	-0.0401** (-2.36)	-0.0432*** (-2.75)
Number of rivals	-0.00424 (-1.36)	-0.0000534 (-0.02)	0.00117 (0.41)	-0.00181 (-0.43)	-0.000273 (-0.07)
Inefficiency	-0.310*** (-2.94)	-0.314*** (-3.00)	-0.321*** (-3.04)	-0.374*** (-3.27)	-0.386*** (-3.37)
Risk	1.999*** (3.55)	1.910*** (3.37)	2.116*** (3.85)	2.188*** (3.05)	2.465*** (3.54)
M&A	-0.0822 (-1.17)	-0.119* (-1.72)	-0.116 (-1.60)	0.0405 (0.43)	0.0840 (1.01)
PostM&A	-0.246** (-2.55)	-0.226*** (-2.65)	-0.221** (-2.50)	0.395*** (3.17)	0.427*** (3.59)
Log(assets)	-1.787*** (-7.51)	-1.846*** (-7.85)	-1.833*** (-8.15)	-1.919*** (-7.09)	-1.922*** (-7.62)
MMC_i	-0.0354* (-1.66)	-0.00133 (-0.07)	-0.0126 (-0.72)	0.0690 (0.43)	-0.0550 (-0.34)
MMC_i^{2a}	3.89 (1.58)	0.278 (0.11)	1.56 (0.71)	-80.3 (-0.42)	73.5 (0.37)
MMC externalities		-0.00533*** (-3.12)		-0.00495** (-1.97)	
MMC externalities^{2a}		0.0618*** (3.24)		0.0572** (2.21)	
MMC externalities of similar rivals			-0.00382*** (-3.20)		-0.00274* (-1.74)
MMC externalities of similar rivals^{2a}			0.140*** (6.03)		0.135*** (4.74)
MMC externalities of different rivals			-0.00299** (-2.30)		-0.00327* (-1.81)
MMC externalities of different rivals^{2a}			0.0528*** (2.86)		0.0606** (2.54)
N	1,374	1,374	1,374	858	858
R²	0.502	0.516	0.535	0.461	0.487
Adj. R²	0.429	0.445	0.465	0.362	0.392

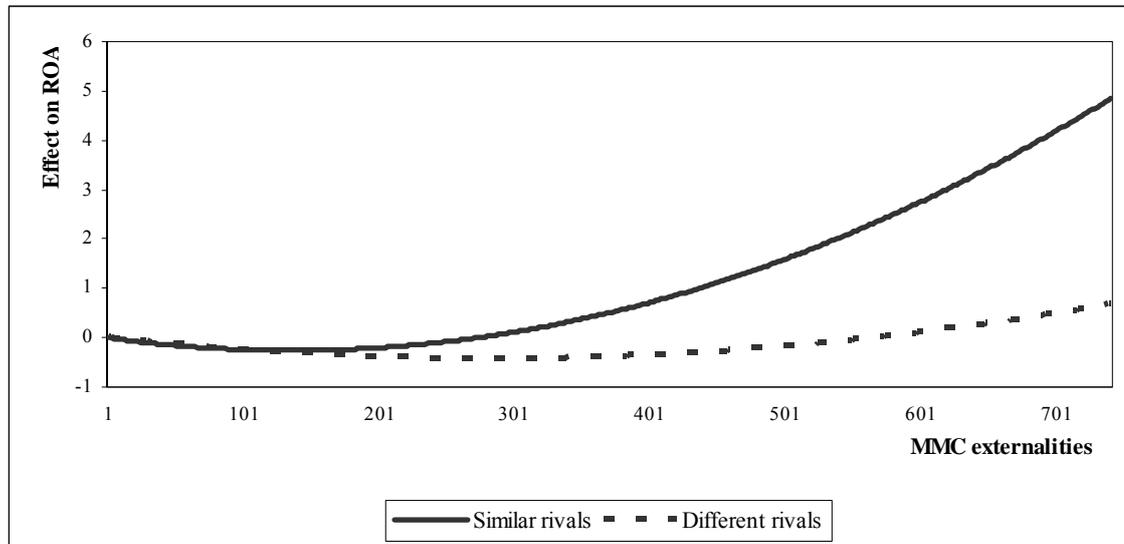
***, **, *: Variable statistically significant at the 1%, 5% or 10% respectively.

T –statistics in brackets

^a divided by 10000

Hypothesis 1 states that multimarket contact externalities have a U-shaped effect on focal firm performance. Column 2 shows that the parameter of the direct effect is negative ($\beta=-0.00533$; $p<0.01$) and the parameter of the squared effect is positive ($\beta=0.0618$; $p<0.01$). This suggests the predicted U-shaped effect. As a consequence, hypothesis 1 is supported.

Hypothesis 2 states that the U-shaped effect of multimarket contact externalities is more intense when it comes from firms of the same strategic group. The variable *multimarket contact externalities of similar rivals* presents a negative direct effect ($\beta=-0.00382$; $p<0.00$) and a positive squared effect ($\beta=0.140$; $p<0.00$) and the variable *multimarket contact externalities of different rivals* presents a negative direct influence ($\beta=-0.00299$; $p<0.05$) and a positive squared effect ($\beta=0.0528$; $p<0.00$). These results confirm that the effects of the multimarket externalities generated by both similar and different rivals adopt a U-shape. Graph 4.1 depicts the effect of the multimarket contact externalities for the range of variation of the variable in our sample by considering strategic group membership.

Graph 4.1: *Multimarket contact externalities produced by different and similar rivals*

The solid line shows the effect of multimarket externalities proceeding from rivals that are group members and the broken line shows the effect of multimarket externalities generated by rivals of others strategic groups. As the graph shows, with the exception of the cases in which the value of multimarket contact externalities is low, the solid line is clearly above the dotted line, which means that the influence of multimarket contact externalities originated by similar rivals is more intense. The inflection point of the effect that comes from similar rivals is 136.43 and the inflection point of multimarket externalities generated by different rivals is 283.14. This, in addition to confirming the U-shaped effect, indicates that the level of rivals' multimarket contacts necessary to benefit from multimarket externalities is higher when these rivals belong to other strategic groups. Therefore, this finding supports hypothesis 2.

Columns 4 and 5 of Table 2 show the robustness of our results. Firms with a very high level of multimarket contact, because of their wide geographical scope, might also face rivals with high levels of multimarket contact. In these cases, the

positive effect of multimarket contact externalities could be artificially generated by a firm's own multimarket contact. Consequently, we test hypotheses 1 and 2 in a reduced sample in which we only consider those cases in which focal firm's own multimarket contacts are below the average in the whole sample. As columns 4 and 5 show, the results of the main estimations are qualitatively unchanged, and even the magnitude of the coefficients is similar. Therefore, the multimarket contacts of the focal firm do not bias our results.

4.6. Conclusions

When designing competitive actions, firms may target a specific rival. However, very often, it is not possible to limit the scope of competitive actions and, thus, to control who will be affected by them. As a consequence, competitive moves do not only affect targeted rivals but also others firms operating in the same markets (Derfus et al., 2008; Gimeno & Jeong, 2001). In this chapter, we take into account these competitive spillovers to study the effects of multimarket contact more deeply.

Multimarket contact theory states that firms modify their competitive behaviour when they coincide with their rivals in several markets simultaneously. As we show in this research, the effect of multimarket contact can spill over other firms that coincide with multimarket firms, even if they compete in only one or a few markets. Thus, we contribute to the field of multimarket theory by exploring how a focal firm is influenced by the multimarket contacts of its direct competitors with other firms. We term this effect *multimarket contact externalities*. We argue that rivals with low multimarket contact levels are likely to attract competitive actions that will also eventually harm the focal firm. Conversely, rivals with high multimarket contact levels deter competitive actions in their markets, which benefits the other firms operating in those markets.

Our analysis confirms the existence of multimarket contact externalities. Particularly, we find that when the multimarket contacts accumulated by competitors are low, the focal firm's performance decreases. Conversely, when the firm coincides in the market with rivals with high multimarket contact levels, it benefits from their strong multimarket positions. Therefore, our results suggest that firms with strong multimarket contact positions act as a "shelter" that protects other firms operating in their markets, irrespective of their own multimarket position. As a result, the performance of these firms improves.

Following the main objective of the dissertation, that is, analyzing the consequences of intraindustry heterogeneity, we further explore the role of multimarket contact externalities by considering how they are influenced by strategic similarity, a dimension that is intimately related to market overlap (Chen, 1996; Fuentelsaz & Gómez, 2006). To do so, we explore multimarket contact externalities in a context of strategic groups, a concept that allows approximating intraindustry heterogeneity. We find that similar rivals transfer the effect of their own multimarket contact more intensively than firms of others strategic groups. This implies that firms benefit more from the "shelter" provided by rivals that are strategically similar to them than from more dissimilar rivals.

Previous research has suggested that multimarket contact generates externalities in the other firms that operate in the same markets as multimarket organizations (e.g., Baum & Korn, 1996). It has been argued that, when a firm faces rivals with which it has low levels of multimarket contact, they concentrate their efforts in competitive exchanges between them and, therefore, their capacity to attack other firms is restricted. Thus, firms located close to these multimarket organizations would benefit from a lower competitive intensity. However, the argument continues,

once multimarket firms establish strong multimarket contact positions and begin to mutually forbear between them, they can divert competitive resources from the multimarket arena to their local markets. All this is contrary to the reasoning proposed in this research. However, these two different predictions can be reconciled by considering the characteristics of the actions that define the competitive patterns in the industry under analysis.

We consider that the specific form of multimarket contact externalities may depend on whether competitive actions affect only targeted rivals or whether they affect all the firms in a market. The perspective described in the previous paragraph (i.e., the *competitive release perspective*), requires that attacks only affect the targeted rival. In this case, multimarket rivals engaged in fierce competition will only damage each other and mutually deplete their competitive resources, which eventually benefits third parties. Conversely, when multimarket rivals mutually forbear, they can focus on competitive interaction against their single market rivals. However, in our proposed framework (i.e., the *shelter perspective*), attacks (e.g., price reductions, new product introduction) affect all the firms operating in the market to some degree. In this context, multimarket firms that mutually forbear cannot freely initiate competitive attacks because they may elicit retaliatory responses from multimarket rivals operating in the attacked market. Conversely, multimarket firms with low multimarket contacts may attract attacks that also affect single market rivals. Therefore, in contexts where attacks exclusively affect the targeted rival, multimarket contact externalities should be consistent with the competitive release perspective proposed in this chapter whereas, in industries where attacks cannot be concentrated on targeted rivals, the shelter perspective should be adopted.

Multimarket contact externalities and strategizing: The existence of multimarket contact externalities implies interesting strategic opportunities⁵. Conventional wisdom suggests that a competitively weak firm (e.g., one with outdated capabilities, inadequate resource endowment or lack of institutional endorsement) should be both a poor defender and a poor attacker. However, if such a firm is located in a market characterized by high multimarket contact externalities (for instance, because strong multimarket organizations are operative), it may benefit from a reduced probability of being attacked. Therefore, multimarket contact externalities may provide firms with a safe place to operate.

The traditional perspective of multimarket contact theory seems to be useful only for "big players". Multimarket firms tend to be large and diversified organizations that, in addition to scale and scope economies and size-based market power, are able to build strong multimarket positions that offer them the advantages of mutual forbearance with other major players in the industry. Small single-market firms cannot benefit from multimarket dynamics. However, in the presence of multimarket contact externalities, small players also have the opportunity (and necessity) to design a strategy to benefit from multimarket contact dynamics. Interestingly, rather than designing a strategy to build their own multimarket position (with its associated risks and costs), these firms should try to identify ways to free-ride the multimarket positions of major players. Therefore, we can propose two different kinds of multimarket strategies: strategies based on building multimarket positions, for large firms, and strategies based on the exploitation of multimarket contact externalities, for smaller and non-diversified firms.

⁵ We assume that the effects of any attacks cannot be restricted to the targeted rival. If this is true, our proposed shelter perspective will apply to multimarket contact externalities.

Chapter 5: Conclusions

This dissertation focuses on competitive dynamics among heterogeneous firms. It examines the impact of firms' diversity from different theoretical perspectives and levels of analysis. Regarding theoretical perspectives, we explore intra-industry heterogeneity basing our reasoning on organizational learning literature, contingency theory, population ecology and multimarket contact literature. Regarding the levels of analysis, we measure heterogeneity through three different approximations: individual approximation, organizational forms and strategic groups.

Given that this dissertation analyzes heterogeneity from different theoretical perspectives and employs different approximations to measure heterogeneity, it mainly contributes to the strategic management field by developing a global vision of intra-industry heterogeneity. We consider that the studies that analyze strategic heterogeneity in an integrated way are a great initiative because, currently, there is no a total consensus in the strategic literature about the effect of heterogeneity on firm performance. In this line, this dissertation tries to organize and contextualize the previous knowledge about intra-industry heterogeneity. In addition, the dissertation favours knowledge accumulation by proposing and testing a new set of hypotheses.

Globally, the findings of the dissertation show the import role of heterogeneity in competitive interdependences. The results of our analysis empirically confirm that the plurality of firms in the industry, regardless of the theoretical perspective or the approximation used to examine it, explains and conditions firm performance. Therefore, managers should have into account the heterogeneity of firms when formulate the strategy. It is important that managers know the individual characteristics of their rivals; however, in those situations in which specific information about each rival is not available, managers may solve the lack of

information problem by classifying firms of the industry in groups of homogeneous firms, for example, organizational forms or strategic groups. Thus, managers could reduce the complexity of interpreting their competitive environment.

References

- Aldrich, H. E., Fiol, C. M. 1994. Fools Rush In ? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review* 19(4):645-670
- Argote, L., E. Miron-Spektor 2011. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science* 5 1123-1137
- Ashforth, B. E., Gibbs, B. W. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science* 1(2):177-194
- Barnett, W. P & Hansen, M. T. 1996: The Red Queen in Organizational Evolution. *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue Summer, 1996, pp.139-157
- Barnett. W. P. 2008: *The Red Queen among Organizations: How competitiveness evolves.* Princeton, University Press
- Barney, J. B. 1991: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120
- Barron, D. N., West, E., Hannan, M. T. 1994. A Time to Growth and a Time to Die. Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology* 100(2): 381-421
- Baum, J. A. C., Korn, H. J. 1996. Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39: 255–191
- Baum, J. A. C.; H. J. Korn 1999: Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal*, 203, pp. 251–278
- Baum, J. A. C., Mezias, S. J. 1992. Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly* 374:580-604
- Baum JAC, Li SX, Usher JM. 2000: Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the locations of chains acquisitions. *Administrative Science Quarterly* 45: 766–801.
- Baum, J. A. C., Singh, J. V. 1994a. Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality. *American Journal of Sociology* 100(2):346-380
- Bernheim; Whinston, 1990. Multimarket contact and collusive behaviour. *Journal of Economics* , Vol. 21, No. 1
- Bikhchandani, S, Hirshleifer, D, Welch, I 1998: Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads and Informal Cascades. *Journal of Economic perspectives*, 12 3
- Boeker W, Goodstein J, Stephan H, Murmann, JP, 1997. Competition in a multimarket environment: the case of market exit. *Organization Science* 8: 126–142
- Boone, C., Carroll, G. R., van Witteloostuijn, A. 2004. Size, Differentiation and the Performance of Dutch Daily Newsresearchs. *Industrial and Corporate Change* 13(1):117-148

- Bruneel, Johan, Helena Yli-Renko, and Bart Clarysse 2010: Learning from Experience and Learning from Others: How Congenital and Interorganizational Learning Substitute for Carroll GR, Swaminathan A. 2000. Why the microbrewery movement? *Am. J. Sociol.* 106:715–62
- Caves, R. and M. Porter, 1977. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, pp. 241-261
- Chen, M. J. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review* 21(1):100-134
- Chen, M. and D. C. Hambrick 1995. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 453–482.
- Chen, Miller, 1994. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework, *Strategic Management Journal*, vol 12, 85-102
- Chen, M. J., Su, K. H., & Tsai, W. 2007: Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50: 101–118
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. 2003. *Applied Multiple Regression / correlation Analysis for the Behavioural Sciences*. (3rd. Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Collis DJ, Noda T. 2001: The evolution of intra-industry firm heterogeneity: insights from a process study *Academy of Management Journal* 44: 897–925
- Deepphouse, D. L., 1999. To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (And Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, Vol.20, No. 2, pp.147-166
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., and Smith, K. G. 2008. The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51: 61– 80.
- Edwards, C.D., 1955. Conglomerate bigness as a source of power. In *Business concentration and price policy* (NBER conference report): 331-352. Princeton, NJ: Princeton University Press
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48:147-160
- Ferrier, W.J., Smith, K.G, Grimm, C.M., 1999. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42: 372-389.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., Schendel, D. 1996: Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.3, pp.219-235

- Filatotchev , Igor and Chize Nakajima 2010: Internal and External Corporate Governance: An Interface between an Organization and its Environment. *British Journal of Management*, Vol. 21, Issue 3, pp. 591-606
- Freixas, X. 1996. Los límites de la competencia en la banca española. Fundación BBV: Bilbao.
- Gual, J., Vives, X. 1991. Ensayos Sobre el Sector Bancario Español. Fundación de Estudios de Economía Aplicada: Madrid, Spain
- Fu WW, 2003. Multimarket contact of US newspaper chains: circulation competition and market coordination. *Information Economics and Policy* 15: 501-519
- Fuentelsaz, L, Gómez, J 2001: Liberalización y estrategia competitiva: la expansión de las cajas de ahorro. *Cuadernos de Información Económica*, Sep-Oct, 164
- Fuentelsaz, L, Gómez, J 2006: Multipoint Competition, Strategic Similarity and Entry to a Geographic Markets . *Strategic Management Journal*, 27 5
- Fuentelsaz, L, Gómez, J, Polo, Y, 2003: La Evolución de la Red de Oficinas de IberCaja: 1980-2001. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 13 1
- Ghemawat, P. 1991: Commitment: The dynamic of Strategy
- Gimeno, J., E. Jeong., 2001. Multimarket contact: Meaning and measurement at multiple levels of analysis. In J.A.C.Baum and H.R.Greve (Eds.), *Multiuinit Organization and Multimarket Strategy*, *Advances in Strategic Management*: 357-408. Oxford, UK: JAI Press
- Gimeno J, Woo C., 1996. Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive deescalation. *Organization Science* 7(3): 322–341
- Gimeno, J., C. Woo, 1999. Multimarket contact, economies of scope, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 42(3), pp. 239–259.
- Greve, H 2000: Market Niche Entry Decisions: Competition, Learning and strategy in Tokyo Banking, 1894-1936. *Academy of Management Journal*, 435
- Greve, H.R., 2008. Multimarket Contact and Sales Growth: Evidence from Insurance, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, p. 229-249
- Guedri, Z., & McGuire J. 2011. Multimarket competition, mobility barriers and firm performance, *Journal of Management Studies*, 48 (4), pp. 857-890.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., Jackson, E. M. 2005: Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion *Research in Organizational Behaviour*, 26: 307-350
- Hannan, M. T., Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82(5):929-964

- Hatten and Schendel 1977: Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 26, Dec No. 2, pp. 111-128
- Haunschild, P.R. and A.S. Miner. 1997 : Modes of interorganizational imitation: the effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42 472-500
- Haveman, H. A. 1993. Organizational Size and Change. Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation. *Administrative Science Quarterly* 38(1):20-50
- Haveman, H. A., and Nonnemaker, L. 2000. Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry. *Administrative Science Quarterly*, 45: 232–267.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskinsson, R.E., 2007. *Strategic Management: Competitiveness and globalization*
- Jans I, Rosenbaum D.,1997. Multimarket contact and pricing: evidence from the U.S. cement industry. *International Journal of Industrial Organization* 15(3): 391–412
- Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P.R., 1999. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63, 49-66
- Kang, W., Bayus, B.L., Balasubramanian, S., 2010. The strategic effects of multimarket contact: mutual forbearance and competitive response in the personal computer industry. *Journal of Marketing Research*, vol XLVII, pp. 415-427
- Karnani, A., and Wernerfelt, B. 1985. Multiple point competition. *Strategic Management Journal*, 6: 87–96
- Katila, R., & Chen, E. 2008. Effects of search timing on innovation: The value of not being in sync with rivals. *Administrative Science Quarterly*, 53: 593– 625.
- Lant T.K., Baum J.A.C. 1995:Cognitive sources of socially constructed competitive groups
The Institutional Construction of Organizations, ed. WR Scott, S Christensen, pp. 15.38.
Thousand Oaks, CA: Sage
- Levinthal, D. A. & March J. G. 1993: The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue winter, 1993, pp.95-112
- March, J.C. & Simon, H. A. 1958: *Organizations*, New York Wiley.
- Meyer, J. W., Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83:340-363
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., and Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195
- Miller, D. 1992: Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, 32: 159-178
- Nayyar, P. R., 1993. On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm, *Academy of Management Journal*, 36, 1652-1669

- Ocasio, W. 1997: Towards an Attention based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol.18 Summer Special Issue
- Parker PM, Roller LH., 1997. Collusive conduct in duopolies: multimarket contact and cross-ownership in the mobile telephone industry. *RAND Journal of Economics* 28(2): 304–322
- Peteraf, M. A. 1993: Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14, pp. 519–528.
- Peteraf MA, Bergen ME. 2003. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resourcebased framework. *Strategic Management Journal*, Special Issue 24(10): 1027–1041
- Pino A., and Kurkoski J. 2012: An ecological analysis of competition among U.S. communities. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21 1, pp.187-215.
- Porter, M.E. 1979: The Structure Within Industries and Companies' Performance, *Review of Economics and Statistics*, 61 2, 214–27
- Porter, M, E, 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York
- Porter, M. 1991: Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, pp. 95–117.
- Porter, M.E. 1996: What is strategy?. *Harvard Business Review*, November-December
- Prior, D., Surroca, J. 2006: Strategic Groups based on Marginal Rates: An Application to the Spanish Banking Industry. *European Journal of Operational Research*
- Reger, R. K., A. S. Huff 1993: Strategic groups: A cognitive perspective', *Strategic Management Journal*, 142, pp.103-123
- Roodman, D. 2006. How to Do xtabond2: An Introduction to 'Difference' and 'System' GMM in Stata. Working Paper 103. Washington, D.C.: Center for Global Development.
- Rumelt, R.P 1984: Towards a strategic theory of the firm. In R.B. Lamb Ed., *Competitive Strategic Management* pp.556-570. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Rumelt, R. P., D. E. Schendel, and D. J. Teece (eds.) 1994. *Fundamental Issues in Strategy Research: A Research Agenda*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Scherer, F. M., D. Ross., 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA
- Short, J. C., Payne, G. T., and Ketchen, D. J., 2008. Research on configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 34, 1053-107
- Schwab, A. 2007: Incremental organizational learning from multilevel information sources: Evidence for cross-level interactions. *Organization Science* 182 233–251
- Siggelkow, N. 2001: Change in the presence of alignment: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44: 838–857.

- Spagnolo, G., 1999. On interdependent supergames: multimarket contact, concavity, and collusion. *Journal of Economic Theory*, 89, 127-139
- Stephan, J., J. P. Murmann, W. Boeker, J. Goodstein. 2003. Bringing managers into theories of multimarket competition: CEOs and the determinants of market entry. *Organization Science* 14(4) 403–421.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3):571-610
- Vermeulen, F, Barkena, H 2001: Learning through Acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44 3
- Young, G., K. G. Smith, C. M. Grimm. 1996. Austrian and industrial organization perspectives on firm level competitive activity and performance. *Organization Science* 7(3) 243–254
- Zuniga-Vicente JA, Fuente-Sabate JM, Rodriguez-Puerta J. 2004: A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983–1997, *British Journal of Management* 153: 219–245

ANEXOS

Anexo I: Descripción de las formas organizativas de carácter institucional y operativo

Este anexo describe las características que, en términos medios, presentan los dos tipos de formas organizativas con los que se ha trabajado: formas organizativas de carácter institucional y de carácter operativo. En concreto, las tablas que se presentan muestran la media de las variables *oficinas*, *alcance geográfico*, *resultado ordinario*, *resultado de explotación* y *resultado antes de impuestos*, en función del tipo de forma organizativa. En el caso de las formas institucionales, las tablas A.1.1 y A.1.3 recogen la media de estas variables distinguiendo entre bancos, cajas y cooperativas, mientras que en el caso de las formas operativas, las tablas A.1.2 y A.1.4 muestran los resultados equivalentes distinguiendo entre entidades grandes, medianas y pequeñas. Las dos primeras tablas (tablas A.1.1 y A.1.2) muestran la media de las variables analizadas para cada uno de los años del periodo 1999-2009 y las dos últimas (tablas A.1.3 y A.1.4) presentan la media de las variables para el conjunto de todo el periodo. En las tablas A.1.1 y A.1.2 la variable *número de empresas* muestra el número de entidades que integran cada forma organizativa; sin embargo, en las tablas A.1.3 y A.1.4 esta cifra representa el número medio de empresas que componen cada una de las formas organizativas durante el periodo 1999-2009.

Si nos centramos en la evolución de las formas organizativas institucionales, la tabla A.1.1 muestra como el grupo de los bancos disminuye de manera importante su tamaño. En concreto, el número de empresas que lo integra se reduce un 46%. A pesar de este descenso, la red de oficinas de los bancos, así

como su presencia en las diferentes provincias españolas, aumenta durante el periodo analizado. El número medio de oficinas crece un 61% y el número medio de provincias en las que los bancos operan pasa de 18 a 25. Durante los 11 años analizados, el resultado de los bancos disminuye de manera importante, llegando a ser negativo durante los años 2008 y 2009 en el caso del resultado de explotación.

En cuanto al grupo de las cajas de ahorros, se observa que el número de empresas que integran dicha forma organizativa se mantiene estable durante el periodo analizado. La tabla A.1.1 recoge grandes aumentos en el número de oficinas y en el alcance geográfico de este tipo de intermediarios. En este último caso, el número medio de provincias en las que las cajas de ahorros operan pasa de 10 a 19, lo que implica un crecimiento del 90%. En la misma línea que los bancos, los resultados de las cajas disminuyen considerablemente desde 1999 a 2009.

Por último, según la tabla A.1.1, las cooperativas de crédito experimentan una pequeña reducción en el número de empresas que integran su grupo. El tamaño medio de éste pasa de 55 entidades a 47. Su red de oficinas crece un 56% y su alcance geográfico prácticamente se duplica. En la línea de los bancos y las cajas, los resultados de las cooperativas, ya sea el resultado ordinario, de explotación o antes de impuestos, decrecen durante el periodo analizado.

Tabla A.1.1: Evolución de las formas organizativas de carácter institucional

	Año	Número empresas	Oficinas	Alcance geográfico	Rdo. ordinario	Rdo. explotación	Rdo. antes de impuestos
Bancos	2009	32	455	25	2,99	-0,76	0,16
	2008	34	449	24	2,97	-0,24	0,40
	2007	38	400	22	3,33	1,35	1,04
	2006	38	391	21	3,23	1,24	0,97
	2005	39	367	20	3,41	1,05	0,71
	2004	47	299	18	3,89	1,04	0,57
	2003	50	279	18	3,95	0,88	0,11
	2002	51	269	17	3,86	0,32	0,00
	2001	54	271	17	3,66	1,03	0,58
	2000	53	296	18	3,89	1,19	1,04
1999	59	282	18	3,80	1,03	1,62	
Cajas	2009	45	537	19	2,40	-0,48	0,25
	2008	45	555	19	2,33	-0,39	0,53
	2007	45	546	18	2,50	1,26	0,85
	2006	46	509	17	2,46	1,16	0,84
	2005	46	487	16	2,55	1,09	0,81
	2004	46	467	14	2,93	1,20	0,88
	2003	46	453	13	3,20	1,31	0,94
	2002	46	441	12	3,23	1,22	0,94
	2001	46	431	12	3,40	1,32	1,05
	2000	47	410	11	3,47	1,29	1,11
1999	49	374	10	3,75	1,44	4,45	
Cooperativas	2009	47	107	4	3,01	-0,09	0,58
	2008	48	106	4	3,00	0,30	0,79
	2007	48	103	4	3,12	1,41	0,04
	2006	48	95	3	2,85	1,12	1,12
	2005	49	95	3	2,92	1,04	1,04
	2004	49	93	3	3,32	1,13	0,85
	2003	49	91	3	3,59	1,26	0,83
	2002	50	85	3	3,67	1,32	0,83
	2001	52	79	3	3,78	1,42	0,95
	2000	53	73	2	3,82	1,38	1,01
1999	55	68	2	3,98	1,55	1,75	

Tabla A.1.2: Evolución de las formas organizativas de carácter operativo

	Año	Número empresas	Oficinas	Alcance geográfico	Rdo. ordinario	Rdo. explotación	Rdo. antes de impuestos
Grandes	2009	13	1838	50	2,16	-0,18	0,50
	2008	13	1888	50	2,08	-0,18	0,61
	2007	13	1838	50	2,25	1,29	1,00
	2006	12	1840	50	2,15	1,18	0,86
	2005	12	1764	49	2,14	1,04	0,77
	2004	9	2048	49	2,71	1,27	0,86
	2003	6	2532	50	2,75	1,23	0,96
	2002	5	2764	50	2,74	1,08	0,64
	2001	5	2887	50	3,00	1,27	0,73
	2000	5	3045	50	2,74	1,02	0,75
1999	5	2992	50	2,78	0,92	0,34	
Medianas	2009	34	415	20	2,42	-0,64	0,22
	2008	36	416	20	2,36	-0,30	0,55
	2007	35	416	19	2,49	1,28	0,80
	2006	34	417	19	2,49	1,20	0,91
	2005	29	420	19	2,65	1,21	0,92
	2004	29	430	21	3,27	1,72	1,05
	2003	31	477	24	3,02	1,30	0,92
	2002	27	515	26	3,11	1,26	0,98
	2001	26	488	25	3,20	1,32	1,01
	2000	23	488	25	3,20	1,26	1,12
1999	23	458	24	3,46	1,43	1,35	
Pequeñas	2009	77	75	7	3,05	-0,33	0,39
	2008	78	74	6	3,05	0,03	0,61
	2007	83	76	6	3,28	1,37	0,46
	2006	86	76	6	3,04	1,16	1,02
	2005	93	86	6	3,13	1,01	0,86
	2004	104	88	6	3,47	0,95	0,68
	2003	108	86	5	3,80	1,10	0,51
	2002	115	92	6	3,75	0,86	0,48
	2001	121	94	6	3,74	1,23	0,82
	2000	125	99	6	3,88	1,30	1,05
1999	135	98	6	3,95	1,33	2,79	

En cuanto a la evolución de las formas organizativas de carácter operativo, la tabla A.1.2 muestra como el número medio de empresas que integran el grupo de entidades grandes pasa de 5 a 13. A pesar de este aumento, el número medio de oficinas de las empresas grandes se reduce un 39% y su alcance geográfico prácticamente no se ve modificado, dado que abarca el máximo número de provincias en la mayor parte de los años considerados. En cuanto a sus resultados, se observa un descenso en el caso del resultado ordinario y de explotación y un aumento en el caso del resultado antes de impuestos.

En relación al grupo de entidades medianas, el número de empresas que lo constituye pasa de 23 a 34. Sin embargo, con independencia de este aumento, el tamaño medio de la red de oficinas y el alcance geográfico de este grupo se reducen. El número de oficinas disminuye un 9% y las provincias en las que el grupo de empresas medianas está presente pasan de 24 a 19. Tal y como viene siendo la tónica imperante, los resultados de las empresas medianas disminuyen en el periodo 1999-2009.

En último lugar, el tamaño del grupo de las empresas pequeñas experimenta una reducción del 43%, lo cual era esperable a la vista de los aumentos producidos en el número de empresas de los otros dos grupos: entidades grandes y entidades medianas. La red de oficinas de las empresas pequeñas también disminuye, pasándose de una media de 98 oficinas a otra de 75, mientras que su alcance geográfico permanece estable. Los resultados medios de las empresas medianas, continuando con la tendencia de los otros grupos, se ven reducidos.

Como hemos comentado, las tablas A.1.3 y A.1.4 recogen el comportamiento medio de las variables analizadas para el periodo 1999-2009. La tabla A.1.3 se centra en las formas organizativas de carácter institucional y la tabla A.1.4 en las formas organizativas de carácter operativo. Según la tabla A.1.3, en términos medios, el grupo de las cooperativas es el de mayor tamaño. El número medio de empresas que lo integran es 50, mientras que en el caso de los bancos y las cajas es, respectivamente, 45 y 46. A pesar de esto, la red de oficinas de las cooperativas de crédito es claramente inferior a la de los otros dos grupos. Por término medio, son las cajas de ahorros las que utilizan una red de oficinas más densa durante los 11 años analizados.

Tabla A.1.3: *Promedio periodo formas organizativas de carácter institucional*

	Número empresas	Oficinas	Alcance geográfico	Rdo. ordinario	Rdo. explotación	Rdo. antes de impuestos
Bancos	45	342	20	3,54	0,74	0,65
Cajas	46	474	15	2,93	0,95	1,15
Cooperativas	50	90	3	3,37	1,08	0,89

En cuanto al alcance geográfico, la tabla muestra que, mientras los bancos y las cajas desarrollan su actividad en gran parte el territorio nacional, las cooperativas se encuentran concentradas en áreas más pequeñas. El número medio de provincias en las que operan éstas es tan solo de 3. Por último, en relación a los resultados, no existe ningún patrón reseñable. En función del resultado medio al que se atiende, destaca un tipo de intermediario financiero u otro.

Según la tabla A.1.4, que analiza el comportamiento en términos medios de las formas organizativas de carácter operativo, el grupo de empresas de mayor tamaño es, con gran diferencia, el constituido por las empresas pequeñas. El número medio de entidades presentes en este grupo es 102, mientras que el

número medio de entidades que integran el grupo grande y mediano es, respectivamente, 9 y 30. A pesar de que el grupo de empresas grandes es el menos numeroso, presenta una red de oficinas muy superior a la de los otros dos grupos. Con el alcance geográfico sucede lo mismo, es decir, el grupo de empresas grandes destaca en relación a las empresas medianas y pequeñas. Mientras que las empresas grandes desarrollan su actividad en todo el territorio nacional, las entidades medianas están presentes en 22 provincias y las pequeñas en 6. En relación a los resultados que en promedio obtiene cada grupo, sucede lo mismo que en el caso de las formas organizativas de carácter institucional, es decir, no existe ningún patrón.

Tabla A.1.4: *Promedio periodo formas organizativas de carácter operativo*

	Número empresas	Oficinas	Alcance geográfico	Rdo. ordinario	Rdo. explotación	Rdo. antes de impuestos
Grandes	9	2312	50	2,50	0,90	0,73
Medianas	30	449	22	2,88	1,00	0,89
Pequeñas	102	86	6	3,47	0,91	0,88

Tras describir las características que en términos medios definen a las formas organizativas de la banca minorista española, llevamos a cabo un análisis multivariante de la varianza. A través de éste, examinamos la existencia de diferencias en el conjunto de medias de las variables *oficinas*, *alcance geográfico*, *resultado ordinario*, *resultado de explotación* y *resultado extraordinario* en función del tipo de forma organizativa. En el caso de las formas organizativas de carácter institucional utilizamos como factor de clasificación la variable *tipo de intermediario institucional* que distingue entre bancos, cajas y cooperativas. En el caso de las formas organizativas de carácter operativo, empleamos como factor de

clasificación a la variable *tipo de intermediario operativo*, que distingue entre entidades grandes, medianas y pequeñas. Como la tabla A.1.5 muestra, para cada uno de los años analizados y para ambos tipos de formas organizativas, se rechaza la hipótesis nula que establece que el vector de las medias en las variables dependientes múltiples es igual en todos los grupos. En consecuencia, podemos confirmar que existen diferencias estadísticamente significativas en las variables examinadas en función del tipo de intermediario financiero.

Tabla A.1.5: MANOVA forma organizativas de carácter institucional y operativo

		Formas institucionales				Formas operativas			
		W	P	L	R	W	P	L	R
1999	F	7,19	7,10	7,28	10,19	41,18	23,37	65,85	128,78
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2000	F	6,82	6,69	6,95	10,18	40,22	23,82	62,54	121,13
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2001	F	6,48	6,48	6,48	8,20	41,83	26,46	62,11	118,23
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2002	F	6,70	6,64	6,76	9,28	41,06	26,44	60,20	114,03
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2003	F	6,49	6,41	6,57	9,25	34,17	23,26	47,78	89,91
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2004	F	6,67	6,57	6,76	9,62	26,27	17,12	37,66	73,33
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2005	F	12,17	11,14	13,22	21,93	22,34	14,69	31,71	61,89
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2006	F	12,79	11,85	13,75	22,18	24,12	16,52	33,33	63,80
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2007	F	24,16	17,36	32,23	60,61	23,34	16,26	32,56	62,30
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2008	F	8,98	8,87	9,10	12,42	23,41	15,21	33,61	65,35
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2009	F	7,02	6,90	7,14	10,20	21,83	14,75	30,43	58,73
	Prob >F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

W: Wilks' Lambda

P: Pillai's trace

L: Lawley-Hotelling trace

R: Roy's largest root

Por último, para determinar cual es la estructura interna de los dos tipos de formas organizativas las Tabla A.1.6 muestra el número de empresas grandes, medianas o pequeñas que integran las formas organizativas de carácter institucional y la Tabla A.1.7 el número de bancos, cajas o cooperativas que componen las formas de carácter operativo.

Tabla A.1.6: *Composición formas organizativas de carácter institucional*

		Grandes	Medianas	Pequeñas
Bancos	1999	5%	17%	78%
	2000	6%	15%	79%
	2001	6%	15%	80%
	2002	6%	16%	78%
	2003	8%	18%	74%
	2004	11%	19%	70%
	2005	15%	13%	72%
	2006	16%	18%	66%
	2007	16%	18%	66%
	2008	18%	24%	59%
2009	19%	19%	63%	
Cajas	1999	4%	24%	71%
	2000	4%	30%	66%
	2001	4%	37%	59%
	2002	4%	37%	59%
	2003	4%	43%	52%
	2004	9%	39%	52%
	2005	13%	48%	39%
	2006	13%	52%	35%
	2007	16%	56%	29%
	2008	16%	56%	29%
2009	16%	56%	29%	
Cooperativas	1999	0%	2%	98%
	2000	0%	2%	98%
	2001	0%	2%	98%
	2002	0%	4%	96%
	2003	0%	4%	96%
	2004	0%	4%	96%
	2005	0%	4%	96%
	2006	0%	6%	94%
	2007	0%	6%	94%
	2008	0%	6%	94%
2009	0%	6%	94%	

Tabla A.1.7: Composición formas organizativas de carácter operativo

		Bancos	Cajas	Cooperativas
Grandes	1999	60%	40%	0%
	2000	60%	40%	0%
	2001	60%	40%	0%
	2002	60%	40%	0%
	2003	67%	33%	0%
	2004	56%	44%	0%
	2005	50%	50%	0%
	2006	50%	50%	0%
	2007	46%	54%	0%
	2008	46%	54%	0%
2009	46%	54%	0%	
Medianas	1999	43%	52%	4%
	2000	35%	61%	4%
	2001	31%	65%	4%
	2002	30%	63%	7%
	2003	29%	65%	6%
	2004	31%	62%	7%
	2005	17%	76%	7%
	2006	21%	71%	9%
	2007	20%	71%	9%
	2008	22%	69%	8%
2009	18%	74%	9%	
Pequeñas	1999	44%	33%	23%
	2000	34%	25%	42%
	2001	36%	22%	42%
	2002	35%	23%	42%
	2003	34%	22%	44%
	2004	32%	23%	45%
	2005	30%	19%	51%
	2006	29%	19%	52%
	2007	30%	16%	54%
	2008	26%	17%	58%
2009	26%	17%	57%	

La Tabla A.1.6 presenta la composición de las formas organizativas de carácter institucional en función del tamaño de las entidades que las integran. Como puede observarse el grupo de los bancos comerciales está principalmente integrado por entidades pequeñas. En concreto, en 2009, el último año contemplado en nuestra ventana de observación, los bancos pequeños representan el 63 % de este grupo. A pesar de esto, los bancos grandes experimentan un crecimiento importante. Su porcentaje prácticamente se multiplica por cuatro a lo largo del periodo analizado. En 1999 las entidades pequeñas predominan en el grupo de las cajas de ahorro, sin embargo, en 2009 las entidades medianas son las más numerosas. Junto con el aumento de las cajas medianas y el descenso de las cajas pequeñas, se observa una proliferación importante de las cajas de ahorros grandes. Al igual que sucede con los bancos, el número de entidades grandes en el grupo de las cajas se multiplica por cuatro durante el intervalo de tiempo analizado. Por último, la composición de las cooperativas de crédito se comporta de forma bastante estable a lo largo del periodo 1999-2009. Como la Tabla A.1.6 muestra, las cooperativas de crédito son entidades pequeñas. De hecho, ninguna entidad grande forma parte de este grupo en ninguno de los años que se examinan.

La Tabla A.1.7 muestra la composición de las formas organizativas de carácter operativo en función de los tres tipos de agentes del sector: bancos comerciales, cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Como puede observarse, al principio de la ventana de observación el porcentaje de bancos grandes supera al de cajas de ahorro (60% bancos y 40% cajas); sin embargo, en 2009 la situación se invierte y son las cajas de ahorro las que pasan a predominar en el grupo de las empresas grandes (46% bancos y 54 % cajas). A lo largo del periodo analizado,

ninguna cooperativa forma parte del grupo de entidades grandes. En cuanto las entidades medianas, la tabla muestra que, en su mayoría, son cajas de ahorro. Por ejemplo, en 2009, de las empresas medianas del sector, 6 son bancos, 25 cajas y 3 cooperativas. La evolución de las entidades medianas difiere por tipo de intermediario. Mientras que el número de cajas y cooperativas medianas aumenta durante el periodo analizado (las cajas pasan de 12 a 25 entidades y las cooperativas de 1 a 3), el de bancos se reduce un 40%. Por último, en relación al grupo de entidades pequeñas, podemos decir que es el más numeroso. A lo largo del intervalo de tiempo examinado, el porcentaje de bancos y cajas pequeñas disminuye y el de cooperativas aumenta. Gracias a ello, en 2009 más de la mitad de las empresas pequeñas son cooperativas de crédito.

Anexo II: Grupos estratégicos en la banca minorista española

Tabla 1: *Outliers identificados*

Código	Nombre identidad
58	BNP España
59	Madrid
63	Mapfre
79	Inversión
86	Banif de Gestión Privada
99	Crédito y Ahorro
142	Pequeña y Mediana Empresa
186	Finanzas e Inversiones
222	JP Morgan
226	UBS España
232	Inversis Net
233	Popular Banca Privada

Tablas 2: *Test Calinski para la determinación del número de clusters*

1999	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	34.54
3	38.57
4	39.71
5	41.51
6	39.56
7	39.35
8	39.74
9	40.17
10	41.02
11	40.41
12	40.29
13	40.63
14	40.38
15	40.12

2000	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	35.75
3	42.75
4	47.10
5	47.89
6	45.59
7	45.17
8	43.30
9	42.07
10	41.68
11	41.74
12	41.81
13	41.41
14	40.95
15	40.64

2001	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	33.64
3	37.61
4	40.52
5	42.13
6	41.37
7	42.14
8	41.74
9	40.83
10	40.70
11	40.38
12	39.46
13	38.68
14	38.28
15	37.66

2002	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	34.77
3	35.53
4	38.93
5	41.61
6	39.98
7	40.08
8	40.17
9	39.82
10	39.72
11	38.95
12	38.19
13	37.86
14	37.61
15	37.72

2003	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	41.41
3	39.29
4	38.32
5	38.27
6	36.51
7	35.89
8	35.97
9	36.25
10	36.80
11	36.74
12	37.00
13	37.62
14	37.76
15	37.74

2004	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	42.35
3	42.71
4	39.55
5	40.41
6	41.89
7	40.54
8	39.68
9	39.82
10	39.54
11	39.62
12	39.61
13	39.38
14	39.40
15	39.82

2005	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	45.14
3	41.09
4	39.90
5	39.42
6	41.02
7	41.95
8	42.10
9	42.21
10	40.94
11	40.24
12	39.58
13	39.44
14	38.89
15	38.02

2006	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	29.79
3	34.19
4	33.45
5	33.53
6	34.96
7	33.75
8	33.67
9	33.47
10	33.88
11	34.64
12	34.85
13	34.55
14	34.53
15	34.70

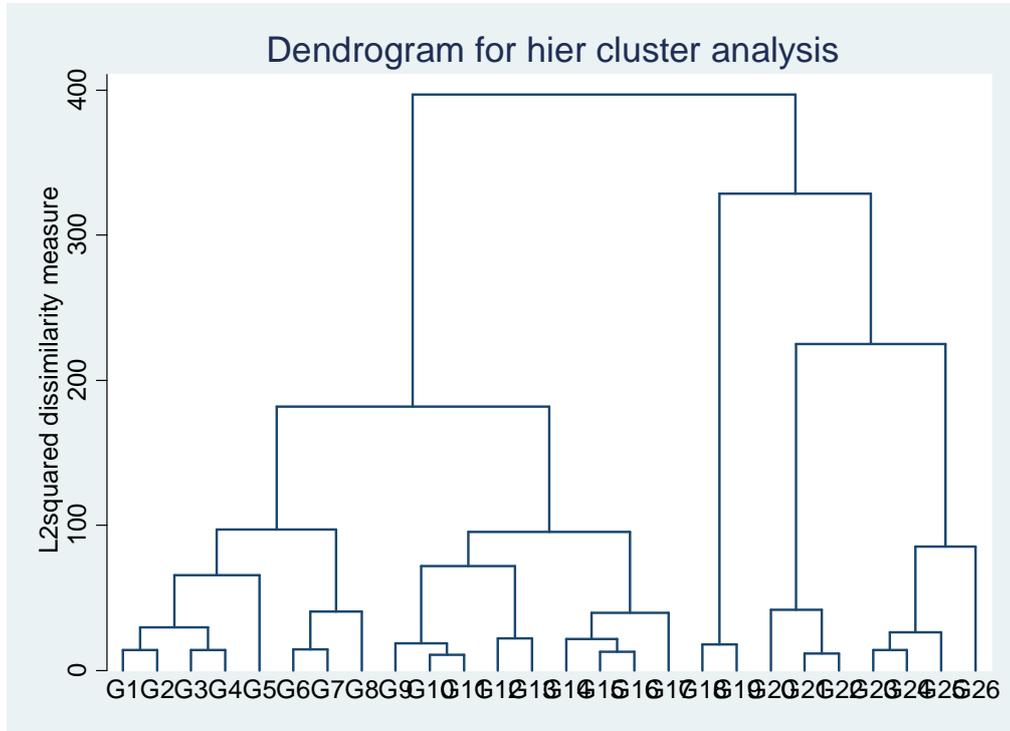
2007	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	30.95
3	32.14
4	33.67
5	34.23
6	33.09
7	33.47
8	34.05
9	33.84
10	34.15
11	34.33
12	33.76
13	33.25
14	32.78
15	32.35

2008	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	40.52
3	33.08
4	31.16
5	31.72
6	32.62
7	33.59
8	32.80
9	31.98
10	31.48
11	31.25
12	31.22
13	31.10
14	31.31
15	31.14

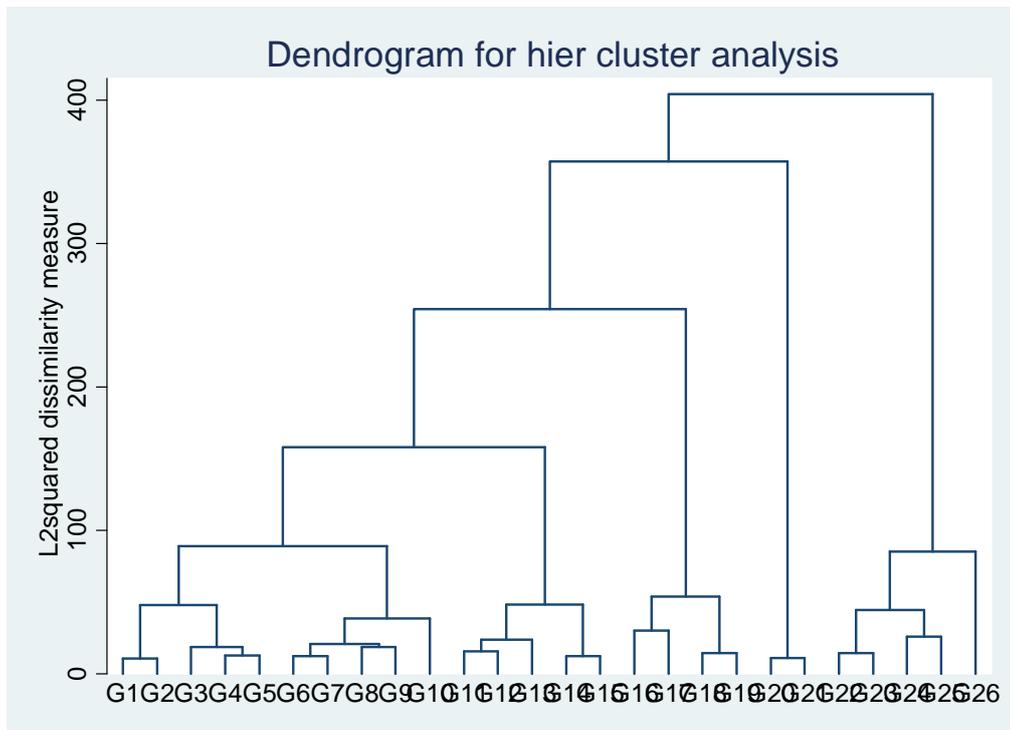
2009	
Número de Clusters	Calinski/ Harabasz Seudo F
2	38.76
3	30.43
4	28.34
5	29.17
6	29.14
7	29.70
8	29.43
9	29.01
10	28.98
11	29.34
12	29.66
13	29.82
14	29.42
15	29.16

Gráficos 3: Dendogramas para la determinación del número de clusters

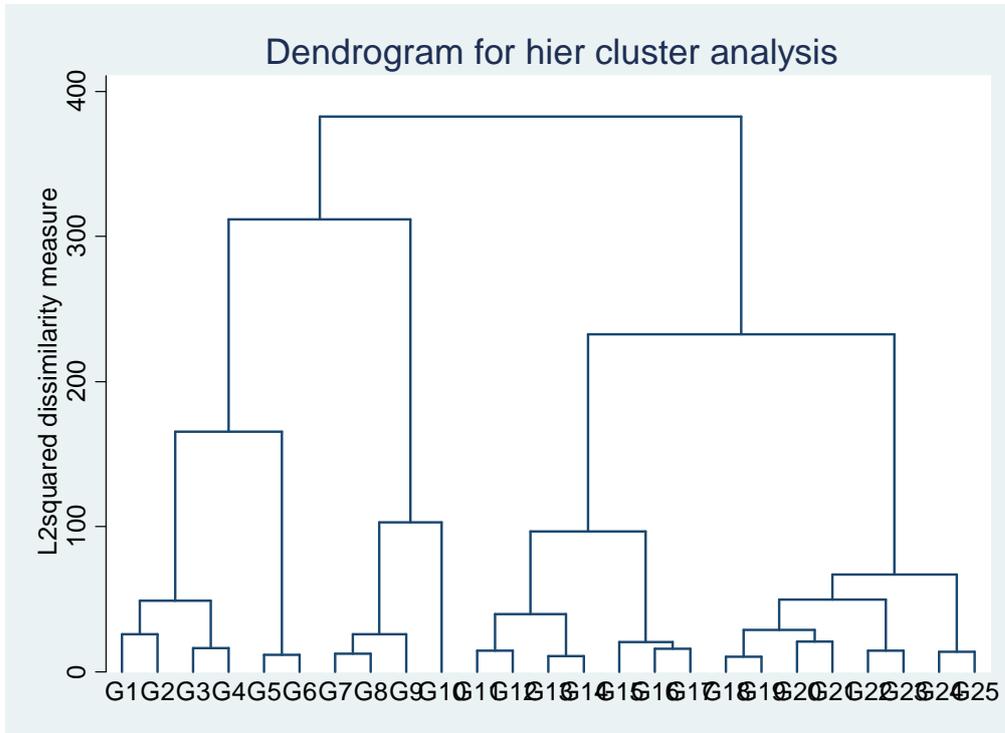
- **1999**



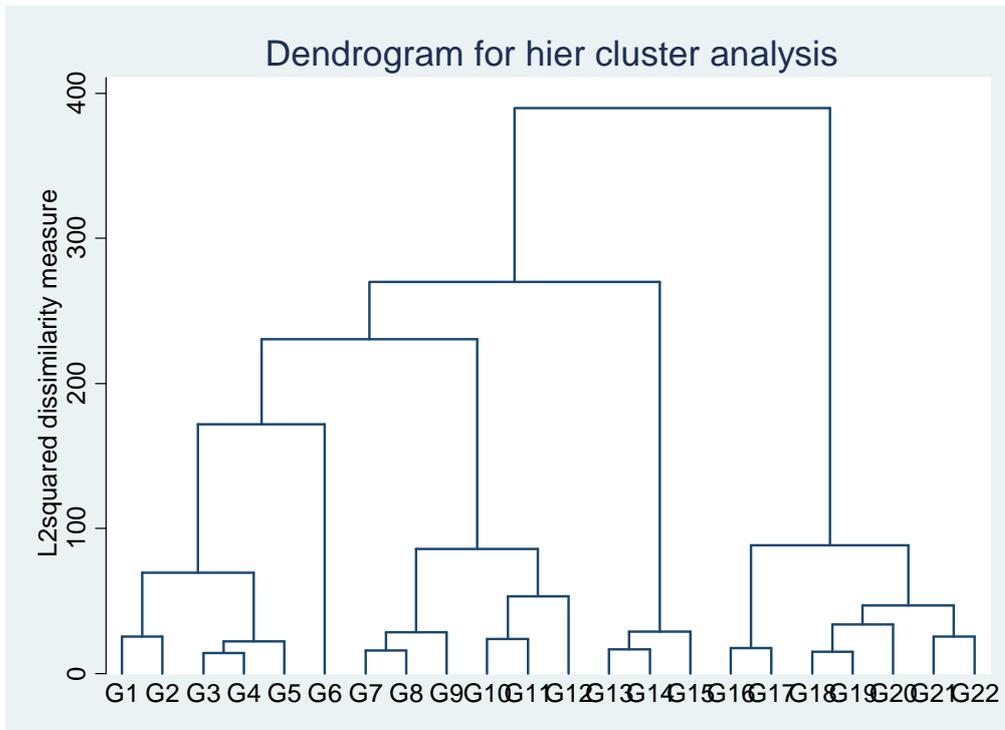
- **2000**



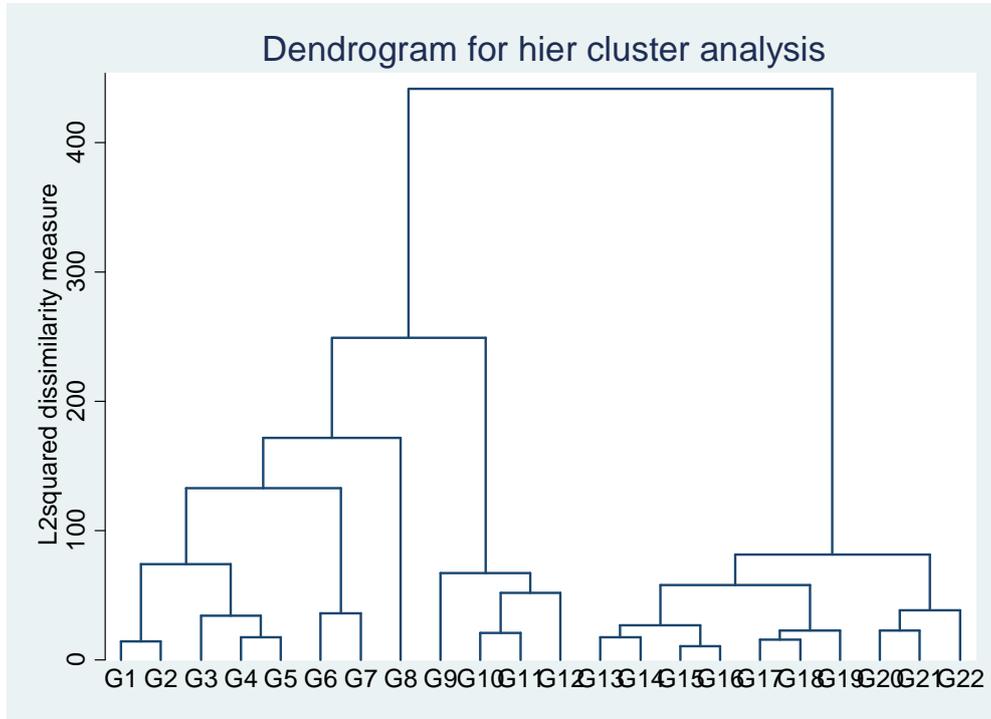
- 2001



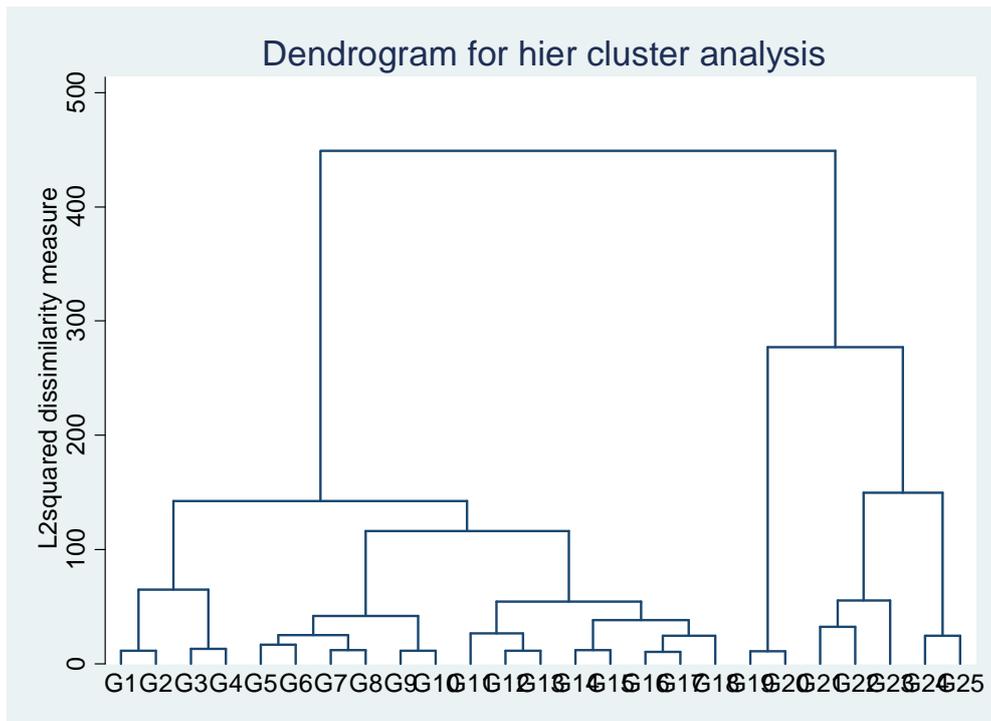
- 2002



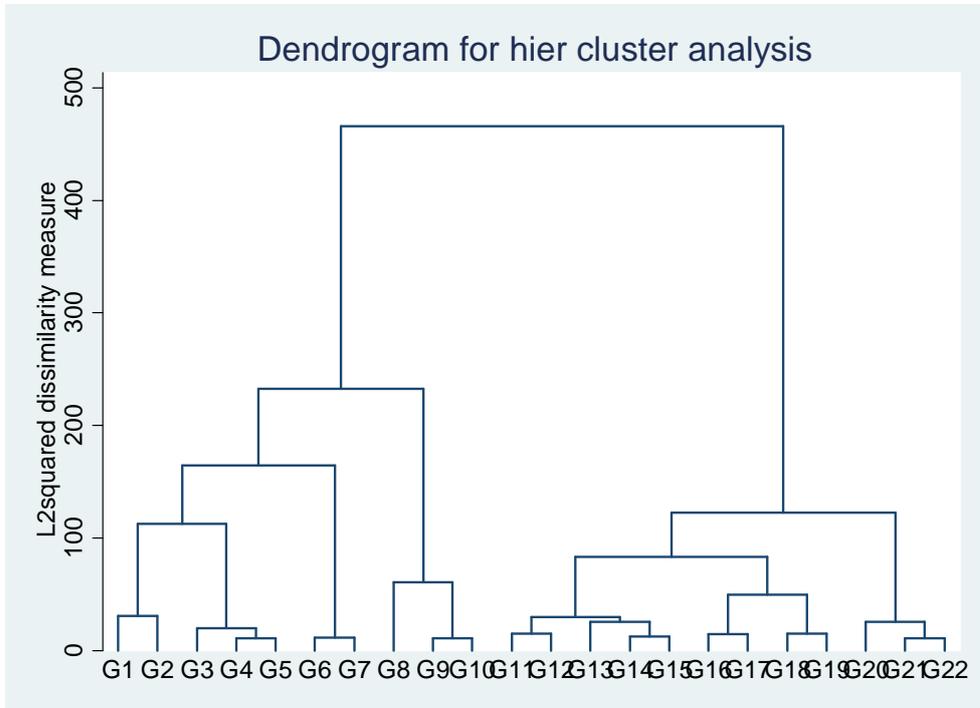
- 2003



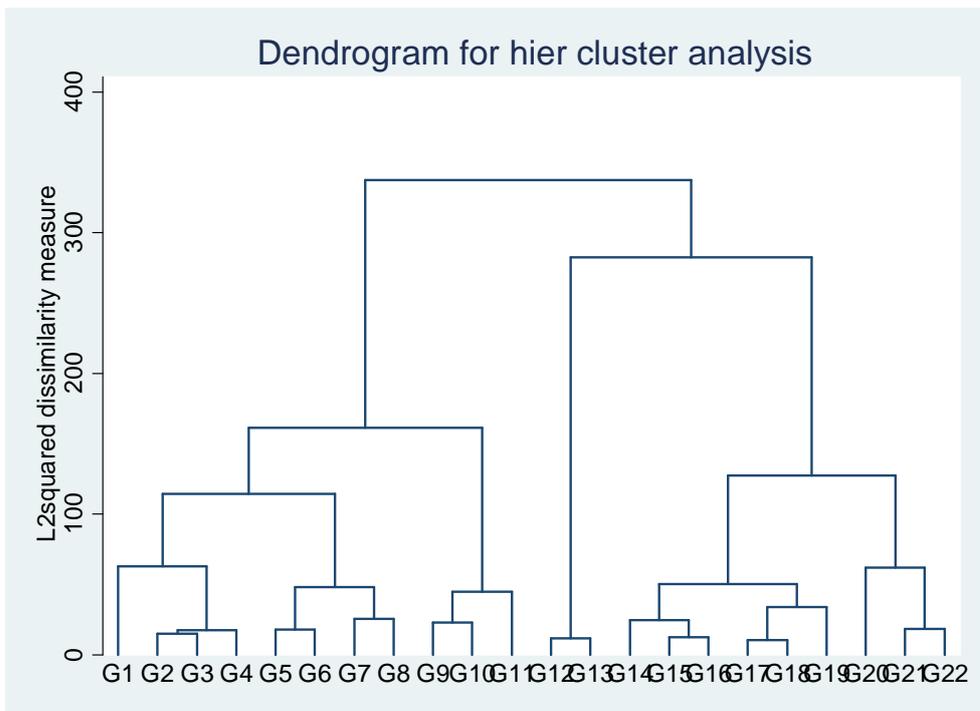
- 2004



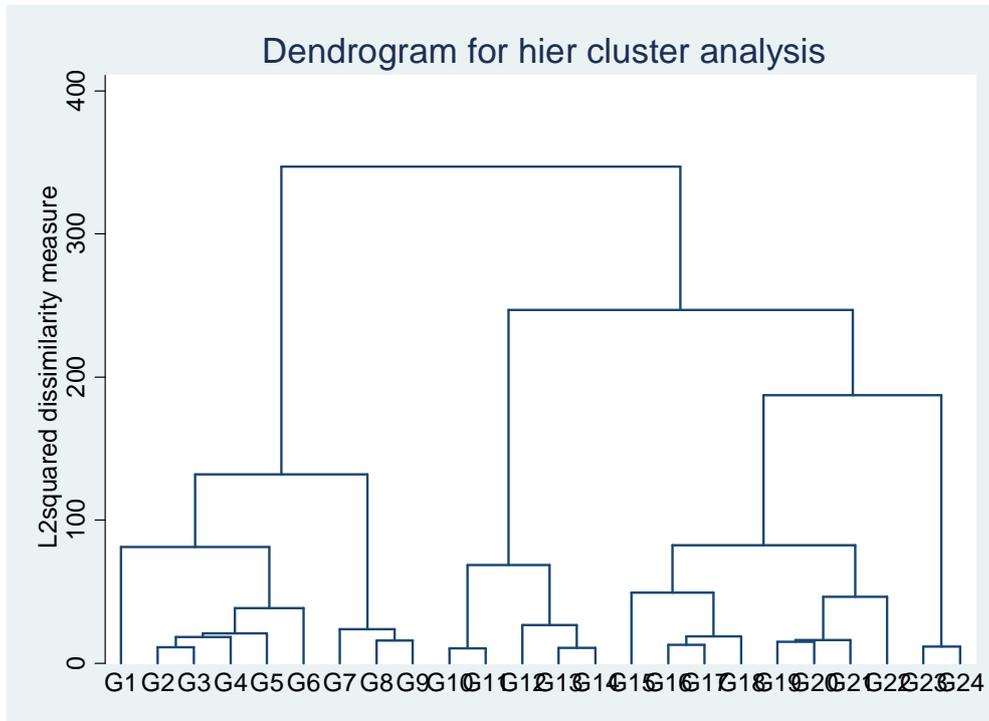
- 2005



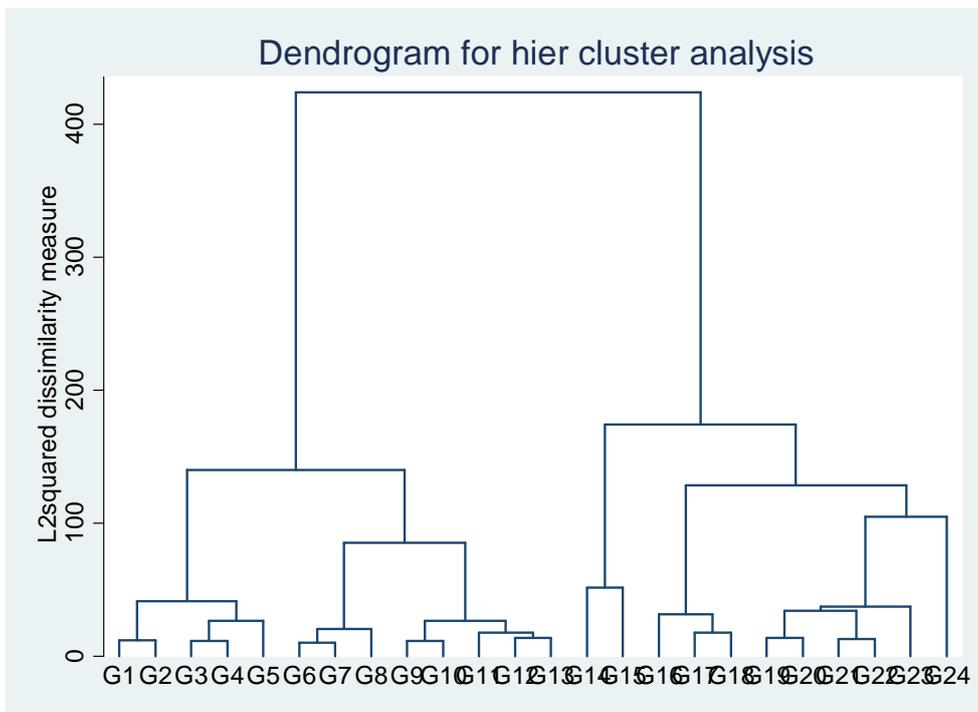
- 2006



- **2007**



- **2008**



- 2009

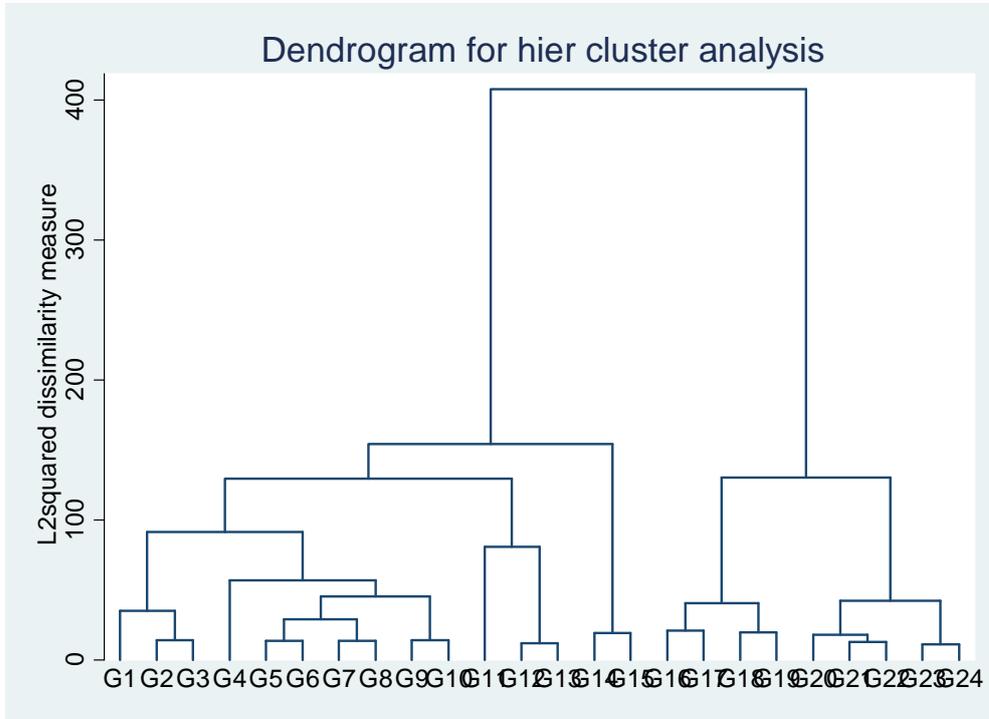


Tabla 4: Grupos estratégicos identificados en el periodo 1999-2009

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Número de clusters	5	5	7	5	2	3	2	6	11	2	2
G1	47	52	17	18	31	111	28	30	7	87	48
G2	79	49	5	4	99	7	97	41	34	31	75
G3	6	31	4	23		12		25	6		
G4	6	6	2	4				5	12		
G5	17	9	38	88				15	2		
G6			47					7	3		
G7			30						6		
G8									10		
G9									28		
G10									10		
G11									4		
Total empresas	155	147	143	137	130	130	125	123	122	118	123

Tabla 5: ANOVA para los grupos estratégicos identificados cada periodo

ANOVA				
		Rentabilidad ordinaria	Rentabilidad de explotación	Rentabilidad antes de impuestos
1999	F	11.63	0.31	0.70
	Prob >F	0.00	0.87	0.60
2000	F	5.03	1.44	3.63
	Prob >F	0.00	0.23	0.01
2001	F	4.93	2.28	3.03
	Prob >F	0.00	0.04	0.01
2002	F	8,23	5.26	2.56
	Prob >F	0.00	0.00	0.04
2003	F	3.29	2.65	2.11
	Prob >F	0.07	0.11	0.15
2004	F	0.41	3.05	0.25
	Prob >F	0.66	0.05	0.78
2005	F	0.28	4.70	0.06
	Prob >F	0.60	0.03	0.80
2006	F	3.19	2.81	3.46
	Prob >F	0.01	0.02	0.01
2007	F	5.74	2.31	11.55
	Prob >F	0.00	0.02	0.00
2008	F	1.09	18.35	12.66
	Prob >F	0.30	0.00	0.00
2009	F	2.95	9.59	8.62
	Prob >F	0.09	0.00	0.00