

N.º 22, JUNIO DE 2005

ISSN 2011-7515

DOCUMENTOS

A decorative graphic consisting of five red squares arranged in a cross pattern: one square in the center, and four squares positioned above, below, to the left, and to the right of the center square.

INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL CARIBE
UNIVERSIDAD DEL NORTE

Grupos estratégicos de la banca en Colombia

Camilo Almanza Ramírez
Joseph Dacarett Giha

Grupos estratégicos de la banca en Colombia

CAMILO ALMANZA RAMÍREZ

JOSEPH DACARETT GIHA

En la serie Documentos del Instituto de Estudios Económicos del Caribe (IEEC),
la Universidad del Norte publica investigaciones y ensayos sobre temas
y problemas económicos desde la perspectiva del Caribe colombiano.
Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva de los autores.

Universidad del Norte
Instituto de Estudios Económicos del Caribe (IEEC)
Apartado aéreo 1569
Barranquilla, Colombia

INTRODUCCIÓN

En un intento por mejorar la comprensión de la competencia en los diferentes sectores empresariales, los investigadores han introducido el concepto de “grupo estratégico” como herramienta analítica intermedia entre la industria como un todo y la empresa de manera individual.

La comprensión del sector donde una empresa desarrolla sus actividades es condición necesaria para el diseño e implementación de la estrategia competitiva. En consecuencia, el concepto de grupo estratégico se constituye en un importante instrumento de gestión en todos los niveles de la organización.

Toda empresa que pretenda enfrentar con éxito la competencia cada vez más fuerte por el proceso de globalización debe desarrollar mecanismos que le permitan realizar un análisis sistemático de sus competidores. Desde esta perspectiva, la clasificación del sector en grupos tendría gran importancia en la medida en que permite identificar los competidores de la empresa y los diferentes aspectos de estos competidores relacionados con las estrategias adoptadas, los factores que le proporcionan ventajas competitivas, las capacidades y limitaciones a diferentes niveles, la respuesta estratégica de los competidores con similares dimensiones estratégicas de alcance y recursos comprometidos, ante cambios en el entorno competitivo, entre otros. Además, la división de una industria en grupos y el estudio de los mismos proporciona información sobre sus tendencias, composición, prioridades estratégicas, barreras a la movilidad, y permite estimar la intensidad de la competencia intra y entre los grupos. Es decir, el análisis de la competencia exige establecer los patrones de rivalidad, lo que a su vez hace posible la identificación de las fuentes de ventaja competitiva en una industria.

A partir de estas breves consideraciones iniciales, el propósito de este trabajo es clasificar el sector bancario colombiano para el 2002 en grupos, con base en las similitudes observadas en las dimensiones estratégicas de alcance y recursos comprometidos, así como los cambios observados en estas dimensiones entre este periodo y los años 1997 y 1999. De igual forma se analizan algunos aspectos generales relacionados con el sector bancario colombiano.

Para lograr los objetivos propuestos el trabajo se organizó de la siguiente manera: en la primera parte se trata el tema de la estructura del sistema financiero y su evolución a lo largo de la década de los noventa. Seguidamente se hace una revisión del concepto de grupo estratégico y los diferentes enfoques para su estudio. Los apartados 3 y 4 se ocupan de la presentación del modelo, de la metodología y de los datos que se utilizan y, finalmente, se muestran los resultados de la aplicación del modelo al sector bancario y las conclusiones que se desprenden de este ejercicio.

1

EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

Aunque el objetivo del presente trabajo es identificar los grupos estratégicos en el sector bancario colombiano, no se puede abordar este cometido sin realizar una descripción de algunos aspectos relacionados con dicho sector, máxime si se considera que su estructura y, en muchos aspectos, la estrategia competitiva adoptada por cada uno de los intermediarios, puede ser influenciada por el entorno y las medidas adoptadas por la regulación.

En este apartado se hará una breve descripción de la estructura del sistema financiero colombiano y su evolución durante la última mitad de la década de los noventa, buscando identificar aquellos aspectos que hayan exigido cambios en el comportamiento estratégico de los agentes.

1.1 Estructura del sector financiero colombiano

En Colombia se dio forma institucional al sistema financiero mediante la Ley 45 de 1990. A partir de 1991, con los cambios constitucionales y de modelo económico, y con base en la idea de que el desarrollo de la actividad financiera se constituye en una premisa fundamental para alcanzar un crecimiento económico sostenido, se introducen una serie de reformas estructurales al sistema financiero formalizadas en el nuevo Estatuto Orgánico del Sistema o Ley 45 de 1990.

La Ley 45 de 1990 fue la culminación de un proceso que se inició con la crisis de 1982, la cual demandó una serie de medidas encaminadas a conjurarla, orientadas fundamentalmente a: a) el fortalecimiento patrimonial del sector, b) el establecimiento de una normatividad jurídica que posibilitara regular su funcionamiento ordenado, y c) lograr una mayor profundización financiera, entendiéndose por ésta el aumento en la importancia relativa de las variables monetarias con relación a las variables reales.

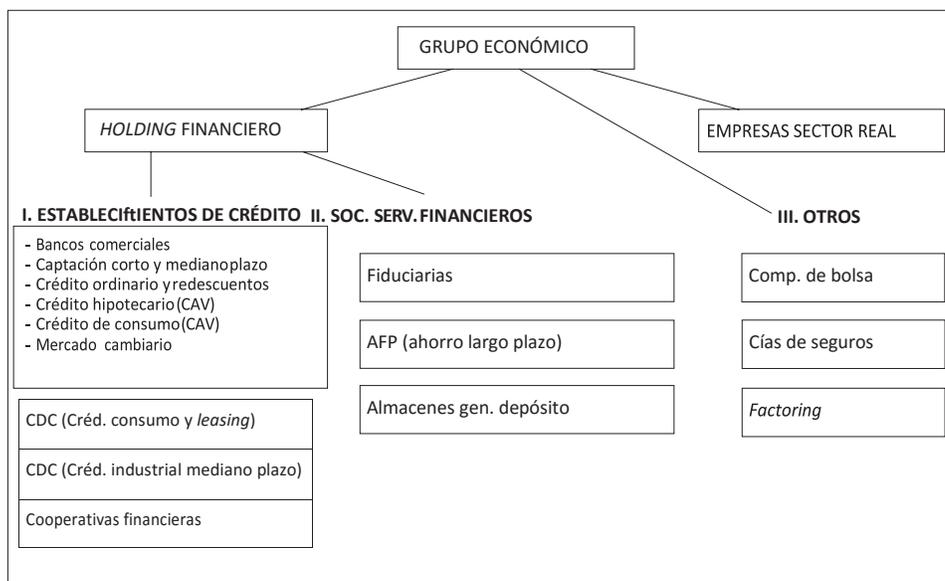
De otra parte, con el propósito explícito de mejorar la competencia en el sector, durante los primeros años de la década del noventa se adoptaron una serie de medidas orientadas, entre otros aspectos, a facilitar la entrada de nuevos intermediarios tanto nacionales como extranjeros y/o de inversionistas extranjeros en los bancos nacionales, y orientar el sector hacia la banca múltiple.

En esta línea de argumentación se puede exponer que desde sus orígenes se estableció en Colombia un sistema de multibanca, pues la Ley 45 de 1990 permitía que los bancos comerciales, además de las cuentas corrientes, manejaran (previa autorización) las cuentas de ahorro y toda gama de préstamos, incluyendo los de tipo hipotecario (Clavijo, 2000:20).

La falta de dinamismo del mercado y los intereses de los grupos de poder existentes en el país condujeron a la segmentación del mercado. Es así como en la década de los cincuenta surgen las corporaciones financieras orientadas al crédito industrial y comercial; los Fondos Financieros del Banco de la República (crédito agropecuario y de diversa índole) durante los años setenta a noventa, y las compañías de financiamiento comercial a mediados de los años setenta (Clavijo, 2000). Es decir, “la especialización de las entidades en Colombia se dio de una forma circunstancial en la medida en que han sido las normas las que han inducido la especialización.”¹

Es claro, entonces, que el sistema financiero colombiano durante los años setenta y ochenta era un sistema híbrido, al cual se intentó orientar a principios de los noventa hacia la multibanca. En efecto, la Ley 45 de 1990 desarrolló el concepto de conglomerado y la Ley 35 de 1993 y el Decreto 2423 del mismo año afinaron el esquema de consolidación gradual hacia la multibanca al definir la ampliación de servicios de algunas entidades que se habían caracterizado por un elevado grado de especialización, siendo el hecho más notable el de las corporaciones de ahorro y vivienda, pues les permitió ampliar sus operaciones de cartera hacia créditos de consumo y operaciones en dólares, convirtiéndose finalmente en bancos (Clavijo, 2000: 21). Sin embargo, estas reformas también posibilitaron el surgimiento de otros segmentos de subespecialización que en la práctica operan en sentido contrario a la multibanca²

Gráfico 1
El sistema financiero colombiano bajo la Ley 510 de 1999



Fuente: Clavijo (2000).

Finalmente, mediante la Ley 510 de 1999 se estableció la forma en que operaría el sistema. Esta estructura de funcionamiento, haciendo abstracción de los organismos reguladores y

¹ Melo, J. (1993), “Las reformas del sistema financiero”, citado por Clavijo (2000: 20).

² Por ejemplo, al imponer determinados requisitos para aquellas compañías de financiamiento comercial que querían adelantar operaciones de *leasing* se terminó por generar una gama de entidades subespecializadas.

de vigilancia y control, aparece consignada en el Gráfico 1. En este gráfico es claramente perceptible la integración de las corporaciones de ahorro y vivienda al sistema bancario, así como de las compañías de financiamiento comercial (orientación hacia las operaciones de *leasing* y crédito de mediano plazo) y cooperativas a los establecimientos de crédito; y la separación de los intermediarios financieros de las empresas del sector real en un intento por reducir el riesgo de contagio entre los diferentes sectores –real y financiero– ante choques internos o externos que puedan traducirse en recesiones económicas.

1.2 El sector bancario colombiano en los años noventa

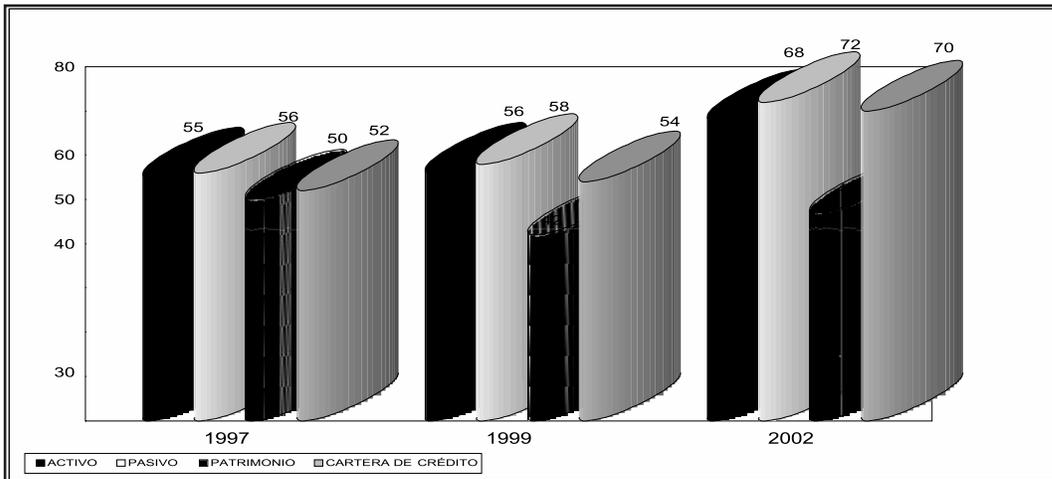
Antes de abordar el tópico que nos ocupa es importante mencionar que la bancaria es una de las actividades de intermediación financiera, al igual que las efectuadas por otros establecimientos crediticios como las compañías de financiamiento comercial y las corporaciones financieras, entre otras. Todas estas actividades de intermediación conforman el sistema financiero que involucra, además de los mercados de capitales, la compra y venta de pólizas de seguros y otros sistemas de ahorro y crédito como el arrendamiento financiero, la compra de cartera, la capitalización y los fondos de pensiones y cesantías.

Los bancos han sido los intermediarios más importantes dentro del subsector *establecimientos de crédito* por su participación porcentual en los indicadores utilizados para medir su importancia relativa. En efecto, los bancos pasaron de poseer el 55, 56 y 52% de los activos, pasivos y de la cartera de crédito, respectivamente, para 1997, a participar con el 68, 72 y 70% del total de estos indicadores para 2002, aunque se observó una pérdida de importancia relativa de los mismos en el patrimonio total (Gráfico 2).

Lo anterior indica que las medidas adoptadas a principios de la década de los noventa, orientadas a profundizar el proceso de liberalización,³ estimularon las actividades de intermediación financiera en general pero muy especialmente la actividad bancaria, que incrementó sus captaciones y colocaciones y el monto de sus activos.

³Entre otras medidas, se redujeron las cargas parafiscales, se eliminaron los controles administrativos a las tasas de interés, se facilitó la entrada y salida de intermediarios del sistema y se eliminaron las barreras a la movilidad de capitales.

Gráfico 2
Establecimientos de crédito en Colombia
Importancia relativa de los bancos*



Fuente: cálculo de los autores con información de la Superintendencia Bancaria.

* No se incluye el Banco Central Hipotecario.

Para comprender los factores que condujeron a la mayor importancia relativa de los bancos con relación al resto de instituciones crediticias en 2002 es necesario hacer un breve recuento de lo acontecido a lo largo de la década de los noventa, fundamentalmente durante sus últimos cinco años.

Como se mencionó en párrafos anteriores, a principios de los noventa las autoridades colombianas, inspiradas en las recomendaciones del Consenso de Washington, adoptaron una serie de reformas estructurales del sistema financiero orientadas a liberalizarlo con el fin de incrementar la competencia en el sector.

Entre otras medidas, y desde una óptica general, podemos mencionar la independencia del Banco de la República que condujo a un manejo monetario al margen de los intereses del Ejecutivo, y la apertura económica, que implicó el desmonte gradual de los controles cambiarios. De otra parte, y particularmente con relación al sector financiero, se redujeron las cargas parafiscales, se eliminaron los controles administrativos a las tasas de interés, se facilitó la entrada y salida de intermediarios del sistema y se eliminaron las barreras a la movilidad de capitales, entre otros aspectos. Es decir, durante los años noventa la estrecha relación entre política monetaria y cambiaria, y el proceso de liberalización financiera determinaron la expansión y la crisis observada en el sector bancario colombiano para dicho periodo.

Lo anterior es consistente con lo expresado por la Comisión de la Verdad (2000) cuando expone:

Los principales factores que influyeron en el sector financiero están relacionados con... los cambios ocurridos en el marco regulatorio encaminados a la liberalización de sus negocios y a la exacerbación de la competencia entre instituciones financieras de diferente orden; los cambios en la política monetaria y la volatilidad de las tasas de interés; el aumento no sostenible del gasto público, que condujo a la crisis de las finanzas estatales; la fuerte expansión de la demanda interna hasta 1995, resultado de las políticas monetarias y fiscales expansivas; la reevaluación real del peso durante la mayor parte de la década del noventa, que estimuló el endeudamiento externo privado, aumentó el riesgo crediticio de los exportadores y provocó una inflación de activos; el auge del crédito en medio de desequilibrios macroeconómicos y posterior exposición del sector financiero a los riesgos derivados del ajuste y la recesión; el ciclo expansivo de la construcción y el posterior colapso del mercado de bienes raíces; y el deterioro del crédito hipotecario, y las tensiones provocadas por el régimen de corrección monetaria establecido desde comienzos de la década, frente al aumento en las tasas de interés desde 1995 (Jaramillo et al., 2002: 22).

En síntesis, los primeros años de la década de los noventa pueden considerarse como un periodo de reposicionamiento estratégico (ajuste estructural desde una perspectiva netamente económica) y expansión del sector, pues significó la adaptación de los agentes a un nuevo entorno institucional definido por las reformas efectuadas y formalizadas no sólo en las leyes 45 de 1990 y 9 de 1991, y en la resolución 51 de 1991 o Estatuto de Inversiones Internacionales, sino también por otras relacionadas con la independencia del Banco de la República (arts. 372 y 373 de la Constitución Política de Colombia y Ley 31 de 1992), la expedición del estatuto financiero (Ley 35 de 1993) y la redefinición de las reglas de juego bancario en relación, además de las mencionadas en párrafos precedentes, con el establecimiento de nuevas disposiciones en materia de encajes, suministros de liquidez y participación en el mercado cambiario (resolución 21 de 1993), entre otras (Jaramillo et al., 2002: 22).

De otra parte, las favorables condiciones macroeconómicas relacionadas con la abundancia de divisas, la expansión de la demanda agregada y las bajas tasas de interés internacionales fomentaron en primera instancia un auge crediticio y precipitaron la posterior crisis del sector de los años 1998- 2000.

Sin embargo, es importante mencionar que si bien la crisis se manifestó durante ese periodo, sus orígenes pueden ser ubicados a principios de la década de los noventa, motivados por el exceso de liquidez evidenciado en las elevadas tasas de crecimiento de los agregados monetarios⁴ y el exceso de confianza de los agentes que los llevó a un sobreendeudamiento ante las mayores expectativas de crecimiento económico y de ganancias futuras, lo que se reflejó en el crecimiento de la cartera de créditos para 1999 (53%) respecto al año anterior (Jaramillo *et al.*, 2002: 15). A esto se sumó la no realización de provisiones compatibles con el riesgo al que estaban expuestos los intermediarios;⁵

⁴ De acuerdo con las estadísticas monetarias del Banco de la República, la base monetaria y la oferta monetaria ampliada (cuasi-dineros) crecieron para 1992 en 31 y 41%, respectivamente, mientras que el ahorro financiero aumentó en 44%. Un análisis sobre la evolución de estos indicadores a lo largo de la década puede verse en Almanza y Dacarett (2000: 50).

⁵ En este punto es importante recordar que, conforme a lo establecido en la teoría económica, las tasas de interés reflejan el riesgo involucrado en las operaciones. En consecuencia, el elevado margen de intermediación existente en Colombia para dicho periodo conduce a pensar que el crédito se estaba asignando a proyectos con mayor tasa de retorno, generalmente asociados a sectores en auge relacionados con factores coyunturales internos o externos que propician su expansión, lo cual vulnera el sistema ante los cambios en las condiciones que propiciaron dicha expansión, máxime cuando no se toman las precauciones del caso.

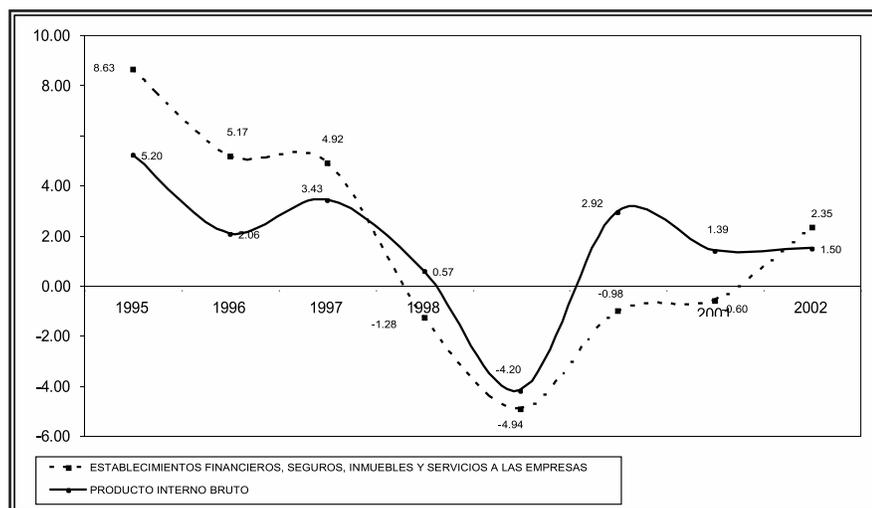
la influencia determinante que tuvieron la crisis asiática y la moratoria rusa al propiciar la salida de capitales; y la política monetaria contraccionista implementada por el Banco de la República a partir de 1994, orientada a controlar el incremento en los precios y a mitigar los efectos de las crisis internacionales que condujeron a una fuerte disminución del crédito.

Todos estos eventos se reflejaron en el ritmo de crecimiento del valor agregado sectorial, al igual que en el desempeño de la economía en su conjunto. En efecto, el valor agregado del sector financiero, medido a precios constantes de 1994, disminuyó en 5 y 1%, respectivamente, en los años 1999 y 2000 (Gráfico 3).

En síntesis, los choques externos e internos que enfrentó el sector bancario, y las disposiciones adoptadas desde la regulación, condujeron a una recomposición de éste en términos de entrada y salida de intermediarios, fortalecimiento de sus activos y pasivos, importancia relativa del sub sector en la colocación de créditos, y en la implementación de mejores mecanismos de medición y valoración del riesgo.

De otra parte, la recesión económica entre 1998 y 2000 demandó la ejecución de una política monetaria más flexible (expansiva) por parte del Banco de la República, orientada a la reactivación de la economía. Esto permitió al sector intermediar un mayor volumen de recursos y se reflejó en el crecimiento del valor agregado real de esta actividad. En efecto, para 2002 el valor agregado real del sector financiero colombiano creció a una tasa de 2,35%, mientras que la producción nacional lo hizo en 1,5% con relación al año inmediatamente anterior (Gráfico 3).

Gráfico 3
Sector financiero colombiano
Tasa de crecimiento, 1995-2002
(Base 1994)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

2.1 Generalidades

Las diferencias observadas en la rentabilidad entre empresas pertenecientes a una misma industria y entre diferentes industrias han fascinado a los investigadores en el ámbito de la dirección estratégica y su explicación constituye la esencia misma de la estrategia empresarial.

Usualmente, estas diferencias entre empresas se explican analizando variables de gestión de manera individual, o alternativamente a partir de las variables que caracterizan la estructura de la industria o mercado donde estas empresas desarrollan sus actividades (Espitia *et al.*, 1991: 190).

Las variables de gestión son aquellas que hacen parte del control de la dirección y cuya elección y combinación determinan la estrategia empresarial, entendiéndose esta última, de acuerdo con Chandler (1962:13), como “la determinación de metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de un curso de acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de dichos logros”.

La estructura industrial hace referencia a las variables que modelan el entorno de la empresa: naturaleza y grado de diferenciación de productos, concentración, economías de escala, número y distribución por tamaños de los oferentes y de los demandantes, velocidad del cambio tecnológico en los productos y procesos, innovación en la distribución y grado de competencia internacional (Mas-Ruiz, 1994: 17).

En este sentido, no existe consenso en cuanto al grado de influencia de la estrategia empresarial en el contexto industrial. Los investigadores tradicionales consideran que la estructura industrial determina el comportamiento empresarial y sus resultados. Los investigadores modernos sostienen que tanto la estructura como la conducta determinan los resultados.

La actividad empresarial, sin embargo, es dialéctica, evoluciona permanentemente y, en consecuencia, resulta trascendental entender las fuerzas evolutivas que provocan transformaciones continuas en una industria, como quiera que tales cambios ejercen una influencia directa sobre el comportamiento de las empresas y determinan la naturaleza de su dinámica competitiva.

Las variables sectoriales internas determinan la dinámica competitiva y, en conjunción con las variables externas –que afectan a todas las empresas de la industria en mayor o menor grado–, determinan las posibilidades de beneficios de un sector y lo diferencian de otros sectores en cuanto a su atractivo para los participantes potenciales. Entre las fuerzas internas que pueden afectar positiva o negativamente los beneficios de la industria están: el número de empresas existentes, el número de entrantes potenciales, los proveedores, los compradores y la cantidad de sustitutos que tengan los productos de la industria (Mas-Ruiz, 1994:20).

En cada una de estas fuerzas sectoriales internas y externas intervienen elementos –como la existencia de barreras a la entrada– que minimizan la amenaza que éstas representan para las empresas del sector y ejercen un efecto positivo sobre los beneficios medios potenciales del mismo, generando a su vez una extensa variación en los beneficios empresariales de la industria.

En el ámbito de la empresa individual, la rentabilidad está determinada por las variables que afectan la oferta y la demanda en los productos-mercados en que desarrolla su actividad, por su posición competitiva y por su estrategia. Igualmente, los resultados de una empresa dependerán de la naturaleza y ejecución de las estrategias competitivas en la industria. La estrategia competitiva de una empresa se puede definir utilizando varias dimensiones –grado de integración vertical, nivel de costos fijos, amplitud de la línea de productos, grado de utilización de la publicidad y contenido de los mensajes, porcentaje de las ventas destinado a investigación y desarrollo, cobertura geográfica, naturaleza de los canales de distribución utilizados, etc.– que diferencian las empresas de una industria entre sí, y que a su vez contribuyen a sus resultados relativos en la industria (Mas-Ruiz, 1994: 22).

Para explicar estas diferencias en rentabilidad entre empresas de un mismo sector con estrategias similares, y dado que el análisis de la empresa y de la industria no es suficiente, se ha propuesto un nivel de agregación intermedio entre la empresa y la industria identificado como grupo estratégico (Espitia et al., 1991: 192). Es decir, se ha propuesto estudiar la industria a partir de su división en grupos elaborados con base en las similitudes encontradas entre las empresas que la integran.

Las investigaciones al respecto comenzaron en los años setenta paralelamente en las universidades de Harvard y Purdue. En Harvard, Caves y sus predecesores abrieron la investigación sobre grupos estratégicos –sin connotarlos de esa forma– a partir de la modificación de teorías preexistentes –Mason (1939) y Bain (1956)– sobre estructura y resultado de la industria. En la Universidad de Purdue, Schendel y Cooper, entre otros, examinaron las relaciones entre la estrategia seleccionada y los resultados obtenidos, señalando por primera vez la heterogeneidad intraindustrial y obteniendo evidencias de la existencia de grupos estratégicos.

2.2 El concepto de grupo estratégico de empresas

La expresión “grupo estratégico” fue introducida por primera vez en 1972 por Michael Hunt para explicar el comportamiento de la industria del sector de electrodomésticos en Estados Unidos en los años sesenta. En su estudio, Hunt notó diferencias significativas en las características y estrate-

gias entre las firmas de la industria, pero al mismo tiempo observó que algunas seguían las mismas estrategias, procediendo a agrupar las empresas similares como un mecanismo para comprender las opciones estratégicas viables en esta industria (Rhonda y Huff, 1993: 103-124).

Hunt definió grupo estratégico como el conjunto de empresas de una industria que son muy simétricas en términos de su estructura de costos, grado de integración vertical, grado de diferenciación de productos, organización formal, sistemas de recompensas y castigos, y en las preferencias por las combinaciones de productos (Feka *et al.*, 1997: 66-75), argumentando que los problemas que enfrentaría un candidato potencial a ingresar a esta industria dependían del grupo al que quisiera entrar, e intentó describir las barreras a la entrada existentes en cada grupo estratégico.

Desde 1972, cuando fue acuñado por Hunt, el concepto de grupo estratégico ha inspirado a muchos teóricos e investigadores en un intento por comprender mejor la conducta estratégica, la rivalidad y las diferencias de comportamiento entre las empresas que integran una industria.

Las investigaciones permiten observar que la metodología y conceptualización sobre la formación de grupos estratégicos difiere considerablemente de un investigador a otro. Sin embargo, siguiendo a Houthoofd y Heene (2002), se pueden discernir cinco enfoques principales para abordar la investigación e identificación de grupos estratégicos:

- La perspectiva de la economía industrial.
- La perspectiva de la escogencia estratégica o basada en los recursos.
- El enfoque cognitivo.
- La perspectiva del consumidor.
- El enfoque de la definición del negocio.

Estas corrientes investigativas no están ligadas per se con un período de tiempo específico. Tampoco es fácil clasificar un estudio particular en una de las seis perspectivas, dado que la línea que separa las diferentes escuelas del pensamiento no es claramente diferenciable entre una u otra escuela.

La perspectiva de la economía industrial

La primera corriente de investigación sobre grupos estratégicos se enmarca en el contexto del paradigma estructura-conducta-resultado (ECR) propio de la economía industrial.

La economía industrial tradicional elabora modelos basándose en el concepto teórico del ciclo de vida del producto y de la industria. Sin embargo, ese concepto tiene limitaciones al tratar de predecir la evolución o la estructura futura de la industria. La moderna organización industrial, por el contrario, se ha centrado en estudiar las fuerzas de cambio específicas que influyen sobre los elementos más importantes de la industria. Por ejemplo, aquellos elementos que puedan alterar la diferenciación de productos o que abren nuevas posibilidades de competencia en precios o que alteran las economías de escala y, en consecuencia, afectan la estructura de costos de las industrias (Mas-Ruiz, 1994: 19).

Desde esta perspectiva Porter (1979) argumenta que el enfoque tradicional en la industria presenta serias limitaciones en la medida en que “lo económicamente relevante de las diferencias intraindustriales entre las estrategias, características y poder de mercado de las empresas ha sido descuidado o dejado de lado por los investigadores”; sugiere que el nivel relevante para analizar el comportamiento empresarial y el desarrollo de los planes estratégicos es el grupo estratégico, al que define como “un grupo de firmas en una industria siguiendo la misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.” Estas dimensiones pueden ser especialización, identificación de marca, producto y selección de canales, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, estructura de costos, servicios, política de precios, apalancamiento, relaciones con la matriz y con el gobierno local (Feka *et al.*, 1997: 67).

Porter arguye que las firmas están en grupos diferentes en una industria porque implementan planes estratégicos diferentes y porque las empresas que pretenden ingresar enfrentan barreras a la entrada y a la movilidad. Por barreras a la entrada se debe entender aquellas características comunes de una industria que protegen por igual a todas las empresas que la integran de la amenaza de los entrantes potenciales, mientras que las barreras a la movilidad son una ampliación del concepto de barreras a la entrada para connotar aquellos elementos que protegen a los miembros de un grupo estratégico de entrantes potenciales de un grupo diferente dentro de la misma industria.

Posteriormente, Porter establece que los miembros de un mismo grupo estratégico tienen una mayor capacidad de reconocer su mutua dependencia que los miembros de grupos diferentes, y predice que la presencia de barreras a la movilidad entre los grupos podría hacer persistentes las diferencias en la rentabilidad entre éstos al interior de una industria (Amel y Rhoades, 1987: 1-47), asumiendo que su existencia modera el grado de rivalidad en el ámbito de la misma, haciendo depender de tres factores la dimensión de este efecto moderador:

- **EL NÚMERO Y LA DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS EN UNA INDUSTRIA:** entre mayor sea el número de grupos y similar su composición, mayor será la rivalidad entre ellos.
- **LA DISTANCIA ESTRATÉGICA ENTRE GRUPOS:** entre mayor sea la distancia estratégica entre grupos mayor será su rivalidad.
- **EL NIVEL DE INTERDEPENDENCIA DEL MERCADO:** a mayor interdependencia del mercado (el grado en el cual los grupos se enfocan hacia los mismos consumidores) mayor la rivalidad en el ámbito de la industria (Houthoofd y Heene, 2002: 21).

Newman (1978) usó otro criterio para definir grupos estratégicos. Basado en el argumento de que empresas diferentes pueden tener diferentes funciones objetivo, definió grupos estratégicos por las estrategias de diversificación de las firmas en una industria (Amel y Rhoades, 1987: 1-47). Es decir, mientras Hunt se enfocó en las diferencias estratégicas entre competidores en sus mercados principales y delimitó grupos de acuerdo con la asimetría (homogeneidad) operacional en la actividad básica, Newman propuso que los grupos estratégicos podían ser definidos e identificados por la

relación entre la industria actual y las actividades realizadas por sus empresas integrantes por fuera de ella, afirmando que aquellas firmas que comparten el mismo negocio básico pueden ser ubicadas en el mismo grupo estratégico, mientras que las empresas que operan en una industria pero tienen sus negocios principales en una diferente forman otro grupo. Sus análisis mostraron que la diferenciación entre industrias base y patrones de integración vertical es suficiente para estratificar vendedores rivales en subgrupos. Pero, como él mismo lo indicó, esto deja abierto el interrogante sobre qué otros factores operacionales pueden servir para distinguir grupos tanto teórica como empíricamente (McGee y Howard, 1986: 142-144).

Millar y Friesen (1978: 921-933) intentan entender el proceso de diseño de la estrategia examinando la organización y el entorno en el cual ésta ocurre. Esta investigación se orientó a buscar relaciones simultáneas entre un gran número de variables esperando que estas variables pudieran configurar modelos que describieran diferentes modos de organización exitosos y no exitosos. Las organizaciones exitosas incluyen las firmas que se adaptan a los retos moderados, la firma dominante y la firma que se agiganta bajo presión. Organizaciones no exitosas incluyen las firmas impulsivas, las burocratizadas y las grandes firmas acéfalas. Los conglomerados emprendedores y los innovadores también son clasificados como exitosos.

Hatten y Hatten (1987: 329-342) definen grupo estratégico como un conjunto de organizaciones que persigue estrategias similares con similares recursos. En su estudio encadenan grupos estratégicos a la conservación de la información estratégica, y a las asimetrías en las barreras a la movilidad y a la competencia. Además, dan los primeros pasos hacia el establecimiento de una teoría orientada a explicar la consolidación industrial. Arguyen que las barreras para las firmas más exitosas en los mercados son altas, mientras que aquellas para las menos exitosas son menos elevadas, afirmando que la tasa de consolidación de la industria cambiará donde la dimensión relativa de las barreras entre firmas está cambiando, dependiendo de si la dimensión relativa de las barreras de las firmas exitosas crece o decrece.

Cool y Schendel (1987: 1102-1124) orientan su investigación a examinar los fundamentos teóricos del concepto de grupo estratégico para desarrollar un procedimiento que permita la identificación de grupos estratégicos dentro de una industria y su seguimiento a través del tiempo. Sus resultados mostraron diferencias en comportamiento en términos de participación en el mercado, mas no diferencias en la rentabilidad entre grupos, así como tampoco en términos de riesgo o del comportamiento a este riesgo de ajuste de las empresas. Muestran que los cambios importantes del entorno estimulan a las empresas a alterar su alcance y los recursos comprometidos, y concluyen que la observación del mejor desempeño de algunas empresas competidoras en términos de dominación del mercado puede estimular a las otras a imitar sus estrategias.

Es decir, para Cool y Schendel, en el grupo estratégico lo relevante es la estrategia del negocio. Ésta, como mínimo, involucra dos conjuntos de actividades por medio de las cuales la empresa intenta obtener la ventaja competitiva: las actividades relacionadas con el alcance y las que se refieren a los

recursos comprometidos (Mas-Ruiz, 1994: 27). Las decisiones de alcance incluyen la elección de los segmentos de mercado objetivo para la empresa, la oferta de productos en dichos mercados y el ámbito geográfico de la estrategia. En cuanto a los recursos comprometidos, incluyen los humanos, materiales y financieros que apoyan la estrategia de negocios de la empresa (Prior y Surroca, 2001: 8).

Fiegenbaum y Thomas (1990: 197-215) realizan un intento por desarrollar una estructura teórica para identificar grupos estratégicos y luego la utilizan para probar la hipótesis de la existencia de diferencias en comportamiento en los grupos. Sus resultados empíricos sugieren que el número de grupos estratégicos cambió en periodos relativamente cortos. Sin embargo, los tres grupos dominantes existían durante un período de tiempo considerable –15 años–. Además, proponen que en la industria de seguros de Estados Unidos los grupos estratégicos son relativamente estables y ésta es una característica integral de la misma.

Cool y Dierick (1993: 47-59), partiendo de la controversia sobre la relación entre la pertenencia a un grupo estratégico y la rentabilidad de una empresa, evalúan el impacto de la rivalidad entre grupos dentro de una industria en dicha rentabilidad. En su análisis de la industria farmacéutica de Estados Unidos durante el periodo 1963-1982 encuentran que las disminuciones significativas en la rentabilidad de la industria no se deben a los cambios en el número y distribución de las empresas, ni a su interdependencia de los segmentos de mercado, ni a su distancia estratégica. En contraste, la reducción de la rentabilidad industrial está fuertemente asociada con los incrementos en la rivalidad, la cual está relacionada con los cambios en la estructura de los grupos estratégicos y el correspondiente tránsito de una rivalidad al interior del grupo por la rivalidad entre grupos.

En síntesis, la aproximación clásica de la organización industrial a la estrategia competitiva atribuye una parte de los beneficios al atractivo de la industria y otra parte al grupo estratégico en el que se ubica, siendo la parte remanente del beneficio la forma en que ésta implementa y desarrolla su estrategia. Los beneficios de la industria y del grupo estratégico están protegidos y son sostenidos por las barreras a la entrada y las barreras a la movilidad⁶ existentes en la industria (Mas-Ruiz, 1994: 21).

Perspectiva de la escogencia estratégica o basada en los recursos

Este planteamiento sugiere que la ventaja competitiva de una empresa se deriva fundamentalmente de su posición en el mercado de factores y no en el mercado de productos, y las diferencias en los resultados radican en la heterogeneidad de la combinación única de recursos para cada compañía. Por tanto, la persistencia en las diferencias observadas en los beneficios de las empresas dependerá

⁶ Según McGee y Thomas (1986), las barreras a la movilidad pueden ser clasificadas en tres amplias categorías relacionadas con las estrategias de mercado, con las características de la oferta de la industria y con las características de las empresas. Las barreras a la movilidad relacionadas con estrategias de mercado incluyen entre otras: la línea de productos, la cobertura geográfica, la segmentación del mercado, los canales de distribución empleados, la tecnología incorporada en el producto y, en general, la diferenciación de la marca. Entre los elementos relacionadas con las características de la oferta que crean barreras a la movilidad se encuentran las economías de escala (en producción, mercadeo o en comercialización), los procesos de manufactura, el gastos en investigación y desarrollo, el mercadeo y los sistemas de distribución. Y, finalmente, entre las relacionadas con las características de las empresas están la propiedad, la estructura organizacional, los sistemas de control, las habilidades gerenciales, el tamaño de la empresa y las relaciones con grupos de influencia.

críticamente de la dotación de recursos de las entidades y de las dificultades para la perfecta transferencia de los mismos en los mercados de factores (De la Fuente, 1997: 42-47).

La idea subyacente a este enfoque es que los recursos proporcionan a la estrategia una base más estable que los posicionamientos producto-mercado. Es decir, la estrategia en el negocio debe apoyarse en lo que la empresa es capaz de hacer antes que en las necesidades que busca satisfacer, dado que la orientación hacia el cliente es inestable debido a la volatilidad de las preferencias de los consumidores, y a que sus requerimientos y la tecnología para satisfacerlos cambian continuamente (Mas-Ruiz, 1994: 28).

En este orden de ideas, una empresa obtendrá beneficios superiores si su ventaja competitiva es sostenible, para lo que necesita recursos duraderos, difíciles de identificar y entender por los competidores, imperfectamente transferibles, no reducibles y de los cuales, por ser claramente de su propiedad, ostente el control indiscutible (Mas-Ruiz, 1994: 28)

Desde esta óptica Child (1972) y McGee y Thomas (1989) consideran que la existencia de similitudes sistemáticas y de diferencias entre las empresas de una industria es el resultado de la escogencia de sus recursos estratégicos.

Es importante mencionar que dentro de este campo de investigación un hallazgo significativo es que la incidencia de los tipos de estrategia diferencian el tipo de entorno, y que la relación entre tipos particulares de estrategia y el retorno de la misma (medido por contabilidad y por el desempeño de variables de valor comercial) también varía por el tipo de ambiente (Lawless y Finch, 1989).⁷

El enfoque cognitivo

Los aportes iniciales a este enfoque provinieron de las investigaciones de Dess y Davis (1984); Thomas y Emme (1987); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989, 1994); Reger (1990); Reger y Huff (1993) y Peteraf y Shanley (1997), entre otros.

Reger y Huff (1993) consideran, primero, que los grupos estratégicos pueden ser definidos de forma que permitan una importante variación estratégica entre las firmas dentro de cada grupo, y segundo, que una teoría modificada de la estructura de los grupos puede hacer una contribución a la comprensión de las opciones estratégicas rentables. Creen que la percepción de los gerentes acerca de las diferencias y similitudes entre competidores ejerce una influencia en la toma de decisiones, y que, de hecho, los esquemas grupales de los estrategas podrán probar ser más significativos que los grupos definidos por los investigadores para entender la competencia y el desempeño intraempresarial, dado que la forma como las empresas se miran a sí mismas y a su competencia sería de esperar que produjera efectos tangibles sobre la reformulación de la estrategia y en la subsiguiente estructura industrial (Rhonda y Huff, 1993: 104).

⁷ Citados por Houthoofd y Heene (2002).

En este orden de argumentación es lógico que los estrategas piensen en términos de *clusters* de competidores para simplificar el ambiente complejo que enfrentan y que los factores económicos y preceptuales se refuerzan mutuamente (Rhonda y Huff, 1993: 105).

Exponen dos razones por las cuales los gerentes de empresas en situaciones de competencia exigentes podrían enfocarse en grupos de firmas antes que en competidores individuales: *simplificación y elaboración*. La simplificación es el agrupamiento de los objetos de análisis utilizados por los estrategas como un mecanismo para resolver el problema de tener que analizar un gran número de competidores de manera individual. Esta se constituye en una necesidad en casos de saturación de información, sobre todo si se considera que el cerebro humano puede ser fácilmente saturado. La elaboración cognoscitiva, por su parte, consiste en llenar los vacíos de información, a menudo de manera inconsciente, cuando se interpreta un estímulo. Es decir, es el proceso mediante el cual, a veces inconscientemente, lo que se desconoce de un caso particular es completado con información sobre otros ejemplos que se creen mejor conocidos (Rhonda y Huff, 1993: 105).

Basados en la simplificación y la elaboración cognitiva, y en la creencia de que los dirigentes que trabajan en un mismo ambiente industrial podrían desarrollar y compartir sus percepciones del entorno competitivo a través del tiempo, proponen y muestran empíricamente que los estrategas de forma cognitiva agrupan las estrategias de sus competidores aun en industrias cambiantes (Rhonda y Huff, 1993: 119).

Peteraf y Shanley (1997) presentan una teoría para la identificación de grupos estratégicos que explica cómo éstos surgen en una industria y cómo pueden afectar su comportamiento y resultados. Arguyen que, de forma cognoscitiva, los gerentes reparten su entorno industrial para reducir la incertidumbre y para hacer frente a la racionalidad limitada. Las teorías del aprendizaje social y de la identificación social son utilizadas para describir cómo los grupos cognoscitivos se unen en subestructuras significativas y cómo emerge una identidad de nivel de grupo. Es decir, el término grupo estratégico es utilizado para connotar la subestructura de firmas significativas dentro de una industria, la cual es reconocida como importante por los participantes de ésta. Estas subestructuras se derivan de las percepciones de la alta gerencia acerca de las firmas actuales, y son significativas en la medida en que guían el comportamiento estratégico de los equipos de alta gerencia aunque esto pueda o no ser de manera deliberada (Peteraf y Shanley, 1997: 165-186).

En síntesis se puede decir que este enfoque parte de la premisa de que la formulación de la estrategia empresarial es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega y, de acuerdo con esta óptica, las estrategias son percepciones o conceptos que se forman en la mente del directivo. En consecuencia, si se considera a los grupos estratégicos como agrupaciones de empresas que siguen la misma estrategia, es posible que la percepción que tienen quienes toman dichas decisiones en las empresas sobre su entorno influyan en el diseño de la misma (Saez, 1985: 41-42).

La perspectiva del consumidor

En la investigación sobre grupos estratégicos efectuada desde esta perspectiva las empresas son agrupadas de acuerdo con la forma en que son percibidas por sus clientes. Esta aproximación a la investigación de la evolución industrial puede ser de mucha utilidad para los equipos de alta gerencia en la identificación de sus competidores principales y para enfocarse en aquellos factores que se requiere mejorar en aras de incrementar la competitividad.

El enfoque de la definición del negocio

Según con este enfoque, un grupo estratégico consiste de firmas con una definición del negocio similar explícita o implícitamente. Este punto de vista sobre grupos estratégicos articula el impacto de variaciones en la definición del negocio sobre las variables operacionales estratégicas del nivel inferior de una organización y sobre sus criterios organizacionales de funcionamiento (Houthoofd y Heene, 2002:23).

Un beneficio claro de aplicar dimensiones de definición del negocio es que éstas son razonablemente objetivas aun en los casos en que la empresa no tenga explícitamente definido su negocio. La definición del negocio puede ser determinada con información sobre a quién se satisface, qué necesidades están siendo satisfechas y cómo y dónde se satisfacen (geográficamente). Al parecer, empresas que comparten una similar definición del negocio se corresponden con la noción de Porter (1980) de grupo estratégico, en la cual las variaciones en cualquiera de las dimensiones mencionadas afectarían significativamente la posición estructural de una firma en la industria (Houthoofd y Heene, 2002:25).

3

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Procedimiento metodológico

En este trabajo se consideraron todos los bancos que operaban en Colombia en los años 1997, 1999 y 2002. Para cada banco se identificaron los valores de siete variables de alcance y cuatro variables de recursos identificadas en el Cuadro 1.

La información requerida para el cálculo de los valores de las variables de alcance y recursos comprometidos consideradas en este trabajo para los periodos 1997, 1999 y 2002 fue obtenida de los balances y estados de resultado que los intermediarios financieros reportan a la Superintendencia Bancaria. Los indicadores calculados para los intermediarios que operaban en Colombia durante los periodos de comparación, 1997, 1999 y 2002, aparecen en los anexos 1, 2 y 3, respectivamente. Algunos agentes fueron excluidos del análisis, dado que la información disponible no permitió el cálculo de todos los indicadores.

Definida la muestra final se aplicó el análisis de *cluster* en dos etapas. En la primera etapa se utilizó el método de *Ward*⁸ para identificar el número adecuado de grupos que se deben conformar. En una segunda fase, a partir del número de grupos identificados, se utilizó el método no jerárquico K-means⁹ para identificar los bancos que pertenecen a cada uno.

⁸En el método de Ward la distancia entre dos grupos (clusters) es la suma de los cuadrados entre dos *clusters* sumados sobre todas las variables. Este método combina grupos que tienen un pequeño número de observaciones, y trata de producir grupos que tienen aproximadamente el mismo número de observaciones.

⁹K-means es un método no jerárquico. Cada *cluster* empieza con un número específico de grupos, cada uno de los cuales tiene un sólo punto aleatorio. Una secuencia de puntos se muestra, y cada punto se adiciona al grupo a cuya media está más cerca. Luego se ajusta la media del grupo.

Cuadro 1. Variables de alcance y compromiso de recursos¹⁰

		Variables		Descripción
DIFENSIÓN DE LA ESTRATEGIA	Alcance de la estrategia	A1	Cartera de créditos/ Inversión financiera y crediticia*	Especialización en las economías domésticas y en la pequeña y mediana empresa. Banca comercial al por menor (Mas, 1998)
		A2	Caja y activos monetarios** y crediticios /Inversión financiera y crediticia	Refleja una orientación conservadora del activo (Mas, 1997)
		A3	Cartera de valores***/ Inversión financiera y crediticia	Aproximación a la banca corporativa o de negocios (Gual y Vives, 1991)
		A4	Créditos a bancos y otras obligaciones financieras / Activo	Recursos del mercado interbancario para colocación de Fondos (Mas y Gómez, 1993)
		A5	Comisiones recibidas/Ingresos operacionales	Diversificación del negocio bancario tradicional hacia servicios financieros y de intermediación.
		A6	Depósitos y exigibilidades/Pasivo	Participación de los instrumentos tradicionales de captación en el pasivo (Mas, 1998)
		A7	Número de oficinas/Número de trabajadores	Indicador del ámbito geográfico de la estrategia bancaria (Céspedes, 1996)
	Recursos Comprometidos	R1	Gastos de amortización /Margen financiero bruto	Aproximación a la tecnología productiva de la empresa (Céspedes, 1996)
		R2	Gastos de persona /Margen financiero bruto	Participación del recurso humano
		R3	(Pasivo-Patrimonio) / Pasivo	Indicador de endeudamiento financiero. Describe el riesgo de la estrategia bancaria (Walter, 1998)
		R4	Provisiones / Margen financiero bruto	Mide la calidad del crédito. Aproximación a la eficiencia en la evaluación del riesgo (Céspedes, 1996)

* Incluye la cartera de crédito, las inversiones, aceptaciones y derivados, y los fondos interbancarios vendidos.

** Son todos los que no requieren ajustes por inflación.

*** Incluye las inversiones, las aceptaciones y derivados.

Una vez establecido el número de grupos e identificados sus miembros con miras a caracterizarlos, se efectuó un análisis univariante de la varianza (ANOVA). Esta técnica hizo posible reconocer aquellas variables que, por presentar diferencias estadísticamente significativas en sus medias, se constituyen en los factores diferenciadores entre grupos.

¹⁰ Los indicadores relacionados en el cuadro 1 son una adaptación para el caso colombiano de los indicadores utilizados por Prior y Surroca para el caso español.

3.1.1 Modelo utilizado para la identificación de los líderes y seguidores estratégicos

Agotados los pasos anteriores para la identificación de los líderes y seguidores estratégicos en el sector bancario colombiano, se aplicó una metodología basada en el análisis envolvente de datos.¹¹ La elección de esta técnica entre las diferentes alternativas existentes estuvo determinada por el hecho de que la misma permite incorporar explícitamente el nexo entre políticas operativas y objetivos en la definición de la conducta estratégica de los agentes. Es decir,

permite superar las debilidades que plantea la definición de estrategia y el cluster analysis;¹² admite una función objetivo con múltiples argumentos; establece comparaciones entre empresas identificando una frontera de buenas prácticas (ventaja competitiva); y permite identificar la importancia relativa de cada variable para hacer máxima la ventaja competitiva. De otra parte, posibilita establecer aquellas variables sobre las cuales debe actuar la gerencia de las empresas menos eficientes en aras de lograr la ventaja competitiva (Prior y Surroca, 2001: 7).

La base teórica del modelo planteado descansa en la técnica conocida como Análisis Envolvente de Datos o Data Envelopment Analysis (Dea). El DEA es una técnica no paramétrica de optimización diseñada para medir el comportamiento relativo de diferentes unidades organizacionales –Decision Making Units (DMU) – en la cual la presencia de múltiples insumos y productos hace difícil la comparación de su desempeño.¹³

La metodología DEA establece comparaciones entre DMU que utilizan *inputs* similares –recursos comprometidos– para obtener *outputs* parecidos –dimensiones de alcance–, haciendo posible construir una Frontera de Posibilidades de Producción (FPP), definida por tramos lineales, que une a las empresas que, para un mismo compromiso de recursos, consiguen hacer máximo su alcance: participar en un mayor número de segmentos de mercados, ofrecer un número superior de productos en dichos mercados y extender en mayor medida el ámbito geográfico de actuación.

3.1.2 Caracterización de los líderes y seguidores estratégicos

Considérese $S(j=1, \dots, n)$ empresas que producen individualmente $y(r=1, \dots, s)$ diferentes productos/servicios para los distintos mercados o segmentos de mercado en los que participa (*dimensiones de alcance*), para lo cual utiliza $x(x=1, \dots, m)$ recursos diferentes. La eficiencia relativa (ventaja competitiva) de una unidad de decisión DMU_0 se mide –basado en el comportamiento observado de $j=1, \dots, n$ DMU–, por la relación entre el total producido y el consumo total de factores, a partir del modelo:

¹¹ Esta metodología fue propuesta y utilizada en el sector financiero español por Prior y Surroca (2001). Para el caso colombiano se ha considerado utilizar el modelo DEA orientado a la maximización de los productos y no a la minimización de los recursos como el utilizado por los citados autores para el caso español.

¹² De acuerdo con Hatten y Hatten (1987), la debilidad fundamental de análisis multivariante (*cluster* análisis) radica en que trata a todas las variables como igualmente importantes en la definición de los grupos y, en consecuencia, resulta inadecuado para captar la multidimensionalidad de la estrategia.

¹³ Esta técnica fue formalizada por Charnes et al. (1978: 429-444).

$$\begin{aligned}
& \sum_{r=1}^s u_r y_{r0} / \sum_{i=1}^m v_i x_{i0} \\
& \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} / \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 1 \quad j=1,2,\dots,n \\
& u_r / \sum_{i=1}^m v_i x_{i0} > \varepsilon \quad r=1,\dots,s \\
& v_i / \sum_{i=1}^m v_i x_{i0} > \varepsilon_i \quad i=1,\dots,m
\end{aligned} \tag{1}$$

Las $y_{rj}, x_{ij} > 0$ en el modelo son constantes que representan cantidades observadas del producto r y el insumo i de la unidad de decisión j , con la cual se hace referencia como la DMU_j en un conjunto de $J = 1, 2, \dots, n$ entidades las cuales utilizan esos $i=1, 2, \dots, m$ insumos para producir $r=1, 2, \dots, s$ productos. De acuerdo con la designación DMU_0 , una de las $J = 1, 2, \dots, n$ $DMUs$ se selecciona para su evaluación en (1) teniendo en cuenta las restricciones impuestas. De donde se obtiene, como resultado de las restricciones, que la eficiencia máxima para una DMU_0 será $h_0^* \leq 1$.

La $\varepsilon > 0$ en (1) representa la constante noarquimedeana, que es más pequeña que cualquier número real positivo. El numerador en (1) representa una composición deseada de productos, y el denominador una colección de recursos usados para obtener esos productos. El resultado de este cociente es un valor escalar similar a los usados en contabilidad y otros tipos de análisis. El valor de h_0^* obtenido de este cociente satisface $0 \leq h_0^* \leq 1$ y puede ser interpretado como una razón de eficiencia en la cual $h_0^* = 1$ representa la máxima eficiencia (líderes estratégicos) y $h_0^* \leq 1$ indica la existencia de ineficiencia (seguidores estratégicos). El asterisco (*) indica el valor óptimo obtenido de la solución del modelo. Además, h_0^* es invariable a las unidades de medida usadas para las variables de entradas y de salidas.

Nótese que no se necesita especificar a priori los pesos en aras de obtener la medida escalar de comportamiento. Los valores óptimos de u_r^*, v_i^* pueden ser interpretados como pesos cuando se obtiene la solución del modelo (1). Los valores u_r^*, v_i^* obtenidos mediante la solución del programa (1) son llamados multiplicadores virtuales (pesos virtuales) e interpretados en DEA de modo que produzcan un producto virtual $Y_0 = \sum u_r^* y_{r0}$ (sumado sobre los $r = 1, \dots, s$), y un insumo virtual $X_0 = \sum v_i^* x_{i0}$ (sumado sobre $i = 1, \dots, m$), los cuales nos permiten computar el ratio de eficiencia $h_0 = Y_0/X_0$.

Como se observa, las restricciones en (1) aseguran que h_0^* es el valor más alto del cociente que es posible obtener para una DMU . Ningún otro valor de u_r^* y v_i^* pueden producir un h_0^* más elevado y satisfacer al mismo tiempo las restricciones. Esas restricciones posibilitan la evaluación relativa con:

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}}$$

Para cualquier j como condición de optimización.

Evaluaciones similares se pueden obtener para cada una de las $j=1, \dots, n$ DMU consideradas en las restricciones de (1), dando a éstas el mismo tratamiento.

Las razones obtenidas son más que números indexados que indican la posición de las DMU basadas en su eficiencia. El valor de h_0 tiene un significado operacional en la medida en que $1 - h_0^*$ proporciona una estimación de la ineficiencia para cada DMU₀ de las que se están evaluando. Más aún, esta caracterización hace posible identificar las fuentes y cantidades de ineficiencia en cada entrada y salida para cada una de las DMU evaluadas.

Se debe enfatizar que el DEA está generalmente orientado hacia la medición de la eficiencia relativa. Así, para cada DMU₀ objeto de evaluación, la optimización implica que la evaluación estará influida por la referencia del subconjunto de $j = 1, \dots, n$ DMU para los cuales se cumple:

$$1 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r^* y_{rk}}{\sum_{i=1}^m v_i^* x_{ik}} \quad \forall k \in K \quad (2)$$

Donde el asterisco (*) indica que esos valores de u_r y v_i son óptimos, y por tanto, hacen h_0 máxima para DMU₀ que está siendo evaluada. De otra parte, $k \in K$ indica el subconjunto de DMU que han logrado la unidad (DMU eficiente), el cual es el máximo valor permitido por las restricciones. Nótese que esas $k \in K$ han obtenido el valor de la unidad con los mismos u_r y v_i que son los mejores para la DMU₀.

Utilizando U^* y V^* para representar vectores cuyos componentes u^* , v^* son óptimos para DMU₀ en (1), observamos que tal opción no dará $h_0^* = 1$ al menos que DMU₀ esté incluida en el conjunto $k \in K$. Si $h_0^* < 1$, entonces la DMU₀ será caracterizada como ineficiente en relación con el conjunto de DMU en (2), las cuales obtuvieron el 100% de eficiencia con esos mismos valores de U^* , V^* . En otras palabras, una DMU₀ es clasificada en relación con un subconjunto eficiente de DMU.¹⁴

En síntesis, en el presente trabajo las DMU serán bancos y un banco ϕ será considerado un *líder estratégico (LE)* cuando esté situado en la frontera, lo que sucede cuando $h_0 = 1$, lo cual sólo ocurre cuando con unos recursos utilizados logra obtener el máximo alcance.

Un banco será considerado un *seguidor estratégico (SE)* cuando no esté situado en la frontera, lo que ocurre cuando $h_0 < 1$.

Los líderes estratégicos (LE) serán los agentes que definan la frontera y tendrán la *ventaja competitiva*, mientras que los demás intermediarios serán los seguidores estratégicos (SE), y la *desventaja competitiva* de estos últimos viene determinada por la distancia entre la frontera (LE) y el resto de

¹⁴ La breve exposición sobre la técnica del DEA fue obtenida de Bowlin (2001) y de Thanassoulis (2001: 269).

empresas (SE). Los LE constituirán el grupo de referencia para los SE. De otra parte, como se estableció anteriormente, el DEA hace posible identificar las fuentes y cantidades de ineficiencia en cada entrada y salida para cada una de las *DMU* evaluadas, lo cual se constituye en una invaluable fuente de información para la gerencia en la medida en que le permite identificar las variables que están determinando su desventaja/ventaja competitiva y la importancia en términos de su contribución en la generación de la misma.

En este trabajo se entiende grupo estratégico como *un conjunto de empresas que utilizan composiciones parecidas de recursos –dimensiones de recursos– para la obtención de productos similares –dimensiones de alcance–*.

De otra parte, dado que los resultados del modelo DEA aplicado son muy sensibles a la escogencia de las variables, se utilizó el análisis factorial (análisis de correspondencias binarias y de componentes principales), con el fin de identificar el factor que explica en mayor medida cada grupo, las variables de mayor importancia relativa en el factor y las interrelaciones entre las mismas.¹⁵ La información obtenida de las técnicas citadas se constituye en el soporte estadístico de la escogencia de las variables de alcance y de compromiso de recursos que se van a incorporar en el modelo.

Finalmente, cada grupo estratégico se somete al modelo expuesto identificando los líderes estratégicos (LE) y los seguidores estratégicos (SE), y qué cambios deberían hacer estos últimos y en qué variables para moverse hacia la frontera eficiente (LE).

3.2 Caracterización y composición de los grupos estratégicos

La clasificación de la banca colombiana en grupos, y la caracterización de los mismos, implica la identificación de aquellas variables de alcance de la estrategia y recursos comprometidos que registren diferencias estadísticamente significativas. Estas diferencias reflejan la composición de los activos y pasivos de las empresas, es decir, reflejan la colocación de sus inversiones y la forma como éstas captan sus recursos, manejan los riesgos y, en términos generales, definen la estrategia competitiva.

Para 2002, la aplicación del análisis *cluster* posibilitó la clasificación del sistema bancario en tres grupos, cuyos valores medios de las variables consideradas aparecen consignados en la Tabla 1.

¹⁵ En algunos periodos la aplicación del análisis factorial no fue posible dado que el número de bancos para uno de los grupos identificados fue menor que el número de variables en consideración, lo cual viola una de las condiciones necesarias para su aplicación. En estos casos la caracterización del grupo se efectuó con base en la escogencia de las variables que a criterio de los autores explicarán las diferencias entre grupos.

Cuadro 2
Sector bancario colombiano 2002
Identificación de grupos estratégicos**

Grupo	Número de integrantes		Dimensiones de la estrategia (1)									
			Alcance							Recursos		
			A2	A3	A4	A5	A6	A7	R1	R2	R3	R4
1	9	32,1%	1,069	0,413	0,111	0,038	0,678	0,186	0,014	0,188	0,786	0,586
2	14	50,0%	1,109	0,197	0,127	0,066	0,738	0,131	0,041	0,345	0,863	0,217
3	4	17,9%	1,282	0,491	0,085	0,069	0,688	0,380	0,027	0,389	0,922	0,171
p-value			0,000	0,000	0,812*	0,210*	0,765*	0,263*	0,158*	0,019	0,293*	0,269*

(1) Los valores de las variables son la media para el grupo.

* No existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias al 95% de confianza.

** Método K-means, distancia métrica euclidiana.

Fuente: Cálculo de los autores.

En términos generales, y con base en los resultados obtenidos en el análisis Anova efectuado a las variables seleccionadas como indicadores de las dimensiones de alcance de la estrategia consignados en el Cuadro 2, se puede establecer que los bancos en Colombia lograron alcances estratégicos similares en lo referente a su participación en la obtención de recursos en el mercado interbancario para la colocación de créditos (A4); al grado de diversificación del negocio bancario tradicional medido por la participación de las comisiones en los ingresos operacionales (A5); al grado de utilización de los mecanismos tradicionales de captación de pasivo (depósitos y exigibilidades) (A6); y en la cobertura geográfica medida por la relación entre el número de oficinas y el número de trabajadores (A7). Esta uniformidad se evidencia en la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los valores medios de las variables relacionadas. De igual forma, se observaron analogías en lo referente a la tecnología de producción empleada para producir intermediación (R1), en los niveles de endeudamiento financiero (R3) y en la eficiencia en la evaluación del riesgo (R4).

En las dimensiones de alcance de la estrategia las diferencias significativas se registraron en la participación de la cartera de crédito (A1) y de la cartera de valores (A2) en el total de la inversión financiera y crediticia, respectivamente, y en la orientación del activo (A2); mientras que en las dimensiones de recursos se observaron diferencias en el grado de utilización del recurso humano para la obtención de utilidades (R2).

A partir de las variables que registraron diferencias significativas, los grupos estratégicos se caracterizaron desde una perspectiva estática de la siguiente manera:

- **Grupo uno.** Banca mixta, con una participación intermedia de la cartera de crédito en la

inversión financiera y crediticia (A1), y recursos significativos destinados a las inversiones en títulos tesorería en los niveles más bajos del sector (A2) y la más baja utilización del recurso humano para producir intermediación (R1). Además, posee los mecanismos menos eficientes para la evaluación de los riesgos (R4).

- **Grupos.** Banca comercial al menor. Banca tradicional en sus operaciones de activo y pasivo (mucho crédito y depósitos) con orientación del activo y utilización del recurso humano en niveles intermedios. Muestra el nivel más bajo del indicador de cobertura geográfica (A7), lo que sugiere que basa su estrategia en pocas oficinas con gran número de trabajadores.
- **Grupos.** Banca comercial de pasivo con orientación hacia la banca corporativa. No concede mucha importancia a la inversión crediticia. Presentó la menor inversión crediticia y la mayor cartera de valores. Actitud muy conservadora del activo (mucho tesorería y activos monetarios), con una participación importante de los gastos de personal en el margen ordinario, lo que sugiere una mayor importancia del recurso humano en la ejecución.

Los agentes que integran cada uno de estos grupos aparecen relacionados en el Cuadro 3.

Cuadro 3
Composición de los grupos estratégicos

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Banco de Bogotá	Banco Popular	Banco Cafetero
Citybank	Banco de Colombia	Banco Santander
Banco del Estado	Lloyds Bank (Angloamericano)	ABN Amro Bank
Banco de Occidente	Sudameris	Megabanco
Standard Chatered Colombia	BBV Banco Ganadero	
Davivienda	Unión Colombiano	
Colmena	Tequendama	
Conavi	Banco Caja Social	
Av Villas	Banco Superior (Superbanco)	
	Bank Boston	
	Red Multibanca Colpatría	
	Granahorrar	
	Banco Aliadas	
	Banco de Crédito	

Fuente: Elaboración de los autores con base en el método K-means.

3.3 Identificación de los líderes y seguidores estratégicos

Como se mencionó, para la identificación de los líderes y seguidores estratégicos entre los bancos que componen cada uno de los grupos relacionados en el Cuadro 3 se aplicó el Análisis Envoltante de Datos (DEA) con orientación al producto. Esta técnica es muy sensible a las variables consideradas. En consecuencia, la exactitud de los resultados depende de la elección de las mismas.

En este orden de ideas, para elegir las variables que se incorporaron en el modelo de la manera más objetiva posible, en cada grupo se realizaron los análisis factoriales de correspondencias binarias y componentes principales cuando los requerimientos metodológicos de los mismos, en términos del número de individuos y variables, lo posibilitaron. El objetivo de la utilización de las técnicas factoriales citadas era identificar los valores propios –relacionados con el factor que más explica el *cluster*– la primera, y la correlación existente entre variables y entre éstas y el factor, la segunda. En consecuencia, para cada *cluster* se escogió el factor asociado al valor propio que explica el mayor porcentaje de la variabilidad de los datos –para cada periodo tanto en las variables de alcance como de recursos fue el factor uno–, y las variables que mostraron el mayor grado de correlación con el factor, ya que los coeficientes de las variables pueden ser interpretados como una estimación de la proporción en que cada una explica el factor seleccionado.

Con estos criterios, los resultados obtenidos de la aplicación del modelo DEA para los grupos identificados en el sector bancario colombiano para 2002 aparecen resumidos en el Cuadro 4. Este cuadro revela que, considerando todos los integrantes del grupo (líderes y seguidores estratégicos), la eficiencia promedio en la utilización de los recursos para la obtención de ventaja competitiva fue de 98,1% para el grupo uno, de 93,63% para el grupo dos y de 66,25% para el grupo tres, y si sólo se consideran los seguidores estratégicos ésta se reduce a un 96,64, 87,27 y 54,99% para cada uno de los grupos respectivamente.

Para el grupo uno, de los nueve bancos que lo constituían, cinco lograron hacer máxima su ventaja competitiva (Standar Chatered, Occidente, Estado, Davivienda y Citybank). Al mismo tiempo, para el grupo dos, el 50% de los bancos logró constituirse en líder estratégico (Unión Colombiano, Banco Aliadas, Tequendama, Superior, Banco de Colombia, Banco Caja Social y Bank Boston), y para el grupo tres sólo un intermediario logró la máxima eficiencia en términos de las dimensiones de alcance consideradas (Megabanco). Los bancos que lograron hacer máxima su ventaja competitiva en virtud de la cual obtuvieron el máximo producto de los recursos comprometidos se constituyeron en los líderes estratégicos de su grupo y en el grupo de referencia para su conjunto de seguidores estratégicos (Cuadro 4).

Los valores del índice de eficiencia en el logro de la ventaja competitiva que aparecen en el Cuadro 4 se interpretan como una medida radial que permite obtener la contracción de (los) productos o la expansión de (los) insumos que resulta necesaria para que el banco obtenga la ventaja competitiva. El hecho de que se constituya en una medida radial implica que la ventaja competitiva se alcanzará por medio de una expansión de uno(s) de sus productos o, alternativamente, disminuyendo al menos uno de sus niveles de recursos.¹⁶ En este caso, los índices citados suministran una medida resumen de la distancia entre los niveles reales de los recursos (insumos) y los alcances (productos), y los que resultan eficientes. La ventaja competitiva de un banco se alcanzará cuando se cumplan los objetivos de alcance y recursos que se obtienen al resolver el modelo.

¹⁶ Esto es lo que se conoce como eficiencia de Pareto de una unidad productiva con orientación a la producción.

Cuadro 4
Sector bancario colombiano 2002
Líderes estratégicos y seguidores estratégicos

Grupo 1	Índice de eficiencia en el logro de ventaja competitiva	Grupo 2	Índice de eficiencia en el logro de ventaja competitiva	Grupo 3	Índice de eficiencia en el logro de ventaja competitiva
Standard Chatered	100,00	Unión Colombiano	100,00	Megabanco	100,00
Banco de Occidente	100,00	Banco Aliadas	100,00	ABN Amro Bank	78,22
Banco del Estado	100,00	Tequendama	100,00	Banco cafetero	45,92
Davivienda	100,00	Superior (Superbanco)	100,00	Banco Santander	40,84
Citybank	100,00	Banco de Colombia	100,00		
Conavi	97,40	Banco Caja Social	100,00		
Banco de Bogotá	97,06	Bank Boston	100,00		
AV Villas	96,30	Sudameris	96,79		
Colmena	95,80	Banco Ganadero	92,52		
		Banco de Crédito	90,28		
		Lloyds Bank (Angloam)	89,56		
		Banco popular	83,20		
		Colpatria	81,36		
		Granahorrar	77,16		
Promedio ineficientes	96,64	Promedio ineficientes	87,27	Promedio ineficientes	54,99
Promedio total	98,51	Promedio total	93,63	Promedio total	66,25

Fuente: Cálculos de los autores.

3.3.1. Caracterización de los seguidores estratégicos: Las dimensiones óptimas de alcance y utilización de recursos

Los resultados obtenidos implican caracterizar y explicar el grado y las fuentes de la desventaja competitiva observada. En este contexto, un banco no podrá obtener la ventaja competitiva si hay otro intermediario que, con los mismos recursos, puede producir más, o bien que es capaz de producir el mismo nivel de productos con una cantidad menor de insumos. El análisis envolvente de datos proporciona la información relacionada con los objetivos de producción y consumo óptimos que las unidades deberán alcanzar para lograr la ventaja competitiva. El Cuadro 5 muestra los incrementos porcentuales totales de las variables consideradas que miden el grado de especialización en las economías domésticas y en la pequeña y mediana empresa (A1), la aproximación a la banca corporativa (A3), y la participación de los instrumentos tradicionales de captación en el pasivo (A6), que sería necesario efectuar para que los seguidores estratégicos logaran hacer máxima su eficiencia.

En promedio, el conjunto de seguidores estratégicos ha logrado obtener sólo el 93,9% de la participación de la cartera de crédito en el total de la inversión financiera y crediticia (IFC) (A1), y el 96,7% de la participación de sus inversiones en títulos de renta variable en la IFC (A3) y en

la participación de las exigibilidades y los depósitos en el pasivo total (A6), respectivamente. En consecuencia, deberán incrementar la proporción de la cartera de crédito en la IFC en un 6,7%, y en un 3,5% su aproximación a la banca corporativa y la participación de los instrumentos tradicionales de captación en el pasivo. Es decir, se debería aumentar el volumen de préstamos concedidos, invertir una mayor cantidad de recursos en valores y reforzar los mecanismos de captación de pasivo tradicionales (Cuadro 5).

En este punto es importante analizar la relación entre las variables de alcance de la estrategia consideradas. En efecto, existe una correlación negativa del 100% entre la orientación estratégica hacia la banca comercial al por menor y hacia la banca corporativa, y del 75% entre esta última y los mecanismos de captación de pasivos. De otra parte, entre la estrategia de banca comercial tradicional (A1) y la forma como se captan los recursos (A6), existe una correlación positiva de 73%. Para el primer caso, a manera de ejemplo, lo anterior significa que si los agentes en consideración aumentaran el peso de los créditos en la IFC se presentaría una disminución de la importancia relativa de la cartera de valores en igual magnitud, y si incrementan la captación de depósitos la relación crédito/IFC se incrementaría en 73%.

Dadas las relaciones descritas, se plantea una seria dificultad a la gerencia en la medida en que para obtener la ventaja competitiva los seguidores estratégicos, de acuerdo con los resultados obtenidos en el modelo, deberán incrementar todos los indicadores de alcance considerados. Es decir, ¿cómo aumentar la cartera de créditos y aumentar la cartera de valores al mismo tiempo si éstas tienen una correlación negativa de 100%?

Todo lo anterior conduce a concluir que, para el caso del Grupo Uno, se hace necesario el rediseño de todos los procesos relacionados con las dimensiones de alcance de la estrategia comentada (A1, A3 y A6). Este proceso debe estar orientado a mejorar la eficiencia en su ejecución, dado que para el mismo nivel de recursos comprometidos los líderes estratégicos logran hacer máximo su alcance en términos de estas mismas variables.

Cuadro 5
Sector bancario colombiano 2002
Seguidores estratégicos: Grupo Estratégico Uno

Variabl	Colmena		AV Villas		Bogotá		Conavi		Promedio	
	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.
R3	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0
R4	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0
A1	90,2	10,9	96,3	3,8	97,1	3,0	91,8	8,9	93,9	6,7
A3	95,8	4,4	96,3	3,8	97,1	3,0	97,4	2,7	96,7	3,5
A6	95,8	4,4	96,3	3,8	97,1	3,0	97,4	2,7	96,7	3,5

Fuente: Cálculos de los autores.

De otra parte, los seguidores estratégicos del Grupo Dos deberán reducir en un 35,8% la relación provisiones para insolvencia/margen bruto (R4) –recuérdese que el modelo aplicado es de orientación al producto en virtud de lo cual debe, o bien disminuir los insumos o aumentar los productos– e incrementar en 148% su participación en la obtención de recursos del mercado interbancario (A4), e incrementar en 22,3% la importancia relativa de las comisiones recibidas en los ingresos operacionales (A5), y la captación de recursos a través de cuentas de ahorro, corrientes y depósitos a término en 16% (A6) (Cuadro 6).

Cuadro 6
Sector bancario colombiano 2002
Seguidores estratégicos: Grupo Estratégico Dos

Variable	Colpatri		Crédito		Ganader		Granahorr		Popular		Lloyds		Sudameris		Promedio	
	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.	Logro	Incre.
R3	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0
R4	47,8	52,2	78,4	21,6	34,8	65,2	100,0	0,0	52,6	47,4	50,7	49,3	85,1	14,9	64,2	35,8
A4	81,4	22,9	90,3	10,8	92,5	8,1	9,4	958,7	83,2	20,2	89,6	11,7	96,8	3,3	77,6	148
A5	64,2	55,7	80,1	24,8	92,5	8,1	77,2	29,6	81,5	22,7	89,6	11,7	96,8	3,3	83,1	22,27
A6	81,4	22,9	90,3	10,8	92,5	8,1	77,2	29,6	83,2	20,2	89,6	11,7	92,3	8,4	86,6	15,96

Fuente: Cálculos de los autores.

Finalmente, para el Grupo Tres se deberían emprender acciones orientadas a reducir en 28 y en 7,7% el peso de los gastos de amortización y de personal en el margen bruto (R1) y (R2). De otra parte, el direccionamiento estratégico se debe orientar a la búsqueda de elementos que posibiliten incrementar significativamente el crédito (A1), la captación de recursos (A6) y la cobertura geográfica (A7) en 136,8, 224,8 y 417,5% respectivamente (Cuadro 7).

Cuadro 7
Sector bancario colombiano 2002
Seguidores estratégicos: Grupo Estratégico Tres

Variable	Santander		Bancafé		Amro Bank		Promedio	
	Logro	Increment.	Logro	Increment.	Logro	Increment.	Logro	Increment.
R1	13,2	86,8	100,0	0,0	100,0	0,0	71,1	28,9
R2	100,0	0,0	77,0	23,0	100,0	0,0	92,3	7,7
A1	40,8	144,8	45,9	117,8	40,3	147,9	42,3	136,8
A6	22,4	346,9	32,5	207,7	45,5	119,7	33,5	224,8
A7	13,0	671,3	15,3	553,3	78,2	27,9	35,5	417,5

Fuente: Cálculos de los autores.

3.4 La evolución de las dimensiones estratégicas de alcance y recursos comprometidos en el sector bancario colombiano

Un aspecto de trascendental importancia y que, por lo tanto, no podía quedar por fuera del presente trabajo, es el análisis de la evolución de las dimensiones estratégicas del sector bancario. Este análisis debe estar orientado a determinar si se registraron cambios en las dimensiones estratégicas que conduzcan a pensar en un posible redireccionamiento estratégico de los agentes, si se dio un cambio en el número de agentes, y si se presentaron cambios en la composición de los grupos estratégicos.

Se han seleccionado los periodos 1997, 1999 y 2002 por considerar que los procesos de redireccionamiento estratégico toman un tiempo entre el cambio e implementación de la estrategia y la observación de sus resultados. Es decir, se consideró poco probable que en el corto plazo se observaran cambios en la conducta estratégica de los agentes analizados.

3.4.1 Análisis comparativo: 1997- 1999 - 2002

Los resultados del análisis Anova efectuado para lo que hemos denominado banca mixta (grupo uno), resumidos en el Cuadro 8, revelan la no existencia de diferencias en el alcance estratégico de los bancos entre los diferentes periodos. Los cambios registrados se observaron básicamente en los recursos comprometidos en inversiones amortizables (R1), empleados (R2) y en los mecanismos para medición y valoración de los riesgos (R4).

Para este grupo en particular llama la atención el hecho de que las variaciones estratégicas importantes en los recursos comprometidos se dieron entre los años 1997-1999 y 1999-2002.

Las diferencias observadas entre los años 1997 y 1999 podrían estar relacionadas con el reposicionamiento estratégico y la expansión del sector entre 1992 y 1997, pues este periodo, como ya se expuso, significó la adaptación de los competidores a las nuevas condiciones institucionales definidas por las leyes y resoluciones expedidas (arts. 372 y 373 CN, Ley 35 de 1993 o Estatuto Financiero, Ley 45 de 1990 y 9 de 1991, y en la resolución 51 de 1991), y la redefinición del entorno competitivo en términos de encajes, suministros de liquidez y participación en el mercado interbancario, entre otras (Jaramillo et al., 2002: 22).

De otra parte, las diferencias entre los años 1999 y 2002 estarían relacionadas con los cambios en las condiciones macroeconómicas favorables –abundancia de divisas, expansión de la demanda agregada y las bajas tasas de interés internacionales– que propiciaron el *boom* crediticio hasta 1997, y que ante los choques externos –crisis asiática y rusa–, el colapso de mercado de bienes raíces y los errores en la medición del riesgo, entre otros factores, precipitaron la crisis bancaria de los años 1998-2000, a la que los agentes respondieron con cambios en los recursos destinados para amortizaciones (aproximación a la tecnología de producción), personal y medición y evaluación del riesgo.

En síntesis, y con base en los resultados estadísticos, se podría concluir que los cambios en el entorno competitivo tuvieron un impacto determinante en el alcance estratégico de la banca mixta obligando a la dirección de estas instituciones a alterar el monto de los recursos destinados en la ejecución de la estrategia en términos de tecnología utilizada (R1), cantidad de recurso humano utilizado (R2) e implementación de mecanismos de medición y evolución de los riesgos involucrados en las operaciones (R4).

Cuadro 8
Sector bancario colombiano
Comparación del Grupo Estratégico Uno
1997, 1999¹⁷, 2002

Grupo	Número integrant	Dimensiones Estratégicas (1)										
		Alcanc							Recursos			
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	R1	R2	R3	R4
1997	10	0,694	1,151	0,263	0,154	0,043	0,647	0,036	0,027	0,326	0,806	0,080
1999	3	0,441	1,117	0,554	0,119	0,044	0,680	0,067	-0,238	-1,814	0,834	-11,848
2002	9	0,572	1,069	0,413	0,111	0,038	0,678	0,186	0,014	0,188	0,786	0,586
p-value		0,114*	0,146*	0,059*	0,798*	0,893*	0,949*	0,228*	0,004	0,000	0,929*	0,001

(1) Los valores de las variables son la media para el grupo.

* No existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias al 95% de significancia.

Fuente: Cálculos de los autores.

Con relación a la banca comercial al por menor, es evidente que los cambios en las condiciones competitivas motivaron una respuesta en el alcance estratégico que se manifestó en una recomposición de la inversión financiera y crediticia en términos de la participación de la cartera de créditos (A1) y de la cartera de valores (A3), así como una mayor diversificación del negocio bancario medida por la participación de las comisiones en los ingresos operacionales (A5). En cuanto a los recursos utilizados se obtuvieron variaciones importantes en el peso de las provisiones en el margen financiero bruto (R4) (Cuadro 9).

Es decir, la respuesta estratégica de la banca al por mayor consistió en una reducción de la cartera de créditos a favor de una mayor inversión en renta variable y un mayor esfuerzo en la obtención de recursos por concepto de aceptaciones bancarias, cartas de crédito, avales, garantías bancarias, servicios bancarios, giros, etc., que representan comisiones para la institución, así como un incremento del porcentaje de margen bruto destinado a provisiones con relación al monto destinado en 1997 pero significativamente menor que los recursos dispuestos para tal fin durante 1999.

¹⁷Para este periodo algunos indicadores de compromiso de recursos muestran signo negativo por llevar en el denominador el margen

bruto que para el periodo 1999 fue negativo en muchos bancos como resultado de la crisis que presentó el sector.

Cuadro 9
Sector bancario colombiano
Comparación del Grupo Estratégico Dos
1997, 1999, 2002

Grupo dos	Número de integrante	Dimensiones Estratégicas (1)										
		Alcanc							Recursos			
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	R1	R2	R3	R4
1997	12	0,874	1,103	0,117	0,131	0,044	0,694	0,045	0,024	0,288	0,834	0,199
1999	11	0,839	0,984	0,118	0,146	0,029	0,748	0,049	0,042	0,364	0,857	0,591
2002	14	0,790	1,109	0,197	0,126	0,066	0,738	0,131	0,041	0,345	0,863	0,217
p-value		0,016	0,268*	0,003	0,850*	0,027	0,520*	0,260*	0,307*	0,361	0,365*	0,003

(1) Los valores de las variables son la media para el grupo.

* No existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias al 95% de confianza.

Fuente: Cálculo de los autores.

La banca comercial de pasivo (Grupo Tres) mostró una fuerte reorientación estratégica hacia la banca corporativa, dado el incremento que experimentó la inversión en valores (A), una mayor cobertura geográfica (A6) y una mayor inversión en los recursos destinados a la valoración de las inversiones (R4) (Cuadro 10).

Es importante mencionar que como respuesta estratégica común, los tres grupos mostraron cambios en el peso de las provisiones en el margen financiero bruto –indicador éste que nos brinda una aproximación a la calidad del crédito y a la eficiencia en la medición y valoración de los riesgos– lo cual fue no sólo el producto de una decisión gerencial autónoma sino una adaptación a los cambios en las condiciones regulatorias motivadas por las crisis del sector.

Cuadro 10
Sector bancario colombiano
Comparación del Grupo Estratégico Tres
1997, 1999, 2002

Grupo tres	Número de	Dimensiones Estratégicas (1)										
		Alcanc							Recursos			
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	R1	R2	R3	R4
1997	10	0,824	1,183	0,145	0,152	0,051	0,638	0,041	0,037	0,412	0,852	0,324
1999	12	0,715	1,186	0,261	0,145	0,049	0,683	0,039	0,060	0,409	0,881	0,568
2002	5	0,495	1,282	0,490	0,085	0,069	0,688	0,380	0,027	0,388	0,922	0,171
p-value		0,000	0,790*	0,000	0,346*	0,645*	0,685*	0,001	0,143*	0,963	0,194*	0,013

(1) Los valores de las variables son la media para el grupo.

* No existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias al 95% de confianza.

Fuente: cálculo de los autores.

Así mismo, los datos obtenidos para el sector bancario colombiano muestran dos hechos interesantes: en primer lugar una reducción importante en el número de competidores –se pasó de 32 bancos para 1997 a 27 para 2002– y la entrada de nuevos, lo cual sugiere la no existencia de barreras a la entrada y salida, o que si éstas existen no son lo suficientemente sólidas para impedir el ingreso de nuevos competidores; y, en segunda instancia, alternativamente se da un cambio recurrente en el direccionamiento estratégico de los bancos, lo cual estaría indicando la no existencia de barreras a la movilidad entre grupos estratégicos.

La disminución en el número de competidores estaría relacionada con el gran *boom* de fusiones y adquisiciones que se dio en la segunda mitad de la década de los noventa como respuesta más que a cuestiones de carácter estratégico, a la coyuntura desfavorable registrada con ocasión de la crisis del sector que exigió altos niveles de respaldo económico, y a disposiciones de la regulación orientadas a repensar el negocio de las fiduciarias y a posicionar a las corporaciones financieras como líderes de la banca corporativa. Los bancos necesitaban, en consecuencia, generar economías de escala para hacer más rentable el negocio sin incrementar los costos para el sistema, el cual, como ya se mencionó, había sido objeto de una fuerte política de liberación por medio de la adopción de una serie de medidas entre las cuales estaba el incentivo a la inversión extranjera. Lo anterior atrajo bancos extranjeros muy grandes, que con su entrada configurarían un escenario poco favorable para aquellos intermediarios pequeños y muy especializados, y sin el suficiente respaldo económico que la regulación y la competencia exigían.

El segundo aspecto –la no existencia de barreras sólidas a la movilidad– se constata al observar que, a excepción de los bancos Popular, Ganadero, Colpatria y Santander, que mostraron cierta constancia en los valores de sus indicadores de alcance y recursos comprometidos, razón por la cual fueron clasificados en los mismos grupos para los diferentes periodos. Todos los demás bancos aparecen clasificados en distintos grupos, dados los valores que toman estas mismas variables.

Finalmente, al analizar la rentabilidad del activo total –resultados del ejercicio/el activo total– se observó que los miembros de los Grupos Uno, Dos y Tres tuvieron una rentabilidad promedio de 2,6, 0,96 y 0,23%, respectivamente (Cuadro 11). Si bien esto indica que el direccionamiento estratégico tiene influencia en la rentabilidad del activo total, desde el punto de vista estadístico estas diferencias no son significativas (Anexo 4). No obstante, es importante mencionar que este indicador para los miembros de los Grupos Uno y Dos del año 2002 fue significativamente diferente al de sus equivalentes para los periodos 1997 y 1999. El año 1999 marca la diferencia con respecto a los otros años de comparación, lo cual estuvo directamente relacionado con la evolución del sector para dicho periodo –recuérdese que el año 1999 fue el de peor desempeño del sector bancario colombiano.

Cuadro 11
Grupos estratégicos del sector bancario colombiano 2002
Rentabilidad del activo total*

Grupo uno	Rent.	Grupo dos	Rent.	Grupo tres	Rent
AV Villas	0,17	Banco Popular	1,97	Banco	0,99
Banco Colmena	0,50	Banco de	1,57	Banco	-2,82
Banco de Bogotá	2,72	Angloamerican	-3,37	ABN amro	0,80
Banco de Occidente	2,23	Sudameris	-2,07	Megabanco	1,05
Banco del	12,1	Banco	-0,99	Banco Agrario	2,03
Citybank	2,37	Banco Unión	1,99		
Conavi	1,43	Banco	0,01		
Davivienda	1,22	Banco caja	2,56		
Standard	0,64	Banco Superior	4,51		
		Bank Boston	4,16		
		Colpatría	0,31		
		Granahorrar	0,99		
		Banco Aliadas	1,80		
		Banco de	0,74		
Promedio	2,60	Promedio	0,96	Promedio	0,23

* Valores del indicador en porcentaje.

p-value 0,236 es mayor que 0,05, no hay diferencias relevantes desde el punto de vista estadístico.

Fuente: Cálculos de los autores.

De otra parte, los datos analizados muestran que para el año 2002 los bancos mixtos (Grupo Uno), los comerciales al por mayor (Grupo Dos) y los comerciales de pasivo (Grupo Tres) obtuvieron una rentabilidad promedio del capital y reserva¹⁸ del 20, 6,5 y 3,13% respectivamente (Cuadro 12), y al igual que para el activo total, el análisis ANOVA efectuado mostró la no existencia de diferencias importantes entre los valores medios de las variables.

La no existencia de diferencias estadísticamente significativas, tanto en la rentabilidad del activo total como en la rentabilidad del capital y reserva, estaría evidenciando un incremento en la dinámica competitiva en el sector bancario colombiano que condujo a cierta uniformidad en la rentabilidad del activo. Estos resultados son perfectamente compatibles no sólo con lo establecido en la teoría microeconómica, en el sentido de que el incremento en la competencia en un sector tiende a igualar la rentabilidad de los agentes que participan en éste¹⁹, sino con las observaciones de Cool y Dierckx (1993) cuando afirman que la rentabilidad industrial está fuertemente asociada con los cambios en la estructura de los grupos estratégicos y el correspondiente tránsito de una rivalidad al interior del grupo por una rivalidad entre grupos.

¹⁸ Este indicador se construye a partir de la siguiente relación: resultados del ejercicio/capital social + reservas + fondos de destinación específica.

¹⁹ Para un análisis más detallado sobre el particular remitimos al lector al texto *Microeconomía*, 5ª ed., de Robert Pindyck Daniel Rubinfeld, Prentice, pp. 257-470.

Cuadro 12
Grupos estratégicos del sector bancario colombiano 2002
Rentabilidad del capital y reserva*

Grupo Uno	Rent.	Grupo Dos	Rent.	Grupo Tres	Rent.
AV Villas	2,90	Banco Popular	22,2	Banco	1,04
Banco Colmena	7,69	Banco de	27,6	Banco	-40,1
Banco de Bogotá	28,4	Angloamericano	-31,9	ABN Amro Bank	11,5
Banco de Occidente	19,6	Sudameris	-68,7	Megabanco	39,9
Banco del	49,9	Banco Ganadero	-11,7	Banco Agrario	0,52
Citybank	26,1	Banco Unión	19,4		
Conavi	26,8	Banco	0,20		
Davivienda	15,1	Banco Caja Social	22,3		
Standard	3,71	Banco Superior	43,3		
		Bank Boston	23,0		
		Colpatria	3,90		
		Granahorrar	13,5		
		Banco Aliadas	20,3		
		Banco de	7,5		
		crédito			
Promedio	20,0	Promedio	6,5	Promedio	3,13

* Valores del indicador en porcentaje.

p-value 0,3925 mayor que 0,05, no hay diferencias relevantes desde el punto de vista estadístico.

Fuente: Cálculos de los autores.

CONCLUSIONES

Tras varias décadas de investigación sobre grupos estratégicos, sería prematuro hablar de un consenso entre las diferentes perspectivas o enfoques existentes sobre el particular que posibilite modelar y caracterizar este fenómeno, y mucho menos el desarrollo de patrones normalizados en menor o mayor grado para su estudio. Sin embargo, la trascendental importancia de este concepto sigue atrayendo la atención de los investigadores en el campo del direccionamiento estratégico empeñados en develar los patrones regulares en el comportamiento empresarial y los factores explicativos del beneficio empresarial y sus diferencias intraempresariales.

La revisión de la literatura permite confirmar la existencia de seis perspectivas o maneras para abordar el tema: la perspectiva de la economía industrial, la perspectiva de la escogencia estratégica, la de los tipos de estrategia, la perspectiva cognoscitiva, la orientación al consumidor y la definición del tipo de negocio. Estos enfoques no deben ser considerados excluyentes entre sí, sino más bien complementarios. Existen diferentes formas de agrupar individuos o unidades empresariales para diversos propósitos. En consecuencia, lo mejor es seleccionar el enfoque más apropiado de acuerdo con el tipo de estudio que se pretenda desarrollar.

De los enfoques mencionados, uno de los que se esperan los mayores avances en el campo de la gerencia estratégica es el cognoscitivo (Houthoofd y Heene, 2002: 1-21).

Si se considera que las estructuras diseñadas por el hombre son producto de su imaginación y de la forma como éste percibe el universo que lo rodea, debemos entonces estar dispuestos a aceptar que la estructura de una industria en particular y de los beneficios de las empresas que la constituyen será el resultado de este proceso sensorial. Es decir, mientras las aproximaciones relacionadas con la economía industrial y basadas en los recursos posibilitan la identificación de grupos estratégicos considerando una conducta adaptativa de los agentes a las circunstancias externas, la cognición gerencial considera que la discrecionalidad de los equipos gerenciales debe ser tomada en cuenta a la hora de clasificar a un agente en determinado grupo. La variabilidad del beneficio de las empresas se relacionará con la composición y caracterización de sus equipos directivos, encargados de apreciar las oportunidades del negocio, decidir sobre la composición de la estructura de recursos y velar por el mantenimiento de la heterogeneidad de la compañía (De la Fuente, 1997: 42-47).

De otra parte, a partir de la definición de grupo estratégico como un conjunto de empresas que comprometen composiciones parecidas de recursos –dimensiones de recursos– para la obtención de

productos similares –dimensiones de alcance–, la aplicación del *cluster* análisis permitió la identificación de tres grupos estratégicos en el sector bancario colombiano para el año 2002.

En términos generales, se puede concluir que no se observaron diferencias en la mayoría de las dimensiones estratégicas de alcance y de recursos entre los competidores de la industria bancaria colombiana, a excepción de las relacionadas con la composición de las inversiones financieras, la orientación del activo y el volumen de utilización del recurso humano en la generación de intermediación. Sin embargo, las variaciones arriba descritas hicieron posible la caracterización de los grupos identificados como banca mixta (32,1%), banca comercial al por mayor (50 bancos) y banca comercial de pasivo (17,9%).

De igual forma, los resultados de la aplicación del Data Envelopment Análisis (DEA), permitieron establecer que la eficiencia media en la utilización de los recursos para el logro de la ventaja competitiva expresada en términos de la obtención del máximo alcance en cada una de las variables relacionadas con esta dimensión fue de 98,1% para el Grupo Uno, de 93,63% para el Grupo Dos y de 66,25% para el Grupo Tres, si se consideran todos los miembros de los grupos (tanto los líderes como los seguidores estratégicos), y que esta eficiencia se reduce para cada grupo si sólo se consideran los seguidores estratégicos.

Así mismo, a partir de la técnica empleada se estableció que el 40% de los agentes que conformaban el Grupo Uno (cuatro bancos), el 50% para el Grupo Dos (siete bancos) y el 75% para el Grupo Tres (tres bancos) son seguidores estratégicos.

Para el Grupo Uno los bancos que no explotan al máximo sus dimensiones de alcance estarían obligados a efectuar ajustes en sus mecanismos de captación de pasivos y en la composición de sus inversiones financieras y crediticias. Los seguidores estratégicos (SE) del Grupo Dos, por su parte, deberían emprender acciones orientadas a reducir sus provisiones para insolvencias e incrementar significativamente su participación en el mercado interbancario, diversificar más sus actividades y captar más recursos a través de depósitos a término, cuentas corrientes y cuentas de ahorro. Mientras que los SE del grupo tres tendrían que replantear su estructura productiva y el volumen de utilización del recurso humano, así como orientar su estrategia hacia la banca comercial tradicional, es decir, participación significativa del crédito en sus inversiones, utilización de mecanismos tradicionales de captación de recursos y elevada cobertura geográfica.

Desde otra perspectiva, la comparación intertemporal de la banca mixta (Grupo Uno) permite concluir que a lo largo del periodo se registró cierta tendencia estática en el alcance estratégico de sus integrantes, evidenciada en la no existencia de diferencias en estas dimensiones. Los cambios importantes se dieron en variables de despliegue de recursos relacionados con la tecnología de producción empleada, la cantidad de personas involucradas en los procesos y los recursos destinados a la medición y valoración de los riesgos. A diferencia de la banca mixta, la banca comercial tradicional (Grupo Dos) mostró una recomposición en sus inversiones, en el grado de diversificación y en la

valoración de los riesgos similar a la observada con la banca comercial de pasivo (Grupo Tres). Este se ha movido significativamente hacia la banca corporativa, mostrando un incremento importante en las inversiones en renta variable, una mayor cobertura geográfica y una mayor inversión en los recursos destinados a la valoración de las inversiones.

Finalmente, los datos obtenidos sugieren la no existencia de fuertes barreras a la entrada y salida, de barreras a la movilidad y en la rentabilidad de los grupos identificados. En efecto, la carencia de barreras a la entrada y salida se evidencia en la disminución del número de competidores en la industria acompañada del ingreso de nuevos intermediarios. De otro lado, las debilidades en las barreras a la movilidad se hacen perceptibles al observar que algunos agentes aparecen clasificados en grupos diferentes para diversos periodos. Y, por último, no se observaron diferencias estadísticamente significativas en rentabilidad del activo y del capital y reserva entre los diferentes grupos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMANZA, Camilo y DACARETT, José (2000), *Determinantes del margen de intermediación bancaria en Colombia 1990-2000*, Barranquilla, Ediciones Uninorte.
- AMEL, Dean y Stephen RHOADE, (1987), "Strategic Groups in Banking", Board of Governors of the Federal Reserve System, *Working Papers*, No. 87-1, August.
- AVENDAÑO, H. (1997); "Eficiencia y economías de escala en el sistema financiero colombiano", en *El mercado de capitales de Colombia*, XV Simposio, marzo.
- AZOFRA, V., J.M. De la FUENTE, A. De MIGUEL, y J.M. RODRIGUEZ, (1990); "Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los ochenta", *Información Comercial Española*, 683, pp. 103-118.
- BOWLIN, William (2001).: "Measuring Performance: An Introduction to Data Envelopment Analysis", en <http://lanes.panam.edu.edu/8305/papers/introdea.pdf>
- CASTRO Irigorri, Alberto (2001); "Eficiencia-x en el sector bancario colombiano". República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos, Documento N° 158, noviembre.
- CÉSPEDES L., José J. *Grupos estratégicos y sistema bancario español*. Editorial Universidad de Almería. Servicios de publicaciones, 1996. Almería (España), p. 22.
- CHANDLER, A.D. (1962); "Strategy and Structure", *Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.
- CHARNES, A., W COOPER y E. RHODES, (1978); "Measuring de Efficiency of Decision Making Units", en *European Journal of Operational Research*, 6(2), 429-444.
- CHILD, J. (1972). "Organization structure, environment and performance. The role of strategic choice". *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- CLAVIJO, Sergio (2000), "Hacia la Multibanca en Colombia: Retos y Retazos Financieros". Banco de la República, *Borradores de Economía*, N°150. p.20.
- CLAVIJO, Sergio (1991), "El margen de intermediación financiera en Colombia", en *Banca y Finanzas*, N° marzo, pp.45-51.
- COMISIÓN DE LA VERDAD (2000). "Causas y responsables de las pérdidas del sector financiero estatal", Superintendencia Bancaria, Bogotá, febrero.
- COOL, K.O. y D. SCHENDEL, (1987); "Strategy Group Formation and Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry 1963-1982", en *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- COOL, Karel. e INGEMAR Dierick, (1993) "Rivalry, Strategic Groups an Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, 14(1), 47-59.
- DE LA FUENTE, Juan (1997). "Grupos estratégicos ¿causalidad o casualidad?", *Tribuna de Opinión*, No. 52, pp. 42-47.

- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. (1984) "Porter's generic strategies as determinants of organizational performance". *Academy of Management Journal*, vol. 27, Nº 3, 467-488.
- DICK, Astrid (1967); "La eficiencia en la banca privada argentina: su importancia respecto a las economías de escala y de producción conjunta", Banco Central de la República Argentina, *Documento de Trabajo No. 1*, septiembre.
- ESPITIA, Manuel; Yolanda POLO y Vicente SALAS, (1991); "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español", *Información Comercial Española*, No. 690, pp. 189-212.
- FEKA, N., D. TSOTRAS, XOURIS, (1997), "Mapping Strategic Groups: An International Example", en *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 66-75.
- FIEGEMBAUM, A. y H. Thomas, (1990): "Strategy Groups and Performance: The US Insurance Industry, 1970-1984", en *Strategy Management Journal*, 11(3), 197-215.
- GÓMEZ, Javier, (1998), "Sobre el margen de intermediación en Colombia", en *Revista Banco de la República*, LXXI, (846), abril, Bogotá, Colombia.
- GUAL, J. y A. HERNÁNDEZ, (1991), "Costos operativos, tamaño y especialización en las cajas de ahorro españolas", en *Investigaciones Económicas*, 15 (3), 701-26.
- HATTEN, K. J. y M.L. Hatten, (1987); "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategy Management Journal*, 8(4), 329-342.
- HOUTHOOFD, Noel, y Aime Heene, (2002); "The Quest for Strategic Groups. Overview and Suggestions for Future Research", *Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Working Paper, April 2002/147*, 1-21.
- HUNT, M. S. (1972); "Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970", tesis doctoral no publicada, Harvard University.
- JARAMILLO, Alberto, ÁNGEL, Adriana, Restrepo Andrea, Serrano Ana y Maya Sebastián (2002): "Sector Bancario y Coyuntura Económica: El Caso Colombiano 1990-2000". Universidad EAFIT, p. 22.
- MAS-RUIZ, F. J. (1994), *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: una aplicación al sector bancario español*", tesis doctoral, Universidad Miguel de Cervantes.
- MAS-RUIZ, F. J. (1997); "Diferencia de resultados entre grupos estratégicos de la banca española, 1984-1991", en *Boletín de Estudios Económicos*, 52 (160), 47-64.
- MAZ RUIZ, Francisco (1998). *Dynamic analysis of competition in marketing: Strategic groups in spanish banking*. *International Journal of Bank Marketing* 17(5), 233-250.
- MAZ RUIZ, Francisco. "Competencia y dinámica de grupos estratégicos: Una aplicación al sector bancario español", p. 17.
- McGEE, Jhon y HOWARD Thomas, (1986); "Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy", en *Strategy Management Journal*, 7 (2), 141-160.
- MENDOZA Aregocés, Lisandro, (2000), "Eficiencia y productividad del sector bancario colombiano, una aproximación al Data Envelopment Análisis".
- MILLAR, Dann y Meter FRIESEN, (1978), "Archetypes of Strategy Formulation", en *Management Science*, 24(9), 921-923.
- NEWMAN, H.H. (1978). *Strategic groups and structure performance relationship: The Review of Economics and Statistics* Nº 60, 376-383. Harvard University.

- PETERAF, Margaret y Mark SHANLEY, (1997), "Getting to Know you: A Theory of Strategic Groups Identity, en *Strategy Management Journal*, 18 (2),165-186.
- PORAC, Thomas y BADEN, Fuller (1994). "Competitive group as cognitive communities: The case of scot- tish knitwear manufacturers'. En Daems, TT y Thomas, H.: *Strategic groups, strategic moves and performance*, Pergamon, Oxford, 117-137.
- PORAC, Thomas y BADEN, Fuller (1989). "Competitive group as cognitive communities". *Journal of Management Studies*, vol. 26, Nº 4, 397-416.
- PORTER, M. E. (1979); "The Structure Within Industries and Companies Performance", en *Review of Economics and Statistics*, 61(2), 24-227.
- PORTER, M. E. (1980); "Competitive Strategy", New York, Free Press.
- PRIOR, Diego y Jordi SURROCA, (2001). *Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: una aplicación al sector bancario español*; Barcelona, Universidad Autónoma de barcelona, Department d'economia de l'empresa, document de Treball, Nº 2001/2.
- POWELL, Walter (1998). *Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries*, *California Management Review*, 40(3): 228-240.
- RHONDA, Reger y Anne HUFF, (1993); en "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", en *Strategy Management Journal*, 14, 103-124.
- ROGER, R.K. y HUFF, A.S. (1993). "Strategic groups. Acognitive perspective". *Strategic Management Journal*, vol. 14, 103-124.
- ROGER, K. (1990). "Management thought structures competitiva positioning". In Huff, A.S., *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley, pp. 71-88.
- ROSEN, D.; C. SACHAFFNIT y J. C. PARADI, (1998), "Marginal Rates and Two-Dimensional Level Curves in DEA", en *Journal of Productivity Analysis*, 9, 205-232.
- SAEZ MARTÍNEZ, José. "Grupos estratégicos y grupos cognitivos: implicaciones en la elaboración de la estrategia empresarial", Universidad Castilla la Mancha.
- STEINER, Roberto, Adolfo Barajas y Natalia Salazar (1997), "El margen de intermediación bancaria en Co- lombia", en *Coyuntura Económica*, Bogotá, diciembre, Fedesarrollo.
- SUESCÚN, R. y M. MISAS, (1996), "Cambio tecnológico y eficiencia de escala e ineficiencia-x en la banca colombiana", *Borradores semanales de economía* No. 59, Banco de la República.
- THOMAS, H. y EMME, B. (1987). "Knowing the Competitives: The Menthe Models of Retailing Strategics".
En Johnson (ed.). *Business strategy and retailing*. John Wily, New York, 59-79.
- THANASSOULIS, E. (1993), "a Comparison of Regression Analysis and Data Envelopment Analysis and Alternative Methods of Performance Assessment", en *Journal of Operational Research Society*, 44(11), 1129- 1144.
- THANASSOULIS, E. (2001), "Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis", Kluwer Academic Publishes.
- THOMAS, H. y N. VENKATRAMAN, (1988); "Research on Strategy Groups: Progress and Prognosis", en *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-555.

THORTEN, Beck., Ross LEVINE, y Norma LOAYZA, (1999), "Intermediation and Growth: Causality and Causes", Banco Central de Chile, Working Papers No. 56.

URRUTIA Montoya, Miguel (1998), "Flujos de capital, política monetaria y el margen de intermediación bancaria", en Revista Banco de la República, Bogotá.

URRUTIA Montoya, Miguel (2000), "El margen de intermediación la importancia de su medición", en Revista Banco de la República. LXXIII. (870), abril.

ANEXOS

Anexo 1

Establecimientos bancarios en Colombia, 1997

Bancos	Dimensiones de la estrategia										
	Alcance de la estrategia							Recursos comprometidos			
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	R1	R2	R3	R4
BOGOTÁ	0,76249	1,20369	0,23241	0,15639	0,08292	0,63459	0,05422	0,01808	0,22990	0,72382	0,15349
POPULAR	0,93349	1,16388	0,06511	0,12352	0,04535	0,72158	0,04450	0,00497	0,38266	0,79226	0,14817
COLOMBIA	0,73152	1,17822	0,24567	0,19469	0,05836	0,63821	0,05457	0,05793	0,31023	0,83818	0,28864
BANCAFE	0,81320	1,19205	0,14081	0,17918	0,06359	0,67879	0,04881	0,02297	0,51643	0,83128	0,20014
SANTANDER	0,74656	1,16031	0,16614	0,11988	0,05537	0,68909	0,03502	0,02002	0,52747	0,86768	0,28659
BIC	0,59395	0,95102	0,37181	0,32638	0,07747	0,50109	0,03415	0,01512	0,27859	0,81747	0,06503
REAL DE COLOMBIA	0,74019	1,18164	0,11967	0,10438	0,04425	0,83809	0,03410	0,02525	0,24739	0,73659	0,02506
CITIBANK	0,87927	1,21881	0,12057	0,05168	0,06187	0,84372	0,03405	0,00746	0,18309	0,82574	0,18283
ANGLO AMERICANO	0,90072	1,22172	0,09928	0,10614	0,07913	0,77769	0,05311	0,01979	0,34518	0,85883	0,10610
CAJA AGRARIA	0,82480	1,28421	0,17520	0,20607	0,06068	0,67245	0,11330	0,10354	0,69470	1,03006	0,81817
SUDAMERIS	0,72142	1,12480	0,27858	0,29727	0,05032	0,46942	0,04559	0,03715	0,40676	0,85774	0,11438
GANADERO	0,83125	1,11373	0,16327	0,17953	0,03963	0,62588	0,03593	0,01240	0,25068	0,75753	0,26243
CRÉDITO	0,72049	1,14636	0,27951	0,14558	0,03943	0,64815	0,02787	0,02387	0,32885	0,86203	0,09321
ANDINO	0,69429	1,14787	0,28471	0,20656	0,01712	0,54123	0,02723	0,03337	0,45832	0,90872	0,12489
NACIONAL DEL COMERCIO	0,78841	1,20358	0,12310	0,05701	0,03196	0,71865	0,03720	0,03690	0,64911	0,89761	0,33072
COLPATRIA	0,88501	1,15628	0,11499	0,15905	0,07113	0,74931	0,03555	0,01093	0,22399	0,89878	0,23496
ESTADO	0,79011	1,25075	0,19829	0,16055	0,04482	0,75106	0,04033	0,01603	0,46855	0,89083	0,34790
UNIÓN COLOMBIANO	0,89431	1,17831	0,10214	0,21979	0,05239	0,67274	0,04527	0,06503	0,45053	0,85089	0,39732
OCCIDENTE	0,71571	1,31161	0,23280	0,12202	0,06766	0,71337	0,03733	0,01429	0,23170	0,80266	0,09567
EXTEBANDES	0,92523	1,18044	0,05742	0,30167	0,02067	0,42270	0,06316	0,01448	0,23531	0,82396	0,18809
BANK OF AMERICA	0,22791	1,06489	0,71679	0,01028	0,02352	0,60849	0,03077	0,00000	0,28223	0,83949	0,07783
MERCANTIL	0,90882	1,11256	0,08005	0,33120	0,01770	0,41142	0,02956	0,02634	0,33212	0,82697	0,30633
TEQUENDAMA	0,73700	1,11243	0,20312	0,14299	0,03153	0,53182	0,04863	0,03093	0,31987	0,85031	0,44767
CAJA SOCIAL	0,92295	1,17990	0,07542	0,02687	0,03321	0,87934	0,04883	0,02141	0,31010	0,84697	0,17834
BANCOOP	0,93150	1,20667	0,06850	0,09820	0,01021	0,68583	0,05604	0,02306	0,29064	0,87522	0,25307
UCONAL	0,90809	1,14491	0,08797	0,09258	0,02446	0,54869	0,06589	0,04922	0,31744	0,85982	0,27213
PACÍFICO	0,89023	1,13869	0,10314	0,20491	0,01200	0,69429	0,02049	0,04401	0,52022	0,87922	0,26553
SUPERIOR	0,85197	1,35096	0,14480	0,00000	0,17863	0,72524	0,03871	0,02936	0,22755	0,76136	0,30115
INTERCONTINENTAL	0,81651	1,03816	0,18349	0,11682	0,03440	0,49107	0,00491	0,10268	0,33819	0,90619	0,22433
BANKBOSTON	0,93682	1,12405	0,06318	0,12060	0,02395	0,72456	0,02000	0,02440	0,24578	0,50604	0,00000
COOPDESARROLLO	0,88654	1,19290	0,10882	0,14327	0,04740	0,78193	0,06136	0,02150	0,30385	0,82821	0,19961
SELFÍN	0,69189	1,24056	0,18713	0,10202	0,00941	0,64608	0,05000	0,07920	0,43282	0,87353	0,09879
DAVIVIENDA	0,90076	0,38906	0,06874	0,03811	0,01552	0,81802	0,05307	0,02446	0,19147	0,90341	0,16798

Fuente: Cálculos de los autores con base en información de la Superintendencia Bancaria.

Anexo 2
Establecimientos bancarios en Colombia, 1999

Bancos	Dimensiones de la estrategia										
	Alcance de la estrategia							Recursos comprometidos			
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	R1	R2	R3	R4
BANCO DE BOGOTÁ	0,6856	1,0443	0,2988	0,1202	0,0735	0,7260	0,0592	-0,1470	-2,0312	0,7971	-3,0590
BANCO POPULAR	0,8971	0,9684	0,1000	0,1318	0,0288	0,6988	0,0533	0,0053	0,4073	0,8453	0,3930
BANCAFÉ	0,7647	0,7352	0,2243	0,1234	0,0521	0,6077	0,0458	0,0588	0,7338	0,8813	1,2035
BANCO SANTANDER	0,7427	1,1454	0,2444	0,1131	0,0469	0,7159	0,0565	0,0934	0,3233	0,9139	0,4522
BANCOLOMBIA	0,7286	1,0703	0,2490	0,1625	0,0760	0,7339	0,0482	0,0764	0,4065	0,8706	0,4457
ABN AMRO BANK	0,4264	1,1666	0,5736	0,0275	0,0302	0,7603	0,0784	0,0399	0,3416	0,8078	0,0674
CITIBANK	0,8311	1,2355	0,1689	0,1073	0,0311	0,8016	0,0478	0,0091	0,1801	0,8721	0,3450
ANGLOAMERICANO	0,8760	1,1250	0,1085	0,0610	0,0608	0,8542	0,0540	0,0440	0,4120	0,8610	1,3505
SUDAMERIS	0,8520	1,1163	0,1118	0,2841	0,0445	0,6205	0,0543	0,0982	0,4594	0,8530	0,4341
BANCO GANADERO	0,8330	1,1592	0,1060	0,1815	0,0437	0,7165	0,0385	0,0536	0,4809	0,8539	1,0575
CRÉDITO	0,7150	1,0910	0,2839	0,1854	0,0273	0,7086	0,0293	0,0316	0,3453	0,8822	0,2236
BANCO DEL ESTADO	0,2113	1,1409	0,7887	0,2087	0,0284	0,5552	0,0634	-0,6071	-3,7537	0,8978	-32,5537
UNIÓN COLOMBIANO	0,7388	1,1437	0,2136	0,2711	0,0602	0,5524	0,0429	0,0523	0,5029	0,8755	0,4355
OCCIDENTE	0,6708	1,0460	0,2796	0,1158	0,0475	0,7690	0,0369	0,0810	0,2440	0,8600	0,2439
STAN. CHARTERED	0,6942	1,1218	0,1890	0,1948	0,0155	0,7258	0,0694	0,0309	0,5363	0,8026	1,1558
BANK OF AMERICA	0,5550	1,0336	0,4169	0,0000	0,0005	0,9421	0,0172	0,0000	0,5987	0,7801	0,2608
MERCANTIL DE COLOMBIA	0,7186	1,1584	0,2814	0,3106	0,0129	0,2823	0,0296	0,0662	0,4627	0,6660	0,7556
TEQUENDAMA	0,8320	1,1000	0,1320	0,3062	0,0202	0,5528	0,0482	0,0598	0,4485	0,8482	0,4287
CAJA SOCIAL	0,8492	1,1260	0,1261	0,0053	0,0285	0,9420	0,0481	0,0218	0,3639	0,8636	0,4242
SUPERBANCO	0,7868	1,0917	0,2020	0,0000	0,1379	0,8528	0,0672	0,0521	0,2998	0,9202	0,9853
INTERBANCO	0,6764	0,9805	0,2684	0,1938	0,0221	0,6075	0,0049	0,1692	0,4293	0,9635	0,4910
BANKBOSTON	0,8023	1,0381	0,0650	0,1345	0,0027	0,7874	0,0156	0,0043	0,2558	0,7944	0,1422
DAVIVIENDA	0,8624	0,3527	0,0950	0,0087	0,0116	0,8840	0,0551	0,0530	0,1706	0,8961	0,4157
RED MULTIBANCA COLPATRIA	0,9036	0,4902	0,0964	0,1922	0,0347	0,6476	0,0558	0,0918	0,2931	0,9389	0,3515
BANCO AGRARIO	0,7160	2,3807	0,2714	0,1486	0,0638	0,6519	0,0558	0,0028	0,0006	0,9292	0,1994
MEGABANCO	0,7626	1,3512	0,1995	0,1153	0,0518	0,7713	0,0296	0,0427	0,5629	1,0347	1,1229

Fuente: Cálculos de los autores con base en información de la Superintendencia Bancaria.

Grupos estratégicos de la banca en Colombia

Anexo 3
Establecimientos bancarios en Colombia, 2002

Bancos	Dimensiones de la estrategia										
	Alcance de la estrategia							Recursos comprometidos			
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	R1	R2	R3	R4
BOGOTÁ	0,6036	1,0906	0,3704	0,1155	0,0665	0,7364	0,0581	0,0077	0,1979	0,8498	0,1220
POPULAR	0,7481	1,1459	0,2508	0,1084	0,0767	0,7532	0,0628	0,0157	0,3176	0,8858	0,2928
BANCAFÉ	0,4587	1,1734	0,5354	0,0642	0,0983	0,6507	0,0613	0,0082	0,4512	0,9663	0,0572
SANTANDER	0,5371	1,2351	0,4220	0,0659	0,0560	0,5933	0,0672	0,0835	0,4580	0,9313	0,2865
BANCOLOMBIA	0,6187	1,1139	0,3741	0,1145	0,1304	0,7297	0,0520	0,0790	0,3974	0,8660	0,2110
ABN AMRO BANK	0,4367	1,1349	0,5633	0,0490	0,0176	0,6981	0,8134	0,0235	0,5320	0,8545	0,0349
CITIBANK	0,7116	1,1228	0,2884	0,1573	0,0423	0,7241	0,0395	0,0070	0,1357	0,8605	0,0716
ANGLOAMERICANO	0,8924	1,1385	0,1005	0,1620	0,0712	0,7187	0,0262	0,1536	0,4802	0,9084	0,3616
SUDAMERIS COLOMBIA	0,7066	1,1298	0,2533	0,2480	0,0375	0,5983	0,0629	0,0632	0,4288	0,9100	0,1870
BBV BANCO GANADERO	0,6594	1,1181	0,3251	0,1342	0,0925	0,8008	0,0499	0,0547	0,4338	0,8969	0,4589
CRÉDITO	0,7945	1,1113	0,2050	0,1607	0,0417	0,7544	0,0339	0,0341	0,2360	0,8558	0,1305
BANCO DEL ESTADO	0,4811	0,8775	0,5166	0,0000	0,0016	0,0070	0,0068	0,0000	0,2515	0,0720	3,1831
UNION COLOMBIANO	0,8359	1,1155	0,1548	0,2129	0,0618	0,5892	0,0420	0,0077	0,3502	0,8454	0,1238
OCCIDENTE	0,5391	1,1006	0,4561	0,1202	0,0607	0,7957	0,0425	0,0425	0,2203	0,8646	0,1995
STAN. CHARTERED COLOMBIA	0,1824	1,0598	0,8176	0,5860	0,0004	0,2316	0,0349	0,0051	0,0518	0,8235	0,0055
TEQUENDAMA	0,8934	1,1056	0,1039	0,2643	0,0195	0,6051	0,0405	0,0550	0,2738	0,8666	0,1481
CAJA SOCIAL	0,8951	1,1195	0,1031	0,0177	0,0508	0,9294	0,0484	0,0228	0,2876	0,8596	0,2025
SUPERBANCO	0,8272	1,1324	0,1440	0,0001	0,1836	0,9202	0,3100	0,0192	0,1726	0,8132	0,2475
BANKBOSTON	0,7537	1,0352	0,2005	0,1949	0,0020	0,6420	0,9266	0,0185	0,7973	0,7048	0,0382
DAVIVIENDA S.A.	0,6847	1,1188	0,2845	0,0066	0,0202	0,9216	0,0595	0,0047	0,1725	0,8757	0,4254
RED MULTIBANCA COLPATRIA	0,8255	1,1250	0,1745	0,0651	0,0900	0,7894	0,0486	0,0267	0,2181	0,9138	0,4288
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	0,3743	1,6163	0,6223	0,1701	0,0901	0,7507	0,1472	0,0001	0,1314	0,9147	0,2778
MEGABANCO	0,6660	1,2524	0,3099	0,0754	0,0832	0,7495	0,8134	0,0203	0,3702	0,9449	0,1983
GRANAHORRAR	0,7421	1,0851	0,2579	0,0097	0,0300	0,7131	0,0654	0,0240	0,3154	0,8972	0,1553
COLMENA	0,6295	1,0823	0,3237	0,0022	0,0629	0,9068	0,5956	0,0221	0,2233	0,9204	0,4006
CONAVI	0,6221	1,1132	0,3610	0,0033	0,0570	0,8917	0,7763	0,0081	0,1944	0,9063	0,4111
BANCO ALIADAS	0,8737	1,0598	0,1172	0,0816	0,0431	0,7879	0,0676	0,0031	0,1281	0,8540	0,0561
AV. VILLAS	0,6925	1,0586	0,2985	0,0116	0,0316	0,8883	0,0647	0,0285	0,2475	0,9049	0,4570

Fuente: Cálculos de los autores con base en información de la Superintendencia Bancaria.

