



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA [0%] Facultat d'Economia

FACULTAD DE ECONOMÍA

Departamento de Dirección de Empresas.
Juan José Renau Piqueras
TESIS DOCTORAL

GRUPOS ESTRATÉGICOS: UNA REVISIÓN DEL CONCEPTO Y UNA PROPUESTA DE MEJORA DE SU VALOR EXPLICATIVO

PRESENTADA POR:

Lorenzo Revuelto Taboada

DIRIGIDA POR:

Dra. D^a. Martina Menguzzato Boulard

Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras

Valencia, Septiembre 2003

UMI Number: U603025

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U603025

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

A Bárbara, a Susana y a mis Padres



AGRADECIMIENTOS

De justicia es comenzar agradeciendo de todo corazón, el apoyo y la comprensión de todas aquellas personas que han hecho posible, por acción u omisión, la culminación de la presente tesis doctoral.

Quisiera en primer lugar agradecer a todos mis compañeros cada guiño, cada palabra de ánimo, cada felicitación sincera, cada muestra de compañerismo y amistad. Cada uno de estos pequeños detalles han supuesto una bocanada de aire fresco y un acicate para seguir adelante.

Deseo agradecer la colaboración prestada por Vicente Safón, que de forma totalmente desinteresada me proporcionó las primeras lecturas que acabaron siendo claves para la orientación de esta tesis, y que me ha ayudado a superar las pequeñas pero desesperantes trabas de la burocracia.

Gracias también a Isidre March por su colaboración en el arranque del trabajo empírico; a Natalia, a M^a José, a Joan Ramón y a todos aquellos que me ayudaron a documentarme adecuadamente.

Especial mención merece la colaboración prestada por mi querido Ximo Aldas, por ayudarme a navegar en un mar embravecido de números y análisis estadísticos que amenazaba con hundirme en sus oscuras profundidades.

Queridos Rafael, Justo, Paco, Salvador y Santiago, compañeros de fatigas en no pocos proyectos, gracias por hacerme fáciles las cosas, por allanarme el camino, por asumir en periodos de agobio parte de mis responsabilidades, pero sobre todo gracias por brindarme vuestra amistad.

A mis queridísimas amigas Ana, Teresa y Marimén, quisiera agradecerles el haber compartido conmigo dichas y desdichas. Siempre han estado a mi lado, con una sonrisa, una frase de ánimo y dispuestas a ayudarme incluso cuando no lo pedía. Nunca olvidaré el día de mi oposición a TEU, nadie las llamó, pero cuando entré en la sala donde se había de desarrollar el evento, sólo, nervioso y cansado allí estaban ellas, con todo preparado, el ordenador, el cañón de luz y hasta la ración doble de tila. En ese momento supe que nada podía salir mal. Espero vivir muchos años para poder compartir los éxitos y la buena fortuna que todas merecéis, por vuestra calidad humana y profesional.

Quiera agradecer a la Dra. Menguzzato, por su paciencia, por sus correcciones y sus aportaciones al presente trabajo, y a Martina, mi amiga, por la confianza que siempre ha depositado en mí, por su comprensión y su apoyo incondicional. El aprecio y el respeto que siento por ella han sido un acicate constante para no abandonar la elaboración de esta tesis doctoral, a pesar de las innumerables dificultades que tuve que afrontar. Espero de todo corazón no haber defraudado sus expectativas.

En último lugar quiera mostrar mi gratitud a las personas más importantes en mi vida, a aquellas que ocupan un lugar especial en mi corazón:

A Susana, la mujer que llegó a mi vida en momentos de zozobra, que supo rescatarme del naufragio y convertir tristeza en alegría y desesperanza en felicidad, la mujer que me devolvió la sonrisa y la alegría de vivir. Dudo que pueda existir alguien que se sienta más querido que yo cuando estas a mi lado, gracias por ser como eres y por haberme ayudado a retomar este trabajo con fuerzas renovadas. Gracias por todas las horas y los días que le has dedicado tu también.

A Bárbara, mi querida niña, la luz de mis ojos, que en el momentos en que leo estos agradecimientos debe pensar que su padre es alguien importante porque todos callan y él habla y habla sin parar. Gracias por tu sonrisa, por tu cariño, por ese trillón de besos, por quererme igual "aunque no acabase la tesis", y por esa innata capacidad de comprender lo que es necesario hacer aunque no sepas por qué ni para qué. Espero poder llegar a ser el padre que tu mereces.

A mi madre, que ha sido un apoyo constante en mi vida, especialmente en los últimos años, siempre en segundo plano como un punto de referencia inalterable, sin cuestionarme nunca por nada, conformándose con las escasas atenciones y el escaso tiempo que podía o quería dedicarle. Gracias por tu bondad, tu paciencia y tu generosidad.

Por último a mi padre, que nos dejó hace ya tiempo y que a pesar de nuestras diferencias, siempre fue para mí un ejemplo de virtud. Espero que estés donde estés, en forma de espíritu, luz o energía puedas sentirte orgulloso de mí. Padre mío a ti dedicó esta obra, a ti que hiciste posible que disfrutara de las oportunidades de las que no pudiste gozar, aunque las merecieras más que yo, por tu humilde condición y las circunstancias que te tocó vivir.

INDICE

ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE CUADROS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII

INTRODUCCIÓN

I. Justificación de la elección del tema	1
II. Marco conceptual: una perspectiva multidisciplinar de análisis estratégico	8
III. Objetivos y Estructura	11

PARTE I. LA INVESTIGACIÓN SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS Y LOS FUNDAMENTOS DE SU EXISTENCIA

CAPÍTULO PRIMERO. El Concepto de Grupo Estratégico: Origen y Principales Perspectivas de Análisis

1.1. Planteamientos críticos en relación al desarrollo teórico dado a los grupos estratégicos	15
1.1.1. Introducción	15
1.1.2. Planteamientos críticos en relación al desarrollo teórico dado a los grupos estratégicos	17
1.2. El origen del concepto: La Economía Industrial	21
1.2.1. El origen del concepto de grupo estratégico en la Economía Industrial Clásica	21
1.2.2. La Nueva Economía Industrial y el análisis de grupos estratégicos	23
1.2.3. Críticas a la perspectiva de la Economía Industrial	29
1.3. Una perspectiva estratégica: el enfoque del posicionamiento	30
1.3.1. Economía industrial <i>versus</i> teoría de la estrategia	30
1.3.2. La investigación sobre grupos estratégicos desde la perspectiva estratégica del posicionamiento	32
1.3.2.1. Introducción	32
1.3.2.2. Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos	35
1.3.2.3. Críticas a la "teoría" de grupos estratégicos basada en el posicionamiento	39
1.4. El grupo estratégico desde el enfoque de recursos	40
1.4.1. Introducción	40
1.4.2. Enfoque de recursos y capacidades y grupos estratégicos	42
1.4.2.1. Bases sobre las que se sustenta esta perspectiva de análisis	42
1.4.2.2. La estabilidad de los grupos y las diferencias en resultados desde la perspectiva de los recursos y capacidades	46
1.4.3. Críticas al enfoque de recursos y capacidades	49
1.5. El enfoque cognitivo: los grupos estratégicos cognitivos o percibidos	51
1.5.1. Introducción	51
1.5.2. La investigación cognitiva y los grupos estratégicos competitivos	54
1.5.2.1. Grupos estratégicos objetivos <i>versus</i> grupos estratégicos subjetivos	54
1.5.2.2. Interacciones entre grupos estratégicos objetivos y cognitivos	56
1.5.2.3. Las taxonomías cognitivas de Porac y sus asociados	60

1.5.2.4. Los grupos competitivos percibidos	61
1.5.2.5. Limitaciones de los modelos cognitivos: factores de homogeneidad-heterogeneidad de los modelos	62
1.5.3. La pertenencia al grupo estratégico una cuestión de grado	65
1.5.4. La identidad de grupo y el concepto de grupo cognitivo relevante	69
1.5.4.1. El desarrollo de una identidad de grupo y sus efectos	69
1.5.4.2. Causas que favorecen la aparición de grupos cognitivos significativos	71
1.5.5. Críticas a la escuela cognitiva	75

CAPÍTULO SEGUNDO. Otras Perspectivas de Análisis del Concepto de Grupo Estratégico

2.1. Introducción	79
2.2. El enfoque ecológico	80
2.2.1. Introducción	80
2.2.2. Ecología de las poblaciones, competencia y grupos estratégicos	83
2.3. La teoría institucional:	86
2.3.1. Introducción	86
2.3.2. Las aportaciones de la teoría institucional al estudio de los grupos estratégicos	90
2.4. La perspectiva evolutiva	93
2.4.1. Introducción	93
2.4.2. Las aportaciones de la perspectiva evolutiva al estudio de los grupos estratégicos	97
2.5. La teoría de juegos y los grupos estratégicos	98
2.5.1. Introducción	98
2.5.2. Las aportaciones de la teoría de juegos al estudio de los grupos estratégicos	102
2.6. La teoría de los costes de transacción y los grupos estratégicos	106
2.7. Resumen de los argumentos teóricos que justifican la génesis y persistencia temporal de los grupos estratégicos	108
2.7.1. Introducción	108
2.7.2. Las diferencias en objetivos y niveles de aversión al riesgo	109
2.7.3. Las diferencias en las habilidades y en la calidad de los activos	110
2.7.4. Las barreras a la movilidad	111
2.7.5. Los mecanismos de aislamiento	113
2.7.6. Las barreras a la coherencia	114
2.7.7. La competencia espacial y los costes de relocalización	116
2.7.8. Las características de la industria y su evolución histórica	117
2.7.9. Los grupos como realidad psico-sociológica	119
2.7.10. La identidad social como fundamento de la existencia de grupos significativos	121
2.7.11. El papel de grupo como punto de referencia	121
2.7.12. Los procesos isomórficos y el mimetismo a nivel local	122

PARTE II. DEFINICIONES ALTERNATIVAS DE GRUPO ESTRATÉGICO Y SU IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO TERCERO. Una Propuesta de Definiciones Alternativas de Grupo Estratégico y de su Efecto sobre los Resultados

3.1. Introducción	125
3.2. La convergencia de las definiciones alternativas del concepto de grupo estratégico	131
3.2.1. Introducción	131
3.2.2. Convergencia de conceptos y definiciones de grupo estratégico: Las aportaciones de Thomas y Carroll	132
3.2.3. El análisis de convergencia de Nath y Gruca	137
3.2.4. Otras aportaciones al análisis de convergencia de las definiciones alternativas de grupo	140
3.3. Una propuesta de definiciones alternativas de grupo estratégico	143
3.3.1. Fundamentación de una propuesta teórica	143
3.3.2. Argumentos a favor y en contra de la convergencia	148
3.4. Grupos estratégicos y resultados	155
3.4.1. Introducción	155
3.4.2. Fundamentos teóricos y evidencia empírica de la existencia de diferencias en resultados	156
3.4.2.1. Los grupos estratégicos y las diferencias en resultados entre industrias	158
3.4.2.2. los grupos estratégicos y las diferencias en resultados entre y dentro de los grupos	160
3.5. Las características de la industria y su influencia sobre la significatividad de los grupos y de sus diferencias en resultados	168
3.6. Cuestiones a investigar e hipótesis planteadas	171

PARTE III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 4. Una Propuesta de Dimensiones Clave para la Identificación de Grupos Estratégicos y su Aplicación al Sector de la Iluminación

4.1. Introducción.	177
4.2. Procedimiento marco de identificación de grupos estratégicos objetivos	178
4.3. Delimitación del ámbito de estudio	181
4.3.1. Definición del sector o sectores objeto de estudio y del periodo de tiempo analizado	181
4.3.2. La elección del sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación	185
4.3.2.1. Breve caracterización del sector	186
4.3.2.2. Delimitación del ámbito geográfico del estudio y del periodo de tiempo analizado	191
4.3.2.3. Elaboración y administración del cuestionario e identificación de la muestra	193
4.4. Nivel de estrategia considerado y selección de variables utilizadas	196
4.4.1. La selección del nivel de estrategia y de las variables estratégicas a considerar en la literatura	197
4.4.1.1. Introducción	197

4.4.1.2. Niveles y componentes de la estrategia a considerar	199
4.4.1.3. Variables objetivas <i>versus</i> variables subjetivas	201
4.4.1.4. Variables flujo <i>versus</i> variables stock	203
4.4.1.5. Últimas reflexiones	206
4.4.2. Selección de variables estratégicas "objetivas" en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación	207
4.4.2.1 Variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos	210
4.4.2.1.1. Variables relativas al ámbito de actuación	210
4.4.2.1.2. Variables relativas al compromiso de recursos	215
4.4.2.2. Variables representativas de recursos y capacidades	221
4.5. Variables de resultados	230
4.5.1. La medición de los resultados en la literatura	230
4.5.2. Selección de variables de medición de los resultados en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación	237
 CAPÍTULO 5. Grado de Convergencia y Análisis de las Diferencias en Resultados en el Sector de la Iluminación	
5.1. Identificación de los grupos estratégicos "objetivos"	243
5.1.1. Alternativas metodológicas seleccionada para la identificación de los grupos estratégicos "objetivos"	243
5.1.1.1. La identificación de periodos de tiempo de estabilidad estratégica	249
5.1.2. Identificación de grupos estratégicos "objetivos" en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación	251
5.1.2.1. Análisis de la multicolinealidad y reducción del número de variables	251
5.1.2.1.1. Resultados del análisis de componentes principales de las variables estratégicas de alcance y compromiso de recursos	253
5.1.2.1.2. Resultados del análisis de componentes principales de las variables estratégicas de recursos y capacidades	257
5.1.2.2. Análisis de la estabilidad estratégica para las variables de alcance y compromiso de recursos en el periodo 1998-2000	260
5.1.2.3. Identificación y caracterización de los grupos estratégicos tipo I	261
5.1.2.4. Identificación y caracterización de los grupos estratégicos tipo II	267
5.2. Identificación de grupos basados en percepciones	273
5.2.1. Alternativas para la identificación de estructuras de grupo basadas en percepciones	273
5.2.2. Identificación de grupos estratégicos y grupos competitivos percibidos en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación	276
5.3. El análisis de convergencia de definiciones alternativas de grupo estratégico	282
5.3.1. Introducción	282
5.3.2. Revisión de las alternativas metodológicas para el análisis de la convergencia	284
5.3.3. Análisis de convergencia de las estructuras de grupo identificadas en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación	286
5.3.3.1. Análisis de convergencia entre grupos estratégicos tipo I y tipo II	287
5.3.3.2. Análisis de convergencia entre grupos estratégicos tipo I y tipo III	290
5.3.3.3. Análisis de convergencia entre grupos estratégicos tipo II y tipo III	291
5.3.3.4. Análisis de convergencia entre los grupos estratégicos tipo III y los grupos competitivos percibidos	294

5.3.3.5. Análisis de convergencia entre los grupos estratégicos tipo I y tipo II y los grupos competitivos percibidos	296
5.4. Análisis de las diferencias en resultados entre grupos estratégicos	297
5.4.1. Introducción	297
5.4.2. Metodología de análisis de la relación entre la estructura de grupos y las diferencias en resultados	298
5.4.3. Los grupos estratégicos tipo I y las diferencias en resultados	300
5.4.4. Los grupos estratégicos tipo II y las diferencias en resultados	301
5.4.5. Análisis de las diferencias en resultados considerando simultáneamente las decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, y el posicionamiento en el mercado de factores	302
CONCLUSIONES	305
BIBLIOGRAFÍA	317
ANEXOS	
Anexo 1	343
Anexo 2	346
Anexo 3	354
Anexo 4	359
INDICE DE CUADROS	
Cuadro I. 1. Principales objetivos de análisis en la investigación sobre grupos estratégicos	5
Cuadro 1.1. Factores que facilitan o dificultan el desarrollo de una fuerte identidad de grupo	75
Cuadro 2.1. Fuentes de barreras a la movilidad	112
Cuadro 3.1. Principales conceptos asociados al grupo estratégico	128
Cuadro 3.2. Definiciones alternativas de estructuras de grupo	137
Cuadro 3.3. Tipología de definiciones de grupo estratégico	144
Cuadro 3.4. La evidencia empírica de las diferencias significativas en resultados entre grupos	164
Cuadro 3.5. Hipótesis que relacionan la fortaleza de la definición de grupo estratégico con el valor explicativo de la misma	174
Cuadro 4.1. Sectores analizados y tipo de análisis, estático <i>versus</i> dinámico	183
Cuadro 4.2. Principales puntos fuertes y débiles del sector	189
Cuadro 4.3. Relación de empresas participantes en la investigación	196
Cuadro 4.4. Clasificación de trabajos por tipo de variables utilizadas para definir la estrategia	202
Cuadro 4.5. Resumen de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos	221
Cuadro 4.6. Resumen de las variables representativas de recursos y capacidades	229
Cuadro 4.7. Dimensiones de resultados analizadas	235
Cuadro 4.8. Resumen de las variables de resultados y resultados ajustados al riesgo	241
Cuadro 5.1. Alternativas metodológicas de identificación de grupos estratégicos	244
Cuadro 5.2. Variantes metodológicas basadas en el análisis de conglomerados para la identificación de grupos estratégicos	246
Cuadro 5.3. Alternativas de selección del número de grupos	248
Cuadro 5.4. Solución definitiva proporcionada por el análisis de conglomerados K-means de los grupos estratégicos tipo I	263

Cuadro 5.5. Solución definitiva proporcionada por el análisis de conglomerados K-means de los grupos estratégicos tipo II	269
Cuadro 5.6. Composición de los grupos estratégicos percibidos	279
Cuadro 5.7. Composición de los grupos competitivos percibidos	281
Cuadro 6.1. Tipología de grupos	306
Cuadro 6.2. Tipología de definiciones de grupo estratégico	307
Cuadro 6.3. Cuadro resumen de la hipótesis planteadas	309
Cuadro 6.4. Validación de hipótesis 1 y principales conclusiones que se derivan	311
Cuadro 6.5. Validación de hipótesis 2,3 y 4 y principales conclusiones que se derivan	312

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo de análisis industrial	25
Figura 1.2. Una teoría de la formación de grupos estratégicos basada en los recursos	46
Figura 1.3. Modelo de relaciones entre grupos objetivos y cognitivos	58
Figura 1.4. Selección de suposiciones sobre la heterogeneidad de las industrias y los grupos estratégicos	68
Figura 1.5. Fuerzas que generan una identidad de grupo estratégico	72
Figura 2.1. Clasificación de las barreras de coherencia	115
Figura 3.1. La intersección de los colectivos de empresas identificados utilizando tres diferentes criterios	135
Figura 3.2. Patrones cíclicos de vínculos causales entre factores cognitivos, organizativos y económicos	136
Figura 3.3. Proceso de representación cognitiva recurrente	142
Figura 3.4. Hipótesis respecto a la relación grupos estratégicos - resultados	163
Figura 4.1. Marco General de identificación de grupos estratégicos	179
Figura 4.2. Dominio de la <i>performance</i> de los negocios	232
Figura 5.1. Dendograma de la solución inicial de identificación de los grupos estratégicos tipo I	262
Figura 5.2. Dendograma de la solución inicial de identificación de los grupos estratégicos tipo II	268
Figura 5.3. Matriz de identificación y matriz de solapamientos	277
Figura 5.4. Dendograma de los grupos estratégicos percibidos	278
Figura 5.5. Dendograma de los grupos competitivos percibidos	280
Figura 5.6. Gráfico de barras de las variables grupo estratégico tipo I y tipo II	288
Figura 5.7. Gráfico de barras de las variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo III	290
Figura 5.8. Gráfico de barras de las variables grupo estratégico tipo II y grupo estratégico tipo III	292
Figura 5.9. Gráfico de barras de las variables grupo competitivo percibido y grupo estratégico tipo III	294

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Principales datos del sector en millones de euros	187
Tabla 4.2. Distribución de empresas por volumen de facturación	188
Tabla 5.1. Autovalores iniciales y varianza explicada ACP sobre variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos	254
Tabla 5.2. Caracterización de los componentes principales para 1998, 1999 y 2000 de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos	256
Tabla 5.3. Principales correlaciones consecutivas periodo 1998-2000 de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos	257
Tabla 5.4. Autovalores y varianza explicada ACP sobre variables representativas de recursos y capacidades	258
Tabla 5.5. Caracterización de los componentes principales de las variables representativas de recursos y capacidades	259
Tabla 5.6. Resumen de los resultados del Anova y de las comparaciones <i>post doc</i> , con variables de ámbito de actuación y comprimido de recursos	264
Tabla 5.7. Posicionamiento medio de los grupos tipo I del sector	266
Tabla 5.8. Resumen de los resultados del Anova y de las comparaciones <i>post doc</i> , con variables representativas recursos y capacidades	270
Tabla 5.9. Posicionamiento medio de los grupos y del sector	271
Tabla 5.10. Resultados de Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo II	288
Tabla 5.11. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo II	289
Tabla 5.12. Resultados de Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo III	291
Tabla 5.13. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo III	291
Tabla 5.14. Resultados de Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo estratégico tipo II y grupo estratégico tipo III	293
Tabla 5.15. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo estratégico tipo II y grupo estratégico tipo III	293
Tabla 5.16. Resultados de Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo competitivo y grupo estratégico tipo III	295
Tabla 5.17. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo competitivo percibido y grupo estratégico tipo III	295
Tabla 5.18. Resumen de las diferencias significativas entre los resultados obtenidos por los diferentes grupos estratégicos tipo I	300
Tabla 5.19. Resumen de las diferencias significativas entre los resultados obtenidos por los diferentes grupos estratégicos tipo II	301
Tabla 5.20. Resumen de los resultados del análisis de varianza de dos factores con Variables de resultados como variables dependientes	302
Tabla 5.21. Resumen de los resultados del análisis de varianza de dos factores con variables de resultados ajustados al riesgo como variables dependientes	293

1.

Estrechos e intrincados son los senderos de la ciencia; sólo la apertura mental, la avidez de saber, la curiosidad, la mirada crítica y el respeto por las aportaciones de los que nos precedieron, pueden guiarnos para avanzar por ellos despacio, con cautela, pero con paso firme.

Introducción

1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El concepto de grupo estratégico fue introducido por Hunt, en 1972, para hacer referencia a los “conjuntos de empresas dentro de una misma industria que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave”. Desde entonces, el interés por el tema ha sido considerable. La investigación en relación al concepto de grupo estratégico ha mostrado, a la par que un gran dinamismo (llama poderosamente la atención la gran cantidad de trabajos publicados), una creciente diversidad, tanto en lo relativo a sus áreas de interés, como a las perspectivas de análisis empleadas para el estudio de dichas áreas. Las investigaciones han ido avanzando por senderos diferentes, incluso en algunos casos divergentes, planteando cuestiones cada vez más específicas, desde perspectivas de análisis que abarcan desde la economía industrial y la teoría de juegos, hasta la teoría institucional, pasando por el enfoque ecológico, el enfoque del posicionamiento estratégico, el enfoque de recursos y capacidades y la psicología cognitiva.

Resulta además tremendamente difícil clasificar algunos estudios o la trayectoria de un determinado autor dentro de un enfoque determinado. Una de las principales causas radica en el carácter multidisciplinar de muchos de estos trabajos. De hecho, en los últimos años destacan sobre todas las demás, algunas aportaciones que buscan aprovechar las complementariedades de diferentes teorías o enfoques, tanto a la hora de fundamentar teóricamente el concepto de grupo estratégico y sus implicaciones en el campo de la estrategia, como a la hora de interpretar los resultados obtenidos en sus investigaciones. Otra de las causas, se centra en las dificultades que hemos encontrado, en algunos casos, a la hora de “casar” el planteamiento teórico de los trabajos, con la realidad de la operativización de sus planteamientos en el

desarrollo empírico de los mismos. Por último debemos señalar que la evolución llevada a cabo por algunos de los investigadores más sobresalientes en este campo de estudio, les ha llevado a recorrer cierta variedad de enfoques.

Debemos destacar que si bien resulta innegable que la cantidad y la diversidad de todos estos trabajos ha venido a enriquecer esta línea de investigación, y que han existido intentos loables de integrar aportaciones provenientes de diferentes enfoques, entre los que destacamos las aportaciones de Bogner y Thomas (1993), McNamara, Deephouse y Luce (2002), Nath y Gruca (1997), y Thomas y Carroll (1994); no es menos cierto que no parece haberse avanzado suficientemente en este proceso de integración de perspectivas y puntos de vista, hasta cierto punto competitivos, en un cuerpo coherente de conocimientos. En muchos casos se han desarrollado nuevas perspectivas de análisis, sin prestar una atención suficiente, al trabajo desarrollado desde diferentes tradiciones teóricas. Esta falta de comparación, hace que a menudo se obvien importantes similitudes, diferencias y complementariedades o puntos de integración entre las mismas.

Resulta significativo que esta variedad de perspectivas que acabamos de comentar, ha dado lugar a la aparición de diferentes definiciones de grupo estratégico, y a la introducción de conceptos concurrentes o complementarios que, en ocasiones, se confunden con el mismo. Además, la forma de definir el grupo estratégico varía, tanto en su concepción teórica, como en lo referente a la forma de hacer operativo el concepto. Ello ha derivado en la ausencia de un "vocabulario" comúnmente aceptado, y en la utilización de un mismo término para representar diferentes realidades, o de términos diferentes para definir realidades equivalentes. Esta relativa "confusión" que parece reinar respecto al propio significado del término grupo estratégico, constituye un factor que juega en contra de un adecuado desarrollo del mismo.

Las definiciones de grupo estratégico manejadas en la literatura, así como el tipo de variables utilizadas para definirlos son tan diferentes, que incluso un investigador avezado puede tener problemas, a la hora de saber cuál es el verdadero significado e importancia del concepto. Concepto que *a priori* parece sencillo, dos empresas pertenecen al mismo grupo estratégico si son similares desde el punto de vista de la estrategia. El primer problema radica en la complejidad del propio concepto de estrategia, puesto que las respuestas a las preguntas de, ¿cuáles constituyen los elementos fundamentales que recogen la esencia de esta estrategia? y ¿qué nivel o niveles de la misma han de considerarse?, varían significativamente. El segundo problema, más operativo, se centra en la respuesta a la pregunta de ¿cómo medimos esos componentes o dimensiones de la estrategia considerados esenciales?. Pregunta que, dada la diversidad de planteamientos observados en la multitud de trabajos empíricos analizados (véase anexo 1), dista bastante de tener una respuesta clara. El tercer problema relevante radica en responder a la pregunta de, ¿cuándo se supone que un grupo de empresas son suficientemente parecidas, respecto a las dimensiones estratégicas que hemos conseguido medir, para que podamos considerar que constituyen un grupo estratégico?. La similitud siempre constituye una cuestión de

grado, y resulta en ocasiones muy difícil establecer la barrera que delimita el espacio de las que son suficientemente similares entre sí y diferentes a las demás.

También deseamos señalar, que la inmensa mayoría de los estudios realizados tienen como trasfondo dos cuestiones fundamentales, la de la propia existencia de los grupos estratégicos, y la de sus implicaciones en los resultados¹ de las empresas y/o la industria considerada. Resulta además difícil separar estas cuestiones, en la medida en que el análisis de grupos estratégicos puede resultar trivial, si la estructura de grupos no tiene un efecto directo o indirecto sobre los resultados de las empresas y/o del sector industrial globalmente considerado. Para muchos investigadores, los grupos estratégicos sólo son significativos si afectan a los comportamientos de las empresas, a sus resultados o a ambos. Por ello, la identificación de los grupos estratégicos, su caracterización y el análisis de las implicaciones que para los resultados pudieran tener, constituyó desde las primeras investigaciones, el objetivo primordial.

No obstante, la diversidad y complejidad de los estudios ha ido aumentando considerablemente a lo largo del tiempo, debido fundamentalmente: al desarrollo y generalización del uso de metodologías de análisis más sofisticadas; a la necesidad de buscar relaciones más complejas entre grupos y resultados que implicaban la introducción de variables intermedias; a la introducción de conceptos, hipótesis y argumentos procedentes de diferentes disciplinas y; a la experiencia acumulada y a la propia inquietud de los investigadores. En el cuadro I.1. podremos contemplar una relación de las principales cuestiones que han sido objeto de estudio en los trabajos empíricos analizados.

Los trabajos han sido agrupados en grandes temas, así la categoría de grupos estratégicos y resultados incluye tanto los que analizan diferencias de resultados entre industrias (Hergert, 1987; Newman, 1978), entre grupos estratégicos de una misma industria (Fiegenbaum y Thomas, 1990; Mehra, 1996), o entre empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico (Lewis y Thomas, 1994; McNamara *et al.* 2003). La segunda categoría incluye además de los trabajos que propiamente analizan la evolución de las industrias y las tasas de movilidad entre grupos, trabajos relativos al análisis de los grupos estratégicos como puntos de referencia estratégica (Fiegenbaum y Thomas, 1994 y 1995; Greeve, 1998; Porac *et al.*, 1995), trabajos orientados a la predicción de la estructura futura de la industria (Kumar, Thomas y Fiegenbaum, 1990; Más Ruiz 1996 a y b), y al análisis de los patrones de entrada a un sector (McGee y Thomas, 1994; Bogner, Thomas y McGee, 1996), entre otros. En la categoría de otros, se recoge una variedad de trabajos de difícil clasificación que plantean cuestiones muy específicas y hasta ahora poco estudiadas.

¹ A lo largo de todo el trabajo consideraremos el término resultados en su sentido más amplio, como sinónimo del término *performance*.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE ANÁLISIS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS

<p>Grupos estratégicos y resultados</p>	<p>Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Newman (1978); Schendel y Patton (1978); Porter (1979); Frazier y Howell (1983); Galbraith y Schendel (1983); Dess y Davis (1984); Hawes y Crittenden (1984); Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Calori (1985); Hatten y Hatten (1985); Tremblay (1985); Cool y Schendel (1987); Day, Desarbo y Oliva (1987); De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1987); Hergert (1987); Johnson y Thomas (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Cool y Schendel (1988); Kim y Lim (1988); Douglass y Rhee (1989); Jegers (1989); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 a); Mascarenhas y Aaker (1989 b); Fiegenbaum y Thomas (1990); Kumar (1990); Lewis y Thomas (1990); Espitia, Polo y Salas (1991); Lawless y Tegarden (1991); Pant (1991); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Caves y Ghemawat (1992); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Miles, Snow y Sharfman (1993); Reger y Huff (1993); Cool, Dierickx y Martens (1994); Flavián, Polo y Urquizu (1994); Iglesias (1994 b); Jegers (1994); Lewis y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994); Segars y Grover (1994); Wiggins y Ruefli (1995); Céspedes (1996); Mehra (1996); Flavian y Polo (1997 b); Houthoofd y Heene (1997); Nath y Gruca (1997); Más Ruiz (1998); Pinillos y Martín (1998); Rama (1999); Segev, Raveth y Farjoun (1999); De la Fuente <i>et al.</i> (2000); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Flavian y Polo (2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000); Pegels, Song y Yang (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); García, Santos y Vallelado (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001); Nair y Kotha (2001); McNamara, Luce y Tompson (2002); McNamara, Deephouse y Luce (2003)</p>
<p>Evolución de la industria y dinámica de los grupos estratégicos</p>	<p>Oster (1982); Hatten y Hatten (1985); Primeaux (1985); Cool y Schendel (1987); Fiegenbaum y Primeaux Jr. (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Amel y Rhoades (1988); Baird, Sudharshan y Thomas (1988); Cool y Schendel (1988); Mascarenhas (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 a); Mascarenhas y Aaker (1989 b); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990); Schroeder (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Tallman (1991); Cool y Dierickx (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Bogner, Pandian y Thomas (1994); Cool, Dierickx y Martens (1994); Fiegenbaum y Thomas (1994); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Segars y Grover (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Bogner, Thomas y McGee (1996); Céspedes (1996); Más Ruiz (1996a); Más Ruiz (1996b); McGee y Thomas (1994); Flavian y Polo (1997 a); Flavian y Polo (1997 b); Greeve (1998); Más Ruiz (1998); Muñiz (1998); Pinillos y Martín (1998); Clark y Montgomery (1999); Rama (1999); Flavian y Polo (2000); Nair y Kotha (2001); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); García, Santos y Vallelado (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001); Nair y Filer (2003)</p>
<p>Identificación de grupos estratégicos, patrones de estrategia de negocio o barreras a la movilidad</p>	<p>Donsimoni y Leoz-Arguelles (1981); Galbraith y Schendel (1983); Gómez, Marhuenda y Más (1993); Hawes y Crittenden (1984); Ryans y Wittink (1985); Walton (1986); Porac, Thomas y Emme (1987); Douglass y Rhee (1989); Kim y Lim (1988); Mascarenhas (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 a); Mascarenhas y Aaker (1989 b); Pegels y Sekar (1989); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Caves y Ghemawat (1992); Porac, Reger y Huff (1993); Hodgkinson y Johnson (1994); Porac y Thomas (1994); Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Bello y Muñiz (1998); Clark y Montgomery (1999); McNamara, Luce y Tompson (2002)</p>

(continúa en la página siguiente)

PRINCIPALES OBJETIVOS DE ANÁLISIS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS	
Análisis de las relaciones y la convergencia entre diferentes definiciones de grupo estratégico	Ketchen, Thomas y Snow (1993); Iglesias (1994 b); Nath y Sudharshan (1994); Thomas y Carroll (1994); Mbengue (1995 a); Mbengue (1995 b); Mehra (1996); Foreman y Westgren (1997); Nath y Gruca (1997); Ruiz e Iglesias (1997); Bigné y Vila (2000); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001)
Análisis de la rivalidad	Cool, Dierickx y Jemison (1989); McNamee y McHugh (1989); Boecker (1991), Cool y Dierickx (1993); Peteraf (1993); Cool, Dierickx y Martens (1994); Smith; Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Céspedes (1996); García Falcón y Rodríguez (1996); Grimm, Young y Wally (1997); Greeve (1998)
Desarrollo de la metodología	Harrigan (1985); Primeaux Jr (1985); Ryans y Wittink (1985); Cool y Schendel (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Iglesias (1994b); Houthoofd y Heene (1997); Muñiz (1998); Gordon y Milne (1999); Lee, Lee y Rho (2002)
Identificación variables predictoras pertenencia al grupo	Calori (1985); Gripsrud y Gronhaug (1985); Walton (1986); Fombrum y Zajac (1987); Reger (1990 a); Porac y Thomas (1994); Clark y Montgomery (1999); Más Ruiz y Estévez García (2000)
Grupos estratégicos y niveles de la estrategia	Fombrun y Zajac (1987); De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); McGee y Segal-Horn (1990); Schroeder (1990); Nath y Sudharshan (1994); Schroeder y Congden (1995); Rama (1999); Gómez Suárez y Méndez García (2000)
Grupos estratégicos, cooperación y alianzas	Duysters y Hagedoorn (1995); Nohria y García-Pont (1991); García-Pont y Nohria (2002)
Grupos estratégicos y competencia internacional	Donsimoni y Leoz-Arguelles (1981) Kogut (1984); Kumar (1990); McGee y Segal-Horn (1990); Tallman (1991)
Relación entre grupos estratégicos y reputación	Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)
Grupos estratégicos heterogeneidad producto-mercado e imitabilidad de los recursos	Thomas y Carroll (1994); Mehra y Floyd (1998)
Otros	Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Gripsrud y Gronhaug (1985); Kumar (1987); Camisón y Molina (1998); De la Fuente <i>et al.</i> (2000); Pegels, Song y Yang (2000); Muñiz, Cervantes y González (2001);

Cuadro I.1. Principales objetivos de análisis en la investigación sobre grupos estratégicos
Fuente: Elaboración propia

Hoy en día, desde la perspectiva del investigador, la identificación de los grupos estratégicos de un sector no constituye, ni debe hacerlo, un fin en sí mismo, sino un primer paso para el análisis de su papel y su relación con otra serie de variables vinculadas a decisiones estratégicas relevantes, relacionadas con el desarrollo de patrones de entrada a un mercado, con la elección de grupos de referencia, con los patrones de adaptación a cambios en el entorno o a cambios en el ciclo de vida del sector, con la propensión a establecer diferentes tipos de alianzas, con la rivalidad o la intensidad de la competencia en el sector, etc. Así lo manifiestan por ejemplo McGee y Thomas (1992) y McGee, Thomas y Pruett (1994 y 1995), al señalar que desde un punto de vista contemporáneo, la mera identificación de los grupos estratégicos no puede constituir el objeto de una investigación, a menos que la estructura de grupos identificados pueda ser relacionada, y por tanto validar, la estructura esperada por la teoría que se toma como referencia.

Llegados a este punto, queremos significar como el optimismo de numerosos autores frente a este fenómeno, les ha llevado a atribuirle una amplia variedad de utilidades, entre las que cabe destacar que²:

- Simplifica la heterogeneidad existente en un mercado, permitiendo de este modo conseguir con relativa facilidad una idea global del sector (Carroll, Lewis y Thomas, 1992);
- Permite conservar las características diferenciales básicas de los diferentes comportamientos competitivos (Hatten y Hatten, 1987);
- Facilita el estudio de la rivalidad existente en el mercado, al permitir a los directivos centrar su atención de forma preferente en los movimientos estratégicos de sus competidores más cercanos (Cool y Schendel, 1987);
- Facilita la identificación y análisis de fortalezas y debilidades de las empresas que compiten en una industria (Aaker, 1988);
- Facilita la identificación y análisis de amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para las empresas incluidas en cada grupo estratégico (Harrigan, 1985);
- Permite justificar las diferencias de resultados existentes entre las empresas integradas dentro de la misma industria (Cool y Schendel, 1988; Porter, 1979);
- Simplifica el análisis de la evolución del sector y de sus grupos estratégicos por medio de estudios longitudinales (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987; McGee y Thomas, 1987);
- Simplifica la evaluación del atractivo de cada estrategia (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987); etc.

De resultar ciertas todas las utilidades que acabamos de citar, el potencial de esta herramienta, sería enorme y su aplicación inmediata al entorno empresarial. De

² Para una revisión más detallada véase Flavián y Polo (1997b: 14-24).

hecho han proliferado este tipo de análisis sectoriales, no sólo en la literatura científica, sino en trabajos de consultoría estratégica. Ahora bien, en contraposición a esta visión, no han faltado las voces críticas que han venido a cuestionar la utilidad y la propia existencia de los grupos estratégicos y que, en algunos casos, les han otorgado, a lo sumo, un papel como artefacto estadístico o conveniencia analítica, que permite resumir la información sobre la competencia de un sector para hacerla más manejable. Es más, incluso respecto a esta última cuestión, aparecen dudas sobre la capacidad que pudieran tener los estudios sobre grupos estratégicos, para proporcionar alguna información que no pudiera obtenerse a través del estudio de las industrias y de las empresas individuales.

Entre las voces críticas más destacadas cabe señalar las de Barney y Hoskisson (1990), Hatten y Hatten (1987) y Thomas y Venkatraman (1988). Como veremos en la primera parte del capítulo primero, sus críticas, así como las de otros autores, se han centrado en torno a tres cuestiones fundamentales. La primera relativa al «escaso desarrollo teórico dado a los grupos estratégicos, que ofrece una base insuficiente para fundamentar el propio concepto de grupo estratégico». La segunda agrupa los planteamientos críticos relacionados con aspectos metodológicos, fundamentalmente los relacionados con la validación de la existencia de los grupos estratégicos. Y la tercera se centra en la existencia de unos resultados de la investigación poco convincentes, más en concreto, se critica la falta de evidencia empírica suficiente para demostrar el efecto de los grupos estratégico sobre los resultados.

Por todo ello y, dado el considerable camino recorrido por la comunidad científica en pos de aclarar la utilidad de los grupos estratégicos, las cuestiones básicas sobre su existencia y las implicaciones de la misma (sobre todo en lo que respecta a sus implicaciones para los resultados de las empresas pertenecientes a diferentes grupos estratégicos y de los sectores industriales de los que forman parte), consideramos pertinente hacer balance de los logros obtenidos, de las lagunas que quedan todavía por cubrir y tratar de establecer conexiones, entre aportaciones que incluso en ocasiones, no tienen aparentemente nada que ver, excepto en que utilizan alguna definición alternativa de grupo estratégico o de un concepto concurrente, para representar la heterogeneidad de los competidores de un sector industrial.

Es nuestra intención relacionar las diferentes argumentaciones relativas a la existencia e implicaciones de los grupos estratégicos, con las diferentes definiciones proporcionadas por la literatura que ha emanado de las diferentes corrientes de investigación. Ello ha de permitirnos avanzar en el desarrollo de una propuesta que relacione las características de una industria, con la probabilidad de la existencia de grupos estratégicos significativos y, por tanto, susceptibles de explicar de manera no trivial, las diferencias en los resultados empresariales.

II. DELIMITACIÓN DE UN MARCO MULTIDISCIPLINAR DE ANÁLISIS

Como podremos constatar detalladamente, a lo largo de los dos primeros capítulos, el concepto de grupo estratégico (así como otros conceptos íntimamente relacionados con el mismo), han sido abordados, a lo largo de treinta años de investigación, desde múltiples perspectivas y mediante diferentes enfoques. Ello no ha de causar sorpresa o incomodidad, en la medida en que la dirección estratégica, disciplina que va a constituir nuestro marco de referencia teórico, en contraste con otras disciplinas científicas como por ejemplo la física o la química, presenta un marcado carácter interdisciplinar, al aplicar, ampliar e integrar algunos conceptos y metodologías desarrolladas previamente en otros campos científicos (Jemison, 1981a).

Desde sus orígenes, la dirección estratégica se alza sobre los conceptos teóricos de otras disciplinas relativamente más maduras, que han tenido un impacto significativo sobre ella. En este sentido, la influencia de la economía ha sido notable, pero también ha sido importante el papel de la sociología o de la psicología. En un informe bastante reciente (Academy of Management Journal, 1996), basado en las respuestas a una encuesta de los principales estudiosos de las universidades americanas, las disciplinas básicas que más han contribuido han sido por este orden la economía (115), la teoría organizativa (60), la sociología (53), la psicología (48), el comportamiento organizativo (24), el comercio internacional (10), la teoría de juegos (9), el MIS/Computer (8), el marketing (8), las finanzas (6), las políticas públicas (4) y la biología/ecología (3)³ (Cuervo, 1999: 53, nota nº 15).

Existen multitud de trabajos que han destacado lo importantes que han sido para el desarrollo del cuerpo teórico y la validación de la dirección estratégica (o simplemente dirección de empresas), disciplinas como la organización industrial, la teoría de los costes de transacción, la teoría de juegos, la teoría evolucionista y el enfoque de recursos y capacidades, (procedentes de la economía); las teorías de la organización y del comportamiento administrativo; enfoques funcionales como el marketing y la teoría financiera; la ecología de las poblaciones y de dependencia de recursos derivadas de la biología y la sociología respectivamente, etc. Entre estos trabajos destacamos los de Bettis (1983); Biggadike (1981); Donaldson y Barney (1990); Hesterly *et al.* (1990); Jemison (1981 a y b); Meyers (1984); Porter (1981); Rumelt, Schendel y Teece (1991); y Ulrich y Barney (1984).

Venkatraman y Grant (1988: 549) y McGee, Thomas y Pruett (1995: 263), entre otros, señalan que “los investigadores deberían reconocer el valor de la perspectiva multidisciplinar de la dirección estratégica al teorizar sobre los grupos estratégicos”, e indicaban las aportaciones que se podían hacer desde los siguientes campos:

³ Entre paréntesis aparece el número de menciones y su valoración.

- ◆ La economía industrial puede representar un enfoque útil para comprender la estructura de mercado y plantear razones que hagan esperar la existencia de heterogeneidad entre las empresas de un sector.
- ◆ Los conceptos del marketing relacionados con las definiciones de productos-mercados, necesidades y preferencias de los consumidores, así como comportamientos de elección y compra, pueden proporcionar argumentos sobre la existencia o ausencia de grupos.
- ◆ La teoría de la organización y las ciencias administrativas proporcionan indicadores en relación con las diferencias en la estructura organizativa que pueden tener relaciones estrechas con las elecciones y actuaciones en materia de estrategia.
- ◆ La ecología de las poblaciones y la noción de especies organizativas proporcionan útiles indicadores y argumentos sobre cómo se forman los grupos y su estabilidad a lo largo del tiempo.

El problema radica según diversos autores, en que todavía no se ha avanzado suficientemente en el proceso de integración e inserción de los diferentes contenidos en un cuerpo coherente de conocimientos. En muchos casos se han desarrollado nuevas perspectivas, sin prestar suficiente atención al trabajo desarrollado desde diferentes tradiciones teóricas, obviando las relaciones entre nuevas y viejas perspectivas. Esta falta de comparación hace que a menudo se obvien importantes similitudes, diferencias y complementariedades o puntos de integración entre diferentes perspectivas. Sólo pueden conocerse todas las implicaciones de una particular teoría si se contrasta con otras (Ulrich y Barney, 1984: 471). Por lo que respecta a la investigación sobre grupos estratégicos, en el primer apartado de esta introducción señalamos como los esfuerzos por integrar aportaciones provenientes de diferentes enfoques, han sido todavía escasos, si bien cada vez más influyentes. Por ello, autores como Thomas y Venkatraman (1988: 549) plantean como reto para una perspectiva de dirección estratégica "la reconciliación de estos puntos de vista, hasta cierto punto competitivos, en unos fundamentos que pudieran ser utilizados como punto de partida para la investigación futura"⁴.

En sintonía con lo expuesto, parece necesario a nuestro entender seguir incidiendo en esta transversalidad de la dirección estratégica (que como ya hemos señalado constituye el marco teórico de referencia fundamental de la presente investigación), para aprovechar el avance de todas aquellas ciencias que pueden hacer aportaciones, que faciliten la comprensión del comportamiento de las organizaciones y de los mercados en los que compiten. Ahora bien, en la obsesión por abarcar demasiadas teorías, enfoques, perspectivas o aportaciones, corremos el riesgo de

⁴ Como ya señalamos anteriormente, cada vez son más numerosas las aportaciones, en el campo del estudio de los grupos estratégicos, que adoptan una perspectiva marcadamente multidisciplinar. Ejemplos de ellos son, entre otros, los trabajos de Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); García-Pont y Nohria (2002); Greeve (1998).

perdernos por los intrincados senderos de la ciencia, sin llegar a alcanzar ninguna meta concreta. Resulta indispensable mantenerse en un complicado equilibrio, entre una "apertura mental" que de alimento a la avidez de saber y enriquezca las explicaciones de los fenómenos empresariales, y la construcción de un eje fundamental y una visión clara del objetivo que limite y oriente el ejercicio intelectual en aras al cumplimiento de un fin.

Fernández (1999: 63) se acerca a esta problemática señalando los dos casos extremos, utilizar un único paradigma dominante o, dada la complejidad de los temas abordados por la dirección estratégica, emplear de forma simultánea varios paradigmas para no caer en un "reduccionismo empobrecedor". Para la autora las dos opciones presentan serios inconvenientes:

- ◆ "La opción del paradigma único y exclusivo puede provocar un aislamiento creciente de la realidad, lo que conferirá una rigidez creciente a la disciplina; su capacidad para resolver problemas irá menguando, mientras crece el número de anomalías que se presentan, con lo que se irá cerrando sobre sí".
- ◆ "Un elevado grado de pluralismo amplía el número y enriquece el tratamiento de los problemas a analizar; pero también –como señalaba Pfeffer (1993)- puede acabar por ser paralizante cuando hay demasiadas opciones teóricas y poca selección entre ellas". La falta de un vocabulario compartido y consolidado, la ausencia de un liderazgo académico incuestionado, y la incertidumbre sobre la metodología a utilizar son algunos de los factores que pueden retrasar el avance de la investigación "multiparadigmática".

Fernández (1999: 63) recomienda, siguiendo a Foss (1996b)⁵, un eclecticismo moderado que permita combinar las ventajas de ambos planteamientos extremos, manteniendo "un cierto grado de competencia entre programas, al tiempo que se mantiene la posibilidad de establecer una fertilización cruzada entre ellos (...)". Ahora bien, para que ello sea posible es necesario fijar con anterioridad "conceptos, vocabulario y gramática". Por lo que a nuestra investigación respecta, en la primera parte del capítulo tercero trataremos de fijar esos "conceptos, vocabulario y gramática" requeridos por Fernández : a) precisando los diferentes conceptos de grupo surgidos de los diferentes enfoques teóricos revisados; b) analizando las principales relaciones, similitudes y diferencias existentes entre ellos y; c) señalando las principales aportaciones que derivan de los mismos.

En relación a los grupos estratégicos, tanto las aportaciones iniciales en el ámbito de la economía industrial, como las realizadas con posterioridad desde el enfoque del posicionamiento, el enfoque de recursos y desde el ámbito de la psicología

⁵ Señala Foss (1996b: 7 y 8), que "demasiado pluralismo significa demasiadas nuevas alternativas teóricas y escasa selección entre ellas [...] poco pluralismo tiene como resultado disciplinas monolíticas en las cuales no hay espacio para la supervivencia de nuevas alternativas".

cognitiva fundamentalmente, han supuesto avances muy importantes para la comprensión de la naturaleza y dinámica de los grupos estratégicos. Por todo ello resulta imprescindible tener muy en cuenta los trabajos desarrollados al amparo de estos enfoques, a la hora de tratar de desarrollar una sólida teoría sobre los grupos estratégicos y sus implicaciones sobre los resultados de las organizaciones. No obstante, si bien existen además de las señaladas, otras perspectivas de análisis no menos interesantes, para tratar de evitar los peligros de abarcar demasiadas teorías, enfoques o perspectivas, a lo largo de todo este trabajo, nos centraremos básicamente en las aportaciones de los tres enfoques más importantes: el enfoque estratégico del posicionamiento, el basado en los recursos y capacidades y el cognitivo. Sin renunciar no obstante a utilizar para cuestiones puntuales, conceptos y argumentos derivados de otras teorías o enfoques.

III. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

El presente apartado tiene por objeto facilitar la mejor comprensión de los objetivos de la presente tesis doctoral, a través de la exposición detallada de los temas concretos que van a ser objeto de análisis en la misma, al tiempo que definimos su estructura para facilitar su lectura, así como la búsqueda de aquellos apartados que tratan cuestiones de especial interés para el lector.

Como ya indicamos con anterioridad, nuestro objetivo principal consiste en avanzar en el desarrollo de una propuesta que relacione las características de una industria, con la probabilidad de la existencia de grupos estratégicos significativos y, por tanto, susceptibles de explicar de manera no trivial, las diferencias en los resultados empresariales. Con ello se pretende, si no esclarecer de manera definitiva la controversia suscitada sobre la existencia de los grupos estratégicos, que todavía no ha logrado ser resuelta de forma satisfactoria, al menos avanzar en la comprensión del fenómeno, de sus variantes y de las consecuencias que pudieran derivarse del mismo. Ello responde a la necesidad planteada por autores como Barney y Hoskisson (1990), Lee *et al.* (2002), McGee y Thomas (1992) y McGee, Thomas y Pruett (1995), Mehra (1996), Mehra y Floyd (1998) y Thomas y Venkatraman (1988), de desarrollar una teoría que permita especificar cuándo existirán o no de manera significativa, los grupos estratégicos en diferentes industrias y, por tanto, pasar de estudios exploratorios a estudios confirmatorios. Deseamos en definitiva llegar a conocer cuándo y en qué circunstancias pueden resultar más o menos útiles este tipo de estudios, sus límites, así como cuáles son las mejores prácticas de análisis sectorial para cada circunstancia.

Cumplir con el objetivo planteado nos ha exigido dedicar la primera parte del presente trabajo a llevar a cabo, desde una perspectiva integradora y abierta a las aportaciones de diferentes teorías y corrientes de pensamiento, una exhaustiva revisión

⁶ No resulta casual que Gutiérrez (1995: 75) haya señalado como temas emergentes y relevantes la teoría de recursos y capacidades y la aplicación de las teorías cognitivas a la dirección y organización.

de los trabajos tanto teóricos como empíricos que han tenido como objeto de estudio los grupos estratégicos. A dicha revisión hemos dedicado los capítulos primero y segundo.

En el capítulo primero se revisan como punto de partida, las principales críticas planteadas en relación al desarrollo teórico de los grupos estratégicos. El partir de la revisión de las principales debilidades de los planteamientos teóricos a favor de la existencia de los grupos estratégicos, tiene la ventaja de orientarnos en la búsqueda de unos fundamentos teóricos que puedan salvarlas, al tiempo que nos pone sobre aviso de las dificultades que nos vamos a encontrar. Una vez comentados los principales planteamientos críticos, nos adentramos en la revisión de las aportaciones de los principales enfoques de análisis del concepto de grupo estratégico, desde su origen, en el marco de la economía industrial, pasando por el enfoque estratégico del posicionamiento y el enfoque de recursos y capacidades, para finalizar con el enfoque cognitivo.

En el capítulo segundo son revisadas otras perspectivas de análisis que, consideramos, realizan aportaciones interesantes a la hora de dar razón de la existencia y comportamiento de los grupos estratégicos, y que han mostrado, en la mayoría de los casos, cierta complementariedad con alguna de las perspectivas revisadas en el capítulo primero. Su interés radica fundamentalmente en lo novedoso de sus aportaciones, y en el hecho de que en la última década, ha ido apareciendo un creciente número de estudios de carácter multidisciplinar, que han buscado en estas teorías explicaciones alternativas o complementarias a los fenómenos relacionados con la existencia, el comportamiento y los efectos de los grupos estratégicos. Al final del capítulo segundo podemos encontrar un resumen de los principales argumentos teóricos que han venido a explicar la génesis y persistencia temporal de los grupos estratégicos.

El análisis de las diferentes definiciones de grupo estratégico, de los supuestos en los que se sustentan, y de las relaciones entre las mismas, nos permite fundamentar en el capítulo tercero una propuesta de definiciones alternativas de grupo estratégico, con diferentes grados de fortaleza. El interés de esta propuesta radica en vincular el tipo de definición de grupo estratégico que se cumple en un sector, con las propias características del mismo. Además, es en ese mismo capítulo tercero, donde revisamos los fundamentos teóricos y la evidencia empírica de la existencia de diferencias en resultados, derivadas de la existencia de los grupos estratégicos.

Allí argumentaremos que cuanto más fuerte es la definición de grupo estratégico que cumple la estructura de grupos de un sector, entonces mayores son las posibilidades de que las empresas reconozcan sus interdependencias y que, por tanto, la pertenencia a un grupo condicione el comportamiento competitivo/cooperativo de las empresas y, de ahí, los resultados obtenidos por las empresas pertenecientes al mismo. Este es uno de los pasos imprescindibles, a nuestro modo de ver, para poder plantear una teoría que nos permita establecer *a priori* la probabilidad de la existencia de los grupos estratégicos y la medida en que estos serán significativos, es decir, la

medida en que cabe esperar que expliquen las diferencias en resultados o en el comportamiento de las diferentes empresas de la industria.

Al final del capítulo tercero es donde planteamos un conjunto de hipótesis, sobre la probabilidad de que se cumpla una definición de grupo estratégico más o menos fuerte en función de las características del sector analizado, así como sobre el valor explicativo de las diferencias en resultados que pueden tener las diferentes definiciones de grupo.

Los capítulos cuarto y quinto, recogen el estudio empírico realizado, con el que se pretende obtener evidencias que sustenten, al menos en parte, las relaciones teóricas establecidas en el capítulo tercero. Ahora bien, al margen de los resultados obtenidos, que serán comentados en el capítulo quinto, llevaremos a cabo una serie de aportaciones en lo que al proceso o metodología de investigación se refiere, cuestión ésta que constituye otro de los objetivos del presente trabajo. En el capítulo cuarto, discutimos ampliamente la problemática de la selección de las dimensiones relevantes para la identificación de los grupos estratégicos, y proponemos una serie de criterios que marcan una diferencia clara entre la identificación de grupos estratégicos como mapa de conducta o como mapa de estructura. La segunda de las aportaciones metodológicas, planteada en el capítulo quinto, se centra en el análisis de convergencia, poco utilizado en la literatura sobre grupos estratégicos, y para el que proponemos la utilización de una serie de contrastes basados en los resultados de tablas de contingencia.

Puede resultar chocante, dada la estructura de la mayoría de las tesis doctorales consultadas, que los capítulos cuarto y quinto no separen totalmente metodología y resultados, pero ello tiene una explicación lógica. La gran cantidad de pasos a llevar a cabo en la investigación, así como la cantidad de análisis estadísticos implicados, recomendaba ir introduciéndolos paulatinamente, en cada una de las fases de análisis. Además, ello nos permitía separar un tema para nosotros de crucial interés, la problemática de la selección de variables, permitiendo otorgarle la relevancia merecida, así como una mayor claridad en la exposición.

Por último, en el apartado de conclusiones generales que cierra esta tesis doctoral, hacemos referencia, por un lado, a las principales conclusiones alcanzadas, a las reflexiones que de ellas se derivan y a los logros obtenidos, y por otro lado, se repasan las principales limitaciones del estudio, así como las futuras líneas de actuación y algunas propuestas de aplicación en el campo empresarial.

Capítulo Primero:

El Concepto de Grupo

Estratégico: Origen y Principales

Perspectivas de Análisis

1.1. PLANTEAMIENTOS CRÍTICOS EN RELACIÓN AL DESARROLLO TEÓRICO DADO A LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

1.1.1. Introducción

Desde que Hunt (1972) introdujo el concepto de grupo estratégico, la controversia suscitada sobre su existencia, todavía no ha podido ser resuelta de forma satisfactoria. Diversos autores, entre los que destacan Hatten y Hatten (1987), Thomas y Venkatraman (1988) y Barney y Hoskisson (1990), han puesto en tela de juicio la propia existencia de los grupos estratégicos, llegando a considerar en algunos casos que el concepto de grupo estratégico no es más que una "comodidad analítica" sin más utilidad que "resumir" la información relativa a las empresas de un sector determinado. La cuestión no es trivial, de hecho, resulta de gran importancia en la medida en que, si la estructura de grupos estratégicos es meramente una "comodidad analítica", como señalan Hatten y Hatten (1987), representaría un resultado inductivo sin fundamento teórico y todas las predicciones realizadas desde la perspectiva de este concepto estarían vacías de contenido (Tang y Thomas, 1992: 324).

Antes de adentrarnos en el análisis de las principales críticas vertidas en torno al concepto de grupo estratégico, quisiéramos destacar como primer factor que juega en contra de un adecuado desarrollo del mismo, la gran confusión que parece reinar respecto al propio significado del término. Como hemos podido constatar en la introducción, la existencia de gran cantidad de estudios que tratan la problemática de la estructura intraindustrial, desde perspectivas diferentes, ha contribuido en gran medida a crear esta confusión terminológica. La mayoría de estos trabajos tratan de demostrar la existencia de subgrupos de empresas, más o menos estables y significativos, en la medida en que tengan efectos reales sobre el comportamiento y/o los resultados, obtenidos por las empresas pertenecientes a la industria considerada. No obstante, la forma de definir el grupo varía, tanto en su concepción teórica, como en lo referente a la forma de hacer operativo el concepto.

Esta situación ha derivado en la ausencia de un “vocabulario común”, en la utilización de un mismo término para representar diferentes realidades, o de términos diferentes para definir realidades equivalentes, así como en el desarrollo de una serie de conceptos relacionados con el de grupo estratégico que, en ocasiones, se confunden con el mismo. Este es el motivo por el que, trataremos en el capítulo tercero, de definir claramente toda esta serie de conceptos (grupos estratégicos, grupos cognitivos, redes de empresas que interactúan, grupos competitivos, comunidades cognitivas, supragrupos estratégicos, etc.), así como sus relaciones, y de ofrecer una tipología de definiciones de grupo que se diferenciarán por su grado de fortaleza.

Una vez realizadas estas precisiones, quisiéramos revisar las principales cuestiones críticas que se plantean en torno a la cuestión de la existencia de los grupos estratégicos. Consideramos conveniente destacar tres grupos diferentes de críticas que se centran en diferentes aspectos como son:

- ✓ El escaso desarrollo teórico dado a los grupos estratégicos que ofrece una base insuficiente para fundamentar el propio concepto de grupo estratégico. Aspecto éste que será analizado minuciosamente a lo largo de los dos primeros capítulos, y que desembocará en una serie de definiciones alternativas de grupo estratégico en el capítulo tercero.
- ✓ La utilización de una metodología inadecuada para validar la existencia de los grupos estratégicos, en todo lo referente a la especificación de los modelos, a la determinación de los límites de la industria, a la forma de hacer operativa la estrategia y los resultados, a la determinación de los grupos estratégicos y periodos de tiempo, etc. Los aspectos relacionados con las limitaciones de las metodologías empleadas, serán analizados a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo empírico, en los capítulos cuarto y quinto.
- ✓ La existencia de unos resultados de la investigación empírica poco convincentes. Más en concreto, se critica la falta de evidencia empírica suficiente, para demostrar el efecto de los grupos estratégicos sobre los resultados, tanto de la industria como de las empresas individuales. Este aspecto, que tiene particular relevancia en la

medida en que se suele vincular la propia existencia de los grupos estratégicos a la existencia de estos efectos, será analizado en el capítulo tercero, donde se plantearán una serie de propuestas en relación al valor explicativo de las diferentes definiciones de grupo estratégico.

Además de estos tres aspectos fundamentales, Dranove *et al.* (1998: 1029) entre otros, hacen referencia a las dudas que se plantean sobre la capacidad de los estudios sobre grupos intraindustriales, para proporcionar alguna información que no pueda ser recogida del estudio de las industrias y de las empresas individuales. Ello pone en cuestión la utilidad de los grupos estratégicos como nivel de análisis intermedio entre el análisis del sector y el análisis individualizado de los competidores. Aspecto éste muy relacionado con el valor predictivo otorgado a los grupos estratégicos.

1.1.2. Planteamientos críticos en relación al desarrollo teórico dado a los grupos estratégicos

Diversos autores, como por ejemplo Tang y Thomas (1992: 323), consideran que la propia existencia de los grupos estratégicos, sigue constituyendo un desafío teórico para los investigadores. No obstante, no cabe duda que, desde una perspectiva de dirección estratégica, la mayoría de los autores, al menos de forma implícita, suscriben el hecho de que las empresas difieren de manera significativa, en las estrategias que llevan a cabo. Ahora bien, la existencia de esta heterogeneidad intraindustrial, constituye una condición necesaria para la existencia de grupos estratégicos, pero no es una condición suficiente. La "teoría" de los grupos estratégicos requiere, como mínimo, de la existencia de conjuntos de empresas pertenecientes a una industria, que implementen estrategias similares entre sí y, a su vez, significativamente diferentes de las llevadas a cabo por otros grupos de empresas (Barney y Hoskisson, 1990: 189). Otros autores plantean requisitos más exigentes al señalar que los grupos estratégicos deben afectar al comportamiento y/o resultados de las organizaciones (Dranove *et al.*, 1998; Peteraf y Shanley, 1997).

Hatten y Hatten (1987: 329) argumentan que "los grupos no existen" y que "un grupo estratégico no es un fuerza competitiva antropológica unificada de varias empresas", es meramente una "comodidad analítica". La escasa teoría existente hasta ese momento, no resultaba relevante para estos autores, pues sus conceptos fueron derivados de casos especiales y erróneamente generalizados. No obstante reconocen que los grupos estratégicos pueden constituir una herramienta potencialmente poderosa de análisis estratégico, útil para caracterizar a las empresas, valorar la eficacia de las actividades estratégicas de múltiples empresas competidoras más allá de lo que permite el análisis de una empresa individual, resumir información y poner de relieve dimensiones clave. Sugieren que el análisis de grupos estratégicos, puede ayudar a los investigadores a clasificar a las empresas según criterios razonables, y a aislar empíricamente atributos idiosincrásicos que las empresas de una industria tienen en común y que, por ello, no pueden ser fuente de ventaja competitiva. Añaden como

valor del análisis de grupos “que puede ser utilizado para alertarnos de la identidad de las empresas que podemos emular fácilmente, así como atraer nuestra atención sobre aquellas que son diferentes y cuyo éxito puede amenazar nuestra propia existencia” (*ibid.* 1987: 334)⁷.

Desde un punto de vista eminentemente práctico y consistente con los planteamientos de Hatten y Hatten (1987), Cool *et al.* (1994: 222) comparan la noción de grupo estratégico con la noción de segmento de mercado. La segmentación de mercado trata de agrupar a los consumidores de un bien en particular, basándose en las necesidades de los consumidores o sus criterios de compra. La asunción básica radica en aceptar que existen similitudes o elementos comunes entre consumidores, a lo largo de una serie de criterios de compra. Desde el momento en que algunas personas tienen similares preferencias, resulta generalmente útil establecer clases de compradores. No es necesario asumir que los miembros de un mismo segmento de mercado sean clones unos de otros. Para que la segmentación de mercado sea útil es necesario únicamente que los consumidores tengan necesidades suficientemente similares a lo largo de una serie de criterios relevantes. De la misma forma que no es necesario que los consumidores tengan exactamente las mismas necesidades y comportamientos de compra, para que los segmentos de mercado existan, tampoco lo ha de ser la total homogeneidad de las empresas para la existencia de los grupos estratégicos. El análisis de los grupos estratégicos asume que las empresas son homogéneas, en la misma medida en que se asume que los consumidores son homogéneos en un segmento de mercado.

Para Thomas y Ventraman (1988: 541 y 546-547), incluso en el caso de que se lograra de manera consistente, la mera demostración de la existencia de grupos intraindustriales no sería una contribución significativa, a menos que las estructuras de grupo observadas, pudieran relacionarse con las estructuras esperadas apoyándonos en la teoría que guía el ejercicio de agrupación. Esto requiere una clara articulación de las razones teóricas de la existencia de los grupos estratégicos, basada en la naturaleza de la competencia que, según McGee, Thomas y Pruett (1995: 263) podría utilizar argumentaciones basadas en la competencia espacial, la ecología de las poblaciones, las redes cognitivas y las elecciones estratégicas. También Peteraf y Shanley, (1997) señalan la necesidad de una teoría consistente y suficientemente explicativa del fenómeno de los grupos estratégicos, que los dote de una entidad que vaya más allá de su función instrumental de herramienta de apoyo para el análisis estratégico-competitivo

La importancia de estos estudios, no ha de derivar de la demostración de que existen una serie de grupos, sino de su interpretación en términos de la teoría que guía el ejercicio de agrupamiento. Los trabajos de investigación deberían, en opinión de los autores, centrarse en la deducción teórica del número de grupos, así como de sus

⁷ Hatten y Hatten (1987: 336) también proponen una alternativa al grupo estratégico a la hora de analizar los sectores industriales, cuando introducen el concepto de nicho, entendido como el espacio del mercado o espacio estratégico que un grupo puede ocupar. El mercado o industria se concibe así como un conjunto de nichos más o menos poblados por empresas.

características diferenciales, más que en la derivación exploratoria de cualquier conjunto de grupos (Thomas y Venkatraman, 1988: 548-549). Por ello, si bien McGee, Thomas y Pruett (1995: 263) reconocen la dificultad que supone la especificación de criterios *ex ante*, consideran que ha llegado el momento de cambiar de estudios exploratorios a estudios confirmatorios. En esta línea, Lee *et al.* (2002: 744) sugieren que los investigadores deberían centrarse en tratar de identificar las condiciones que permiten o dificultan la existencia de los grupos estratégicos, su persistencia o estabilidad, así como la de sus diferencias en resultados; mientras Mehra (1994) y Mehra y Floyd (1998) reclaman una teoría que pueda predecir la presencia o ausencia de grupos en diferentes tipos de industria⁸.

Otra cuestión de primer orden hace referencia directa a la utilidad de los grupos estratégicos y a su valor explicativo y predictivo. Así, Thomas y Venkatraman (1988: 541) señalan que “si los grupos estratégicos han de ser realmente útiles para el establecimiento de una teoría de la dirección estratégica, debería existir una relación entre la pertenencia a grupos estratégicos y criterios de resultados”. El ligar grupos estratégicos a resultados es importante por dos razones. En primer lugar, si diferentes grupos muestran variaciones significativas en el nivel de resultados, este resultado daría soporte a la teoría de que las variaciones en resultados pueden atribuirse a la estrategia. En segundo lugar, si las diferencias en resultados no existen, ello implicaría bien el rechazo de la hipótesis de la relación estrategia-resultados, o bien la posibilidad de que diferentes estrategias genéricas proporcionasen los mismos resultados (*Ibid.*, 1988: 548).

En esta línea, Dranove *et al.* (1998: 1030) consideran que si no se pudiese establecer una relación entre la conducta del grupo y los resultados de las empresas, el concepto de grupo estratégico quedaría vacío de contenido al no añadir ningún poder predictivo para explicar las diferencias en los resultados alcanzados por las mismas. Solo si existiesen verdaderos efectos al nivel de grupo sobre los resultados, es decir, una vez controladas las características de las empresas y de la industria, los grupos estratégicos dejarían de ser una “comodidad analítica” como propugnan autores como Hatten y Hatten (1987).

En opinión de Pitt y Thomas (1994: 81) aunque “el enfoque de los grupos estratégicos promete mucho como herramienta analítica, ha entregado relativamente poco, teórica o empíricamente”. En la medida en que las proposiciones generalizadas que han emergido de la investigación son pocas, las bases teóricas de los agrupamientos estratégicos permanecen en gran parte subdesarrollados. El valor del concepto de grupo estratégico, ha de radicar en su rol como variable explicativa significativa entre el nivel de la empresa individual y el sector industrial. Por ello, los autores consideran que para justificar su inclusión en el repertorio aceptado de metodologías analíticas de la estrategia, debe ser capaz de delinear las estructuras

⁸ En el apartado 1.4.2.2. revisaremos la propuesta elaborada por estos autores, así como otras aportaciones que vinculan la existencia de los grupos a factores de industria.

existentes y explicar, o mejor todavía predecir, transformaciones estructurales basadas en la conducta a través del tiempo.

Ahora bien, a pesar de los esfuerzos realizados, un numeroso grupo de investigadores opina que ni la cuestión de la existencia de los grupos, ni los efectos de la pertenencia a un grupo determinado sobre los resultados de las empresas (cuestión intrínsecamente vinculada a la primera), han sido demostradas hasta el momento. Ni se ha desarrollado un método que permita afirmar la existencia de los grupos estratégicos con un nivel de confianza determinado, ni se ha desarrollado de manera solvente una teoría que vincule las características de la industria con la probabilidad de la existencia de grupos estratégicos ni de diferencias en resultados entre los mismos. Además la evidencia empírica de la relación entre grupos y resultados ha sido considerada por la mayoría de los autores escasa y conflictiva (Barney y Hoskisson, 1990; Cool y Schendel 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Johnson y Thomas, 1988; Lewis y Thomas, 1994; etc.).

Enfrentados a esta realidad, Barney y Hoskisson (1990: 187) plantean diferentes posibles respuestas a la problemática suscitada. La primera de ellas es de origen metodológico, cuestión que será tratada a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo empírico, y hace referencia al desarrollo de una teoría de la probabilidad asociada con las metodologías basadas en el análisis de conglomerados o análisis *cluster*, de modo que los investigadores puedan rechazar la hipótesis nula de que, para un conjunto dado de datos, no existen grupos estratégicos con un nivel de confianza estadística especificado. La segunda plantea la necesidad del desarrollo de una teoría que especifique cuándo los grupos existirán o no en diferentes industrias, alternativa que, como hemos podido comprobar, plantean muchos otros autores; mientras que la tercera implica el abandono del análisis al nivel de grupo en favor de un modelo basado en los atributos idiosincrásicos de las empresas individuales⁹.

Otro de los argumentos que pone en tela de juicio la existencia de los grupos estratégicos, tiene su origen en los resultados obtenidos por la investigación cognitiva. La existencia de empresas cuya asignación a cualquier grupo estratégico resulta difícil, lleva a la coexistencia de diversos modelos cognitivos de la competencia, en un mismo sector industrial y en el mismo periodo de tiempo. La investigación previa asumía implícitamente que todas las empresas tenían una estrategia, que esta estrategia podía ser conocida por personas no pertenecientes a la empresa y que todas las empresas podían ser asignadas a un grupo sin ambigüedades. Sin embargo, tanto los resultados del estudio de Reger y Huff (1993) como los obtenidos por Daniels, Jonhson y De Chernatony (1993 y 1994) y por Hodgkinson y Johnson (1994) mostraron esta coexistencia de modelos cognitivos de la industria sólo parcialmente coincidentes. Ello parece sugerir la necesidad de, cuanto menos, revisar la visión de la propia estructura

⁹ Como veremos más adelante en este mismo capítulo, diversos autores han optado por desarrollar este modelo, destacando como pioneros los trabajos de Barney (1986), Lippman y Rumelt (1982) y Rumelt (1984).

de grupo estratégico defendida hasta el momento. Algo que iniciaron los propios Reger y Huff (1993), como podremos constatar más adelante en el apartado 1.5.3. de este mismo capítulo.

Frente a estas críticas, muchos son los estudios que se han acercado a esta problemática, tratando de validar la existencia de los grupos estratégicos en diversos sectores, desde diferentes enfoques y utilizando diversas metodologías, así como de desarrollar un cuerpo teórico para justificar dicha existencia, definiendo algunas de las principales condiciones que se han de dar para su génesis, y las causas de su desarrollo y persistencia temporal. A lo largo del tiempo se han ido presentando diferentes explicaciones teóricas sobre la *formación de los grupos estratégicos* que han ido enriqueciendo la "teoría" de grupos estratégicos y que iremos desgranando a lo largo de los dos primeros capítulos de la presente tesis doctoral, en los que llevaremos a cabo una revisión de las aportaciones, de estas diferentes teorías, enfoques o perspectivas de análisis.

1.2. EL ORIGEN DEL CONCEPTO: LA ECONOMÍA INDUSTRIAL

1.2.1. El concepto de grupo estratégico en la Economía Industrial Clásica

El concepto de grupo estratégico fue introducido por primera vez por Hunt (1972) en el marco teórico de la economía de la organización industrial. Esta disciplina, a la que se encomendó la función de enriquecer las bases teóricas y empíricas del análisis económico, para la comprensión de los comportamientos empresariales, se ocupa de "la manera en que las actividades productivas se armonizan con las demandas sociales de bienes y servicios mediante un método de organización, tal como un mercado libre, y cómo las imperfecciones en el mercado y variaciones en el mecanismo organizativo afectan al grado de éxito obtenido por los productores en satisfacer los deseos de la sociedad" (Scherer, 1980). El objeto principal de la economía industrial consiste en el estudio de "las estructuras de mercado que son las distintas formas bajo las que se organizan intercambios entre compradores y vendedores y, en relación con ellas, las características determinantes de cada estructura de mercado y de su funcionamiento" (Menguzzato y Renau, 1991: 149).

La economía industrial clásica¹⁰ debe sus orígenes a los trabajos de Marshall (1897 y 1920). No obstante es con las aportaciones de autores como Mason (1939 y 1957) y Bain (1959) y lo que a menudo se ha venido en llamar la «tradición de

¹⁰ Para una revisión histórica de los orígenes y evolución de la economía industrial puede consultarse el trabajo de Grether, E. (1970): "Industrial Organization: Past History and Future Problems". *American Economic Review*, vol. LX, nº 2, mayo, 83-89.

Harvard»¹¹, cuando se fijaron los principales conceptos y reglas metodológicas de la economía de la organización industrial, dando lugar a lo que se conoce como el paradigma clásico “estructura-conducta-resultados” (E-C-R). En este sentido, Ventura (1995) señala que el desarrollo de esta teoría, fue propiciado por la necesidad de conocer cómo las imperfecciones de los sectores industriales, permitían que las empresas adoptasen comportamientos que derivaban en ineficiencias, desde un punto de vista social.

Como señalan Lafuente y Salas (1983: 68) “en un primer momento, la lectura del paradigma E-R-C es esencialmente «estructuralista». Es decir, la conducta empresarial es ignorada, relacionándose directamente la estructura de mercado con los resultados, por razones, según Bain, que hacen referencia a dificultades estadísticas y, sobre todo, a la ausencia de teorías explicativas de las relaciones estructura-comportamiento y comportamiento-resultados”. En definitiva, esta aproximación considera a variables como el número y el tamaño de las empresas, la distribución de la cuota de mercado, el crecimiento del mercado, la tecnología, el grado de restricción de las condiciones de entrada y salida del sector, la integración vertical existente, etc. (estructura de la industria), los determinantes principales de la conducta de la empresa (ej.: monopolio, oligopolio y competencia perfecta) y, finalmente, los determinantes de la eficiencia (rendimiento) de la industria, ignorando la actuación de los directivos.

Este planteamiento asume que todas las empresas persiguen un mismo objetivo, la maximización de los beneficios, y comparten las restricciones de la estructura de la industria, tendiendo a comportarse del mismo modo para adaptarse a las condiciones de la industria. Es decir, se asume que las empresas de una industria son iguales en todas las dimensiones económicamente relevantes excepto en su tamaño (Jacquemin, 1989; Porter, 1979).

Entre las principales críticas que ha recibido este enfoque destacan, en primer lugar el haber obviado la conducta empresarial y su heterogeneidad (Seth y Thomas, 1994) y en segundo lugar, su carácter estático y basado en la industria, “que no tiene en cuenta que la competencia es un proceso histórico y evolutivo con posibilidades de interacciones que van, por ejemplo, del resultado al comportamiento y de éste a ciertas estructuras que de esta forma se hacen endógenos” (Jacquemin, 1989: 3). Además, éste carácter deja de lado los aspectos relativos a los recursos y capacidades de la empresa (Foss y Mancke, 1998). A ello debemos añadir el hecho de que los trabajos empíricos, han mostrado como los resultados de las empresas en una industria, sólo pueden ser

¹¹ Paralelamente y de forma antagónica, surge el enfoque de la economía industrial de la escuela de Chicago, que empezó con los trabajos de Aaron Director y George Stigler y que si bien también se enmarca en la tradición empírica de esta primera fase de la economía industrial, sí recalcó la necesidad de un análisis teórico riguroso y de una identificación empírica de teorías alternativas (Tirole, 1990: 16). Para la escuela de Chicago, la estructura del sector refleja los resultados de la eficiencia y no del poder de mercado (Rumelt, Schendel y Teece, 1991). La teoría económica que subyace a este modelo es que las empresas son agentes que buscan la eficiencia en la producción y la distribución. La escuela de Chicago ha ofrecido explicaciones basadas en la eficiencia para una serie de prácticas consideradas como monopolísticas dentro del paradigma tradicional de la economía industrial.

explicados parcialmente por los elementos de la estructura de mercado (Fiegenbaum, McGee y Thomas, 1987).

Jacquemin (1991: 10-11) considera que hasta los años sesenta la economía industrial ha mostrado una aproximación peligrosamente restrictiva. En su opinión no se ha prestado demasiada atención a situar el análisis en el contexto de un modelo microeconómico preciso, y en escasas ocasiones se ha explicitado el tipo de interdependencia oligopolística, insistiendo en la descripción de estructuras del mercado y en sus conexiones directas con los resultados. El papel de la conducta queda de este modo minimizado ya que se supone que las empresas persiguen el mismo objetivo y se adaptan de una forma más o menos pasiva a las condiciones del entorno. El cambio se considera exógeno al sistema y las conductas y los resultados estructuralmente determinados. Este sistema es estático o, en el mejor de los casos, de estática comparativa, "que no tiene en cuenta el hecho de que la competencia se configura como un proceso evolutivo e histórico con posibilidad de retroacciones".

La necesidad de superar estas limitaciones así como de integrar las aportaciones que derivan de la utilización de la teoría de juegos¹², nos lleva a la necesidad de introducir, dentro de este enfoque, lo que se ha venido a denominar la nueva economía industrial que, como señala Jacquemin (1991: 9), ha contribuido de forma sustancial a la reconciliación "entre los modelos teóricos de la competencia y el modo en que la perciben los agentes de la vida económica".

1.2.2. La Nueva Economía Industrial y el análisis de grupos estratégicos

Fundamentalmente a partir de los setenta y, en gran medida, debido a las críticas recibidas a causa de las deficiencias de los planteamientos clásicos, se reconoce la necesidad de considerar explícitamente la estrategia empresarial dentro del paradigma¹³ E-C-R, surgiendo una serie de trabajos que se han agrupado bajo el epígrafe de la nueva economía industrial (Schmalensee, 1982). El modelo ampliado del paradigma E-C-R, cuyo esquema podemos ver en la figura 1.1, recoge un proceso más complejo y dinámico que permite la posibilidad de retroalimentaciones por tres razones básicas (García Falcón, 1995):

- La conducta de las empresas puede modificar la estructura de los mercados donde compiten (por ejemplo: las fusiones pueden alterar la concentración del sector; la inversión en publicidad puede modificar la elasticidad de la demanda).

¹² Como señala Tirole (1990) la teoría de juegos ha sido empleada para demostrar que las estrategias competitivas de las empresas, así como la estructura del mercado, son determinadas endógenamente por las actuaciones de equilibrio de los consumidores y de las empresas. Si bien resulta imprescindible reconocer las importantísimas aportaciones que la teoría de juegos ha realizado a la economía industrial, consideramos oportuno tratarla por separado, en el apartado 2.5. del capítulo segundo, dada la existencia de trabajos sobre grupos estratégicos fundamentados en los modelos de esta teoría.

¹³ Ver por ejemplo Caves y Porter (1978).

- Los resultados obtenidos en un momento anterior, pueden afectar la conducta de las empresas pertenecientes al sector.
- Los resultados obtenidos pueden afectar también a la estructura del sector (por ejemplo: la obtención de beneficios extraordinarios puede atraer a un número mayor de competidores).

La consideración exclusiva de factores estructurales para explicar las diferencias en rentabilidad, dio paso a la identificación de características estratégicas clave y al estudio de su relación, tanto con los factores estructurales, como con las diferencias en resultados (Johnson y Thomas, 1987: 344). Se acentúa de este modo el papel de los agentes económicos, que modifican su entorno en lugar de sujetarse a condiciones predeterminadas (Jacquemin, 1989: 6). Como señalan Lafuente y Salas (1983: 68) “una vez reconocido el papel jugado por la conducta en el paradigma, ha sido preciso reconocer que la estrategia empresarial persigue (busca) la creación de un espacio competitivo propio; en este sentido, el comportamiento determina *ex-ante* la estructura de mercado, que explica *ex-post* el mismo comportamiento. De ahí que se hayan añadido unos cuantos *feed-backs* al paradigma”. Este nuevo modelo subraya la conducta de la empresa, que pasa a ser una variable exógena. Ello supone, en cierto modo, el reconocimiento de la capacidad de innovar que tiene la empresa, que le permite plantear actuaciones encaminadas a modificar su entorno, y crear rupturas que alteren el equilibrio del sector a su favor. Ello sitúa este enfoque en una posición mucho más próxima a la dirección estratégica.

La diversidad de las curvas de demanda y costes de las empresas de un mismo sector, ya analizada con anterioridad por autores como Chamberlin (1932), constituye un punto de partida para el concepto de grupo estratégico, que Hunt (1972) introdujo inicialmente en su tesis doctoral, para describir la “simetría de operaciones” que observó en la industria de electrodomésticos en los años sesenta, utilizándolo para referirse a “conjuntos de empresas dentro de una misma industria que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave”. El grupo constituiría una unidad de análisis intermedia entre sector industrial y empresa.

A raíz de estos planteamientos, en el departamento de economía de la Universidad de Harvard, “los estudiantes de Richard Caves (Hunt, Newman y Porter) comenzaron a modificar los estudios basados en la tradición de Mason y Bain sobre estructura y resultados, para incluir diferentes posicionamientos de empresas en el seno de las industrias, inaugurando el estudio de «grupos estratégicos» dentro de las industrias” (Rumelt, Schendel y Teece, 1991: 8). Paralelamente, las investigaciones incluidas en la corriente estratégica, realizadas por discípulos de la Universidad de Purdue (Hatten, Patton y Schendel) en el sector cervecero, exploraban los vínculos entre elecciones en materia de recursos organizativos interpretados como «estrategia», y mostraron por primera vez la existencia de heterogeneidad dentro de las industrias, llevando a la primera evidencia empírica consistente de los «juegos estratégicos».

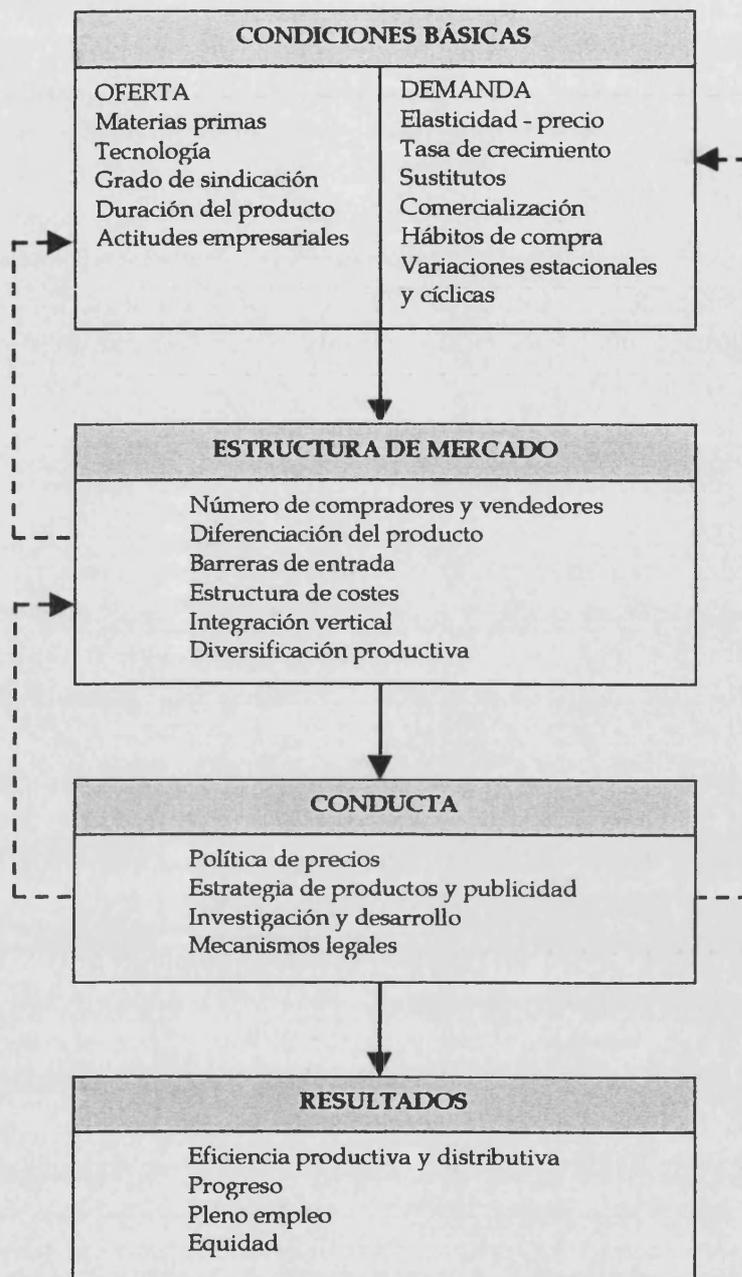


Figura 1.1. Modelo de análisis industrial
Fuente: Scherer (1980), tomado de Ventura (1994: 30)

Al analizar los resultados y el grado de competencia existente en el sector de electrodomésticos, Hunt se apartó un poco de la perspectiva estructuralista, que únicamente consideraba la cuota de mercado para explicar la intensa rivalidad existente en una industria altamente concentrada y con un nivel de competencia muy elevado (Céspedes, 1996a: 19). Descubrió diferencias significativas en las características y estrategias en las empresas de su estudio, tales como políticas de diversificación de productos y acuerdos de distribución, sugiriendo que estas diferencias o asimetrías impedían el desarrollo de un consenso oligopolístico global en la industria. Agrupando empresas, clarificó la comprensión de las opciones estratégicas viables en el sector.

La noción de grupo estratégico fue desarrollada posteriormente de manera más formal por Newman (1973, 1978), en su estudio sobre grupos estratégicos en la industria química norteamericana. Definiendo grupos estratégicos por su grado de integración vertical dentro del mercado en cuestión, demostró que su existencia contravenía la colusión esperada (tácitamente) entre las empresas, reduciendo el poder explicativo del modelo desarrollado por la teoría de la organización industrial. Para Newman (1978: 420), el efecto de la heterogeneidad dentro de la industria es similar, aunque independiente, al de un escaso nivel de concentración de ventas, con problemas similares de coordinación efectiva como los que presenta la conducta oligopolística. A medida que la asimetría en la conducta estratégica de las empresas aumenta, la colusión se torna más laboriosa (Céspedes, 1996a: 19).

Porter (1979) y Caves y Porter (1977), al proponer la existencia de barreras a la movilidad que protegían ciertos grupos de la entrada de competidores pertenecientes a su misma industria, muestran que la existencia de los grupos estratégicos impide que se puedan realizar inferencias del poder de mercado, al nivel de la industria globalmente considerada. Para Porter (1980: 151) el potencial de utilidades de las empresas de distintos grupos estratégicos será diferente, independientemente de las habilidades de implantación de cada empresa, en la medida en que el impacto de las cinco fuerzas competitivas¹⁴ sobre los diferentes grupos estratégicos no sea igual. Cabe esperar que los grupos más aislados y protegidos de la rivalidad existente en el sector, mantengan niveles de beneficios sistemáticamente superiores, a los de las empresas que compiten en grupos estratégicos menos protegidos.

Porter (1979: 215) define el grupo estratégico como un grupo de empresas que siguen "estrategias similares en términos de variables de decisión claves". La existencia de diferentes grupos estratégicos deriva según el autor de la existencia de diferentes dotaciones iniciales de recursos y habilidades, de diferencias en cuanto a sus objetivos y la posición frente al riesgo o de la propia evolución histórica de la industria (Porter, 1979: 216-217). Para definir los grupos estratégicos, el autor aconseja utilizar variables no correlacionadas y que "reflejen la diversidad de combinaciones estratégicas en el sector industrial", siendo las mejores "las que determinan las barreras clave a la movilidad en el sector industrial" (Porter, 1980: 170)¹⁵.

Del mismo modo que las barreras de entrada constituyen características clave de la industria para la teoría tradicional de la economía industrial (el poder de mercado es resultado de la presencia de las mismas), la propia definición de grupos estratégicos, que se nos ofrece en el marco de la nueva economía industrial, requiere de la existencia

¹⁴ Véase Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press, Nueva York. Edición en castellano: *Estrategia Competitiva*, CECSA México, 1982.

¹⁵ Entre las dimensiones que considera relevantes señala: el grado de integración vertical, el nivel de costes fijos, la amplitud de la línea de productos, la importancia y composición de los medios publicitarios, el desembolso de I+D como porcentaje de las ventas, los mercados geográficos servidos, la naturaleza de los canales de distribución empleados, la presencia de capacidades relacionadas con el servicio (*in-house servicing*), etc. (Porter, 1979. 216).

de barreras a la movilidad o barreras de entrada específicas al grupo. Estas barreras evitan que una empresa fuera del grupo pueda imitar, sin incurrir en costes sustanciales y/o desfases temporales significativos, la estrategia de las empresas pertenecientes al grupo (McGee y Thomas, 1986: 150). Una estructura de grupos no tendría sentido si no existiesen costes vinculados a la imitación de su estrategia por otras empresas.

Porter (1979, 1980) establece una conexión entre los estudios de grupos estratégicos y el rendimiento de la industria, a través de los efectos de una mayor o menor rivalidad competitiva. Esta rivalidad dependerá en opinión del autor del número y tamaño relativo de los grupos, la distancia estratégica entre los mismos, el grado de diferenciación del producto y su interdependencia en el mercado (grado en el cual sus clientes objetivo se solapan). Algunas de las hipótesis implícitas en el modelo, radican en considerar que los miembros de un grupo tienden a responder de la misma forma a los cambios que provienen de fuera del grupo, y que las empresas del mismo grupo pueden reconocer la dependencia mutua y coordinar su comportamiento de manera más efectiva, de lo que pueden hacer las empresas de diferentes grupos.

Otros estudios más recientes, como los de Hergert (1987) y Jegers (1989, 1994) también analizan las implicaciones de los grupos estratégicos para la rentabilidad de la industria, si bien no es este el único objetivo que se plantean los estudios de este enfoque. Así, Miles, Snow y Sharfman (1993) además de analizar esta relación, se interesan por los efectos asociados a la competencia en la industria. De otro lado, algunos estudios que podemos enmarcar en la economía industrial (si bien introducen elementos de otros enfoques o teorías, por lo que podemos considerarlos multidisciplinares), se plantean objetivos diferentes. En concreto Lawless y Tegarden (1991), en lugar de centrarse en las diferencias en resultados entre industrias, lo hacen en las diferencias en resultados entre grupos estratégicos, tratando de demostrar como el concepto de grupo estratégico, es más útil para explicar diferencias en resultados entre en unas industrias que en otras (*conforming and no-conforming industries*). Lawless y Finch (1989) analizan las relaciones entre negocio y entorno, clasificando las industrias en función de su grado de munificencia (*munificence*: grado de liberalidad que se mide en términos de la abundancia o escasez de recursos), complejidad y dinamismo para, a continuación, identificar los grupos estratégicos más rentables en cada tipo de industria. Los resultados de este estudio muestran como las relaciones entre resultados y estrategias particulares, varían de un entorno a otro. Por último, Lawless, Bergh y Wilsted (1989) analizan las diferencias en capacidades y en resultados entre los miembros de los diferentes grupos estratégicos, encontrando diferencias significativas en ambos casos, así como evidencias de una significativa correlación entre resultados y capacidades dentro de cada grupo.

Resumiendo, la utilización del concepto de grupo estratégico para el estudio de los resultados de una industria, supuso un gran avance en la medida en que comenzaron a considerarse las diferencias en las estrategias llevadas a cabo por las diferentes empresas, como un factor que podía afectar a esos resultados. Como hemos

señalado, la tradición de la economía industrial consideraba que la estrategia empresarial venía definida por la estructura de la industria, con lo que se consideraba imposible el mantenimiento en el tiempo de estrategias distintas, dentro de la misma industria. Los trabajos de Hunt (1972), Newman (1973, 1978) y Porter (1973, 1979), entre otros, demostraron la posibilidad de la existencia de diferencias relativamente estables en las estrategias, y que esas diferencias podrían afectar al nivel de competencia en la industria y a sus resultados, con lo que el concepto de grupo estratégico empezaba a jugar un importante papel (Cool y Schendel, 1987: 1103-1104). Como señalan McGee y Thomas (1986: 157) "el efecto de los grupos estratégicos fue el restablecer las decisiones estratégicas en el centro de los cambios de la estructura y los resultados y volver a enfatizar a la empresa como importante unidad de análisis".

La definición de los grupos estratégicos tuvo, además de lo ya señalado, diferentes implicaciones importantes concernientes a la disciplina de la economía de la organización industrial. En primer lugar, la identificación de grupos estratégicos tendría implicaciones para los modelos de competencia dentro de las industrias, contribuyendo a la comprensión de las relaciones oligopolísticas. La naturaleza de la interdependencia oligopolística y de la rivalidad, es iluminada por los patrones de pertenencia a los grupos estratégicos y por los cambios en ellos acaecidos a lo largo del tiempo (McGee y Thomas, 1986: 155). Como señala Céspedes (1996a: 14) "las soluciones del oligopolio relativas a un equilibrio no cooperativo, pueden ser caracterizadas por una amplia variedad de acciones: precios, términos contractuales, producción, inversión, publicidad, I+D, calidad del producto, y otras características del mismo. Por consiguiente, el análisis y diseño de la estrategia por parte de los directivos, puede jugar un papel significativo en el desarrollo de los modelos de la organización industrial".

En segundo lugar, reconocer la existencia de variaciones intraindustriales entre grupos estratégicos, sugiere que la entrada de nuevos competidores, generalmente, no se enfocará hacia una industria como un todo, sino hacia un grupo concreto elegido en función de los recursos necesarios. Además, el acceso al grupo deseado puede ser secuencial, lo que conduce a la ocupación sucesiva del dominio de actividad de varios grupos. La noción de barreras a la movilidad amplía el concepto de barreras al terreno de la competencia entre rivales actuales, considerando la posibilidad de realizar inversiones para reducir las oportunidades de obtener beneficios de otras empresas del mercado (Jacquemin, 1989: 96).

En tercer lugar, los modelos básicos de mercado de la teoría microeconómica, que asumen la homogeneidad entre las empresas dentro del mercado, podrían resultar inadecuados para explicar la conducta y el rendimiento de las mismas y del mercado (Céspedes, 1996a: 14). El investigador debería centrarse en grupos individuales, más que en la totalidad del sector, a la hora de analizar la presencia de colusión en una industria; y se deberían reconsiderar los planteamientos generales sobre la rivalidad entre empresas en un sector industrial. Las empresas compiten entre sí dentro de cada

grupo, pero los grupos rivalizan entre sí dentro de los límites de la industria (Espitia, Polo y Salas, 1991: 192).

En cuarto lugar, la existencia de los grupos puede poner en cuestión la idoneidad de las definiciones tradicionales de mercados o sectores, por ser demasiado amplias con lo cual las diferencias observadas en los rendimientos de las empresas dentro de los sectores, podrían ser resultado de ello. A ello hay que añadir que “la existencia de grupos estratégicos puede sugerir que la función objetivo de los directivos no es la misma en todas las empresas, contrariamente a lo que se supone en muchas ocasiones en los modelos de optimización económica” (Céspedes, 1996a: 14).

Finalmente, como sugirió Porter (1979), la existencia de grupos estratégicos puede proporcionar apoyo teórico y empírico para explicar las diferencias de resultados dentro de la industria, como alternativa a la teoría que las explica en términos de eficiencia, planteamiento iniciado por Demsetz (1973). El mayor desacuerdo de Porter con Demsetz radica en que éste último ignora la existencia de barreras a la movilidad que protegen a las empresas de éxito de las incursiones de otras. Sin barreras a la movilidad, las teorías de Demsetz (1973) y Mancke (1974) eran insuficientes para explicar la persistencia de las diferencias sistemáticas en rentabilidad que pueden observarse entre las empresas de una industria. Alguna causa debía existir para evitar que las empresas menos rentables replicaran las estrategias de las más eficientes (Porter 1979: 226).

1.2.3. Crítica a la perspectiva de la Economía Industrial

Desde esta perspectiva, las características de una industria determinan el comportamiento de las diferentes entidades, cuyo éxito se manifiesta en una posición competitiva alcanzada más favorable. La sostenibilidad de las rentas extraordinarias obtenidas dependerá de la existencia de barreras a la movilidad, que dificulten la movilidad de las empresas entre los diferentes grupos detectados. Ello implica que el beneficio de las empresas, está más relacionado con la estructura competitiva sectorial, que con el comportamiento autónomo de aquellas, y que la homogeneidad en la estrategia de las entidades integradas en los diferentes grupos estratégicos, es consecuencia de una “mecánica adaptación de las empresas a las condiciones externas impuestas por el sector” (De la Fuente *et al.*, 2000: 5).

En este sentido critican, Foss y Mahnke (1998) este enfoque, ya que supone que las empresas no crean por sí mismas sus oportunidades. Las empresas son claramente diferentes, pero las fuentes de esta heterogeneidad descansan sobre la distinta situación en el entorno o por la diferente dotación de recursos, y no sobre la capacidad de aprendizaje o como resultado de la discrecionalidad de sus directivos. Se omiten por ello un amplio conjunto de aspectos, relativos a la configuración interna de la empresa y a la especificidad de los comportamientos estratégicos. Este carácter determinista, implícito en el paradigma de la economía industrial, ha sido uno de los

aspectos más criticados de los trabajos de investigación incluidos en esta corriente de pensamiento.

Como tendremos ocasión de comprobar con mayor detalle en el capítulo tercero, la investigación empírica que ha intentado contrastar la hipótesis de la influencia de la estructura del sector industrial sobre los resultados diferenciales de los distintos grupos estratégicos, no ha aportado evidencias definitivas. Desde los trabajos pioneros sobre grupos estratégicos hasta la investigación reciente, más rigurosa en la identificación de grupos estratégicos y en la aplicación de técnicas estadísticas, los resultados han sido diversos. En general, las diferencias en resultados detectadas en los numerosos estudios llevados a cabo en las últimas décadas, han mostrado ser menos importantes de lo esperado y poco estables en el tiempo, llegando en algunos casos a ser incluso más importantes las diferencias en resultados entre empresas del mismo grupo que entre grupos diferentes.

Como señalan De la Fuente *et al.* (2000: 10) ello pone de manifiesto que, “o bien las relaciones entre los elementos del paradigma E-C-R de la economía industrial son más aparentes que reales, o bien que éstas no han sido correctamente especificadas en los modelos que han intentado representar el fenómeno de los grupos estratégicos”. La revisión del citado paradigma requiere, además del tratamiento del ya citado excesivo determinismo de las relaciones entre las partes del mismo, la reducción de la diversidad de modelos para su estudio y la mejora de las metodologías econométricas utilizadas.

1.3. UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: EL ENFOQUE DEL POSICIONAMIENTO

1.3.1. Economía Industrial *versus* teoría de la estrategia

A principios de los años setenta, el concepto de grupo estratégico se desarrolló fundamentalmente desde dos puntos de vista. El primero de ellos, como hemos podido constatar en el apartado 1.2, provenía de la economía industrial y se centraba fundamentalmente en explicar y evaluar el rendimiento industrial de un sector, desde la óptica de su paradigma estructura-conducta-resultados. El segundo, proviene de la disciplina de la estrategia de la empresa o *strategic management* y se centra, sobre todo, en los determinantes de los resultados de las empresas, buscando profundizar en la relación estrategia-resultados y en los factores que pudieran afectarla (Iglesias, 1997: 10). Desde esta perspectiva, que no obstante sigue viéndose influida por la economía de la organización industrial, investigadores de la Universidad de Purdue, comenzaron a analizar el concepto de grupo estratégico (Hatten y Schendel, 1977; Hatten *et al.*, 1978; Patton, 1976; Schendel y Patton, 1978).

En opinión de Barney y Hoskisson (1990: 187-188) “gran parte del trabajo conceptual y empírico en el campo de la teoría de la estrategia se ha basado en la lógica de la organización industrial”. Rumelt, Schendel y Teece (1991) señalan el problema de

la heterogeneidad entre empresas y el del beneficio persistente, como uno de los acontecimientos que ha capitalizado las aportaciones del pensamiento económico al estratégico. Una de las aportaciones más relevantes que proviene de la nueva economía industrial es la de Porter (1980, 1985). A partir del paradigma E-C-R, Porter identifica cinco fuerzas competitivas que mueven la competencia de un sector industrial, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes.

En este marco "el objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor" (Porter, 1980: 17). En este modelo, la conducta de las empresas tratando de crear barreras de entrada y a la movilidad y de reducir las barreras de salida del sector, por medio de la obtención de ventajas en coste o diferenciación, tratando de aprovechar economías de escala y de alcance, segmentando y seleccionando cuidadosamente a sus proveedores y compradores, creando costes de cambio a los proveedores, consiguiendo un acceso preferencial a los canales de distribución, etc., puede permitir a una empresa la obtención de beneficios superiores en periodos dilatados de tiempo.

Este modelo ha permitido establecer un puente entre la economía industrial y la estrategia de empresa, enmarcando el concepto de estrategia dentro de la dinámica de la rivalidad competitiva (Hamel y Prahalad, 1995), considerando los diferentes componentes del entorno competitivo de forma conjunta y relacionándolos con las implicaciones sobre la estrategia de la empresa (Menguzzato y Renau, 1991). Ahora bien, a pesar de los lazos aparentemente cercanos entre la economía de la organización industrial y la teoría de la estrategia, la integración de esas dos tradiciones teóricas no se ha hecho sin dificultades (Porter, 1981)¹⁶.

La "teoría" de los grupos estratégicos representa, en cierto modo, un compromiso teórico entre la organización industrial tradicional y la teoría tradicional de la estrategia, pues, si bien esta teoría no rechaza totalmente la asunción de la homogeneidad entre las empresas, la existencia de grupos estratégicos viene a introducir un cierto grado de heterogeneidad entre las empresas, en el modelo de la organización industrial. Las empresas son homogéneas dentro de un grupo estratégico y heterogéneas entre grupos, ya que las empresas pertenecientes a diferentes grupos, por definición, estarán implementando diferentes estrategias (Barney y Hoskisson, 1990: 188).

¹⁶ Para una análisis de las dificultades de la integración de las tradiciones teóricas de la economía industrial y la teoría de la administración (*management*) puede consultarse, entre otros, Barney (1990) y Donaldson (1990).

Existen no obstante diferencias importantes entre estos dos enfoques que pueden resumirse en las dos perspectivas desde las que se puede acceder al concepto de grupo estratégico (Céspedes, 1996a: 21):

1. Estudiando los factores estructurales del mercado y la conducta de las empresas como factores explicativos de las diferencias en la rentabilidad de las empresas del sector, buscando un modelo aplicable a cualquier sector. Así, podría considerarse que la diferenciación del producto o las estrategias corporativas (integración, diversificación) son factores a considerar en la definición de los segmentos de cualquier sector o mercado. Enfoque que correspondería a la lógica de la economía industrial.
2. Analizando los rasgos característicos y la conducta de cada empresa como elemento diferenciador de su rentabilidad, definiendo las variables estratégicas a considerar en cada caso (sector o industria) concreto, en función del conocimiento de las peculiaridades y evolución del mismo. Enfoque que puede asociarse a la perspectiva estratégica.

Las unidades de análisis que se emplean desde ambas perspectivas, son también diferentes. La investigación en el ámbito de la economía de la organización industrial se ha desarrollado a un nivel de análisis de industria, mientras que la teoría de la estrategia se ha desarrollado al nivel de empresa individual o de unidad estratégica de negocios dentro de una empresa, y asume que las empresas de una industria son idiosincrásicas en aspectos estratégicos importantes (Barney y Hoskisson, 1990: 188).

Barney y Hoskisson (1990: 188) señalan que la lógica de la organización industrial, sólo puede ayudar a las empresas a analizar sus amenazas y oportunidades externas, no pudiendo ser utilizada para analizar sus fortalezas y debilidades internas, porque asume que esas diferencias no son relevantes. "Para ayudar a las empresas a explotar sus fortalezas individuales, mientras evitan sus debilidades peculiares, los teóricos de la estrategia requieren un modelo conceptual que incluya algún grado de heterogeneidad intraindustrial entre las empresas como componente clave".

1.3.2. La investigación sobre grupos estratégicos desde la perspectiva estratégica del posicionamiento

1.3.2.1. Introducción

Desde el ámbito de la estrategia, el principal interés radica en el estudio de los determinantes de los resultados de las empresas, o dicho de otro modo, el estudio de las razones del éxito y del fracaso de la empresa. Se busca desde un primer momento profundizar en la relación estrategia-resultados y en todos aquellos factores que pudieran afectarla. La estrategia puede definirse de diferentes maneras, pero nos parece adecuado en este momento, tomar como punto de partida la definición de

Porter (1980), ya comentada en el apartado anterior, que la define en términos de posicionamiento en una industria o producto/mercado, que trata de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas presentes en el sector industrial y obtener, de este modo, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

La escuela estratégica del posicionamiento¹⁷, surge a principios de los años ochenta y tiene como origen las aportaciones de la economía industrial, entre las que destaca la obra de Porter. El modelo de Porter (1980) constituye, en cierto modo, la piedra angular sobre la que se desarrolla esta escuela. Escuela que subraya la importancia de las estrategias en sí mismas, no sólo la del proceso a través del cual deberían ser formuladas, y que acepta casi todas las premisas que subyacen a las escuelas del diseño y de la planificación. No obstante existe una excepción fundamental, que consiste en prescindir de una de las premisas básicas de la escuela del diseño, según la cual las estrategias debían ser únicas para cada organización. Ello permitió crear y perfeccionar un conjunto de herramientas analíticas¹⁸ orientadas a la formulación de la estrategia más adecuada, dadas las condiciones de la industria (Mintzberg *et al.*, 1999: 111-112). Las premisas de la escuela del posicionamiento pueden resumirse en los siguientes puntos (Mintzber, 1990; Mintzberg *et al.* 1999):

1. Sólo unas pocas estrategias clave son deseables en una industria determinada. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
2. El contexto de actuación, el mercado, es económico y competitivo. Su estructura viene determinada por la existencia de cinco fuerzas competitivas.
3. El proceso de formación de la estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas basándose en un cálculo analítico. El objetivo es analizar datos formales de la industria y la competencia (preferentemente cuantitativos), para seleccionar la estrategia genérica óptima.
4. Las estrategias como posición conducen a otros tipos de estrategias, en ocasiones dentro de *grupos estratégicos*. Existen diferentes formas concretas de articular una estrategia genérica.
5. Los analistas juegan el principal papel en el proceso al proporcionar los resultados de los cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las elecciones.
6. La estrategia se forma según la estructura del mercado y de acuerdo con un conjunto limitado de opciones. A continuación se implementa y articula, aceptándose de ese modo que la estructura organizativa sigue a la estrategia de la empresa.

¹⁷ Para una revisión de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico, pueden consultarse, entre otros: Mintzberg (1990), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), Mintzberg y Lampel (1999).

¹⁸ Fundamentalmente la cadena de valor y las matrices de cartera.

La escuela del posicionamiento en general, y el modelo del Porter en particular, han recibido críticas desde diferentes perspectivas. Uno de los puntos más controvertidos de la obra de Porter, lo constituye el concepto del "atrapado en el medio" (*stuck in the middle*). Pitt-Watson (1992) argumentan que es imposible sostener las afirmaciones de Porter respecto a la imposibilidad de alcanzar un posicionamiento favorable de combinar el liderazgo en costes y la diferenciación, puesto que gran parte de las compañías más rentables del mundo están tratando de conseguir, simultáneamente, costes bajos y diferenciación de sus productos. Hill (1988) observa que la estrategia de diferenciación, bajo ciertas condiciones, puede constituir una fuente de reducción de costes. Miller (1992) advierte del peligro de seguir una estrategia genérica pura, y recomienda que, salvando algunas excepciones, las empresas persigan estrategias mixtas. De hecho, Miller y Dess (1993) demuestran empíricamente que las mejores empresas no siguen estrategias puras, sino estrategias mixtas¹⁹.

Otra de las críticas hacia la obra de Porter se ha dirigido hacia su modelo de análisis estructural. Black y Boal (1994) indican que el modelo puede llegar a ser tautológico, en el sentido de que las empresas son rentables por estar en sectores rentables, y los sectores son rentables por estar formados por empresas rentables. Además existe abundante evidencia empírica (Brush, Bromiley y Hendrickx, 1999; Hansen y Wernerfelt, 1989; Hawawini, Subramanian y Verdin, 2003; Kessides, 1988; Mauri y Michaels, 1998; McGahan y Porter, 1997; Montgomery y Wernerfelt, 1991; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985; Wernerfelt y Montgomery, 1988), que demuestra la poca influencia de la estructura de la industria sobre los resultados de la empresa.

Por último, desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades, se ha criticado la obra de Porter por su eclecticismo, empujado y dirigido por el pragmatismo en lugar de por la búsqueda de una teoría de mayor rango y generalidad; y por su vinculación notable hacia las influencias del entorno, sin prestar mucha atención a los procesos individuales de acumulación de recursos empresariales (Foss, 1996b).

Respecto a las críticas de carácter más general que ha recibido la escuela del posicionamiento, y que han sido sintetizadas por Mintzberg *et al.* (1998), se destacan:

- La separación entre el pensamiento y la acción, que no da cabida al aprendizaje. El proceso de formación de estrategias tiene lugar en los despachos, centrado en minuciosos cálculos, limitado fundamentalmente a lo cuantificable. Ello limita la capacidad para aprender, la creatividad y el compromiso personal, al tiempo que se

¹⁹ Porter (1996) trata de responder a estas críticas distinguiendo entre eficacia operativa y posicionamiento estratégico. La eficacia operativa implica desarrollar actividades de valor similares mejor que los rivales; mientras que el posicionamiento estratégico significa desarrollar diferentes actividades o actividades similares de forma diferente. Considera que si bien la mejora continua en eficacia operativa es necesaria para alcanzar una rentabilidad superior, normalmente no es suficiente. Pocas empresas han competido con éxito durante mucho tiempo y han estado a la cabeza de sus rivales, basándose solamente en la eficacia operativa. La razón más obvia para que esto sea así es la existencia de un proceso de rápida difusión de las mejores prácticas llevado a cabo por los competidores.

olvidan los detalles menos evidentes y que pueden tener cierta influencia. Además, este planteamiento resulta de escasa utilidad en contextos fragmentados y emergentes, donde la información es escasa en cantidad y calidad.

- La estrategia es vista como una posición genérica, no como una perspectiva única. En el límite, el proceso de formulación estratégica puede reducirse a una fórmula, mediante la cual se selecciona una posición de una lista restringida de opciones. Esta forma de entender la estrategia limita la capacidad para crear nuevas categorías, para “ser los primeros en mover”. Autores como Hamel (1996 y 1998), y Hamel y Prahalad (1995) afirman que el nuevo entorno estratégico ha devaluado parcialmente el análisis de la estructura sectorial, entre otros conceptos estratégicos tradicionales, y que los “rompedores de normas” no caen en el mito del análisis de la industria como clave del análisis estratégico, puesto que ellos saben que hoy en día es ya muy difícil responder a la pregunta de cuál es nuestra industria.

1.3.2.2. Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos

Desde la perspectiva de la escuela del posicionamiento, se plantea como determinante fundamental del éxito o del fracaso de las organizaciones, el posicionamiento relativo de las mismas en el producto-mercado. Se aproxima a la problemática de los grupos competitivos, centrándose en las empresas individuales y sus patrones de competencia. En la base de estas investigaciones se encuentra la asunción de que las empresas no son homogéneas, y de la existencia de una relación entre la heterogeneidad existente y las decisiones estratégicas tomadas previamente por la gerencia. Las empresas aunque diferentes son comparables, y se manifiestan a través de formas diferentes de aprovechar oportunidades o hacer frente a las amenazas de la industria (Más Ruiz, 1995: 139).

En el seno de esta corriente de pensamiento, ocupa un lugar importante la investigación de los grupos estratégicos, que experimentó cierto auge a mediados de los años 80, en gran medida debido a la influencia de autores procedentes de la economía industrial, o muy influidos por la misma. El concepto de grupo estratégico no debe confundirse con el de estrategia genérica. Las estrategias genéricas describen coherencias internas, mientras que los grupos estratégicos reflejan la posible diversidad de posiciones en una industria (McGee y Thomas, 1996). No obstante puede suceder que determinados grupos estratégicos (posicionamientos), puedan encontrarse en diferentes industrias.

Como ya señalamos con anterioridad, los estudios pioneros que se enmarcan dentro de esta perspectiva, todavía muy influidos por la economía industrial, se llevaron a cabo por investigadores de la Universidad de Purdue (Hatten y Schendel, 1977; Hatten *et al.*, 1978; Patton, 1976; Schendel y Patton, 1978), en el sector de fabricantes de cerveza. El objetivo principal de estas investigaciones se centra en la evaluación del impacto de la conducta o estrategia en los resultados (básicamente en términos de rentabilidad), y en el análisis de las diferencias de resultados entre grupos

estratégicos²⁰. En estos trabajos, incluso cuando se analiza el sector en un periodo dilatado de tiempo, se considera a los grupos estratégicos como un elemento estable de la industria (Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Schendel y Patton, 1978), sin realizar un análisis dinámico que tenga en cuenta aspectos como la movilidad entre grupos estratégicos.

Trabajos como los de Baird, Sudharshan y Thomas (1988), Cool (1985), Cool y Schendel (1987, 1988), Fiegenbaum y Thomas (1990) y Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990), entre otros, realizaron aportaciones importantes a la investigación sobre grupos estratégicos. Introdujeron definiciones más precisas de los grupos estratégicos, al menos desde el punto de vista del cuidado a la hora de hacer operativa la estrategia en términos de alcance y compromiso de recursos; así como el análisis dinámico de grupos estratégicos, una vez desarrollado conceptual y metodológicamente el concepto de los periodos de tiempo de estabilidad estratégica (*stable strategic time periods*)²¹. Estos estudios introducen paulatinamente nuevos objetivos de investigación. Aparte de cuestionar la propia existencia²² de los grupos estratégicos y sus implicaciones en los resultados, analizan el grado de estabilidad de los mismos, así como la dinámica de la competencia en el sector.

Otros estudios comenzaron a introducir el estudio de la rivalidad, tanto como objetivo en sí mismo, como por su interés como variable intermedia entre la pertenencia al grupo estratégico y los resultados. Entre ellos destacan los trabajos de Cool y Dierickx (1993), Peteraf (1993) y Smith, Grimm, Wally y Young (1997). Las aportaciones de Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996) y Fiegenbaum y Thomas (1994, 1995), trataron de establecer un vínculo entre los grupos estratégicos y la formulación de la estrategia, analizando el papel de los grupos estratégicos como puntos de referencia. Ello suponía, en cierto modo, asumir los planteamientos de Porter (1979), según los cuales los miembros de un grupo estratégico tienden a responder de la misma forma a los cambios en el entorno, a reconocer la mutua interdependencia y a anticipar las reacciones de los miembros, por lo que la pertenencia al grupo influiría en el comportamiento de sus miembros.

Cuanto más avanza la investigación sobre grupos estratégicos, más se diversifican los objetivos que persiguen estos estudios, si bien el objetivo que subyace explícita o implícitamente en todos ellos, tiene mucho que ver con la comprensión de

²⁰ El estudio de Galbraith y Schendel (1983) que, en nuestra humilde opinión, se encuentra a mitad de camino entre la economía industrial y el enfoque estratégico, si bien no define explícitamente grupos estratégicos, utiliza una metodología prácticamente idéntica a la de algunos de los estudios más conocidos para analizar "tipologías estratégicas", su grado de consistencia y la posible asociación entre estas y medidas de rendimiento.

²¹ Los periodos tiempo de estabilidad estratégica se definen como aquellos periodos durante los cuales las relaciones entre variables estratégicas permanecen estables. También se definen como periodos de homogeneidad y similitud en el comportamiento estratégico a la hora de formar grupos estratégicos (Cool, 1985 y Fiegenbaum *et al.* 1987).

²² No debemos olvidar que, en algunos casos, se considera al grupo estratégico más como una herramienta analítica o artefacto estadístico que como una realidad en sí misma (Hatten y Hatten, 1987).

los factores que explican el éxito. Cada vez tiene menos interés en sí misma la caracterización de la industria. Lo importante es, cada vez más, la comprensión de las implicaciones que la existencia de los grupos estratégicos, la pertenencia a los mismos y la dinámica de su evolución, tiene sobre otra serie de variables (rivalidad, resultados del grupo y/o de la industria, capacidades, percepción de la competencia, etc.). Asimismo, estas nuevas aportaciones se hacen cada vez más permeables a las aportaciones provenientes de otros enfoques, enriqueciendo sus análisis y diluyendo las barreras conceptuales que separan los diferentes enfoques.

La definición del grupo estratégico depende fundamentalmente del concepto de estrategia en que se base (Más, 1995: 136). Para Fiegenbaum, McGee y Thomas (1987: 20), la estrategia puede definirse en términos de tres dimensiones: niveles de estrategia, componentes de la estrategia y espacio de tiempo considerado. Los grupos estratégicos pueden definirse por tanto, a diferentes niveles, considerando diferentes componentes y para diferentes momentos de tiempo. La sinergia se relacionaría con solapamientos de los grupos definidos a diferentes niveles y sería una medida de coherencia interna de la estrategia.

El nivel de estrategia elegido por el analista o investigador, puede llevar a la identificación de diferentes grupos estratégicos, con significados y utilidades diferentes, entre los que pueden existir solapamientos. El nivel elegido es generalmente el de la estrategia de negocio, si bien existen ejemplos en los que se introducen variables que se corresponden con el nivel corporativo e incluso colectivo, así como casos en los que el análisis queda restringido a un nivel funcional, caso este último que ha sido bastante frecuente en la literatura, sobre todo cuando se ha tratado de definir los grupos estratégicos en función de su estrategia de marketing.

Si consideramos que un grupo estratégico está formado por empresas pertenecientes a un mismo sector industrial que llevan a cabo estrategias similares, entonces quizás una de las definiciones más precisas del mismo nos la proporcionan Cool y Schendel (1987: 1106) al definirlo como el "conjunto de empresas que compiten en una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance y compromiso de recursos" que se consideran los componentes mínimos del concepto de estrategia²³. Ello supone entender la estrategia como "un patrón de asignación de recursos que la empresa utiliza para mantener e incrementar el resultado" (Rumelt, Schendel y Teece, 1994: 9)

Para Cool y Schendel (1987) lo importante al considerar el grupo estratégico es la estrategia de negocio, que quedaría definida por las decisiones relativas al alcance o ámbito de actuación (*scope*) de la empresa, que incluye decisiones relativas al ámbito geográfico de actuación, segmentos de mercado que son objetivo de la empresa y tipo

²³ Como señala Céspedes (1996: 32) "Cool y Schendel (1987) y Fiegenbaum y Thomas (1990) argumentan que las decisiones sobre alcance (*scope*) y compromiso de recursos (*resource deployment*) reflejan la mayor parte de las decisiones estratégicas, mientras que la ventaja competitiva y la sinergia son el resultado de las decisiones anteriores".

de productos/servicios que ésta ofrece; y por las decisiones relativas al **compromiso de recursos** (*resource commitment*), que hacen referencia a la utilización de recursos financieros, humanos y de todo tipo en aquellas áreas funcionales que son consideradas importantes para apoyar un posicionamiento producto-mercado determinado. Ahora bien, dado que la naturaleza de tales compromisos es específica, por definición, para cada industria, la determinación de las variables concretas a utilizar para hacer operativo el concepto de grupo debe ser también específica al sector considerado (Más Ruiz, 1995: 140).

Bogner y Thomas (1993: 54), tras una revisión de la investigación estratégica previa, señalan una serie de rasgos comunes a las investigaciones de esta corriente:

1. La creencia de que el investigador, puede objetivamente seleccionar las variables que representan las dimensiones estratégicas, sobre las cuales los grupos deberían basarse. Cada empresa basaría sus decisiones de distribución de recursos en estos factores.
2. La idea de que dadas las dimensiones elegidas, la estructura de grupos puede ser identificada (generalmente mediante el análisis de conglomerados) y puede proporcionar a la gerencia opciones estratégicas, señalando amenazas y oportunidades.
3. La creencia en la heterogeneidad de la rentabilidad entre diferentes grupos basado en el concepto de barreras a la movilidad, que protegen a las empresas de los grupos de mejores resultados.

En gran medida, ello se basa también en una serie de creencias sobre las características de los grupos estratégicos:

1. Formados por empresas que siguen estrategias similares basadas en dimensiones estratégicas, relacionadas con las barreras a la movilidad, que implican la adopción de decisiones de alcance y compromiso de recursos.
2. Las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico, pese a mantener características idiosincrásicas, adoptan posicionamientos estratégicos similares y diferenciados de los adoptados por empresas pertenecientes a otros grupos estratégicos (homogeneidad interna y heterogeneidad externa).
3. Resulta como mínimo probable que las empresas que pertenecen a un mismo grupo estratégico, respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno, y sean capaces de anticipar las reacciones de sus miembros, al contar con similares objetivos.
4. Las empresas que formen parte de un mismo grupo, reconocerán más fácilmente la existencia de importantes interdependencias entre ellas y se identificarán mutuamente como rivales directos.

1.3.2.3. Críticas a la "teoría" de los grupos estratégicos basada en el posicionamiento²⁴

Tras realizar una profunda crítica de la teoría de los grupos estratégicos, Barney y Hoskisson (1990: 188) señalaron que la teoría de grupos estratégicos desarrollada durante los años 80 no había demostrado ni la existencia de grupos estratégicos significativos, ni la influencia de la pertenencia a un grupo determinado sobre los resultados. Para estos autores (*Íbid.*: 196) "a menos que una investigación más convincente y basada en la teoría, sobre la existencia de grupos estratégicos, sea llevada a cabo, es poco probable que la teoría de los grupos estratégicos realice contribuciones significativas a largo plazo a la investigación estratégica". Por ello plantearon si no sería más apropiado abandonar esta concepción tradicional de grupo estratégico y desarrollar modelos donde los atributos estratégicos relevantes de las empresas fueran aquellos que son idiosincrásicos. En este enfoque, el concepto de grupo estratégico no jugaría ningún papel teórico relevante.

Otros autores, por el contrario, señalan que, si bien "es improbable que el análisis de los grupos estratégicos ofrezca mucha información sobre por qué algunas empresas son más rentables que otras, sin embargo, como forma de obtener una buena representación de la tipología de empresas de un sector y de los tipos de estrategias que han resultado viables, el análisis de grupos estratégicos puede contribuir al entendimiento de la estructura, dinámica competitiva y evolución de un sector, así como de los aspectos de dirección estratégica propios del mismo" (Grant, 1996: 135). Ello implica un visión utilitarista del análisis de grupos como "mecanismo descriptivo valioso (*Íbid.*: 136). También Navas y Guerras (1996: 144) consideran que "puede contribuir a comprender la estructura, la dinámica de la competencia y la evolución de una industria, así como las cuestiones de dirección estratégica dentro de éstas".

Otra serie de críticas, provienen de diferentes enfoques o perspectivas de análisis de los grupos estratégicos, sobre todo de la teoría de recursos y de la teoría cognitiva. Desde una perspectiva basada en los recursos y capacidades, que analizaremos en el apartado 1.4 de este capítulo, se señala que, hasta el momento, la literatura estratégica se había centrado en exceso en el análisis de los posicionamientos producto-mercado privilegiados como fuente de ventaja competitiva, cuando la base de la competitividad y de la obtención de ventajas competitivas sostenibles, se encontraba en el correcto posicionamiento en el mercado de factores. Posicionamiento que permitiría, con posterioridad, tener éxito en los diferentes productos-mercados en los que compitiera la empresa²⁵.

Ello supone admitir una definición alternativa de los grupos estratégicos, que se entienden como grupos de empresas que basan la obtención de ventajas competitivas,

²⁴ Se ha de destacar la existencia de numerosas críticas en el orden metodológico que, como ya señalamos, serán analizadas debidamente a lo largo de los capítulos cuarto y quinto.

²⁵ Véase Dierickx y Cool (1989) y Mehra (1994 y 1996), entre otros.

en conjuntos de activos, recursos y capacidades estratégicas similares. Cabe significar no obstante que, con anterioridad al auge del análisis de grupos desde el enfoque de recursos, ya existían estudios que incluían variables de estructura y de activos. Hatten y Hatten (1987) señalan que cada grupo estratégico engloba al conjunto de organizaciones que siguen una estrategia similar, y añaden a otras definiciones anteriores el hecho de que dichas organizaciones dispongan de recursos parecidos para su desarrollo. También Fiegenbaum, McGee y Thomas (1987: 12) señalan que las empresas del mismo grupo cuentan con similares objetivos y similares habilidades para alcanzarlos.

Desde el enfoque cognitivo, que será debidamente desarrollado en el apartado 1.5., se critica, en primer lugar, la “apariencia de objetividad” de los grupos estratégicos, en la medida en que, tanto la elección de los límites de la industria, la elección de las variables utilizadas para hacer operativa la estrategia, como la elección del número de grupos de empresas, dependen en mayor o menor medida del criterio subjetivo del investigador. Además, los autores enmarcados en este enfoque destacan la necesidad de llevar a cabo estudios subjetivos, puesto que la “realidad psico-sociológica” de los decisores resulta mucho más relevante cuando se trata de comprender las interacciones estratégicas que ocurren dentro y entre grupos de empresas²⁶.

1.4. EL GRUPO ESTRATÉGICO DESDE EL ENFOQUE DE RECURSOS

1.4.1. Introducción

Si bien tanto en el marco de la economía industrial, como en el enfoque estratégico del posicionamiento, los investigadores han propuesto de forma consistente una relación sistemática entre la pertenencia a un determinado grupo estratégico y el nivel de resultados obtenido por las empresas, la evidencia acumulada por ambas corrientes de investigación no ha sido en absoluto concluyente. Para Mehra (1996: 308) el escaso éxito obtenido por los estudios tradicionales significa que “o bien no existe ningún vínculo o que la relación no ha sido bien capturada debido a una mala especificación del modelo”. La causa más probable deriva, en opinión de Mehra (1994: 432), de la utilización de las estrategias producto-mercado para agrupar a las empresas “sin prestar atención a las diferencias en eficiencia conferidas por las diferentes combinaciones de recursos desplegados para sostener dichas estrategias”.

Las limitaciones encontradas en los modelos tradicionales han llevado a autores como Amit y Schoemaker (1993), Barney (1986, 1991), Grant (1991), Hitt e Ireland (1985), Peteraf (1993 b), Reed y DeFillipi (1990), Schoemaker (1992), Wernerfelt (1984,

²⁶ Véase, entre otros, Bogner y Thomas (1993), Mbengue (1995 a y b) y Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989).

1995)²⁷ a argumentar que la formulación de la estrategia ha de comenzar por la valoración de los propios recursos, capacidades y competencias claves de la empresa. Este enfoque de recursos y capacidades, que algunos autores ven como el marco más adecuado para reinterpretar la disciplina estratégica (De la Fuente *et al.*, 2000: 5), se adentra en el factor imperfecciones del mercado, que limita las transferencias de los recursos y capacidades corporativos, y pone de relieve la heterogeneidad de las empresas como fuente de ventajas competitivas.

Para este planteamiento, la estrategia y la ventaja competitiva sostenible se vinculan a la posesión de una serie de activos, generalmente intangibles, difíciles de imitar, habilidades y destrezas acumuladas en el tiempo con un fuerte componente de conocimiento tácito y rutinas organizativas, que permiten llevar a cabo una actividad de forma diferencial²⁸. En este sentido, el interés de los economistas por explicar la rentabilidad de las empresas pasa, en cierto modo, del mercado a la empresa. El supuesto de partida es que, incluso en un equilibrio estático, las empresas difieren en términos de los recursos y capacidades que poseen, y estas asimetrías marcarán la diferencia, en términos de rentas, ante los cambios exógenos que se produzcan (Amit y Shoemaker, 1993).

Por lo tanto, el origen de la ventaja competitiva es interno y se deriva de la asimetría en las dotaciones iniciales de recursos, de la escasez de éstos, y de su imperfecta y limitada transferencia, sustitución y apropiación (Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989). Ahora bien, este enfoque no debería verse como sustitutorio, sino complementario al que deriva de la literatura analítica y empírica que florece a partir de los planteamientos iniciales de Bain y Porter (Mahoney y Pandian, 1992: 371). El análisis del entorno continúa siendo crítico, dado que los cambios que sucedan en el mismo “pueden cambiar la relevancia de los recursos de una empresa” (Penrose, 1959: 79).

En sintonía con estos planteamientos, diversos autores consideran que no se ha prestado suficiente atención a las características individuales de las empresas en los estudios tradicionales sobre grupos estratégicos. Así Thomas y Venkatraman (1988: 548) señalan que “el rechazo de las diferencias en resultados (entre grupos)²⁹ implica que la atención debería centrarse en las diferencias intra-grupo en resultados y en las diferencias en los conjuntos de recursos y capacidades de los diferentes jugadores”. En

²⁷ Si bien la teoría de los recursos y capacidades tiene su origen en las aportaciones pioneras de Selznick (1957), Penrose (1958) y Andrews (1971), es el trabajo de Wernerfelt (1984) *A Resource-Based View of the Firm* el que se considera como el inicio de esta teoría. No obstante este artículo no tuvo mucho impacto en la comunidad científica hasta la publicación de un conjunto de trabajos posteriores entre los que se encuentran los aquí referenciados.

²⁸ Ventura (1994: 266-271), al hilo de lo expuesto por Peteraf (1993: 180 y ss.), considera que han de cumplirse necesaria y simultáneamente cuatro condiciones para que emerja una ventaja competitiva sostenible, condiciones que no son enteramente independientes unas de otras, sino que, de hecho, están interrelacionadas: a) existencia de recursos heterogéneos; b) límites a la competencia *ex-post*; c) movilidad imperfecta; y d) límites a la competencia *ex-ante*.

²⁹ Paréntesis nuestro.

opinión de los autores, las diferencias en resultados, tanto entre grupos como entre empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico, pueden explicarse sobre la base de diferencias en dotaciones de recursos y capacidades, mientras que la heterogeneidad de las empresas está asegurada por la posesión de activos idiosincrásicos particulares de cada entidad.

Esta corriente de pensamiento ha dado origen a una nueva perspectiva de estudio de los grupos estratégicos, basada en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades (*resource-based theory*). Autores como Bogner, Rajendran y Thomas (1994), Cool, Dierckx y Martens (1994), Dierickx y Cool (1989, 1994), Foreman y Westgreen (1997), Mehra (1994 y 1996), Nohria y García-Pont (1991), Rispoli (1996), etc., proponen que la definición de grupo estratégico debe basarse en las diferencias en la dotación de recursos y capacidades de las empresas. Esta definición proporcionaría una base más sólida para la definición de los grupos estratégicos, al ser más difícil modificar la base de recursos y capacidades de una empresa, que su posicionamiento producto-mercado. Así, por ejemplo:

- Mehra (1996: 309) señala que los grupos estratégicos “deben ser definidos como grupos de empresas que compiten dentro de una industria desplegando configuraciones similares de recursos estratégicos”.
- Nohria y García-Pont (1991:106) proponen una definición, basada en las diferencias en las capacidades estratégicas de las diferentes empresas de una industria. Capacidades estratégicas que “son el producto de la historia de las elecciones estratégicas y compromisos de recursos realizados por la empresa. Representan lo que las empresas han aprendido a hacer y puede estar fijado en sus rutinas organizativas tácitas. También forman la base para las actuaciones futuras de la empresa, porque las empresas se sienten más a gusto actuando en la proximidad de lo que mejor conocen”.

1.4.2. Enfoque de recursos y capacidades y grupos estratégicos

1.4.2.1. Bases sobre las que se sustenta esta perspectiva de análisis

De inicio cabe destacar que la identificación de grupos estratégicos, basada en dotaciones de recursos y capacidades, presenta un problema de investigación desafiante, por la dificultad que presenta la medición de las dotaciones de recursos (sobre todo intangibles) y capacidades de las empresas (Mehra, 1994: 436). Ahora bien, dejando aparte esta problemática, debemos repasar las bases fundamentales sobre las que se sustenta esta perspectiva de análisis de grupos estratégicos.

En primer lugar, los posicionamientos en el mercado de factores y en el mercado de *outputs* constituyen, en cierto modo, las dos caras de una misma moneda. Así Dierickx y Cool (1994: 63) consideran que “además de ver a la empresa como un conjunto de actividades producto-mercado, una empresa puede ser concebida como un

conjunto de recursos. La dualidad entre actividades producto-mercado de un lado y recursos y habilidades de otro, sugiere que la posición competitiva de una empresa necesita ser estudiada respecto a ambas dimensiones”.

No obstante, los autores de la teoría de los recursos consideran que, la base de la competitividad y de la obtención de ventajas competitivas sostenibles se encuentra en el correcto **posicionamiento en el mercado de factores** que nos permitirá con posterioridad tener éxito en los diferentes productos-mercados en los que compitamos. Así, Dierickx y Cool (1989: 1504) señalan que a menudo, es un conjunto determinado de activos (recursos y capacidades), más que la particular combinación producto-mercado elegida para su utilización (*deployment*), lo que está en el corazón de la ventaja competitiva de una empresa. Si revisamos algunos de los principales argumentos esgrimidos para defender esta postura, encontramos los siguientes:

- ❶ Mientras el posicionamiento producto-mercado es muy visible para cualquier competidor y generalmente bastante fácil de imitar, la base de recursos y capacidades requerida para implementar con éxito las acciones producto-mercado, es decir el posicionamiento en el mercado de factores, no resulta fácilmente identificable.
- ❷ Aún en el caso de que esta base pueda ser identificada, requerirá un considerable lapso de tiempo el desarrollar la base, debido a la imposibilidad de adquirirla en los mercados de factores, y a fenómenos como la ambigüedad causal y los mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984), imitabilidad incierta (Lippman y Rumelt, 1982), y las propiedades de los procesos de acumulación de stocks planteadas por Dierickx y Cool (1989 y 1994), que más adelante comentaremos brevemente.
- ❸ Las barreras a la movilidad efectivas derivan de la base de recursos y de la dificultad que existe para adquirirla o desarrollarla, y no del posicionamiento producto-mercado. Ello hace que la competencia efectiva no ocurra al nivel de estrategia producto-mercado sino al de la adquisición/creación del *mix* de recursos necesarios. En la medida en que unas combinaciones de recursos son inherentemente más eficientes que otras, las rentas económicas de las empresas diferirán (Mehra, 1996: 309).
- ❹ En la medida en que la competencia está cada vez más basada en las habilidades, “cualquier estudio viable de los patrones de competencia dentro de una industria debería concentrarse en aislar las habilidades subyacentes empleadas por las empresas”. Habilidades que son desarrolladas a través del tiempo mediante un patrón distintivo de inversiones de recursos con un enfoque estratégico deliberado. Tienen valor económico en la medida en que “son empleados con cierta combinación de activos para implementar las estrategias producto-mercado elegidas”. Cada empresa tendrá pues una combinación de recursos y habilidades

que sostienen y son necesarios para la implementación de sus estrategias producto-mercado³⁰ (Mehra, 1994: 431).

- ⑥ Para Dierickx y Cool (1989: 1510 y 1994: 78) “la estrategia corriente de una empresa puede ser vista como la elección temporal óptima de patrones de flujos, mientras que su posicionamiento competitivo y, de ahí, su potencial de rentabilidad, está determinado por el nivel de sus *stocks*”³¹. Los flujos determinan los resultados corrientes únicamente de forma trivial, del lado de los gastos. Por supuesto, dichos gastos tienen un efecto positivo indirecto sobre los resultados futuros, vía el *stock* de recursos acumulados a los cuales contribuyen. De ahí que “los intentos de explicar diferencias en resultados entre empresas sobre la base de los gastos estratégicos corrientes únicamente (p. ej. ratios de publicidad/ventas, I+D/ventas) es probable que lleven a resultados ambiguos”.
- ⑥ Por último, Más Ruiz (1995: 137) nos ofrece otro motivo para considerar el posicionamiento en cuanto a recursos y capacidades, como una base más sólida que el posicionamiento producto-mercado, “la creencia de que la orientación externa es inestable debido a la volatilidad de las preferencias de los consumidores, y a que los requerimientos y tecnologías para satisfacerlas cambian continuamente”.

Dierickx y Cool (1989: 1506-1509; 1994: 70-75), además de realizar la distinción ya comentada entre flujo y stock, describen el proceso de acumulación de una variable stock A, que resulta de gran utilidad para la comprensión de los fundamentos de este enfoque. Para ello utilizan una ecuación que expresa el ratio de cambio de A, \dot{A} como una función de su flujo correspondiente a, el propio stock del activo A, el nivel de otras variables stock B, C, etc., y el tiempo:

$$\dot{A} = f(a, A, B, C, \dots, t)$$

Asimismo señalan una serie de propiedades, relacionadas con la imitabilidad, que pueden caracterizar el proceso de acumulación de un activo no comercializable, haciendo que sea imposible modificar a corto plazo la dotación de recursos y capacidades de las empresas³². Estas son:

1. ***Deseconomías de compresión del tiempo:*** Incrementar la velocidad de acumulación del stock de un activo conlleva generalmente pérdidas de eficiencia. La ley de rendimientos decrecientes nos da razones para esperar deseconomías de compresión del tiempo, dado que al menos uno de los factores implicados en el proceso, el tiempo, se mantiene necesariamente constante.

³⁰ Hamel y Prahalad (1989) y Prahalad y Hamel (1990), entre otros, consideran que bajo la nueva realidad de la competencia global, los competidores de éxito construyen sus estrategias no alrededor de productos sino alrededor de un profundo conocimiento de un pequeño conjunto de habilidades fundamentales.

³¹ Así, por ejemplo, el efecto directo del flujo de gastos en I+D o en publicidad, sobre los resultados corrientes es negativo. Dichos gastos tienen un efecto positivo indirecto sobre los resultados futuros, vía el stock de *know-how* acumulado o de imagen/prestigio a los cuales contribuyen.

³² Para una descripción más detallada, puede acudir a las referencias recogidas en el párrafo anterior.

2. **Eficiencias derivadas de la masa de activos:** Los incrementos del nivel de stock de un activo, pueden verse facilitados por la posesión de altos niveles de dicho stock.
3. **Interconexión del stock de diferentes activos:** La interconexión hace referencia a la complementariedad en el proceso de acumulación. La mayor o menor dificultad para acumular un activo puede derivar del nivel inicial de otros activos complementarios.
4. **Erosión de los activos:** El nivel del stock de los activos tanto tangibles como intangibles decae en ausencia de un adecuado mantenimiento a través de inversiones en los mismos.
5. **Ambigüedad causal:** Para algunos activos puede resultar imposible especificar totalmente qué factores juegan un rol en su proceso de acumulación, incluso para las empresas que poseen dichos stocks (Nelson y Winter, 1982). La imitación por parte de otras empresas resulta prácticamente imposible. Lippman y Rumelt (1982) acuñaron el término de imitabilidad imperfecta para referirse a este fenómeno.

Dierickx y Cool (1994: 75-76) explican las diferentes implicaciones de la imitación de productos frente a la imitación del stock de activos a través del siguiente ejemplo: para una empresa con un elevado stock de I+D (saber hacer tecnológico) la imitación de uno de sus productos de éxito supone probablemente un coste o contratiempo temporal, pronto será capaz de desarrollar otro producto ganador. Por contra, para una empresa con un bajo stock de I+D, la imitación por parte de sus rivales de un producto de éxito puede ser catastrófico. Además, una empresa con un elevado stock de recursos y capacidades puede optar por reutilizarlos y desplegarlos en nuevos productos-mercados que supongan buenas oportunidades y donde estos activos serán de nuevo escasos y por tanto valiosos.

En relación a lo expuesto, Cool, Dierickx y Martens (1994: 223) plantean dos concepciones alternativas de grupos estratégicos, basadas en el uso de variables stock y variables flujo que, en cierto modo, se corresponden, respectivamente, con el enfoque de recursos y el enfoque estratégico del posicionamiento. Los autores señalan que "si los grupos estratégicos son concebidos como elementos de la «estructura» de una industria, entonces deberían ser identificados sobre la base de atributos de empresa estables o estructurales, es decir, stocks. Por el contrario, si los grupos estratégicos se conciben como mapas de la «conducta» de una industria, entonces es apropiado utilizar variables de flujo para definir grupos estratégicos".

1.4.2.2. La estabilidad de los grupos y las diferencias en resultados desde la perspectiva de los recursos y capacidades

Los trabajos de Mehra (1994) y Mehra y Floyd (1998) han tratado de profundizar en los fundamentos teóricos del concepto de grupo estratégico y desarrollar un modelo explicativo de su formación. Consideran que la probabilidad de encontrar grupos estratégicos estables y diferencias significativas en resultados entre los grupos, difiere según el tipo de sector industrial analizado y, más en concreto, de la medida en que el producto-mercado es heterogéneo y los recursos imitables en una industria en particular. Mehra y Floyd (1998: 516-518) plantean las siguientes proposiciones que posteriormente concretan para cada tipología de industria:

- 1) En ausencia de un nivel mínimo de heterogeneidad dentro de la industria en una o más dimensiones relevantes de la estrategia competitiva, no existirán grupos estratégicos con verdadero significado.
- 2) En ausencia de recursos relativamente inimitables que subyacen al posicionamiento de un grupo, existirán escasos impedimentos a la movilidad entre grupos, y la pertenencia a un determinado grupo estratégico será inestable.
- 3) Cuando los recursos de una industria son imitables, la movilidad erosionará cualquier beneficio extraordinario obtenido con una estrategia particular, y no existirán diferencias significativas entre los diferentes grupos que puedan emerger.

GRADO DE DIFERENCIACIÓN EXISTENTE O HETEROGENEIDAD ESTRATÉGICA	ALTO	a) Probable b) No significativas c) Inestables 2	a) Sí b) Diferencias entre grupos c) Estructuras estables 3
	BAJO	No se encuentran grupos estratégicos 1	4 a) Sí b) Diferencias dentro de cada grupo c) Estabilidad a corto plazo
		SIMPLE	COMPLEJO
		Basado en activos (<i>assets</i>)	Basado en habilidades (<i>skills</i>)
MIX DE RECURSOS			

- a) Existencia de grupos estratégicos
- b) Existencia de diferencias en resultados
- c) Estabilidad temporal de los grupos

Figura 1.2. Una teoría de la formación de grupos estratégicos basada en los recursos
Fuente: Mehra (1994: 433)

En la figura 1.2. podemos ver resumida una caracterización de los diferentes sectores industriales, según el grado de diferenciación existente, y el grado de complejidad de las combinaciones de recursos necesarios para sostener las estrategias producto-mercado en el sector (Mehra, 1994: 433-435). En una extensión del trabajo anterior Mehra y Floyd (1998: 522-526) utilizaron para contrastar sus proposiciones, los resultados de estudios sobre grupos estratégicos llevados a cabo con anterioridad en diversas industrias, cuyas características se correspondían, en cada caso, con uno de los cuatro cuadrantes de la citada figura.

- ❶ Baja diferenciación y alta imitabilidad: la industria no está suficientemente diferenciada para dar soporte a diferentes posicionamientos estratégicos, y los recursos desplegados están fundamentalmente basados en activos. Se trata de industrias productoras de bienes básicos, donde existe poca diferenciación en términos de producto, fuerte identificación de marca y posicionamiento de mercado. Son industrias intensivas en capital donde destaca la importancia de los activos tangibles.

Debido a que Mehra y Floyd (1998) no contaban con ningún estudio sobre un sector concreto con el que contrastar sus proposiciones, se centraron en este caso en los estudios multi-industria (Harrigan, 1980; Hergert, 1983), en los que era probable que el grado de heterogeneidad producto-mercado fuera relativamente bajo. De hecho, el estudio de Lawless y Tegarden (1991) identificó 22 sectores relativamente indiferenciados. En estas industrias, la falta de espacio estratégico (Harrigan, 1985) inhibe la formación de grupos estratégicos significativos. La inclusión de sectores de este tipo, llevaría a que la aplicación del análisis de conglomerados crease grupos artificiales, lo que explicaría por qué los resultados de diversos estudios, en relación a la existencia de diferencias significativas en resultados entre grupos, fueran equívocos.

- ❷ En este caso, de alta heterogeneidad y recursos imitables, se pueden encontrar grupos estratégicos, pero las estructuras serán poco estables, porque las barreras a la movilidad que protegen los posicionamientos más favorables son débiles. Al estar fundamentalmente basadas en la posición de determinados activos tangibles, las estrategias son fácilmente imitables. La base de recursos es fácilmente identificable. A consecuencia de ello, las diferencias en resultados asociadas a la heterogeneidad en la industria serían transitorias y probablemente poco significativas.

Mehra y Floyd (1998) utilizaron, en este caso, el estudio de Lewis y Thomas (1990) en el sector de la distribución alimentaria. Estos autores indican cómo las diferencias en resultados resultan ser transitorias y poco significativas, lo que es consistente con la proposición planteada. La estabilidad de los grupos no fue analizada directamente, pues sólo se analizó un periodo de tiempo. Otro ejemplo lo plantea la industria doméstica de aerolíneas de U.S. Dicha industria se caracteriza por estar altamente diferenciada, no obstante, las diferencias entre rivales están basadas en recursos tangibles y, por tanto, fácilmente imitables, provocan que la

pertenencia a un grupo estratégico esté sujeta a cambios continuos y las diferencias en resultados no parecen derivar de posiciones protegidas.

- ③ La alta diferenciación competitiva crea considerables distancias estratégicas entre grupos, reduciendo la rivalidad entre los mismos. La complejidad del *mix* de recursos que están en la base de los posicionamientos de las empresas, crea importantes barreras a la imitación, proporcionando ventajas competitivas sostenibles. Los cambios de grupo requerirían mucho tiempo, dado que las empresas deberían alterar su base de habilidades (variables stock). Cabe esperar pues la existencia de grupos estables y diferencias en resultados significativas.

En opinión de Mehra y Floyd (1998), la mayoría de los estudios sobre grupos estratégicos parecen haber asumido este supuesto, no siempre cierto. Para el contraste, analizaron el estudio de Fiegenbaum y Thomas (1990) en la industria de seguros, en el que, acorde con lo esperado, los grupos resultaron ser relativamente estables y se encontraron evidencias bastante consistentes, de la existencia de diferencias en resultados entre los diferentes grupos estratégicos.

- ④ Con bajo nivel de diferenciación competitiva y empresas que poseen un *mix* complejo o difícilmente imitable de recursos, si bien los grupos estratégicos existirían, "las diferencias en resultados entre grupos no serían significativas, debido a los bajos niveles de diferenciación. Sin embargo, las empresas individuales con una superior habilidad para la ejecución y/o mejor congruencia entre posicionamiento estratégico y capacidades podrían obtener mejores resultados que otros en el mismo grupo" (Mehra, 1994: 435). Es decir, se esperan grupos estratégicos estables a corto plazo, y diferencias en los resultados económicos de las empresas, mayores dentro de cada grupo que entre grupos.

Para el contraste de estas proposiciones, se analizan los resultados de los estudios de Cool y Schendel (1987, 1988) en la industria farmacéutica estadounidense. En ambos estudios se identifican diferencias en resultados dominantes dentro del grupo y una significativa movilidad entre grupos. Ello es consistente con lo que plantea el modelo, como también lo es el hecho de que las empresas hayan tratado de apalancar sus habilidades aventurándose en industrias adyacentes (cosméticos, equipos de diagnóstico médico, etc.).

Si bien resulta necesario establecer la validez del modelo a través de futuras investigaciones, pues la revisión llevada a cabo por Mehra y Floyd (1998) analiza un número reducido de estudios, llevados a cabo con metodología e intereses diferentes, parece cuanto menos interesante, a la hora de buscar una explicación a la inconsistencia de los resultados obtenidos por investigaciones previas. El modelo se centra en los recursos, activos y habilidades necesarios para sustentar el posicionamiento competitivo de las empresas, y sólo considera la posibilidad de grupos estables y significativos cuando la base de recursos es difícilmente imitable.

1.4.3. Críticas al enfoque de recursos y capacidades

Con carácter previo al análisis crítico específico de la teoría de recursos y capacidades, como enfoque de análisis de los grupos estratégicos, consideramos necesario realizar un repaso más general a las principales críticas recibidas por la teoría. Para ello, seguiremos fundamentalmente a Fernández y Suárez (1996) y a Foss (1997 a y c).

En primer lugar, resulta imprescindible hacer una referencia a la gran confusión terminológica, que deriva del escaso consenso existente en torno a los términos utilizados. Se habla indistintamente de activos, recursos, capacidades, habilidades y competencias³³, a los que se añade el adjetivo de estratégico o no, en función de su importancia para la competitividad de la empresa. En la medida en que cada autor otorga un espíritu diferente a los conceptos, se dificulta la consolidación de la teoría. También se percibe la falta de concreción respecto al nivel de agregación utilizado en cada propuesta, de tal forma que "cualquier cosa puede ser un recurso o capacidad". Existe además una gran dificultad, no sólo para discernir entre aquellos recursos que son estratégicos y los que no, sino también para hacer operativo el enfoque, en tanto en cuanto se ve necesitado de medidas especiales y datos difíciles de obtener. Esta evidencia puede convertir a la teoría en tautológica si, como acostumbra a hacerse, se reconoce el carácter estratégico de los recursos *a posteriori*³⁴.

En segundo lugar, se la considera una perspectiva heterogénea y poco integrada. Foss (1997a y 1997c) señala el contraste que existe en el estilo (práctico, academicista, formal, informal, riguroso, anecdótico, etc.) y la disciplina básica de referencia (Economía, Sociología, Psicología, Teoría de la Decisión, etc.), así como en la forma y el contenido. Según Foss, en la teoría de recursos y capacidades coexisten al menos dos versiones: a) una rigurosa, formal y explícita, de carácter económico; y b) otra más desigual, informal y orientada hacia el proceso. Por ello, debe desarrollar un estilo más formal, preciso y analítico en la investigación sobre capacidades, como ya ocurre en la investigación sobre recursos, de marcado acento económico.

También se ha criticado al enfoque tradicional de esta teoría por su carácter estático, debido a la fuerte influencia económica, basada en una concepción estática del

³³ Así por ejemplo Aaker (1989) nos habla de activos y habilidades (*assets and skills*); Coyne (1986) y Hall (1993) de capacidades distintivas basadas en competencias/habilidades y en activos; Schoemaker (1992) de capacidades clave; Miller y Samsie (1996) de recursos discretos y sistémicos, basados en la propiedad o en el conocimiento; Hitt e Ireland (1985) y Conant, Mkowa y Varadarajan (1990) de competencias distintivas; Teece, Pisano y Shuen (1997) de capacidades dinámicas; etc. La relación podría seguir ampliándose y complicando cada vez más la comprensión del fenómeno, por lo que consideramos que urge alcanzar un cierto consenso en cuanto a las diferentes categorías existentes y su significado. En lo que a nosotros respecta, utilizaremos preferentemente los términos recurso y capacidad a lo largo del presente trabajo.

³⁴ Foss (1997 a) señala que para evitar problemas de carácter circular en la contrastación de hipótesis, la teoría de recursos y capacidades puede utilizar variables *proxy*. Por ejemplo, un panel de expertos puede usarse para obtener información del coste de la imitación.

equilibrio, que ha recibido³⁵. Así por ejemplo, el trabajo de Peteraf (1993) desarrolla un modelo teórico basado en los recursos, utilizando el concepto de renta ricardiana en condiciones de equilibrio competitivo. Ello plantea dificultades para explicar el proceso de creación de nuevos recursos y capacidades. De la constatación de esta necesidad, surge una versión dinámica de la teoría, basada en la innovación, el aprendizaje organizativo, la acumulación de recursos y la construcción de capacidades. En esta nueva corriente, más próxima a la economía evolutiva de Nelson y Winter, se enmarca el modelo de las capacidades dinámicas de Teece *et al.* (1997)³⁶.

Por lo que respecta a la investigación sobre grupos estratégicos, al igual que en los casos anteriores, este enfoque de análisis de los grupos estratégicos no escapa a la crítica de sus planteamientos. El modelo que subyace en el mismo no está carente de cierto determinismo, como bien señalan De la Fuente *et al.* (2000: 6). En este caso no viene impuesto por las características de los mercados en que compete la empresa, como sucedía para la economía industrial, sino por la situación de los mercados de factores en los que participa (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Las rentas extraordinarias que pueden derivar de una particular combinación de recursos y capacidades, dependen críticamente de la asimétrica distribución de los mismos, y del imperfecto funcionamiento de los mercados de factores. Sin ello, las ventajas derivadas de la posesión de un recurso o capacidad particular se verían reflejadas en su precio, anulando cualquier posibilidad de beneficio extraordinario, o se difuminarían a corto plazo como consecuencia del fácil acceso, imitación o sustitución por parte de los competidores.

De nuevo son, en gran medida, las circunstancias externas las que determinan el éxito empresarial, trasladándose la relación causal dominante de los mercados de productos a los mercados de factores (Fernández y Suárez, 1996). La estructura de grupos estratégicos en el sector, dependerá de la adaptación de las empresas a la realidad impuesta por los mercados de factores en los que opera. Son ahora los fallos en los mercados de factores (Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993) y la distribución asimétrica de los recursos (Barney, 1991), el origen de la heterogeneidad en las estructuras de recursos de las empresas y de las posibles similitudes en los modelos de comportamiento y resultados de las mismas. Por ello, la heterogeneidad de comportamientos estratégicos, más que consecuencia de un proceso espontáneo, viene cuanto menos influida por circunstancias relacionadas con el estado del mercado de factores y el posicionamiento de la empresa en ellos (De la Fuente *et al.*, 2000: 14)³⁷.

³⁵Esta crítica se trata de forma ampliada en Foss y Mahnke (1998), los cuales reprochan a la economía basada en los recursos el ser una teoría fundada en el equilibrio.

³⁶ En opinión de Foss (1997 a), la teoría de recursos y capacidades debe trabajar en la elaboración de un modelo de cambio endógeno que explique convincentemente la emergencia y mantenimiento de la sistemática heterogeneidad entre las empresas. En la búsqueda de esa evolución ya hay algunos frentes académicos que parecen ser líneas de investigación fructíferas.

³⁷ Para convertir este modelo determinista en conductual De la Fuente *et al.* (2000) proponen incluir en el modelo un nuevo factor, la discrecionalidad gerencial, medida a través de variables como la composición del equipo de gobierno y la estructura de propiedad.

En la práctica el enfoque de recursos plantea una problemática metodológica específica que no cabe obviar, y que radica en la dificultad de identificar y medir recursos y capacidades estratégicas clave. Esta dificultad deriva no sólo de la propia falta de instrumentos de medida, sino de las propias características de los recursos y capacidades que pueden sustentar las ventajas competitivas de las empresas, pues se han destacado como características de los mismos: su difícil identificación como fuentes de ventajas, la existencia de relaciones de coespecialización o alta interconexión (Teece, 1986, 1987), el llevar incorporados grandes dosis de conocimiento implícito (Polanyi, 1967), etc.

1.5. EL ENFOQUE COGNITIVO: LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS COGNITIVOS O PERCIBIDOS

1.5.1. Introducción

Porac, Meindel y Stubbart (1996: ix-x) destacan el gran interés que en las dos últimas décadas, ha despertado la cuestión de “cómo los miembros de las organizaciones conceptualizan y dan sentido a sus mundos organizativos”. Asimismo señalan que los orígenes de la investigación cognitiva se encuentran, de un lado, en las aportaciones de Herbert Simon y sus asociados (p. ej. March y Simon, 1958; Simon, 1946), y de otro, aquellas aportaciones que han puesto en cuestión la “estricta visión realista del mundo en el cual el entorno se impone sobre los pasivos perceptores” (p. ej. Weick, 1979; 1995).

Los autores enmarcados en el enfoque cognitivo destacan la necesidad de llevar a cabo estudios subjetivos basados en percepciones, a la hora de definir la estructura competitiva de una industria. Así por ejemplo, Mbengue (1995 a: 420 y 1995 b: 438) nos dice que, si bien los trabajos realizados en el marco de la teoría de los grupos estratégicos, han mejorado nuestra comprensión de la interacción competitiva, han sobrestimado la importancia de los elementos “objetivos” en detrimento de factores “cognitivos”, relacionados con las percepciones e intuiciones de los decisores.

En esta misma línea, Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989: 413) consideran que cuando se trata de comprender las interacciones estratégicas que ocurren dentro y entre grupos de empresas, la realidad psico-sociológica del grupo debería ser tomada en cuenta. También Bogner y Thomas (1993: 57) señalan lo valiosas que pueden resultar las aportaciones del enfoque cognitivo, si los grupos competitivos forman parte del proceso de dirección estratégica o *strategic management*.

En términos más generales Gavetti y Levinthal (2000: 113) destacan la importancia de las representaciones cognitivas de los actores, al señalarlas como “determinantes críticos de las elecciones y actuaciones de la gerencia”, en particular cuando se trata de la elección de la estrategia de una empresa que es, a menudo, un resultado de la representación de los actores de su espacio de problemas (Simon, 1991).

Mintzberg *et al.* (1999: 194) denominan a este enfoque, la escuela cognoscitiva de la dirección estratégica, escuela que tendría como tarea “sondear la mente del estratega”, es decir, utilizar el campo de la psicología cognitiva, para entender el proceso de creación de la estrategia, que seguimos todavía lejos de entender. En el seno de esta escuela se desarrollan dos ramas diferenciadas (*Ibid.* 195):

La rama más positivista trata al proceso de estructuración del conocimiento, como un esfuerzo de reproducción de una realidad objetiva preexistente. No obstante, las “fotografías” mentales que se toman del mundo “real”, aparecen distorsionadas debido a las limitaciones mentales de los individuos. Individuos que, por otra parte, pueden diferir en sus estilos cognitivos. Esta rama, parte del supuesto de la racionalidad limitada de los individuos (March y Simon, 1958; Simon, 1947 y 1957), y se apoya fundamentalmente en los trabajos sobre predisposiciones de criterio (Makridakis, 1990; Tversky y Kahneman, 1974)³⁸, y sobre los sesgos y las distorsiones significativas que derivan de los excesos de simplificación que se dan, en muchas ocasiones, durante los procesos cognitivos (Dawes, 1988; Duhaim y Schwenk, 1985; Huff y Schwenk, 1990; Schwenk, 1988)³⁹.

Diversos estudios sobre los factores de los que dependen las percepciones han permitido identificar (Boyd, Dess y Rasheed, 1993): a) factores individuales como la tolerancia a la ambigüedad, complejidad cognitiva, riqueza de las fuentes de información utilizadas; b) factores grupales: como la proximidad a los límites de la organización, composición de los grupos; c) factores organizativos: que tienen que ver con elementos como la estructura organizativa, la inercia o falta de actividad; y d) factores estratégicos: en la medida en que la estrategia de una organización, puede llevar a una percepción selectiva de los directivos de su entorno, que se centrarían en unos aspectos determinados en detrimento de otros.

De otro lado Farjoun y Lai (1997: 266) distinguen entre dos fuentes de errores a la hora de llevar a cabo juicios de similitud, errores en los *inputs* y errores de proceso. Los primeros resultan de no considerar factores que son importantes para el análisis o decisión concreta, o de la inclusión de factores no relevantes o inapropiados. Los errores de proceso resultan de la forma en la cual los *inputs* son tratados, independientemente de la relevancia y adecuación de los *inputs*.

La segunda rama de este enfoque, considera a la estrategia una especie de “representación” del mundo. La mente del estratega realiza su propia “toma” de lo que observa en su entorno, “creando” una visión del mundo sobre la base de su estructura

³⁸ Existen múltiples tipos de predisposición, como pueden ser la búsqueda de evidencia sustentadora, la inconsecuencia, la percepción selectiva, la tendencia conservadora, etc. Para revisarlas con detalle ver Makridakis (1990: 36-37).

³⁹ Como ejemplos de sesgos y distorsiones puede citarse el razonamiento por analogía, la ilusión de control, el compromiso en escalada o el cálculo de un solo resultado (Makridakis, 1990). Otra de las posibles razones de la existencia de grupos subjetivos, que no se corresponden con los objetivos puede derivar de la tendencia humana a categorizar estímulos no familiares sobre la base de la experiencia pasada (Huff, 1990: 12).

cognitiva, sus creencias, sus prejuicios, etc. Para esta perspectiva constructivista, en el conocimiento existe algo más que un esfuerzo por reflejar la realidad objetiva a través de los filtros de la distorsión, la predisposición y la simplificación, ya que la mente humana “impone cierta interpretación sobre el medio: construye su mundo”. Para los constructivistas sociales “la realidad existe en nuestras cabezas” (Mintzberg *et al*, 1999: 214), y se construye a partir de una información rica y ambigua por lo que, en cierto modo, “sólo son el producto de las convicciones de los directivos” (*Ibid.*: 218). Como señala Weick (1995: 15) la gente da sentido a las cosas viendo el mundo sobre el cual han impuesto previamente sus creencias. “Representamos” o “creamos” el entorno, clasificando los estímulos que de él nos vienen en un marco predefinido, basado en suposiciones y creencias, para definirlos de forma comprensible y operativa.

Shotter (1993) señala que la labor de un gerente, no es otra que generar una clara formulación de en que consiste una situación problemática, creando, a partir de un conjunto de acontecimientos incoherentes y desordenados, una estructura coherente, dentro de la cual se puedan situar de forma inteligible, la realidad actual y las posibilidades futuras, haciéndolo no de forma individual, sino en conversación continua con los demás actores involucrados. Existe, por tanto, también una dimensión colectiva en esto, dado que las personas interactúan para crear sus mundos mentales.

Cabe por ello distinguir dos tipos de mapas mentales⁴⁰, esquema y marco: el primero pertenece al individuo y está relacionado con lo que la persona ve y cree, mientras que el segundo depende de la dinámica grupal, de las relaciones de los individuos entre sí y con el grupo. Como señalan (Mintzberg *et al*, 1999: 217) “los individuos *ven* si creen en lo que los otros les dicen y esto sucede cuando comparten el mismo esquema”. Ello puede llevar a interpretaciones de la realidad que resisten las evidencias en su contra. La investigación sobre grupos estratégicos y competitivos se ha centrado básicamente en el primer tipo de mapas mentales, tratando de establecer cómo categorizan los gerentes a las empresas competidoras, cómo deciden cuáles son los competidores más relevantes y en menores ocasiones, cómo esto afecta a su comportamiento estratégico.

Resumiendo, en opinión de la primera rama de la escuela cognitiva el mundo es demasiado complicado como para ser comprendido por completo, por lo que tenemos de él visiones sesgadas y distorsionadas. La otra rama no le otorga a este hecho demasiada importancia, ya que para ella los buenos estrategas son aquellos cuya creatividad, les permite construir un mundo en sus mentes colectivas y luego hacen

⁴⁰ Los mapas cognitivos constituyen “representaciones gráficas que proporcionan un marco de referencia de lo que se conoce y se cree” (Fiol y Huff, 1992: 267). Huff (1990: 14-16) distingue 5 tipos de mapas: 1) mapas para valorar la atención, asociación e importancia de los conceptos; 2) mapas que muestran dimensiones de categorías y taxonomías cognitivas; 3) mapas que muestran influencia, causalidad y dinámica de sistemas; 4) mapas que muestran la estructura de los argumentos y conclusiones; y 5) mapas que especifican esquemas, marcos y códigos perceptivos. La utilización de los mapas cognitivos es particularmente apropiada para explorar la visión del líder y de otras importantes figuras, lo que puede ayudar, entre otras cosas, a predecir la dirección de las actuaciones estratégicas en el futuro (Huff, 1990: 41).

que ocurra: “lo representan” (Mintzberg *et al.*, 1999: 223). Ahora bien, existe un amplio consenso entre estas dos ramas sobre una cuestión: la existencia de estructuras mentales que organicen el conocimiento, constituye un requisito previo esencial para la cognición (Mintzberg *et al.*, 1999: 204).

Smircich y Stubbart (1985: 725-726) contribuyen a clarificar la cuestión de si existe o no un medio o entorno objetivo fuera de la mente del que lo interpreta, describiendo las tres concepciones del medio que compiten entre sí:

1. El entorno objetivo, que posee una existencia externa e independiente que casi todos los textos sobre dirección estratégica incorporan, lo que implica que el análisis ambiental nos lleva a descubrir lo que ya está en alguna parte.
2. El entorno percibido, que no implica un cambio en la concepción del medio, que sigue siendo real, material y externo, sino que establece una distinción entre la realidad objetiva y las percepciones defectuosas de la realidad. El desafío se encuentra en minimizar la brecha entre estas dos realidades.
3. El entorno representado, que implica una visión interpretativa del mundo según la cual los entornos separados y objetivos no existen, sino que son generados por las acciones humanas y por los esfuerzos intelectuales realizados para dar sentido a las mismas.

1.5.2. La investigación cognitiva y los grupos estratégicos y competitivos

1.5.2.1. Grupos estratégicos objetivos versus grupos estratégicos subjetivos

La teoría más tradicional de los grupos estratégicos establece la existencia de éstos como realidades “objetivas”, que el investigador puede captar mediante el análisis de los valores que presentan una serie de variables, relativas al ámbito de actuación y compromiso de recursos, en que se materializan las elecciones estratégicas de las empresas. No obstante, el hablar de grupos objetivos resulta cuanto menos paradójico, si tenemos en cuenta que, en los estudios más representativos de este enfoque, tanto la elección de los límites de la industria, la elección de las variables utilizadas para operativizar la estrategia, como la elección del número de grupos o *clusters* de empresas, dependen en mayor o menor medida del criterio subjetivo del investigador. Por ello, tanto el número como la composición de los grupos puede variar si introducimos cambios en cualquiera de los factores citados.

Hodgkinson (1997: 628) señala como en los últimos años se ha podido detectar un interés creciente por estudiar la formulación de la estrategia y el posicionamiento competitivo, así como por tratar de refinar las técnicas para el análisis de las estructuras competitivas, desde una perspectiva cognitiva. Entre estos estudios pueden

citarse por ejemplo, los de Dess y Davis (1984)⁴¹, Fombrun y Zajac (1987), Gripsrud y Gronhaug (1985), Porac, Thomas y Emme (1987), Reger (1990a), Walton (1986). Gran parte de este trabajo ha tenido carácter exploratorio y parte de las premisas establecidas en la primera gran rama de la investigación cognitiva, tratando de investigar los méritos relativos de diferentes técnicas a la hora de hacer un mapa del pensamiento estratégico.

Más recientemente, algunos investigadores han avanzado en el terreno de lo que hemos denominado anteriormente constructivismo social, a la hora de explicar la emergencia de estructuras competitivas en las industrias y mercados. Entre estos trabajos se encuadran por ejemplo los de Bogner y Thomas (1993), Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989), Porac, Thomas, Wilson, Patton y Kanfer (1995), Reger y Huff (1993) y Whithley (1992).

Todas estas investigaciones sugieren que los mapas cognitivos de los gerentes de una industria, probablemente producirán agrupamientos estratégicos diferentes, a los sugeridos por cualquiera de los enfoques anteriormente revisados. Entre los principales argumentos que destacan la importancia de estos grupos estratégicos de origen cognitivo y que, en consecuencia, nos ofrecen razones de peso para llevar a cabo estudios basados en percepciones, cabe destacar los siguientes:

- Bogner y Thomas (1993: 57) señalan que “el mapa de grupos «objetivos» no captura las construcciones cognitivas de los agrupamientos de empresas que un gerente puede estar utilizando cuando valora el impacto de, por ejemplo, un cambio tecnológico”.
- Reger y Huff (1993: 104-105) consideran que pueden resultar más significativos que los agrupamientos de los investigadores para comprender la competencia y las variaciones en resultados, porque cabe esperar que la forma en que las empresas se perciben a ellas mismas y a sus competidores, tendrá efectos tangibles sobre la formulación de la estrategia y la consiguiente estructura de la industria. Así los autores afirman que “si los grupos de empresas son «reales» para los estrategas, entonces la investigación al nivel de grupo estratégico es mucho más importante que si los grupos son únicamente el resultado de ejercicios analíticos de los investigadores”.
- En el caso de los grupos «objetivos» obtenidos por los investigadores, resultará difícil precisar si los grupos serán realmente significativos, es decir, capaces de orientar las observaciones y cambiar los comportamientos y atributos de las empresas de lo que de otra forma serían (Peteraf y Shanley, 1997: 166).
- Según Gripsrud y Gronhaug (1985: 340), es la estructura competitiva percibida, la que es instrumental para la determinación de la estrategia elegida por los

⁴¹ Si bien el estudio de Dess y Davis (1984) constituye un antecedente de los estudios cognitivos, presenta ciertas diferencias en cuanto que los gerentes valoraron su propia estrategia “pretendida”, no haciendo referencia a las demás empresas del sector.

distribuidores individuales. Los resultados de su estudio, sugieren que una adecuada valoración de la estructura del sector de la distribución, como un determinante de la estrategia y los resultados, es difícil de hacer con una estructura de mercado "objetiva", definida con datos estructurales (*Ibid.* : 345).

- Pitt y Thomas (1994: 94) hacen referencia a los estudios de Whipp y Clarke (1986) y de Johnson (1987)⁴², como ejemplos válidos de la medida en que las percepciones han afectado a la conducta de las empresas fabricantes de automóviles y de la distribución comercial de prendas masculinas del Reino Unido respectivamente. Ambos estudios sugirieron que las percepciones de la gerencia en relación a la distancia estratégica entre las empresas, afectaron a la conducta de las mismas, algunas veces de forma ventajosa, otras no.
- Por último, frente a las críticas que cuestionan la existencia de los grupos estratégicos objetivos (Barney y Hoskisson, 1990; Tang y Thomas, 1992; Thomas y Venkatraman, 1988), y que señalan que los grupos estratégicos no son más que comodidades analíticas o artefactos estadísticos (Hatten y Hatten, 1987: 329), la existencia de los grupos subjetivos queda justificada en la medida en que existen en la mente de los estrategas e influyen en sus decisiones. En consecuencia, autores como Peteraf y Shanley (1997: 165-166) asocian el concepto de grupo estratégico al de grupo cognitivo, al señalar que la más importante evidencia de la existencia de grupos estratégicos significativos, viene de los estudios cognitivos y de la ecología de las organizaciones.

1.5.2.2. Interacciones entre grupos estratégicos objetivos y cognitivos

A primera vista las diferencias entre grupos estratégicos "objetivos" y "percibidos" o "cognitivos", podrían radicar en la utilización de *inputs* y metodologías diferentes para identificar una misma realidad, un conjunto de empresas homogéneo desde el punto de vista estratégico. La limitada racionalidad de los decisores, introduciría una serie de sesgos y simplificaciones que harían de los grupos estratégicos de origen cognitivo, una representación imperfecta de la realidad objetiva. No obstante existen ciertas limitaciones a esta explicación.

Bogner y Thomas (1993: 51-52) consideran que los grupos estratégicos y los grupos cognitivos constituyen conceptualizaciones alternativas de los grupos competitivos. El primero basado en conceptos económicos derivados de la economía de la organización industrial y el segundo en conceptos cognitivos derivados de la teoría del comportamiento organizativo. Para los autores, ambas conceptualizaciones de grupo representan patrones de agrupamiento competitivo, ambos sugieren que los miembros de cada grupo responderán a los cambios del entorno de formas similares y diferentes a la forma en que responderán los miembros de otros grupos, y ambos

⁴²Whipp, R y Clarke, P. (1986): *Innovation in the Auto Industry*. London, Pinter. Johnson, G. N. (1987): *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell. Citados en Pitt y Thomas (1994: 94).

sugieren que los gerentes ven a sus compañeros de grupo como sus competidores principales⁴³ (*Ibid.*: 60; Sáez, 1998: 22).

Para Bogner y Thomas (1993: 52) un problema relevante de la investigación sobre grupos competitivos radica en que, desafortunadamente, se ha centrado en desarrollar estos conceptos separadamente y por ello tratan de desarrollar un modelo integrador (ver figura 1.3.) que utilice ambos conceptos como herramientas para crear un marco para la investigación en estrategia. Según este modelo, ninguna de las alternativas puede explicar completamente el papel de los agrupamientos en el proceso de formulación de la estrategia:

- Por un lado, la estructura de grupos «objetivos», identificada por el investigador, no captura las construcciones cognitivas que un gerente puede estar utilizando, a la hora de tomar decisiones en el ámbito de la estrategia.
- De otro, las agrupaciones cognitivas pueden no percibir correctamente todos los factores relevantes o la importancia relativa de los mismos, lo que las convierte en necesarias para predecir el comportamiento, pero insuficientes para valorar el resultado de dicho comportamiento (Sáez, 1998: 22).
- A ello hay que añadir que, como veremos con cierto detalle en el apartado 1.5.2.5., muchas de las investigaciones realizadas, sugieren que los mapas cognitivos pueden producir agrupamientos no sólo diferentes de los obtenidos desde la perspectiva de un enfoque “objetivo”, sino también diferentes entre sí. Aunque puedan existir importantes coincidencias entre los mismos, no existirá un único mapa cognitivo (Bogner y Thomas, 1993: 57-59).

Según Bogner y Thomas (1993: 61) si tratamos de modelizar la dinámica del proceso de formulación de la estrategia, los dos grupos competitivos estarían influyendo en las decisiones de asignación de recursos en cualquier momento del tiempo:

- En primer lugar, Los grupos estratégicos basados en la realidad objetiva sirven de “materia prima” para los grupos cognitivos, dado que estos se definen a partir de las percepciones que tiene la gerencia sobre la realidad objetiva del sector o industria en cuestión. El grado de coincidencia de los grupos percibidos con los objetivos dependerá, en gran medida, de la capacidad cognitiva de los individuos, del nivel de estabilidad y ambigüedad del sector industrial, y de los atributos utilizados por los directivos para discriminar entre las empresas.

⁴³ Existen en la literatura argumentos tanto a favor como en contra de esta idea. Es evidente que las empresas pueden competir unas con otras adoptando estrategias diferentes. Por ello, esta tendencia a centrar la competencia en las empresas que más similitudes presentan con la propia, puede llevar a los decisores a una miopía estratégica que la haga vulnerable a los ataques de empresas pertenecientes a diferentes grupos. Como podremos constatar más adelante, la presente tesis se plantea como uno de sus objetivos, analizar en el trabajo empírico si los miembros de un grupo estratégico se perciben realmente como rivales más directos.

- En segundo lugar, debemos tener en cuenta que los grupos estratégicos se definen generalmente mediante los patrones de asignación de recursos en los que se materializa la estrategia, y que esas decisiones de asignación de recursos están condicionadas por las percepciones de la competencia que tienen los decisores. De este modo los grupos cognitivos afectan a su vez a la definición de los grupos estratégicos, al determinar en gran medida las decisiones de asignación de recursos presentes.

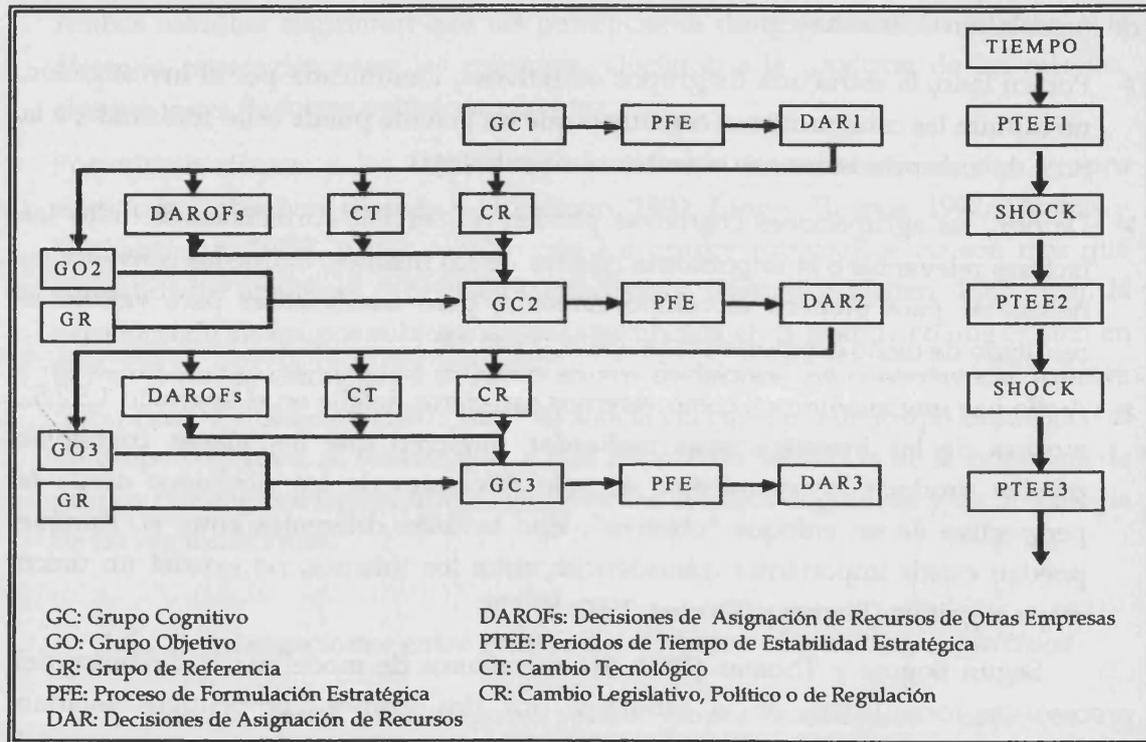


Figura 1.3. Modelo de relaciones entre grupos objetivos y cognitivos
 Fuente: Bogner y Thomas (1993: 62)

Como podemos observar en el modelo, los periodos de tiempo de estabilidad estratégica acaban cuando los decisores perciben la existencia de discontinuidades o cambios significativos en el entorno debidos a cambios tecnológicos, legislativos o de otro tipo y, al menos algunas empresas, deciden modificar sus decisiones previas de asignación de recursos. Esos nuevos patrones de asignación de recursos darán origen a nuevos grupos cognitivos que influirán, durante un nuevo periodo de estabilidad estratégica iniciado, en los patrones de formulación estratégica.

Ambos tipos de grupos resultan ser herramientas válidas para ayudar en el análisis de los procesos estratégicos, pero en un contexto más limitado que aquél en el que han sido aplicados con anterioridad. Si un investigador o un práctico está interesado en identificar las diferentes alternativas estratégicas, situar a todos los posibles competidores en el espacio estratégico y valorar los efectos que puede tener en la competencia cualquier evento significativo, entonces un grupo competitivo basado

en factores objetivos puede ser de mayor ayuda, porque el impacto se sentirá primero en los resultados económicos. Si, por el contrario, estuviera interesado en prever la forma en que reaccionarán las empresas competidoras a dicho evento, alterando sus patrones de asignación de recursos, los grupos cognitivos serían de mayor utilidad. Ahora bien, cabe señalar que la primacía de uno de los grupos no excluye el efecto indirecto del otro (Bogner y Thomas, 1993: 64).

Bogner y Thomas (1993: 63-64) plantean sobre la base de su modelo una serie de proposiciones, que recogemos a continuación, si bien no tratan de validarlas en su estudio.

- ◆ Proposición 1: Los resultados y las decisiones sobre asignación de recursos de cada empresa, están influidos tanto por los factores económicos capturados en el concepto de grupo estratégico, como por las percepciones que de esos grupos tiene cada coalición de empresas dominante, capturada a través del concepto de grupo cognitivo.
- ◆ Proposición 2: Las decisiones de asignación de recursos (que son las que determinarán el posicionamiento objetivo futuro de empresas y grupos), están influidas más directamente por los grupos cognitivos generados a partir de las percepciones de los decisores, que por los grupos "objetivos" obtenidos desde la perspectiva de la economía industrial.
- ◆ Proposición 3: Las decisiones de asignación de recursos afectan directamente a los agrupamientos objetivos de empresas obtenidos desde la perspectiva de la economía industrial.
- ◆ Proposición 4: Otros factores como el cambio tecnológico, tienen un impacto tanto en los agrupamientos económicos como en los cognitivos.

La validación del modelo de Bogner y Thomas (1993) plantea enormes dificultades de orden práctico, en la medida en que requiere la identificación, mediante un estudio longitudinal, de grupos estratégicos y cognitivos para diferentes periodos de tiempo de estabilidad estratégica consecutivos. Otra de las limitaciones del modelo, radica en que resulta difícil precisar si los directivos agrupan mentalmente a las empresas en función de la similitud de sus estrategias, o si las estrategias acaban siendo similares porque un conjunto de empresas, que se identifican como similares, adoptan comportamientos estratégicos análogos merced a procesos de aprendizaje y mimetismo. Esta concepción del proceso está más próxima a la perspectiva constructivista de enfoque cognitivo, según la cual la mente humana impone cierta interpretación sobre el medio, construyendo su mundo como un producto de sus propias convicciones, suposiciones y creencias. En nuestra opinión el proceso, en situaciones de estabilidad y escasa ambigüedad, tenderá a retroalimentarse incrementando paulatinamente la adhesión y la fortaleza de la identidad del grupo.

1.5.2.3. Las taxonomías cognitivas de Porac y sus asociados

Basándose en los principios de categorización de Rosch (1978) y Rosch y Mervis (1975), autores como Porac y Thomas (1990), Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) y Porac, Thomas y Emme (1987) sugieren que los decisores clasifican a sus rivales en categorías cognitivas. Categorías que se definen como un "conjunto de organizaciones que son percibidas como similares unas a otras y diferentes de aquellas que no pertenecen a la misma" y se desarrollan por las similitudes y diferencias percibidas en los atributos de las organizaciones clasificadas, cuando existan suficientes atributos para distinguir entre diferentes formas organizativas. Por ello una categoría cognitiva también puede definirse como "un conjunto característico de atributos que son percibidos como comunes a los miembros de la categoría". No obstante las categorías parecen tener, según revelan las investigaciones en psicología, límites indefinidos, "ello significa que ningún único atributo es visto como perteneciente a todos los miembros de la categoría, y ningún miembro es percibido como poseedor de todos los atributos" Por ello podemos decir que la pertenencia a la categoría constituirá una cuestión de grado. La evidencia sugiere que las categorías cognitivas, una vez desarrolladas, a menudo forman una taxonomía cognitiva jerarquizada o "sistema por el cual las categorías están relacionadas unas con otras por medio de la inclusión en clases". Cuanto mayor sea la capacidad de una categoría para incluir dentro de ella otras subcategorías, mayor será el nivel de abstracción alcanzado (Porac y Thomas, 1990: 227).

En la medida en que los estrategas internalizan una clasificación mental de formas organizativas, pueden simplificar el entorno organizativo, situando las organizaciones individuales en categorías y realizar juicios de clase y subclase. Además, definen sus propias organizaciones, emparejando sus atributos más significativos, con los atributos típicos de las categorías organizativas percibidas. Por ello, partiendo de una taxonomía cognitiva "las comparaciones entre organizaciones pueden ser realizadas no sobre los atributos de las organizaciones individuales, sino en los atributos típicos de categorías de formas organizativas (...) reduciendo la complejidad de la comparación" (Porac y Thomas, 1990: 228).

Estos autores (*Ibid.*: 232-233) también señalan que una vez la organización objeto de atención ha sido emparejada a una categoría particular, las organizaciones pertenecientes a dicha categoría serán consideradas sus rivales más directos requiriendo un seguimiento más minucioso que el de las pertenecientes a otras categorías. Este foco estrecho de límites competitivos y seguimiento ha sido también constatado en los estudios de Grisprud y Gronhaug (1985) y Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989).

En su investigación, Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989: 412; 1994: 133) sugieren que "el sector de géneros de punto escocés existe tal cual es hoy en día a causa de los modelos mentales y elecciones estratégicas de los tomadores de decisiones clave, entretejidos para crear un conjunto estable de transacciones en el mercado. Al

estabilizar dichas transacciones, los modelos mentales de los estrategas forman un enlace crítico entre la dinámica al nivel de empresa y de grupo". En opinión de los autores, los resultados obtenidos demuestran la existencia de **oligopolios cognitivos**⁴⁴ en los cuales los oligopolistas son competidores, porque se han definido unos a otros como tales. Resulta imposible entender la rivalidad en estos casos, sin atender a sus fundamentos cognitivos. Las condiciones materiales y los modelos mentales se vuelven absolutamente interrelacionados. La existencia de estos oligopolios cognitivos daría la vuelta al dogma económico, al sugerir que el seguimiento y coordinación entre empresas, más que ser un resultado de las situaciones oligopolísticas las crea.

Los autores sugieren un marco alternativo al de la tradición de los grupos estratégicos y definen el concepto de **grupo competitivo primario**, que tiene como rasgo determinante el consenso en el reconocimiento de empresas como competidoras. Este grupo competitivo primario difiere de los grupos estratégicos en los siguientes aspectos (Porac, Thomas y Baden-Fuller 1989: 413-414; 1994: 134-135):

1. En lugar de ser abstracciones analíticas de los investigadores, los grupos competitivos primarios constituyen una realidad psicológica para los miembros de la industria;
2. Estos grupos implican distinciones entre grupos de empresas, tanto respecto al mercado, como respecto a la tecnología, dado que en la mente de los gerentes estos dos elementos están totalmente interrelacionados;
3. Más que llamar la atención hacia las condiciones materiales de la competencia, los grupos competitivos primarios evolucionan a través de una representación de las condiciones tanto materiales como cognitivas. Por todo ello, estos grupos constituyen más que entidades puramente económicas, entidades socio-psicológicas.

1.5.2.4. Los grupos competitivos percibidos

Mbengue (1995 a y b) analiza el concepto de **grupo competitivo**, y define los **grupos competitivos percibidos** como "subgrupos de empresas que se perciben y/o son percibidas en situación de competencia unas con otras" (Mbengue, 1995 a: 420). Para el autor, quienes han de percibir a estas empresas como competidores directos, pueden ser los siguientes "actores": directivos, empleados, clientes, distribuidores, proveedores, analistas del sector o investigadores (Mbengue, 1995 b: 441). En el caso de que los actores que proporcionan el *input* para la definición de los grupos, sean los directivos de las empresas, éstos grupos competitivos percibidos representan "los subgrupos de empresas que se perciben y se definen mutuamente como concurrentes".

⁴⁴ Conjunto limitado de marcos de referencia mutuamente definidos (*mutually defined*) para simplificar y dar sentido al entorno de negocio (Porac *et al.*, 1989: 413).

En este caso el concepto resulta equivalente al de grupo competitivo primario propuesto por Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989: 414; 1994: 135).

Mbengue (1995b: 442) plantea una serie de diferencias entre el concepto de **grupo competitivo percibido** y el de **grupo cognitivo**, al señalar que mientras los grupos competitivos percibidos constituyen la forma mediante la cual los actores representan a sus competidores, independientemente de la estrategia que llevan a cabo, los **grupos cognitivos** definidos en las recientes investigaciones que han examinado la dimensión cognitiva de los grupos estratégicos, “representan la forma según la cual los actores agrupan a las estrategias de los citados competidores”⁴⁵. Los grupos competitivos percibidos sólo coincidirán con los grupos cognitivos obtenidos mediante taxonomías en la medida en que los gerentes consideren como principales competidores aquellas empresas que más se les parecen. A esta conclusión llegan Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989 y 1994), si bien debería comprobarse si sus resultados son generalizables.

1.5.2.5. Limitaciones de los modelos cognitivos: factores de homogeneidad-heterogeneidad de los modelos

Los modelos mentales consisten en creencias sobre la identidad de la empresa, sus competidores, proveedores y clientes, y creencias sobre cómo competir con éxito en el entorno identificado (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989: 399). Los decisores construyen estos modelos a través de procesos de inducción, resolución de problemas y razonamiento, por lo que el modelo obtenido dependerá, entre otros factores, de las capacidades cognitivas de los mismos, así como de sus hábitos, creencias y valores. Ello nos introduce a la primera limitación del modelo cognitivo de determinación de grupos estratégicos: si bien las tendencias directas e indirectas a la imitación, pueden llevar a cierta coincidencia en los modelos mentales de los decisores, pueden existir diferencias significativas entre los mismos.

Huff (1990: 26) señala que los mapas centrados en categorías presentan el problema de que “la categorización puede variar considerablemente entre individuos y puede involucrar entidades a diferentes niveles de especificidad” y que “incluso un único individuo puede utilizar categorías que se solapan y que difieren en su nivel de especificidad, y diferentes individuos pueden categorizar de forma diferentes” (*Ibid.*: 27).

En segundo lugar, hemos de tener en cuenta que los modelos mentales de los decisores clave definen los límites de la arena competitiva, y que estos modelos resultan generalmente incompletos y sesgados debido a la racionalidad limitada de los

⁴⁵ En nuestra opinión ello no siempre es así, puesto que en muchos de los estudios cognitivos, no se solicita al entrevistado explícitamente, que clasifique a las empresas por el tipo de estrategia que llevan a cabo.

individuos⁴⁶. Ello puede llevar a una estrecha definición de los límites competitivos, en ausencia de investigación sistemática y replicable, que tendría como efecto el que las empresas acabasen considerando un rango relativamente estrecho de opciones estratégicas (Hodgkinson, 1997: 631). Los participantes en una industria pueden volverse además, dependientes de unos modelos mentales compartidos, que llevan implícitas una serie de "recetas" o percepciones de lo que hace falta para competir eficazmente, que pueden resultar poco adecuadas a las cambiantes condiciones materiales del mercado (*Ibid.*: 647).

A lo anterior hay que añadir como tercera limitación que, en entornos dinámicos, en los que suelen emerger nuevas formas competitivas, resulta muy importante la habilidad de los gerentes para redefinir sus categorías cognitivas de acuerdo a las nuevas realidades. No obstante, Hannan y Freeman (1977, 1988) argumentan que las fuerzas que provocan inercias, a menudo evitan que una organización se adapte de esta forma. Una vez el modelo mental ha creado las categorías, éstas proporcionan una base según la cual el entorno es comprendido, y actúan como un filtro frente a los datos anómalos, por lo que cabe esperar la existencia de un cierto grado de inercia (Porac y Thomas, 1990: 234).

Por último, hay que señalar que el poder explicativo de los modelos cognitivos, a la hora de analizar las diferencias en el nivel de resultados de las diferentes empresas, dependerá, en gran medida, de los criterios de clasificación utilizados por los decisores, al configurar mentalmente su mapa cognitivo de la industria. No obstante Hodgkinson (1997: 633) plantea que "en la medida en que los grupos competitivos son detectables y existe una variación considerable en la cognición de los actores pertenecientes a diferentes grupos, existirán vínculos empíricos detectables entre rasgos medibles de los modelos mentales de la arena competitiva, o espacio competitivo, y aspectos medibles de comportamiento estratégico y resultados organizativos".

Una vez expuestas estas limitaciones, resulta conveniente analizar los factores y procesos que dificultan o facilitan la existencia de modelos compartidos. En primer lugar, si bien cada competidor desarrolla su propio modelo mental, que estará recíprocamente entrelazado con sus elecciones estratégicas, existirán tendencias directas e indirectas a la imitación que pueden facilitar que, a través del tiempo, lleguen a desarrollarse creencias al nivel de grupo. Esta similitud de creencias se desarrolla como resultado de:

- Interpretar las mismas señales del entorno, de resolver los mismos problemas, y como resultado de la comunicación, tanto formal como informal, que se da entre el

⁴⁶ Las agrupaciones cognitivas corren el riesgo de no percibir correctamente todos los factores relevantes, o la importancia relativa de los mismos. El número de competidores con los cuales comparar, ha de ser suficientemente pequeño para poder caracterizarlo y realizar un seguimiento regular. Los hechos pueden interpretarse o crearse a la luz de creencias incorrectas, desfasadas, basadas en situaciones pasadas, predisposiciones, etc., que influyen en lo que la gente percibe y cómo se revelan los acontecimientos. Creer implica percibir selectivamente e iniciar actuaciones capaces de substanciar dichas creencias (Weick, 1995: 156).

conjunto de competidores, que permite externalizar los modelos mentales de los individuos de manera observable.

- Una evolución histórica y una formación común, unidas a la proximidad geográfica de los competidores facilitarán estos procesos (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989: 400; 1994: 120).
- Hodgkinson (1997: 641), apoyándose en los planteamientos de Porac y sus colegas plantea que la convergencia de los modelos mentales será mayor conforme las industrias evolucionan a través de las distintas fases de sus ciclos de vida.
- Levenhagen *et al.* (1993) llevan más allá estos planteamientos teóricos, y utilizan la noción de “ciclo de vida cognitivo de los dominios de mercado”, que presenta importantes paralelismos con la noción de ciclo de vida de las industrias, para tratar de explicar la formación y el desarrollo de las estructuras competitivas desde una perspectiva cognitiva.
- Reger y Huff (1993: 106) consideran que las percepciones de los gerentes deberían ser compartidas debido a las interacciones en asociaciones y otros tipos de reuniones, a la utilización de fuentes de información similares, a la contratación del mismo tipo de personal y frecuentemente, de los mismos consultores, etc.
- Porac *et al.* (1989: 398-399) señalan que las interpretaciones subjetivas de la información que proviene del exterior, pueden quedar objetivadas por la vía del comportamiento. La continua transformación objetiva-subjetiva-objetiva hace posible eventualmente generar interpretaciones que son compartidas por mucha gente. Con el paso del tiempo, las estructuras individuales pasan a formar parte de una visión del mundo socialmente reforzada. Si algo cambia y los demás interpretan los cambios en términos equivalentes a la interpretación que hace el actor original, y actúan conforme a dicha interpretación original, ésta se va objetivando, difundiendo e internalizando, convirtiéndose en una realidad “objetiva”. La “verosimilitud” de una visión del mundo, más que su “exactitud” es determinante para que ésta sea internalizada y compartida.

Ahora bien, tanto los resultados del estudio de Reger y Huff (1993) como los obtenidos por Daniels, Jonhson y De Chernatony (1993 y 1994), Hodgkinson y Johnson (1994), y McNamara *et al.* (2002)⁴⁷, sugieren que existe una variación considerable, en las visiones que tienen los gerentes sobre la forma en la cual sus industrias se estructuran⁴⁸. Entre las principales razones se argumenta:

⁴⁷ Estos autores llevan a cabo un interesante estudio en el cual examinan la complejidad de las estructuras de grupo desarrolladas por los equipos de dirección TMT (*Top Management Teams*), así como la relación entre dicha complejidad y los resultados obtenidos por las empresas.

⁴⁸ Reger y Huff (1993: 114-115) ofrecen una explicación (que desarrollamos en el apartado siguiente de este mismo capítulo) a estas divergencias, basada en la existencia de grupos borrosos, estrategias ocultas, reposicionamiento de algunas empresas, realineamiento de la industria y/o empresas que no siguen una estrategia clara y coherente.

- Que “diferencias en la experiencia, intereses y características del entorno, garantizan que existirán *gaps* significativos en el conocimiento categórico de los gerentes” (Porac y Thomas, 1990: 230).
- Que las diferencias en el origen, formación, historia personal, valores, creencias, objetivos, intereses, capacidades cognitivas, etc., de los decisores, reducen las probabilidades de coincidencia de los modelos mentales de competencia (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989).
- El número, la dispersión geográfica y el grado de variación en los perfiles estratégicos, también jugarán un papel en contra de la homogeneidad de los modelos.
- Los procesos de “realineación” de una industria en transición, que hacen más difícil la convergencia de los modelos mentales de una industria, por la incertidumbre inherente a todo proceso de cambio.

1.5.3. La pertenencia al grupo estratégico una cuestión de grado

En el apartado anterior, se analizaron las limitaciones de los modelos cognitivos derivadas de la posibilidad (más bien certeza) de que, en un mismo sector, aparezcan modelos mentales diferentes, en función del individuo que lo percibe. Hecho éste que la evidencia empírica ha venido a corroborar. Ello ha hecho que diversos autores, lleguen a la conclusión de que, si bien existen diversos factores que presionan hacia modelos mentales compartidos, sólo se puede pensar que se desarrollará un núcleo central de creencias compartidas, que se complementará con las particularidades propias del modelo de cada gerente individual, dentro de la comunidad cognitiva (Porac y Thomas, 1990; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989; Reger y Huff, 1993)⁴⁹. Ello ha llevado a algunos de ellos, a sugerir la necesidad de revisar la visión más tradicional de la propia estructura de un grupo estratégico.

A este respecto resultan particularmente significativas las aportaciones de Reger y Huff (1993: 114-115), que nos ofrecen una explicación a las divergencias encontradas, entre los diferentes modelos mentales identificados en su estudio de los principales bancos de Chicago, basada en la existencia de:

- ◆ Grupos “borrosos”, que se definen como cuerpo central rodeado de algunas empresas que, aunque comparten lo más esencial con las primeras, tienen atributos secundarios parecidos a los de otras empresas.
- ◆ Estrategias ocultas, que derivan de la capacidad que muestran algunas empresas, de ocultar sus intenciones (incluso algunas de sus actuaciones) para ganar ventajas competitivas, lo que hace que sus estrategias sean difíciles de interpretar.

⁴⁹ Rosch y Mervis (1975) ya señalaron que las categorías cognitivas parecían tener fronteras vaporosas y débiles. Véase apartado 1.5.2.3. de este mismo capítulo.

- ◆ Empresas que puedan estar tratando de modificar su posicionamiento o “reposicionarse”, lo que hace más difícil la interpretación de su estrategia.
- ◆ Procesos de “realineación” de una industria en transición, que pueden llevar a una variación en el número de posicionamientos competitivos potenciales viables y generan incertidumbre.
- ◆ “Reactores” e “inadaptados”, que no siguen una estrategia clara y constante⁵⁰, no mostrando un patrón estratégico coherente a lo largo del tiempo, lo que dificulta su asignación a un grupo estratégico concreto.
- ◆ Empresas que muestran una gran “idiosincrasia estratégica”, adoptando estrategias tan radicalmente diferentes de los demás, que resulta difícil posicionarlas, mediante las dimensiones que diferencian a los demás competidores.

A partir de lo expuesto, Reger y Huff (1993: 116-117) proponen una estructura de grupos estratégicos en la cual la pertenencia a un grupo específico pasa a ser una cuestión de grado, y sugieren que “un grupo estratégico podría estar mejor definido como un grupo central de empresas que definen la posición del grupo, y empresas secundarias que se alinean con las empresas que forman el núcleo en muchas consideraciones esenciales, aunque también toman algunas decisiones estratégicas únicas” (*Ibid.*: 116).

También Porac, y Thomas (1990: 227), entre otros, nos ofrecen argumentos en este sentido cuando señalan que las categorías cognitivas presentan límites indefinidos, de modo que “ningún único atributo es visto como perteneciente a todos los miembros de la categoría y ningún miembro es percibido como poseedor de todos los atributos”. De este modo, los grupos estarán constituidos por los siguientes tipos de empresas (Reger y Huff, 1993: 117):

- Empresas centrales (*core firms*): constituyen el núcleo de empresas que definen la base de cada grupo estratégico.
- Empresas secundarias (*secondary firms*): forman parte de un grupo estratégico pero su planteamiento estratégico es menos consistente con la “receta” del grupo.
- Empresas en tránsito (*transient firms*): empresas cuya estrategia está cambiando de un posicionamiento estratégico a otro.
- Empresas inadaptadas (*misfit firms*) cuyas estrategias no son consistentes a lo largo del tiempo.
- Empresas idiosincrásicas (*idiosyncrasic firms*) cuyas estrategias no pueden ser fácilmente expresadas en términos de las dimensiones estratégicas claves utilizadas para definir la posición competitiva de la mayoría de empresas en la industria.

Esto puede llevar a la presencia de grupos que se solapan en su periferia, presentando un grupo reducido de empresas, que comparten características

⁵⁰ Como los *stuck in the middle* (Porter, 1980) o *reactors* (Miles y Snow, 1978).

estratégicas de diferentes grupos, y que podrían indicar una localización potencial viable para la formación de un nuevo grupo. Por último Reger y Huff (1993: 116-117) señalan como, en algunos periodos de tiempo (por ejemplo en algunos periodos de realineación, o en periodos en los que las condiciones económicas reinantes pueden impedir a las empresas seguir estrategias consistentes y en los cuales los cambio de posición de las empresas tienden a desestabilizar la industria más aún) la estructura de grupo puede no existir, o no ser claramente identificable, lo que restaría utilidad a la definición de la estructura de grupos estratégicos.

Antes de pasar a analizar el concepto de identidad competitiva, quisiéramos señalar que la idea de la pertenencia a un grupo estratégico como una cuestión de grado, no es exclusiva del enfoque cognitivo. Así lo confirman aportaciones como las de:

- ☉ Hatten y Hatten (1987: 333), como ya constatamos, muy críticos con la teoría de los grupos estratégicos, hacen referencia a que “las empresas son agrupadas no porque son lo mismo sino porque son comparables aunque diferentes”.
- ☉ Cool *et al.* (1994: 222) señalan que, de la misma forma que para que un segmento de mercado exista no es necesario que sus miembros sean clónicos, tampoco se requiere la total homogeneidad de las empresas para la existencia de un grupo estratégico.
- ☉ Iglesias (1997: 21) concibe el grupo estratégico como un “grupo borroso”, con un núcleo formado por empresas que adoptan los patrones de actuación más representativos del grupo, rodeado de empresas con estrategias afines, pero con algún rasgo diferenciador.
- ☉ Mehra y Floyd (1998: 515), tomando prestada una metáfora del trabajo de Nohria y García-Pont (1991), señalan que los grupos estratégicos deberían representarse como constelaciones en las que las empresas serían las estrellas⁵¹. Algunos de estos grupos serán más compactos que otros, lo que en el caso de utilizar el análisis de conglomerados, puede constatarse fácilmente observando los patrones de formación de los grupos. Algunas empresas son relacionadas rápidamente por los algoritmos, mientras que otras se van agrupando mucho más tarde.

Estas y otras afirmaciones, unidas a la constatación empírica de que algunos miembros de los grupos se encuentran mucho más cerca de los centroides de los mismos, y de que algunas empresas resultan muy difíciles de clasificar y/o se identifican grupos formados por una única empresa, nos llevan a conclusiones similares a las de Reger y Huff (1993).

⁵¹ Esta noción de grupo estratégico no contradice la idea de que las empresas son en cierta medida únicas, implícita en la teoría de recursos y capacidades.

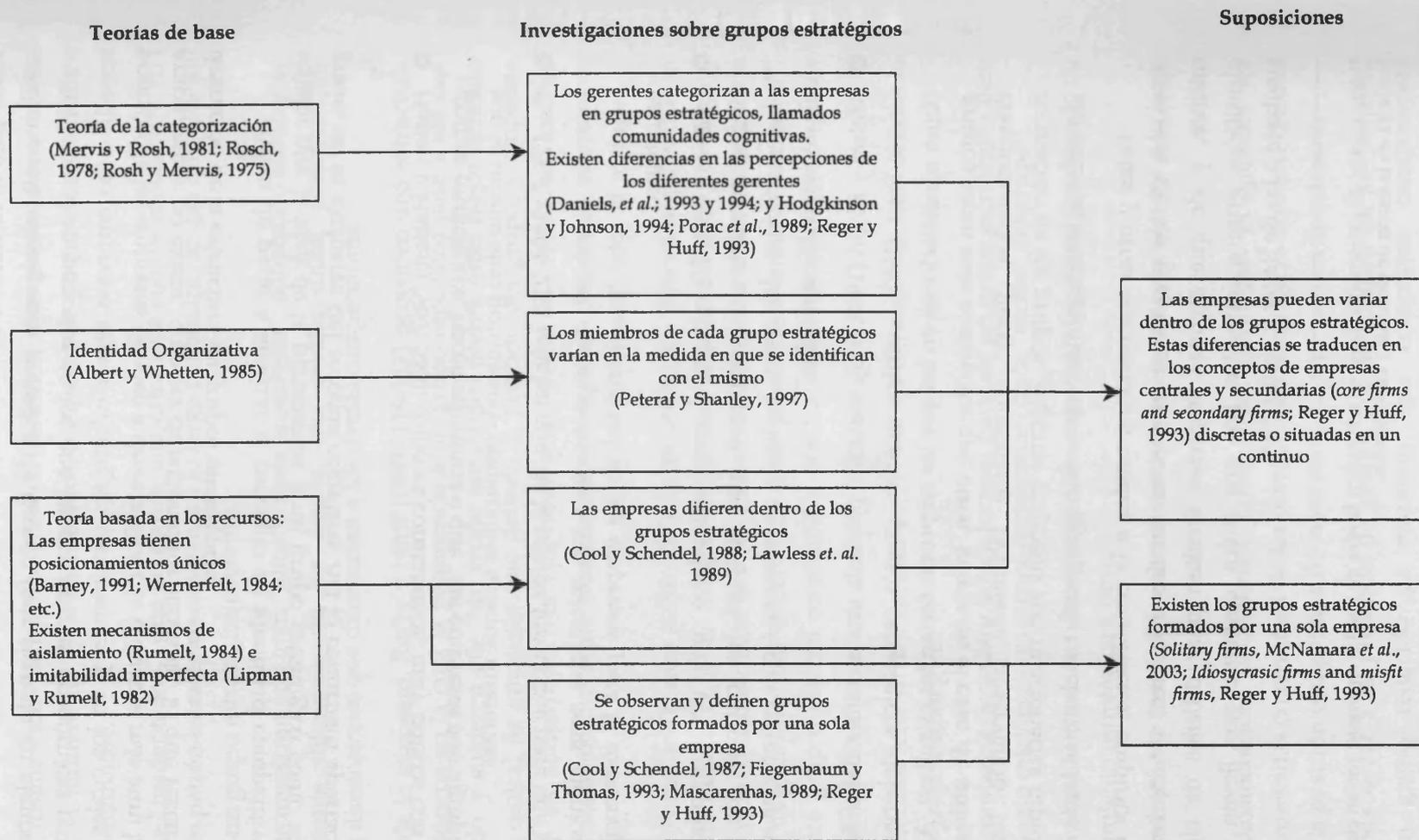


Figura 1.4. Selección de suposiciones sobre la heterogeneidad de las industrias y los grupos estratégicos
Fuente: Ampliado a partir de McNamara, Deephouse y Luce(2003: 163)

En la figura 1.4. podemos observar un esquema, elaborado a partir de las aportaciones de McNamara *et al.* (2002)⁵², que revisan las bases teóricas, así como algunos resultados empíricos, sobre los que se fundamenta la existencia de miembros de grupos estratégicos, centrales y secundarios y de grupos estratégicos formados por una sola empresa. Gran parte de estas bases teóricas ya han sido revisadas en este capítulo primero, al revisar las aportaciones de los enfoques cognitivo y basado en los recursos y capacidades, las restantes lo serán en el capítulo segundo. Respecto a la importancia de la identidad organizativa nos remitimos al apartado siguiente.

1.5.4. La identidad de grupo y el concepto de grupo cognitivo relevante

1.5.4.1. El desarrollo de una identidad de grupo y sus efectos

En los apartados anteriores, se ha justificado la existencia de los grupos, en la medida en que los decisores “crean” modelos mentales de la competencia, que incluyen estructuras de grupo (categorías cognitivas) en las que ubican a sus competidores, en función de su comparación en una serie de atributos. Ahora bien, Peteraf y Shanley (1997: 166) plantean la necesidad de que se desarrolle una “identidad de grupo estratégico” (*Strategic Group Identity*), para que el grupo se convierta en una estructura con significado propio y diferente a la suma de sus partes. Para estos autores, sólo si los grupos estratégicos cognitivos tienen efectos reales y medibles, quedará justificada su existencia como fenómeno real, al “tener consecuencias que existen incluso fuera de la mente de los gerentes”. Por ello pasamos a analizar el concepto de identidad de grupo.

El concepto de identidad organizativa ha sido definido como una característica central, distintiva y duradera de una organización (Albert y Whetten, 1985), recíprocamente relacionada con la estrategia (Ferguson *et al.*, 2000: 1196 y 1197), en la medida en que las elecciones estratégicas constituyen ejemplos concretos de esta identidad (Ahsforth y Mael, 1996; Whetten y Godfrey, 1998). Peteraf y Shanley (1997: 166) extienden este concepto al nivel de grupo estratégico, definiendo esta “identidad de grupo estratégico” (*Strategic Group Identity*) como “el conjunto de entendimientos mutuos, que operan entre los miembros de un mismo grupo cognitivo intraindustrial, respecto a las características centrales, duraderas y distintivas del grupo”. Según ésta definición, la identidad de grupo requiere de la existencia de un grupo cognitivo, y no es necesario que los miembros del grupo cognitivo, lo perciban exactamente de la misma forma.

⁵² Como veremos en el capítulo tercero, estos autores analizan la existencia de diferencias en resultados entre empresas pertenecientes al mismo grupo estratégico, observando que las empresas que no siguen tan fielmente la “receta” estratégica del grupo obtienen mejores resultados.

El término “acuerdo, entendimiento o comprensión mutua” (*mutual understanding*) implica que los miembros, a través de la historia, discurso e interacciones, han llegado a comprender el comportamiento de otros miembros, así como la lógica que está en la base de sus procesos de toma de decisiones. Debe estar en relación con las características distintivas centrales del grupo, tanto observables (p. ej. tamaño), como intangibles (p. ej. calidad del producto). Lo que es considerado central variará según industrias y grupos de una industria, dado que se desarrolla de la experiencia de las empresas en su marco particular. Al centrarse en estas características centrales, los límites de los grupos estratégicos resultarán difusos, no existiendo unanimidad en la valoración realizada por los observadores, de quienes forman parte de cada grupo. Los grupos tenderán, como vimos en el apartado anterior, a tener un cuerpo central para el que existe un amplio consenso rodeado de una periferia poco diferenciada.

En opinión de Peteraf y Shanley (1997: 168) el hecho de que los directivos clasifiquen a las empresas en grupos, basándose en familias de rasgos sobresalientes que diferencian unos grupos de otros, no es suficiente para explicar la existencia de grupos estratégicos significativos. Solamente “si un grupo cognitivo orienta las observaciones y cambia los comportamientos y atributos de las empresas de lo que de otra forma serían, entonces los grupos cognitivos se convierten en una subestructura significativa dentro de la industria”⁵³. En definitiva, un grupo cognitivo sólo podrá considerarse un grupo estratégico, en la medida en que de su existencia se puedan derivar consecuencias, sobre las decisiones a tomar por los gerentes y sobre los resultados de las empresas.

La significatividad de los grupos va por tanto ligada a la existencia de una fuerte identidad de grupo, “sin una identidad suficientemente fuerte para alterar comportamientos un grupo estratégico no puede existir en ningún sentido significativo” (Peteraf y Shanley, 1997: 173). Una fuerte identidad de grupo (fuerte identificación de los miembros con el grupo) puede ejercer influencia en el comportamiento organizativo y los resultados, que difiere de los efectos a nivel de empresa o de industria. No obstante si la identidad es débil, la propia existencia del grupo sería, cuanto menos, cuestionable.

En relación a esta fortaleza de la identidad de grupo McNamara *et al.* (2003: 165) argumentan que los miembros de los grupos estratégicos podrían variar en la medida en que se identifican con el grupo, de modo que las *secondary firms*, mostrarían un menor grado de identificación y tratarían de beneficiarse de la legitimidad que les proporciona la pertenencia a un grupo estratégico por un lado, y de las ventajas de mantener una cierta diferenciación estratégica por otro (*Ibid.* 177).

⁵³ Ello tiene una relación evidente con el concepto de grupo como punto de referencia estratégico (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996; Fiegenbaum y Thomas, 1995; Más Ruiz, 1996).

Peteraf y Shanley, (1997: 179-181) señalan una serie de consecuencias positivas y negativas de la existencia de una fuerte identidad de grupo. Las primeras hacen referencia a:

1. **Efecto de coordinación:** el reconocimiento y valoración de la interdependencia mutua lleva a que las empresas se percaten de los beneficios potenciales que puede proporcionarles la cooperación.
2. **Aumento de eficiencia:** fomenta el intercambio de información altamente aplicable, que proviene de empresas similares enfrentadas a situaciones semejantes, reduciendo los costes de búsqueda de soluciones permitiendo adoptar prácticas de negocio exitosas. Las estrategias colectivas pueden mejorar la adaptación (Astley y Fombrun, 1983). El elevado nivel de intercambio de información unido a una fuerte identidad permite generar innovaciones a menor coste (Teece, 1994).
3. **Reputación⁵⁴:** una fuerte identidad reconocida desde fuera del grupo puede generar efectos de reputación. Al mismo tiempo una buena reputación incrementará los resultados económicos lo que a su vez reforzará la identidad del grupo al aumentar la valoración del mismo por sus miembros.

Por lo que respecta a los efectos negativos más relevantes vinculados a la existencia de una fuerte identidad de grupo estratégico Peteraf y Shanley (1997: 180-181) señalan:

1. **Reducción de la flexibilidad y resistencia al cambio,** resultado de inercias en los hábitos que los directivos desarrollan al atender a normas de grupo y por la naturaleza desconocida de los recursos compartidos por los miembros del mismo, lo que dificulta su redistribución. También es el resultado de un conjunto de rutinas, desarrolladas para guiar los comportamientos dentro del grupo.
2. **Miopía estratégica:** el punto de referencia que proporciona la fuerte identidad de grupo puede centrar la atención de los miembros en el grupo, reduciendo las posibilidades para el aprendizaje y la coordinación a través de los grupos. La falta de percepción o el no considerar significativa la competencia de fuera del grupo puede provocar que sean vulnerables a los ataques de fuera del grupo.
3. **Comportamiento suboptimizador:** al atender a los intereses del grupo una empresa puede no maximizar el valor de empresa dado que, hasta cierto punto, objetivos de grupo e individuales pueden entrar en conflicto. Los miembros pueden enfatizar la imitación frente a la diferenciación aunque los beneficios potenciales de ésta pueden ser superiores.

⁵⁴ Ferguson *et al.* (2000) tratan de analizar las relaciones entre grupos estratégicos y reputación. Utilizan como lógica teórica para vincular grupos estratégicos y reputación la identidad de grupo y el consenso de dominio "domain consensus".

1.5.4.2. Causas que favorecen la aparición de grupos cognitivos significativos

Peteraf y Shanley (1997: 168-173) distinguen entre micro-fundamentos y macro-fundamentos que explican el desarrollo de la identidad de grupo. Entre los primeros señalan a los procesos de aprendizaje social (Bandura, 1986; Fulk, 1993) y de identificación social (Ashforth y Mael, 1989; Tajfel y Turner, 1985) como favorecedores de la aparición de grupos cognitivos significativos. En su opinión: "Los procesos de aprendizaje social promueven el desarrollo de grupos estratégicos cognitivos, aumentan su estabilidad temporal y proveen un fundamento para el desarrollo de una identidad de grupo estratégico. Los procesos de identificación social alinean el interés de los miembros, aumentando el valor del grupo y construyendo vínculos con el grupo, resultando un grupo en el cual los miembros se identifican" (Peteraf y Shanley, 1997: 172).

Respecto al aprendizaje social (Bandura, 1986; Fulk, 1993) cabe señalar que, dado que las empresas dentro de una industria son competidores potenciales, cuyas interacciones tendrán consecuencias directas y significativas tanto si compiten como si cooperan, cualquier empresa que persigue sus propios intereses tendrá interés en aprender sobre sus competidores y ajustarse a su comportamiento. Los miembros de una misma industria tendrán frecuentes oportunidades para aprender unas de otras dado que, al vender productos y servicios similares a menudo a los mismos consumidores en áreas geográficas similares, sus interacciones serán frecuentes. Esta observación de los competidores proporcionará a las empresas la ocasión de ver como empresas similares, a menudo dotadas de recursos comparables, actúan frente a oportunidades y problemas similares a los que ella se enfrenta, facilitando el aprendizaje.

Respecto a la identificación social (Tajfel y Turner, 1985; Ashforth y Mael, 1989), Peteraf y Shanley (1997: 170-171) señalan que las empresas se identifican con un grupo cuando la asociación a dicho grupo es valiosa (p. ej. una empresa puede tener interés en ser vista como una empresa internacional por el prestigio que le puede suponer) o cuando clarifica sus relaciones con el más amplio entorno de negocio. En el caso de los grupos cognitivos, los procesos de identificación social comienzan cuando un grupo es reconocido como entidad distinguible. Los procesos de identificación social contribuyen a la creciente homogeneidad de la estrategia y comportamiento de las empresas dentro del grupo. La identificación también lleva a la internalización por los miembros del grupo de normas y valores y hacen posible el aprendizaje a nivel de población y no sólo interorganizativo (facilitan p. ej. el desarrollo de asociaciones de comercios). También cambian la forma en que las empresas valoran el potencial de cooperación futura al basar sus predicciones en la pertenencia a un grupo más que en la experiencia directa (fiabilidad en interacciones pasadas).

Peteraf y Shanley (1997: 171) señalan que “los procesos de identificación social favorecen el desarrollo de una identidad de grupo y explican la retención de la identidad una vez ha sido desarrollada. En la medida en que los miembros llegan a estar más vinculados a un grupo, tienen más interés en el grupo y en continuar perteneciendo al mismo. En la medida en que los juicios de fiabilidad y el acuerdo, estén anclados en el grupo más que en miembros individuales, será menos probable que cambien como resultado de interacciones particulares. El cambio cognitivo hacia el grupo como *más que la suma de sus miembros*, significa que los cambios en la identidad del grupo no ocurrirán rápida o frecuentemente. El conjunto de patrones de interacciones necesitará cambiar dramáticamente antes de que el grupo y su identidad sean reevaluados”.

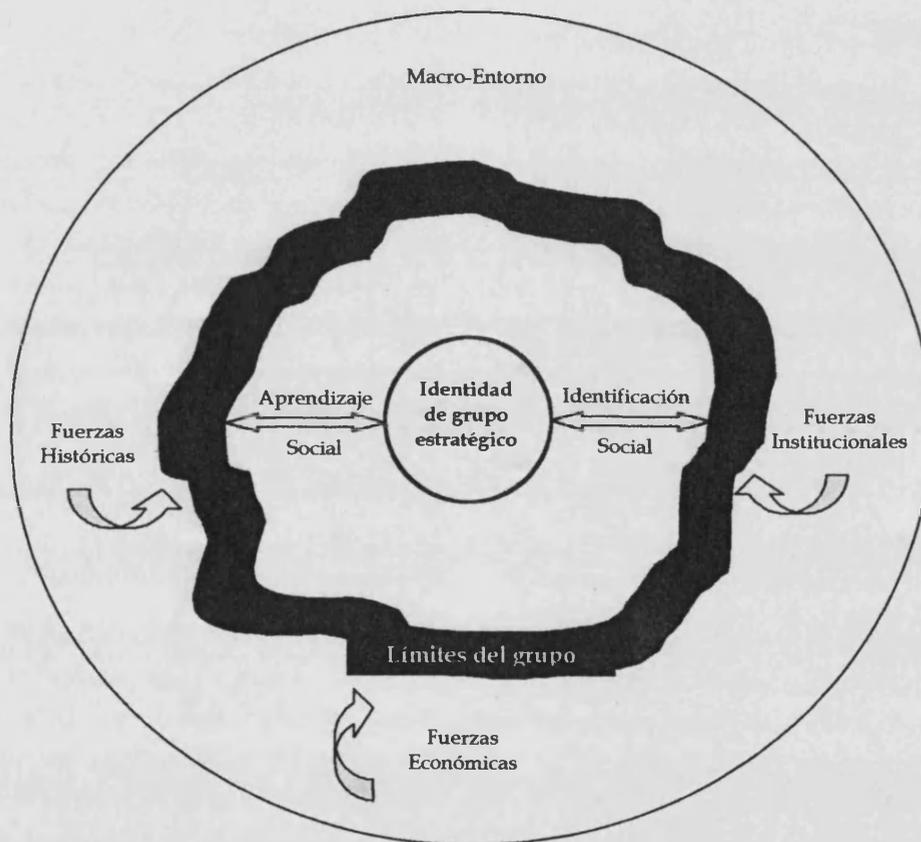


Figura 1.5. Fuerzas que generan una identidad de grupo estratégico
Fuente: Peteraf y Shanley (1997: 172)

Resumiendo, “los procesos de aprendizaje social promueven el desarrollo de grupos estratégicos cognitivos, aumentan su estabilidad temporal y proveen un fundamento para el desarrollo de una identidad de grupo estratégico. Los procesos de identificación social alinean el interés de los miembros, aumentando el valor del grupo y construyendo vínculos con el grupo, resultando un grupo en el cual los miembros se identifican. Los límites del grupo permanecen difusos en la medida en que las

empresas difieren en la percepción y en la naturaleza de la categorización social" (Peteraf y Shanley, 1997: 172).

Los micro-procesos o procesos internos a las empresas permiten a las empresas discernir "a qué empresas es importante observar y a cuáles no, a qué empresas se debe emular y a cuáles no, y qué empresas deben ser tomadas como referencia competitiva" y van tejiendo unos vínculos y una identidad que establece una serie de normas y valores dentro del grupo y crea unas redes de confianza que pueden permitir mejorar la eficiencia y reducir costes de transacción, así como proporcionar una guía tanto para cooperar como para competir. Estos micro-fundamentos se combinan y refuerzan con una serie de macro-fundamentos del entorno, de tipo económico, histórico e institucional para crear una identidad de grupo a través de las interacciones de las empresas de una industria (Muñiz *et al.*, 2001: 422; Peteraf y Shanley, 1997: 172).

Si bien los procesos de aprendizaje e identificación social no se centran necesaria o exclusivamente en criterios económicos, resulta razonable esperar que las características económicas de las empresas (escala, ámbito de actuación, dotación de recursos y tecnologías, etc.), formen una base importante para los procesos de categorización. El hecho de que estas características resulten más observables facilita el mutuo entendimiento, necesario para el desarrollo de una identidad de grupo estratégico (Peteraf y Shanley, 1997: 172). Los autores señalan a las barreras a la movilidad como la más importante de estas características, dado que aumentan el atractivo de pertenecer a un grupo y aumentan los procesos de identificación social en la medida en que: a) llaman la atención hacia la similitud de los miembros del grupo en relación a los no miembros; b) centran la atención de los miembros sobre otras empresas dentro del mismo grupo; c) aumentan los beneficios potenciales de pertenecer a un grupo facilitando la colusión entre miembros y; d) reducen el costo de búsqueda a aquellas empresas que buscan soluciones a problemas comunes.

Peteraf y Shanley (1997: 172) también otorgan un importante papel a los factores históricos para entender la evolución de la estructura de grupo dentro de una industria, puesto que como ya hemos constatado con anterioridad, la formación y la persistencia de los grupos puede estar fuertemente influida por los patrones históricos de desarrollo. Una perspectiva histórica puede facilitar la comprensión del proceso de formación de los grupos, analizando las dotaciones iniciales de las empresas, los patrones seguidos para la acumulación de activos y el desarrollo de capacidades, así como el papel jugado por la "diosa fortuna"⁵⁵. La dependencia de los patrones de actuación del pasado (Krugman, 1991; Teece *et al.*, 1994)⁵⁶ favorecen que una vez

⁵⁵ Una parte, en ocasiones muy significativa, de las innovaciones que marcan la pauta de los patrones competitivos surgen de ideas casuales que suelen desarrollarse en entornos favorables para poder asentarse (Porter, 1991).

⁵⁶ Citados en Peteraf y Shanley (1997: 172)

desarrollado un grupo, permanezca, se defina y se diferencie cada vez más a través del tiempo⁵⁷.

Desde una perspectiva institucional, que desarrollaremos en el apartado 2.3. del capítulo segundo, se señala que una vez un grupo se ha formado, los procesos isomórficos (DiMaggio y Powell, 1983) operan dentro de él para homogeneizarlo. El isomorfismo coercitivo y la actividad mimética ayudan a homogeneizar internamente un grupo y diferenciarlo de otros grupos, facilitando los procesos de comparación social necesarios para que un grupo sea percibido. Las presiones normativas legitiman al grupo facilitando la identificación social. Estos procesos institucionales generan macro-culturas interorganizativas que consisten en creencias y percepciones compartidas por los directivos de las diferentes empresas y que pueden servir de base para el desarrollo de identidades de grupo específicas y ayudar a explicar la estabilidad temporal de los grupos estratégicos y sus características (Peteraf y Shanley, 1997: 172-173).

FACTORES A FAVOR	FACTORES EN CONTRA
✓ La presencia de empresas de elevado nivel de <i>status</i> en un nicho industrial	✓ El grado de diversificación corporativa en un nicho industrial
✓ La proximidad física entre las empresas	✓ La dispersión geográfica de las empresas
✓ La densidad de la red de asociación entre un conjunto de empresas	✓ La variedad estructural de las empresas
✓ La equivalencia estructural de las empresas	✓ La entrada de directivos procedentes de otras industrias tendrá el efecto contrario
✓ La existencia de normas cooperativas de comportamiento en el mercado	✓ La entrada de nuevos competidores en la industria
✓ Los flujos de directivos dentro de una industria	✓ La existencia de un gran número de competidores en la industria
✓ Las amenazas a la legitimidad de una industria	
✓ Las salidas de la industria y la existencia de un número reducido de competidores	
✓ Los choques externos a una industria que amenazan la supervivencia del grupo	

Cuadro 1.1. Factores que facilitan o dificultan el desarrollo de una fuerte identidad de grupo
Fuente: Elaboración propia a partir de Peteraf y Shanley (1997: 174 y ss.)

En el cuadro 1.1. se resumen los principales factores que afectan a las probabilidades de que se desarrolle una fuerte identidad de grupo, necesaria para considerar que el grupo es significativo (Peteraf y Shanley, 1997: 174 y ss.).

⁵⁷ A este respecto, cabe señalar la importancia de la existencia de deseconomías de compresión del tiempo (Dierickx y Cool, 1989: 1507), que evitan los procesos de imitación de empresas que han desarrollado un conjunto de recursos y capacidades durante años.

1.5.5. Críticas a la escuela cognitiva

En la medida en que los gerentes son, tanto creadores como usuarios de mapas mentales, la forma en la que los generan resulta clave para comprender los procesos estratégicos. La estrategia no deja de ser un "concepto" y como tal podemos utilizar los planteamientos de la psicología cognitiva según los cuales su creación es un proceso de "obtención de conceptos". Ahora bien, en opinión de Mintzberg *et al.* (1999: 209), la citada disciplina no ha conseguido avanzar mucho en esta cuestión, y radican el problema en la metodología de investigación utilizada, que se basa, en gran medida, en la búsqueda de relatos verbales sobre las cuestiones a tratar, cuando gran parte de los conocimientos cruciales pueden ser tácitos. Existen procesos mentales, al parecer no accesibles a la verbalización, que se asocian al hemisferio derecho del cerebro, que pueden estar en la raíz de la explicación del comportamiento humano, a la hora de la toma de decisiones y en concreto de la creación de la estrategia.

Hodgkinson (1997: 645) también señala que los métodos utilizados para identificar los modelos mentales de las estructuras competitivas, por su propia naturaleza, pueden acentuar diferencias cognitivas superficiales a expensas de aspectos comunes fundamentales. Ello hace difícil establecer la medida en la cual las diferencias observadas se deben a las características de la industria observada, las características de los participantes en la investigación y de las organizaciones que representan, o derivan de los métodos de investigación utilizados para obtener y analizar los datos. Estas técnicas de investigación requieren una interacción extensiva entre investigador y participantes que ofrece amplias oportunidades para que influyan factores asociados con la propia dinámica de la entrevista como su duración y el comportamiento de entrevistador y entrevistado (Calori *et al.*, 1994). También Osborne *et al.* (2001: 440) consideran que las materias primas utilizadas para generar grupos cognitivos o mapas mentales (percepciones capturadas mediante entrevistas, cuestionarios o informes anuales), están sujetas a distorsiones.

La medida en que los participantes ofrecen categorías más detalladas podrá depender de su motivación, del tiempo de que disponen, de la presión del interlocutor, etc. Por ello, la diversidad cognitiva observada por Reger (1990), Daniels *et al.* (1993; 1994) y Hodgkinson y Johnson (1994), entre otros, puede ser debida en una parte no desdeñable a la dinámica de la entrevista y no a los modelos mentales de los participantes. A ello hay que añadir otro problema, que radica en la dificultad que existe de comparar unos modelos mentales con otros, en términos de su estructura y sus contenidos. Problema que se intensifica con el incremento en el número de participantes en la investigación y en los niveles de análisis (Hodgkinson, 1997: 645)⁵⁸. En opinión de los investigadores, deberían ser reconsiderados tanto la naturaleza como el estatus de los modelos mentales agregados que se derivan de tomar la industria

⁵⁸ Las limitaciones de las metodologías utilizadas se hacen patentes, por ejemplo, al comparar los estudios de Reger (1990) y Reger y Huff (1993), que llegan a conclusiones en cierta medida divergentes a partir de los mismos datos.

como nivel de análisis, y buscar de forma más sistemática patrones de diferencias y similitudes entre los modelos analizados. Para entender los procesos directivos es necesario comprender mejor las múltiples influencias que dan origen al consenso o disenso en los grupos de gerentes (*Ibid.*, 646).

Hogkinson (1997: 626) considera necesario emprender trabajos empíricos más amplios, dado que la mayoría de los trabajos cognitivos que se han acercado a la problemática de la formulación de la estrategia (entre ellos los que tratan de analizar cómo los gerentes definen la estructura competitiva del sector), han consistido en estudios exploratorios a pequeña escala. Resulta necesario llevar a cabo estudios longitudinales⁵⁹, para llevar a cabo un seguimiento de los modelos mentales de los estrategas que forman parte de un espacio competitivo determinado, de las condiciones materiales del mercado, del comportamiento estratégico y de los resultados a través del tiempo. Sólo entonces podrá afirmarse si los modelos mentales juegan o no un papel relevante en la dinámica de la competencia (*Ibid.* 647), e identificar las relaciones existentes entre las cogniciones del posicionamiento competitivo estratégico y otras variables de interés teórico (*Ibid.* 650).

Como corolario queremos significar, siguiendo a Mintzberg *et al.* (1999: 222), que la psicología cognitiva todavía tiene que abordar de forma adecuada las cuestiones que más interesan a la dirección estratégica en particular, la manera en que se forman los conceptos en la mente del estratega. Resulta importante saber no sólo como la mente distorsiona, sesga o simplifica, sino también como, en ocasiones, es capaz de integrar una gran diversidad de complejas informaciones, de manera que ello de lugar a respuestas creativas y eficientes a los retos planteados por la dinámica de la competencia en el mercado.

⁵⁹ Sólo tenemos conocimiento de dos trabajos longitudinales, los de Gronhaug y Falkenberg (1989) y Reger y Palmer (1996).

Capítulo Segundo:

Otras Perspectivas de Análisis del Concepto de Grupo Estratégico

2.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo revisaremos las aportaciones más destacadas, en relación a los grupos estratégicos, de aquellos enfoques que, si bien no destacan por el número de trabajos publicados dedicados al objeto de estudio de la presente investigación, realizan aportaciones interesantes para dar razón de la existencia y comportamiento de los grupos estratégicos, y han mostrado cierta complementariedad con alguna de las principales perspectivas ya analizadas. Así pueden vincularse, por ejemplo, algunas de las aportaciones de la ecología de las poblaciones y de la teoría institucional con el enfoque cognitivo y la teoría de recursos y capacidades. Su interés radica fundamentalmente en lo novedoso de sus aportaciones, y en el hecho de que en la última década ha ido apareciendo un creciente número de estudios de carácter multidisciplinar, que han buscado en las teorías analizadas explicaciones alternativas o complementarias a los fenómenos relacionados con la formación, el comportamiento y los efectos que derivan de la existencia de los grupos estratégicos.

2.2. EL ENFOQUE ECOLÓGICO

2.2.1. Introducción

Autores tan destacados como Hannan y Freeman (1977: 936) sugieren que el enfoque de la ecología de las poblaciones, "debe tratar de comprender las distribuciones de organizaciones bajo diferentes condiciones del entorno y las limitaciones de las formas organizativas en diferentes entornos". De modo más general podemos establecer que este enfoque trata de contestar las preguntas de: a) ¿por qué existen tantas clases de organizaciones?; b) ¿cuáles son los factores que influyen en su número y distribución? y c) ¿qué factores influyen en la habilidad de una población para adquirir o retener una porción determinada de los recursos del entorno? (Morgan, 1990: 55).

Este enfoque presenta importantes influencias de la biología⁶⁰, y ha avanzado considerablemente con la aplicación de las ideas bioecológicas, en los estudios de la sociología de las organizaciones. Toma como unidad central de análisis las **poblaciones de organizaciones**⁶¹, y estudia la forma en la cual, dentro de estas poblaciones, se produce la selección natural de las empresas que van a sobrevivir a la dinámica de su entorno. El éxito de la empresa es, desde el punto de vista de este enfoque, la supervivencia, y el entorno, el factor crítico que determina qué organizaciones tienen éxito y qué organizaciones fracasan.

Las poblaciones de organizaciones han de ser entendidas como conjunto de organizaciones "relativamente homogéneas" (Hannan y Freeman, 1977). Ello implica que todas las organizaciones que forman parte de una población comparten algunos "elementos clave" que constituyen una forma organizativa común. Esto nos introduce al concepto de **forma organizativa**, que ha de ser entendido como una configuración específica de objetivos, valores, normas, rutinas, actividades, estrategias, conocimientos y habilidades (Hannan y Freeman, 1977: 935; Aldrich, 1979: 28). La homogeneidad de las organizaciones pertenecientes a una misma población implica, según Hannan y Freeman (1977: 934), "que son relativamente homogéneas en términos de vulnerabilidad frente al entorno".

El concepto de **nicho** constituye otro concepto fundamental de esta corriente. Se define como el espacio o combinación de recursos, dentro del cual puede sobrevivir y reproducirse una población (Hannan y Freeman, 1977: 947; Hannan y Freeman, 1989: 50). Para el modelo ecológico, las organizaciones particulares no pueden afectar al número y distribución de los nichos existentes en el mercado (Astley y Van de Ven, 1983: 249), lo que equivale a decir que, difícilmente éstas pueden influir en su entorno. Ahora bien, existe una gran interdependencia entre nicho y forma organizativa, la segunda deriva de las condiciones más efectivas para la supervivencia en el primero,

⁶⁰ Está muy vinculado a la teoría evolucionista de Darwin.

⁶¹ Término análogo a la noción biológica de especies (Hannan y Freeman, 1977: 934).

pero también éste termina siendo influido por el perfil de las empresas que constituyen la población.

Un tercer concepto relevante es el de **inercia estructural**, que hace referencia a las restricciones de carácter interno (inversiones especializadas, limitaciones cognitivas de los directivos, situación política interna, presión de los sindicatos, peso de la propia historia organizativa), y externo (barreras legales y fiscales de entrada y salida, limitaciones informativas, responsabilidades sociales de la empresa, problemas de "racionalidad colectiva"), que impiden, en muchas ocasiones, una adaptación oportuna y eficiente de las estrategias y estructuras a los cambios ambientales (Hannan y Freeman, 1977: 931-932; 1989: 67-69).

Estas limitaciones, fuentes de inercia estructural, nos obligan, cuanto menos, a complementar la perspectiva *adaptativa* con una orientación *selectiva*, a la hora de explicar el éxito o el fracaso de las diferentes formas organizativas. La particular vulnerabilidad de las diferentes poblaciones de organizaciones a las condiciones del entorno, puede dar razón de la existencia de considerables diferencias en la distribución de diferentes especies de organizaciones, ante diferentes condiciones del entorno (Astley y Van de Ven, 1983: 258).

La escasez de estos recursos ambientales, supone que no puedan sobrevivir todas las organizaciones, sino aquellas formas organizativas capaces de aprovechar los nichos de la mejor manera posible. Dada la inercia estructural, la selección del entorno reemplaza (al menos parcialmente) a la adaptación como vehículo de cambio. Cada entorno selecciona pues aquella forma organizativa que se configura como óptima para él (principio de isomorfismo) (Astley y Van de Ven, 1983: 254). El proceso comienza con un cambio aleatorio e imprevisible en el entorno, *variación o generación*, a partir del cual la *selección* natural elimina a las organizaciones menos adaptadas, de forma que desaparecen o cambian de nicho. Este proceso concluye con la *retención y difusión* de las mejores variaciones.

Se critica este enfoque, por sobrevalorar el entorno e ignorar los procesos internos de dirección y de toma de decisiones en las organizaciones. Este planteamiento, al igual que el de la economía de la organización industrial, resulta determinista, en la medida en que la conducta en el mercado (forma organizativa), refleja las condiciones del entorno o estructura de la industria (nicho o estructura de nichos). Muchos teóricos de la organización, consideran que esta teoría infravalora la importancia de la actividad directiva, en la elección e implantación de la opción estratégica deseada. A pesar de las presiones hacia la inercia, "una organización debe ser capaz de transformarse por sí misma de una clase de organización en otra" (Morgan, 1990: 56).

También ignora el carácter humano y social del entorno, ya que tras las combinaciones de recursos hay clientes más o menos satisfechos, proveedores con los que se mantienen relaciones comerciales, otras organizaciones con las que se compite y con las que en ocasiones se establecen acuerdos de cooperación o alianzas, instituciones

y organismos gubernamentales, etc. Todos estos individuos, grupos y organizaciones responden a los *outputs* organizativos, por lo tanto, el entorno también responde a las organizaciones (Hall, 1996: 286). En definitiva se ignora en cierto modo "que los recursos pueden ser autorenovables y que los organismos tanto colaboran como compiten" (Morgan, 1990: 57), y que las organizaciones "son capaces de jugar un rol activo en la formación de su futuro, especialmente cuando actúan de común acuerdo con otras organizaciones". La existencia de gremios, asociaciones profesionales, y la creciente difusión de estrategias de cooperación (Dussauge y Garrette, 1991; Fernández, 1996; García Canal, 1996; Lorange, 1996; Meguzzato, 1995; Shane, 1996) que permiten explotar complementariedades entre diferentes formas organizativas llevando en ocasiones, a la existencia de verdaderas estrategias colectivas (Astley y Fombrun, 1983; Bresser, 1988; Fombrun y Zajac, 1987; Oliver, 1988), ponen cada vez más de relieve el papel activo de las organizaciones en la configuración de su entorno. Como señala Morgan (1990: 58) "una perspectiva ecológica que recalque la colaboración, hará una importante contribución a cómo comprender y gestionar el mundo de la organización".

Ahora bien, frente a estas críticas, los propios Hannan y Freeman (1989: 66) reconocen que "las organizaciones individuales pueden hacer, y algunas veces lo hacen, transformaciones drásticas en su estrategia y en su estructura"⁶², lo que evitaría su desaparición y les permitiría adaptarse a las nuevas exigencias planteadas por el entorno. Incluso proponen una medida compuesta de ajuste entre organizaciones y condiciones del entorno, que incluyen tanto la selección (desaparición de organizaciones menos adaptadas), como la movilidad entre formas organizativas (adaptación extrema de algunas organizaciones). No obstante las organizaciones que desarrollan mayores capacidades de adaptación, lo harían a costa de obtener menores niveles de rendimiento en entornos estables (Hannan y Freeman, 1977: 937).

Por último Astley y Van de Ven (1983: 254) señalan que los teóricos de este enfoque reconocen que el modelo de selección natural es mucho más aplicable en el caso de las pequeñas empresas, que operan en entornos con recursos dispersos, es decir, entornos que se aproximan a las condiciones de competencia perfecta, que a las grandes y poderosas empresas bien relacionadas, que operan en entornos con recursos concentrados. Por ello Aldrich (1979: 27-28) destaca que para los defensores de la ecología de las poblaciones "las presiones del entorno hacen de la competencia por los recursos la cuestión central de las actividades organizativas", y que sus modelos se entienden y resultan de mayor aplicación en entornos con recursos dispersos (*Ibid.*, 1979: 111).

⁶² Baum y Singh (1994a: 5) citan diversos estudios que están proporcionando evidencias de que las organizaciones pueden cambiar y de hecho cambian. Ello implica para la perspectiva ecológica la necesidad de estudiar, no sólo los ratios a los que las organizaciones y formas organizativas son creadas y desaparecen, sino también el ratio al que las organizaciones cambian de forma.

2.2.2. Ecología de las poblaciones, competencia y grupos estratégicos

Las investigaciones desarrolladas en el ámbito del enfoque ecológico se han interesado, en gran medida, en los mismos problemas que las desarrolladas en el ámbito de la estrategia, utilizando definiciones operativas de la estrategia, muy similares a las utilizadas en los estudios sobre grupos estratégicos, tipologías y taxonomías de estrategias. De hecho, McKelvey (1982) argumenta que la estrategia organizativa, proporciona una dimensión que los ecologistas pueden utilizar para clasificar poblaciones de organizaciones, dado que la estrategia describe, generalmente, importantes similitudes dentro del grupo, así como diferencias entre grupos.

Las principales diferencias entre los estudios ecológicos y las investigaciones en estrategia, se deben a la utilización de diferentes terminologías (poblaciones de formas organizativas, tipologías o taxonomías estratégicas, grupos estratégicos), y a la forma en la cual los investigadores han desarrollado modelos para describir el fenómeno estratégico. Estos modelos analizan los efectos de la competencia y de los cambios en el entorno sobre la viabilidad estratégica, asumiendo, al contrario de lo realizado generalmente por la dirección estratégica y la economía de la organización industrial, que se trata de un proceso dinámico de manera explícita (Boecker, 1991: 615-616).

Otra de las ventajas de los modelos ecológicos sobre los estudios tradicionales de grupos estratégicos señalada por Boecker (1991: 627), radica en que la estimación de coeficientes de competencia, ofrece una forma útil de definir de forma operativa el concepto de competencia, y medir la dinámica de los efectos de la expansión en una población (definida como grupo estratégico), sobre la evolución de otras poblaciones de organizaciones con formas organizativas diferenciadas. Estos modelos permiten además estimar los efectos de la competencia y de los cambios en el entorno de manera separada (*íbid.*: 630).

La perspectiva ecológica asume que las organizaciones individuales, pueden ser clasificadas en poblaciones sobre la base de una forma organizativa común, y que una vez las organizaciones han sido agrupadas en poblaciones, la dinámica de las relaciones entre poblaciones, nichos, y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones, pueden ser exploradas de manera más precisa (Ulrich y Barney, 1984: 476). La investigación empírica, sugiere que la agrupación de empresas dentro de una industria, tiene efectos significativos sobre los patrones de competencia y la dinámica de las poblaciones, como muestran los trabajos de Baum y Singh (1994a y 1994b).

Siguiendo con los paralelismos entre los conceptos planteados por el enfoque ecológico y los utilizados en una perspectiva de análisis de grupos estratégicos, revisaremos diversas aportaciones que consideramos especialmente relevantes:

- Pitt y Thomas (1994: 87) plantean la hipótesis de que los agrupamientos de empresas son parte de una extensa taxonomía jerárquica, y que el concepto de grupo estratégico es análogo al de especies o población de organizaciones que comparten una misma forma organizativa. Este concepto constituiría la categoría

jerárquica más elevada de agrupamiento de empresas dentro de un entorno particular que, “comparte un conjunto común de elementos de competencia distintiva y especialización” (McKelvey, 1982: 145)⁶³. Para estos autores: a) el concepto de nicho constituye el espacio estratégico ocupado por un grupo estratégico; b) el hecho de que los nichos sean identificados como opciones y ocupados depende de las percepciones de los actores sobre el riesgo estratégico de los mismos; c) la emergencia de un nuevo nicho, ofrece una oportunidad para nuevos entrantes en el sector, o para que empresas pertenecientes a un grupo ubicado en un nicho próximo, puedan tratar de ocuparlo; y por último, d) la viabilidad del nicho, dependería de los mismos factores que han sido citados para justificar la existencia de los grupos estratégicos, su persistencia temporal y la existencia de diferencias significativas en sus resultados: barreras a la movilidad, mecanismos de aislamiento, imitabilidad incierta, etc. (*ibid.* 95-96).

- Para Baum y Singh (1994b: 350) el nicho constituye “una localización multidimensional definida por los recursos del entorno”. La existencia de diferentes nichos, hace referencia a variaciones en las capacidades productivas y las necesidades de recursos al nivel organizativo, de forma que cada población de organizaciones “ocupa un nicho organizativo caracterizado por un conjunto de capacidades organizativas y una localización en el espacio de recursos”. En cada nicho, las organizaciones enfrentan diferentes condicionantes competitivos. Los autores ponen especial relieve a la existencia de “solapamientos” entre nichos, que afectarán a la dinámica de las interacciones competitivas-cooperativas entre las organizaciones.
- McPherson (1983, 1990)⁶⁴ sugiere que los nichos pueden ser definidos en términos de atributos como pueden ser la edad, ocupación, sexo y educación de los consumidores o clientes relacionados con las organizaciones bajo ciertas condiciones competitivas. Si hacemos un paralelismo para el caso de las personas jurídicas, los atributos podrían hacer referencia a características organizativas como su tamaño, sector de actividad, nivel tecnológico, etc. Ello acerca la concepción de nicho a la de segmento de mercado, utilizada en marketing y al concepto de submercados introducido por Gordon y Milne (1999). En cierta medida también se correspondería con el concepto de grupos de alcance (*strategic scope groups*) introducido por Houtfood y Heene (1997).

De acuerdo con lo expuesto y recordando que en los modelos ecológicos: a) las organizaciones compiten unas con otras porque son similares en su forma y porque requieren similares recursos para sobrevivir (Aldrich, 1979; Hannan y Freeman, 1977; McKelvey y Aldrich, 1983); b) la similitud entre dos organizaciones implica compartir atributos relevantes y, por lo tanto explotar los mismos o muy similares recursos en el

⁶³ McKelvey, W. (1982): *Organizational systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley, CA: University of California Press. Citado en Pitt y Thomas (1994: 87).

⁶⁴ Citado en Baum y Singh (1994b: 355)

entorno de trabajo y; c) la escasez de los recursos críticos hace a las organizaciones similares competitivamente interdependientes; quizás son las definiciones de grupos estratégicos proporcionadas por el enfoque basado en los recursos, las que más nos aproximan al concepto de población de la ecología de las poblaciones. Las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico estarían compitiendo por los mismos recursos y serían igualmente vulnerables a los cambios del entorno.

El trabajo de Boecker (1991) resulta especialmente interesante para nuestro objeto de estudio dado que trata de aplicar las teorías y modelos de la ecología de las poblaciones al estudio de la estrategia organizativa. En él analiza el efecto de cambios en el entorno y en la competencia sobre el crecimiento y declive de diferentes grupos estratégicos del sector, definidos en estudios previos sobre el sector cervecero (Hatten, 1974; Hatten y Schendel, 1977; Patton, 1976; Schendel y Patton, 1978). Para ello modeliza la competencia como fenómeno dinámico de manera explícita, obteniendo como resultado, que los factores analizados afectan de manera diferente al crecimiento y declive de los grupos estratégicos analizados.

Otro trabajo interesante, desde el punto de vista ecológico, si bien de marcado carácter multidisciplinar, es el de Greeve (1998)⁶⁵. Partiendo de una definición simplista y *a priori* de grupos estratégicos de las estaciones de radio comerciales de los 200 primeros mercados del *ranking* de Estados Unidos, que los diferencia en función del formato de radio⁶⁶, analiza la adopción y difusión de nuevos posicionamientos de mercado. Los análisis realizados muestran que la adopción de un nuevo posicionamiento de mercado puede ser modelizado como un proceso de difusión, donde la imitación tiene un papel importante, y donde las organizaciones utilizan a otras como grupos de referencia, cuando abandonan su posicionamiento de mercado. Se encontraron evidencias de que factores como la "observabilidad" del cambio y la estructura de la corporación, pueden afectar a los procesos de difusión de nuevos posicionamientos de mercado (Greeve, 1998: 983-984).

Por último, el trabajo de García-Pont y Nohria (2002) que analiza la dinámica de la formación de alianzas estratégicas entre empresas pertenecientes a diferentes grupos estratégicos, desde una perspectiva de los recursos, utiliza argumentos basados en la ecología de las poblaciones y el enfoque institucional para explicar el comportamiento de las mismas. Sus resultados indicaron que la dinámica de la formación de las alianzas puede ser explicada, principalmente, en términos de un proceso de mimetismo local, por lo que parece útil considerar el comportamiento de las empresas como anclado a las actuaciones de otras empresas, pertenecientes a un grupo de referencia local. Los resultados del estudio, extienden la literatura de la dependencia de la densidad de la ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1989). De hecho,

⁶⁵ El autor destaca la importancia de extender el uso de los argumentos cognitivos en la toma de decisiones para explicar los cambios en el posicionamiento de mercado.

⁶⁶ Los mercados de radio están diferenciados en función de las preferencias de las audiencias. En ellos resulta relativamente fácil modificar el posicionamiento competitivo.

los ecologistas vienen reconociendo cada vez más la importancia de la competencia localizada, y han comenzado a analizar los efectos de la densidad en nichos organizativos dentro de cualquier población dada (Baum y Singh, 1994a y 1994b).

2.3. LA TEORÍA INSTITUCIONAL

2.3.1. Introducción

Este enfoque tiene sus orígenes en distintas aportaciones provenientes del campo de la sociología y en él coexisten distintas corrientes de investigación. Uno de los primeros y más influyentes trabajos es el de Philip Selznick, publicado en 1957 en su libro *Leadership in Administration*. También destacan los trabajos de DiMaggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1977), Powell y DiMaggio (1991), Oliver (1988, 1991, 1992, 1997), Scott (1987, 1995a), Zucker (1987) etc. Al igual que el modelo de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Aldrich, 1979), la teoría institucional se preocupa por el poder (Zucker, 1987), puesto que también parte del supuesto de la dependencia de unas organizaciones respecto a otras para sobrevivir, pero en lugar de analizar la forma de ganar autonomía, como hacen los teóricos de la dependencia de recursos, la teoría institucional postula la aparición de una creciente homogeneidad como forma de ganar aceptación social (Westney, 1993: 58)⁶⁷.

La idea última de esta corriente teórica, es explicar cómo y por qué se llegan a dar por sentado los significados, formas y procedimientos en las organizaciones, y cuales son las consecuencias de esta institucionalización (Pfeffer, 1987). Según Scott (1987) la "institucionalización" puede concebirse principalmente como:

- a) Un **proceso de valor infundido**, según el cual la institucionalización provee de estabilidad, de permanencia a lo largo del tiempo a las organizaciones institucionalizadas⁶⁸, pues tienen un valor que va mas allá del que le otorga su capacidad técnica para la tarea a realizar. En contraposición, las organizaciones instrumentalmente concebidas, pueden desaparecer si han cumplido su finalidad o si aparecen otras instituciones más eficientes.
- b) Un **proceso de creación de realidad**⁶⁹, a través del cual los individuos aceptan una definición compartida de la "realidad social", entendida como una construcción humana que se crea por medio de la interacción social. El proceso de institucionalización comprende tres fases: 1) el inicio de la acción por parte del individuo, o exteriorización; 2) la objetivación o interpretación de esa acción por el

⁶⁷ Citado en Fernández, Z. (1999: 59).

⁶⁸ Selznick (1957) distingue entre organizaciones como instrumentos diseñados técnicamente, caracterizadas por ser perecederas, y organizaciones que se han institucionalizado, que han infundido valor y, por tanto, organizaciones que son más difícilmente perecederas.

⁶⁹ Este punto de vista, presenta evidentes conexiones con el enfoque cognitivo, sobre todo con la rama constructivista.

propio individuo y por aquéllos con los que se relaciona; y por último, 3) la interiorización, por la que el mundo objetivado vuelve a proyectarse en la conciencia, determinando las propias estructuras subjetivas de ésta. Estas tres fases constituyen la paradoja de que el ser humano es capaz de producir una realidad que, posteriormente, es experimentada como algo distinto a un producto humano y, por tanto, con una naturaleza propia e independiente del ser humano (Berger y Luckmann, 1967). Por medio de la institucionalización se clasifica el comportamiento en categorías que permiten, con el paso del tiempo, respuestas similares ante comportamientos tipificados, generando así determinadas pautas sociales.

- c) **Un conjunto de elementos distintivos**, en la medida en que esta perspectiva insiste en la idea de que los sistemas de creencias institucionalizados, constituyen una clase distintiva de elementos, que pueden determinar la estructura de la organización (Scott, 1987). En este sentido, la mayoría de políticas, programas y posiciones de las organizaciones modernas están reforzadas por la opinión pública, por el sistema educativo, por el prestigio social, por las leyes, o incluso por los tribunales. Estas fuentes se consideran institucionalizadas en cuanto que su existencia y eficacia está alejada de la discrecionalidad de cualquier participante individual u organización (Meyer y Rowan, 1977).

Asumir una perspectiva institucional supone poner el énfasis en la importancia de los elementos psicológicos, sociales y políticos en el estudio de los fenómenos sociales en general o más concretamente de los organizativos. En este sentido, la teoría institucional ha supuesto un importante contraste, al enfatizar en la importancia del entorno social y cultural, más que en la dimensión tecnológica del mismo. Para la teoría institucional, las organizaciones constituyen sistemas sociales además de técnicos y los individuos necesitan apoyo social además de eficiencia. Ello hace que el contexto social en el que actúan constriña y oriente su comportamiento⁷⁰.

La existencia de normas sociales, creencias y reglas, definen el comportamiento individual socialmente aceptable “de tal manera que el hábito, la convención, las conveniencias o la obligación social llegan a explicar conductas que no son el resultado de una elección previa y que, incluso, pueden ser perjudiciales para el decisor” (Fernández, 1999: 60). Por lo tanto, las decisiones que se toman por parte de la dirección no son necesariamente el resultado de una elección racional⁷¹, sino que en gran medida pueden estar orientadas a ganar legitimidad y aceptación social mediante la copia de modelos ya aceptados. Frente a la racionalidad económica surge la racionalidad normativa inducida por la existencia de normas, tradiciones y la necesidad de justificación social (Oliver, 1997: 701).

⁷⁰ Los procesos cognitivos y sistemas simbólicos juegan un papel primordial según esta perspectiva, pues los estímulos externos han de ser procesados cognitivamente, antes de que puedan derivarse acciones en respuesta a los mismos (Scott, 1995b: xiii).

⁷¹ De hecho, autores como Abell (1995: 3) señalan que el institucionalismo rechaza el modelo de comportamiento racional (racionalidad económica).

DiMaggio y Powell (1983: 149) mantienen que los procesos isomórficos que fuerzan a la homogeneización, pueden ser según sean sus motivos, cooperativos o competitivos. Los isomorfismos cooperativos buscan legitimación y reconocimiento social, y llevan a elegir el comportamiento y el diseño de mayor aceptación social, aunque no sea el mejor. Gracias a ello, estarán en mejor disposición para obtener recursos adicionales en el futuro. En cuanto a los isomorfismos competitivos, derivan de las presiones del entorno, cuando éstas son tan fuertes que expulsan a las organizaciones peor adaptadas a sus condicionantes. Las empresas acaban por parecerse porque las que no se adaptan desaparecen. En este caso el criterio de selección de estrategias y estructuras es el de la eficiencia, como recomiendan la ecología de las poblaciones, el enfoque contingente y la economía de las organizaciones (Fernández, 1999: 63-64). Bien sea de forma consciente, porque los decisores son capaces de tomar decisiones correctas, bien sea de forma inconsciente, porque las empresas ineficientes y menos adaptadas desaparecen, se produce un proceso de selección de corte darwinista (*Ibid.* 65).

DiMaggio y Powell (1983: 150-154) enfatizan la adaptación como mecanismo de homogeneización, frente a la selección preconizada por la ecología de las poblaciones, y plantean tres formas de lograr el citado isomorfismo institucional⁷²:

- ⊛ El **isomorfismo coercitivo**, que surge cuando una organización debe adoptar medidas, como consecuencia de las presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones de las que depende, o por las presunciones vinculadas a la cultura de la sociedad sobre cómo funcionan las organizaciones. En ocasiones adoptan la forma de regulaciones legales y fiscales, pero también pueden derivar del papel adoptado por un actor o actores poderosos⁷³ que imponen reglas que favorecen sus intereses⁷⁴, convirtiéndose en criterios de estandarización a las organizaciones. En otros casos adopta formas mucho más sutiles y menos explícitas que las de los ejemplos sugeridos.
- ⊛ El **mimetismo**, que hace referencia a los procesos de imitación que se producen debido a las presiones originadas por la incertidumbre. Se tiende a copiar lo que otras organizaciones, generalmente las que son percibidas como de mayor éxito o más legitimadas, han hecho en situaciones similares. De esta forma se produce un cierto efecto de legitimación. Ello presenta la ventaja de que puede permitir encontrar una solución viable con un escaso coste en situaciones de incertidumbre y ambigüedad (Cyert y March, 1963). La difusión de los modelos puede llevarse a cabo de manera no intencionada e indirectamente a través de la transferencia de

⁷² El mimetismo y el isomorfismo normativo implican más que elecciones estratégicas conscientes y racionales, comportamientos derivados de admitir como algo cierto que determinadas formas estructurales o comportamientos son los adecuados.

⁷³ Estos actores poderosos son en ocasiones organizaciones dedicadas a la prestación de servicios vinculados a infraestructuras que ejercen presiones sobre las empresas que de ellas dependen.

⁷⁴ Scott (1995: xiv) señala que las reglas que, caso de promulgarse, beneficiarían a todos, pueden no ser establecidas, luego la necesidad no siempre lleva a la existencia de las reglas.

empleados, o explícitamente por organizaciones como empresas consultoras o asociaciones industriales.

- ⊛ El isomorfismo normativo, que responde a la aplicación de una serie de normas compartidas por diferentes organizaciones. Las presiones normativas tienen generalmente su origen en la creciente profesionalización de los directivos y especialistas con influencia en las organizaciones. Éstos internalizan, merced al paso por procesos de formación, filtrado y socialización similares, una serie de normas comunes que legitiman la práctica directiva, que de forma consciente o inconsciente acaban propagando. En este caso, el comportamiento no está guiado por el interés propio y la conveniencia u oportunismo, sino por una consciencia del papel que uno ha de jugar en determinadas situaciones y de la forma apropiada de actuar, de acuerdo con las expectativas de otros y los estándares de conducta internalizados (Scott, 1995b: xv). Se pone el énfasis aquí en la influencia de las normas colectivas y los valores sociales, que imponen obligaciones sociales a individuos (y organizaciones) construyendo sus elecciones.

Fernández (1999: 60) señala cómo la investigación empírica se ha centrado sobre todo en el estudio del papel que juegan factores como la normativa estatal, la profesionalización, el empleo de los mismos consultores o la movilidad de los empleados en los procesos isomórficos. Por el contrario han sido menores los esfuerzos dedicados a estudiar los factores que dificultan la adaptación (Oliver, 1991) y los que pueden dar lugar a procesos de desinstitucionalización, es decir, a que las organizaciones se enfrenten, discrepen o abandonen prácticas organizativas institucionalizadas (Oliver, 1992).

Entre los casos de isomorfismo estudiados predominan los que tienen que ver con organizaciones no lucrativas. Ello tiene probablemente algo que ver con los postulados de la teoría institucional, que defienden que las organizaciones pertenecientes a entornos institucionales tienden a parecerse más. Al contrario que para las empresas privadas, para estas organizaciones las presiones sociales son más importantes que la eficiencia y la necesidad de generar beneficios. La legitimidad y la aceptación social, resultan fundamentales para garantizar el mantenimiento de un flujo sostenido de fondos, para las organizaciones no lucrativas, mientras que para las empresas privadas, la aceptación social o legitimidad sólo resulta primordial, en aquellos casos en que su conducta puede generar rechazo entre sus clientes u otros importantes grupos de interés (Fernández, 1999: 60).

Como ejemplo de factores que pueden dar razón de la importancia del enfoque institucional pueden destacarse, en primer lugar, el peso de la moda que, difundida por consultores y escuelas de negocio, puede influir considerablemente en la aplicación y difusión de determinadas formas de organización o técnicas de gestión. En segundo lugar, cabe destacar las ventajas que para la dirección de las organizaciones tiene, de cara a los accionistas, el hacer lo mismo que los demás. Resulta mucho más difícil exigir responsabilidades a los directivos que aplican lo que hacen las principales empresas de su sector y aquello que recomiendan los consultores, sobre todo en el caso

de aquellas funciones cuya productividad resulta más difícilmente medible (Westney, 1993).

No obstante, la teoría presenta también ciertas debilidades. Hall (1996) apunta su posible sobreextensión, en el sentido de que existe cierta tendencia a aplicar la teoría institucional a una gran amplitud de situaciones y organizaciones donde no resulta aplicable, y su posible carácter tautológico al definir una serie de variables en términos de otras, oscureciendo de esta forma las causas y los efectos. De hecho, Fernández (1999: 60) apunta que, paradójicamente, la teoría institucional está poco institucionalizada, en el sentido de que no se han desarrollado variables *estándar* ni una metodología de investigación aceptada, habiendo sido escasamente estudiado el propio proceso de institucionalización.

2.3.2. Las aportaciones de la teoría institucional al estudio de los grupos estratégicos

Scott (1995b: xvii-xviii) señala que la más novedosa concepción de las instituciones es aquella que las considera compuestas ante todo de elementos cognitivos, lo que nos acerca y complementa el enfoque cognitivo ya revisado. Según esta visión, las personas, en este caso los directivos, crearían la realidad más que descubrirla. Esta visión cognitiva de las instituciones reemplaza los supuestos del realismo social por los del construccionismo social. Son las concepciones de lo que el mundo es y lo que puede hacerse las que tipifican los actores, y lo que determina lo que debe o no debe hacerse. Las categorías y la tipificación que se hace de las mismas, nos ayudan a determinar qué organizaciones son similares y por ello deben ser tratadas de acuerdo con una serie de reglas, y cuales pertenecen a otra categoría y por tanto deben ser tratadas de forma diferente. Una vez seleccionada una categoría de referencia como el modelo o patrón de comportamiento a seguir, una organización gana legitimidad adoptándolos.

Lant y Baum (1995: 16-17) combinan los planteamientos del enfoque institucional con una perspectiva cognitiva para explorar el papel de la cognición en la creación de comportamientos institucionalizados entre empresas competidoras, destacando el hecho de que las cogniciones y las interacciones entre miembros de las organizaciones pueden ser una fuente importante de isomorfismo. Señalan cómo los decisores interpretan su entorno configurando unos modelos mentales, en los que los aspectos relativos a quienes son sus competidores relevantes⁷⁵ y cuál es la mejor forma de competir con ellos, ocupan un papel fundamental.

Para ello, analizan si los gerentes agregan a las empresas formando grupos competitivos, cuando definen el conjunto de empresas relevantes para sus decisiones

⁷⁵ La literatura sobre grupos estratégicos sugiere que las empresas pertenecientes a una industria no compiten todas unas con otras, o al menos lo hacen con diferente intensidad; la competencia sería más intensa entre empresas pertenecientes al mismo grupo estratégico.

estratégicas. Si existen atributos organizativos que distinguen de forma efectiva a las empresas pertenecientes a diferentes grupos competitivos, ello debería estar reflejado en las categorías cognitivas de los gerentes. Ahora bien, es posible que no sólo *reflejen* esos atributos, sino que las actuaciones que llevan a cabo los gerentes, basados en sus creencias, puedan realmente *crear* esos grupos. Esto último equivale a decir que “la estructura de la industria no sólo influye en la cognición de los gerentes, sino que la estructura de una industria es determinada por la cognición de los mismos”, que actuando según sus creencias crean condiciones consistentes con ellas.

De este modo, el desarrollo de cogniciones y estructuras de conocimiento compartidas (creencias socialmente consensuadas) entre empresas competidoras constituiría una fuente importante de isomorfismo institucional, pudiendo contribuir al desarrollo de atribuciones causales similares, similares concepciones de los roles directivos y similares elecciones estratégicas. De este modo las creencias socialmente consensuadas influirían en las acciones de las organizaciones en situación de competencia (Lant y Baum, 1995: 19-20).

Los resultados obtenidos por Lant y Baum (1995) indicaron que los gerentes realizaban categorizaciones cognitivas para determinar el grupo de competidores relevantes para ellos. También indicaron que las estrategias, las cogniciones y los roles desempeñados por los directivos, eran más similares entre empresas del mismo grupo competitivo que entre empresas pertenecientes a diferentes grupos competitivos. Esto último apoya el hecho de que las empresas perciben como competidores más directos, a aquellas empresas con las que tienen una mayor similitud estratégica. La evidencia de una convergencia de percepciones y creencias entre empresas dentro de grupos competitivos, proporciona credibilidad a los argumentos de Porac *et al.* (1989) que consideran a los grupos competitivos comunidades cognitivas socialmente construidas. Como señalan Lant y Baum (1995: 36) “en general, estos resultados destacan la importancia de las cogniciones gerenciales para los patrones de interacciones competitivas entre organizaciones, la existencia de isomorfismo en los campos competitivos (comportamientos institucionalizados)⁷⁶, y la formación de subestructuras competitivas”.

La teoría institucional nos ofrece un conjunto de explicaciones plausibles del porqué determinadas organizaciones tienden a parecerse y a comportarse de manera homogénea. Resulta plausible que diferentes organizaciones tomen como referencia organizaciones pertenecientes a categorías cognitivas distintas (que pueden corresponderse con diferentes patrones de comportamiento estratégico viables), acomodando su comportamiento al de éstas en busca de legitimación y formando así grupos estratégicos estables, incluso en circunstancias cambiantes. Elegido un patrón de comportamiento como el adecuado por un subgrupo de empresas del sector, acomodar su comportamiento al mismo se convierte en algo difícilmente cuestionable. Ello nos pone en relación con las comunidades cognitivas identificadas por Porac y sus

⁷⁶ Paréntesis nuestro.

colegas (Porac y Thomas, 1990; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; Porac, Thomas, Wilson, Patton y Kanfer, 1995) en el sector de fabricantes de géneros de punto escoceses y con los trabajos que analizan el grupo estratégico como grupo de referencia (Fiegenbaum, y Thomas, 1995; Fiegenbaum, Hart, y Schendel, 1996).

En un sector industrial podrán encontrarse contextos diferenciados, formados por "aquellas organizaciones que constituyen un área reconocida de vida institucional: suministradores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que obtienen productos o servicios similares" (Powell y DiMaggio 1991: 64-65). En esos diferentes contextos podrán institucionalizarse diferentes formas organizativas o de comportamiento, dando origen a grupos estratégicos diferenciados. De hecho, Oliver (1997: 706), señala que los teóricos de este enfoque defienden que "las organizaciones pertenecientes a la misma **población**⁷⁷ o industria tienden a la similitud con el paso del tiempo". Al plantear que la similitud puede darse entre empresas pertenecientes a una población de organizaciones y destacando el hecho de que una industria determinada puede estar formada por diferentes poblaciones ocupando diferentes nichos, se abre la posibilidad de la existencia de grupos estratégicos, que representan la homogeneidad intragrupo y la heterogeneidad entre grupos.

Tomando como referencia una perspectiva de recursos y capacidades, la teoría institucional nos aporta el hecho de que el contexto institucional, es decir, el conjunto de reglas, normas y creencias que definen o imponen los comportamientos económico-organizativos aceptables, influyen en las decisiones sobre la selección de recursos y capacidades a obtener y desarrollar y de las ventajas competitivas a alcanzar y, en consecuencia, afecta a su potencial para obtener rentas económicas (Oliver, 1997: 698). Por tanto pueden existir procesos de homogeneización en cuanto al posicionamiento en el mercado de factores, basado en creencias sobre cuál es el perfil, o perfiles adecuados o socialmente admisibles de posicionamiento en el mercado de factores. La existencia de recursos escasos, especializados, difíciles de replicar o sustituir, y las imperfecciones de los mercados de recursos presionan hacia la heterogeneidad de las organizaciones y sus comportamientos, mientras que las normas, tradiciones e influencias sociales que predominan en el entorno organizativo, presionan hacia la homogeneidad para ganar legitimidad. Las influencias sociales ejercidas reducen, por tanto, el potencial de heterogeneidad de las empresas (*íbid.*: 700).

No queremos cerrar este apartado sin recordar que los trabajos que analizan los grupos estratégicos desde el punto de vista ecológico, que comentamos en el apartado anterior, basan en gran medida su argumentación en la teoría institucional, a la hora de explicar los comportamientos miméticos o de difusión de comportamientos y posicionamientos. Ello vuelve a poner de manifiesto la importancia de un enfoque multidisciplinar.

⁷⁷ Negrita nuestra.

2.4. LA PERSPECTIVA EVOLUTIVA

2.4.1. Introducción

La teoría evolutiva surge para hacer frente a ciertas limitaciones de otras teorías de origen económico, criticadas por el carácter estático de sus análisis. Los orígenes de los planteamientos evolutivos los sitúa Winter (1988: 615) en los trabajos de Marshall cuando éste afirmaba que “la meca del economista está en la biología económica más que en la dinámica económica”. Otros hitos en el desarrollo de la perspectiva evolutiva fueron las ideas de “espíritu emprendedor” y del “proceso innovador” del empresario de Schumpeter (1934), Alchian (1950) y Hirsleifer (1977). No obstante, fueron sobre todo los trabajos de Nelson y Winter⁷⁸ y sus planteamientos respecto a las rutinas organizativas, los que constituyen el elemento fundamental de la perspectiva evolutiva en estos momentos.

Las bases del pensamiento de Nelson y Winter se encuentran, según los propios autores, en las aportaciones de Schumpeter y Simon. El primero porque cuestionó los planteamientos estáticos de la economía, sugiriendo que el cambio tecnológico así como la eficacia de los empresarios como agentes innovadores, eran las principales fuentes de dinamismo y competencia en el desarrollo capitalista. Respecto a la influencia de Simon, destacan sus aportaciones en relación a la naturaleza del comportamiento humano y organizativo.

La influencia de estos autores se deja traslucir claramente en las hipótesis en las que se fundamenta la teoría evolutiva y que han sido resumidas con acierto por García (1996):

- Se asume el principio de racionalidad limitada de los agentes, individuos y organizaciones, principio que lleva a la adopción del principio de satisfacción frente al de maximización.
- La toma de decisiones depende del impacto de ciertas normas, reglas y patrones sociales, así como de controles institucionales en la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Existen procesos de aprendizaje individual y organizativo⁷⁹, que implican que los agentes económicos son capaces de imitar y reproducir un conjunto de pautas,

⁷⁸ Muchos consideran que la teoría económica evolutiva de la empresa tiene su máximo exponente en el trabajo de Nelson y Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. En este trabajo los autores consiguen “casar” los conceptos de conocimiento tácito y rutinas con la dinámica de la competencia Schumpeteriana (Rumelt, Schendel y Teece, 1991: 16).

⁷⁹ El aprendizaje organizativo (Crossan, Lane y White, 1999; Epple, Argote y Devadas, 1991; Spender, 1996; Spender y Grant, 1996) y la creación de conocimiento en las organizaciones, constituyen líneas de investigación que han despertado un enorme interés en el campo de la dirección de la empresa en los últimos años. Particular importancia ha tenido el desarrollo, en este campo, de la teoría dinámica de la creación de conocimiento, dentro de la que pueden destacarse los trabajos de Nonaka (1991 y 1994), Nonaka y Kono (1998) y Nonaka y Takeuchi (1995), entre otros.

patrones y rutinas y, al mismo tiempo, buscar soluciones alternativas para la resolución de viejos y nuevos problemas.

- La dependencia de la historia constituye una variable explicativa de ciertas conductas observadas, sin que ello excluya la introducción de cambios radicales o discontinuidades en los patrones observados y, como resultado de ello, de múltiples trayectorias de equilibrio.
- Se acepta la existencia de cierta relación entre las interacciones estratégicas que se dan entre competidores, en condiciones de asimetría informativa e incertidumbre respecto al conocimiento de que disponen, y los niveles de éxito o fracaso de las decisiones adoptadas.
- Se asume que la innovación constituye no sólo una importante fuente de evolución económica, sino que también es generadora de heterogeneidad entre las empresas de una población.

La teoría evolutiva considera que las organizaciones están gobernadas por rutinas organizativas, entendidas como pautas regulares y predecibles de actuación, mediante las cuales se determinan las tareas a efectuar, así como la forma en que deben llevarse a cabo⁸⁰. Estas rutinas organizativas desempeñarían el papel que desempeñan los *genes* en la *teoría biológica evolutiva*, constituyendo elementos característicos de la organización que marcan su particular idiosincrasia y determinan, en cierta medida, su comportamiento. Estas rutinas marcan lo que la empresa es y, hasta cierto punto, lo que puede llegar a ser, salvo que se produzca una mutación genética. Aparece así la idea de la organización como un conjunto de rutinas organizativas, que pueden cambiar en alguna medida, pero que también limitan la flexibilidad del comportamiento, contradiciendo la visión de la empresa como un conjunto de recursos productivos, susceptibles de ser asignados a cualquier uso (Nelson y Winter, 1982).

Otro aspecto relevante que ha sido tratado por la teoría evolutiva se refiere a los procesos de búsqueda, que incluyen todas aquellas actividades organizativas que están asociadas con la evaluación de las rutinas actuales, y que pueden conducir a su adaptación, a una modificación más o menos drástica, o a su sustitución. Nelson y Winter consideran que el proceso de búsqueda de rutinas puede ser, en sí mismo, parcialmente rutinario y predecible, pero existen elementos estocásticos que pueden desencadenar un cambio no predicho. La importancia de estos procesos radica en el hecho de que, según la teoría predice, los organismos que no se adaptan a su entorno desaparecen. Ahora bien, todo cambio origina conflictos y resistencias por parte de los grupos afectados. Así pues, el cambio de rutinas organizativas puede producirse dentro de la propia organización o bien, como señaló Schumpeter, se crearán nuevas organizaciones que incorporarán

⁸⁰ Como ejemplos de estas rutinas organizativas, podrían considerarse desde las rutinas técnicas que formalizan el trabajo para producir bienes y servicios, pasando por procedimientos para seleccionar, contratar y despedir, para realizar pedidos, o aumentar la producción de bienes de alta demanda, hasta políticas relativas a inversión, investigación y desarrollo, o publicidad, y estrategias de negocio sobre diversificación de productos e inversiones en el extranjero.

nuevas rutinas más eficientes y acabarán desplazando a las organizaciones preexistentes que fracasaron en su adaptación (Ventura, 1996).

Este último aspecto conecta a la teoría evolutiva con el enfoque ecológico y sus procesos de selección de formas organizativas⁸¹. Debido a la racionalidad limitada de los decisores, el conjunto de consecuencias de las diferentes opciones son desconocidas, por lo que no existe una opción que sea claramente mejor *ex ante*. Las empresas que se enfrentan a las mismas señales de mercado pueden responder de manera diferente, pero a lo largo del tiempo el sistema competitivo promoverá a aquellas que eligen bien y eliminará, o forzará a cambiar, a aquellas empresas que de forma consistente cometen errores (Nelson y Winter, 1982: 276). Las empresas “tantean en busca de mejores métodos con sólo un conocimiento parcial de la estructura causal de sus propias capacidades y del conjunto de oportunidades tecnológicas” (Rumelt, Schendel y Teece, 1991: 16).

En el planteamiento de Nelson y Winter, las capacidades organizativas están fundamentadas en las rutinas, explícitas o no⁸², que son desarrolladas y perfeccionadas a través de su aplicación y repetición. El aprendizaje que constituye estas capacidades está asentado sobre la experiencia práctica, lo que imposibilita (o al menos dificulta) la imitación de prácticas por otras empresas, incluso aunque sean observadas (Rumelt, Schendel y Teece, 1991). En este sentido, la imitación y la réplica han creado una conexión crucial con la “herencia genética”, de la que carecían los trabajos previos de la economía evolutiva.

En un trabajo posterior, Nelson (1991) presenta una teoría emergente de las *capacidades dinámicas* de la empresa, centrada en tres características de la empresa: su estrategia, su estructura⁸³ y sus capacidades esenciales. En el trabajo, se incide en la definición de las capacidades esenciales, estableciéndose un puente muy enriquecedor entre el enfoque evolucionista y la teoría de recursos y capacidades. En este sentido, ambas teorías convergen al caracterizar a las organizaciones económicas como un conjunto de atributos y recursos específicos, que han recibido el nombre de rutinas organizativas en el caso de la teoría evolutiva, y el de competencias y capacidades en el caso de la teoría basada en los recursos (García, 1996).

Un trabajo clave susceptible de conectar la teoría evolutiva y el enfoque de recursos y capacidades lo constituye el enfoque de capacidades dinámicas de Teece, Pisano y Shuen (1997). Estas capacidades dinámicas consisten en habilidades para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva, por medio de la renovación de

⁸¹ Rumelt, Schendel y Teece (1991: 16) establecen que en la medida en que la teoría evolucionista establece que los cambios en la estrategia y en la estructura no puede llevarse a cabo ni fácil ni rápidamente, “este campo presenta gran afinidad con el de la ecología de las poblaciones de la teoría de la organización”.

⁸² El conocimiento tácito suele jugar un papel relevante en estas rutinas.

⁸³ La estructura es aquí entendida en un sentido amplio, que incluye los procesos que guían las formas de trabajar y decidir, y se considera que condiciona la estrategia. Este argumento constituye una nueva cuestión de investigación que se aparta sustancialmente del clásico planteamiento de Chandler (1962) según el cual “la estructura sigue a la estrategia”.

competencias, en entornos cambiantes y globalizados. La esencia de dichas capacidades dinámicas, la constituyen los procesos organizativos que se forman y moldean, en cualquier momento del tiempo y de manera significativa, en función de los activos que la empresa posee y del patrón evolutivo que la empresa ha adoptado o heredado (Teece, Pisano y Shuen, 1997: 518).

En relación a la vertiente empírica de la teoría evolutiva, uno de los aspectos más destacados de su aportación, ha sido el uso de datos longitudinales, que ha permitido recoger el análisis de la supervivencia y ofrecer una visión dinámica con la que predecir el cambio (Burgelman y Barnett, 1996). En la misma línea, García (1996) argumenta que la teoría evolutiva permite dar respuestas a cuestiones relativas a la variedad entre empresas: (a) ¿por qué las empresas se caracterizan por una distribución asimétrica de los beneficios?; (b) ¿por qué las diferencias tecnológicas y organizativas entre las empresas son tan acusadas y persistentes a lo largo del tiempo?; (c) ¿por qué las empresas difieren en los patrones y niveles de crecimiento y desarrollo? y (d) ¿por qué dichas diferencias persisten también dentro de un mismo sector de actividad?.

Toda esta literatura presenta, según destaca Teece (1990: 61-64), un alto interés para el enfoque estratégico, por diversas razones:

- Su relación con el proceso de cambio tecnológico y con cuestiones clave para la dirección de empresas, que operan en sectores caracterizados por tecnologías rápidamente cambiantes.
- Su profundo estudio de los procesos de producción, aprendizaje e innovación en las organizaciones, aspectos de gran interés para el proceso de diseño e implantación de estrategias.
- Su examen de la dinámica y los procesos de cambio, hacen estos trabajos muy interesantes para el análisis de entornos turbulentos, en los que se asienta la Dirección Estratégica.

En la medida en que el cambio constituye un elemento consustancial a la realidad económica, el enfoque evolutivo tiene un potencial extraordinario para avanzar en la construcción de una teoría sobre la empresa (García, 1996). Ahora bien, tal y como reconoce el propio Nelson (1994), los análisis evolucionistas deberían estudiar más la influencia de las estructuras sociales e institucionales en las que las empresas se ubican, ya que son aspectos conflictivos que no siempre han sido bien articulados por este enfoque.

2.4.2. Las aportaciones de la perspectiva evolutiva al estudio de los grupos estratégicos

En su estudio Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001)⁸⁴ se centran en la dinámica del comportamiento estratégico. Analizan dos aspectos importantes de las maniobras estratégicas a través del tiempo: el nivel de movimiento de las empresas, y la determinación de patrones de maniobras óptimas y sus resultados a largo plazo. Utilizan un modelo de Markov para analizar los datos de los grupos estratégicos y periodos de tiempo de estabilidad estratégica identificados por Fiegenbaum y Thomas (1990). La industria se considera compuesta por un número finito de grupos estratégicos estables (tres en este caso), definidos como un estado del espacio Markoviano (*Markovian state space*). Las empresas en tránsito (*transient firms*) se mueven alrededor de los tres patrones básicos identificados y forman el grupo de transición, que constituye el cuarto estado de la cadena de Markov.

Los autores plantean cómo las presiones de la competencia exacerbada, *hypercompetition*, pueden forzar a las empresas a buscar maniobras estratégicas dentro de la industria, para reposicionarse en el espacio estratégico. Maniobras que pueden ser descritas y medidas en términos de probabilidades de transición entre grupos estratégicos. En definitiva, Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001), proporcionan una metodología para la toma de decisiones de posicionamiento a largo plazo, desde una perspectiva dinámica de la competencia, que abandona la noción de equilibrio, y en el que las empresas deben considerar el valor esperado de entrar en cada estado o grupo, asumiendo un patrón de movimientos estratégicos subsiguientes a través del tiempo. Destacan que, dada la elevada probabilidad de cambiar de grupo, debería prestarse más atención a la intersección entre las características de los grupos y de las empresas relacionadas, así como en considerar las posibles trayectorias futuras de los movimientos competitivos, para tratar de identificar aquellas que maximicen el valor actual neto de una empresa. En definitiva los resultados proporcionan la oportunidad de comprender mejor la dinámica competitiva de la industria y la rivalidad.

Otra aportación relevante la constituye el trabajo de Lee, Lee y Rho (2002). Este estudio se centra en el problema de la no falsabilidad de la teoría de los grupos estratégicos, que Barney y Hoskisson (1990) plantearon como uno de sus principales problemas de investigación, tratando de identificar las condiciones para la existencia de los grupos. Desarrollan un modelo de simulación, modelo GA o de algoritmo genético, para examinar las condiciones en las cuales los grupos estratégicos pueden formarse y mantenerse, y las diferencias en resultados persistan.

Estos autores analizan la competencia desde el punto de vista del proceso y parten de la base de que la evolución de los sectores lleva a las empresas de peores resultados a cambiar o a desaparecer. Las empresas que cambian lo hacen por medio

⁸⁴ Estudio en el que se destaca la importancia del enfoque basado en la teoría de juegos de Kumar *et al.* (1990), y que presenta evidentes puntos de contacto con el mismo.

de la innovación o la imitación, que son las que guían la evolución de los mercados hacia mejores posibilidades de resultados. En el modelo, la emergencia de los grupos estratégicos se constata cuando una porción de las empresas, inicialmente ubicadas en un único grupo estratégico, se mueven con éxito hasta crear un nuevo grupo, y permanecen en él hasta el fin de la simulación.

Lee *et al.* (2002: 743), se centraron en cuatro factores fundamentales cuya evolución podía condicionar la formación y persistencia de los grupos estratégicos y de sus diferencias en resultados. Estos son, las barreras a la movilidad, las interacciones estratégicas entre las empresas, la rivalidad entre empresas con diferentes estrategias (o pertenecientes a diferentes grupos estratégicos) y las capacidades dinámicas. Los resultados del estudio indicaron que era menos probable que los grupos estratégicos existieran cuando el nivel de barreras a la movilidad era demasiado alto, cuando no existían capacidades dinámicas, y cuando la rivalidad se extendía a empresas con diferentes estrategias. También encontraron que la presencia de las barreras a la movilidad o de interacciones estratégicas preventivas (que trataban de dificultar nuevas entradas) sostenían las diferencias entre grupos estratégicos, lo que coincidía con lo establecido por autores como Caves y Porter (1977), Dranove *et al.* (1998) y Porter (1979), entre otros.

Los autores consideran que el estudio puede explicar, al menos parcialmente, por qué no se han obtenido hasta el momento evidencias consistentes en los diferentes estudios empíricos, en relación a la existencia de los grupos estratégicos y de sus diferencias en resultados, y sugieren que los investigadores deberían centrarse en tratar de identificar las razones por las que en ocasiones existen los grupos estratégicos y en otras no, es decir, bajo que condiciones existen y persisten estos grupos, así como sus diferencias en resultados (Lee *et al.*, 2002: 744).

2.5. LA TEORÍA DE JUEGOS Y LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

2.5.1. Introducción

March y Simon (1987: 145), entre otros, sitúan el inicio de la teoría de juegos en los trabajos de Von Neumann (1928, 1937) y Von Neumann y Morgenstern (1944). No obstante esta teoría utiliza y se fundamenta en modelos y aportaciones anteriores en el tiempo. La teoría de juegos presenta una visión diferente a las premisas neoclásicas, según las cuales, las unidades de decisión que persiguen la maximización de sus resultados, controlan todas las variables y consideran el resto de las influencias como parámetros. En la teoría de juegos “no hay una única unidad de decisión que controle todas las variables, y el resultado depende de las decisiones de dos o más partes” (Leibenstein, 1982: 215-216). Un juego se caracteriza por la existencia de diversos jugadores que cuentan, cada uno de ellos, con diversas opciones o estrategias. Los resultados que puede obtener cada jugador dependen, no sólo de las elecciones que él mismo hace, sino también de las acciones de los restantes jugadores. Estos juegos se

dividen básicamente en juegos estáticos y dinámicos, y las estrategias pueden ser puras o mixtas⁸⁵.

La teoría matemática de juegos no cooperativos ha constituido una de las principales contribuciones a la modelización de la competencia⁸⁶, de lo que se han derivado multitud de aplicaciones en el campo de la economía industrial. Como señala Tirole (1990: 577) "la teoría de juegos ha hecho posible comprender más claramente algunas de las intuiciones antiguas acerca de las propiedades de la señalización de la competencia en precios y otras variables". No obstante, si bien el mayor impacto de esta teoría se ha producido en el campo de la economía y, más concretamente, en el de la economía industrial, Camerer (1991: 137) nos recuerda que se han desarrollado aplicaciones en otras disciplinas y áreas funcionales que incluyen, entre otras: la contabilidad (Wilson, 1983); las finanzas (Myers y Majluf, 1984); y el marketing (Moorthy, 1985).

Por lo que respecta a la dirección estratégica, existen todavía pocos ejemplos de aplicaciones. Camerer (1991: 138 y ss.) señala una serie de motivos que han sido utilizados como argumentos, para justificar por qué los investigadores en estrategia no han utilizado en mayor medida las herramientas de la teoría de juegos. Estos son: a) la "pura ignorancia" y la falta de entrenamiento para su aplicación; b) el hecho de que la teoría consista básicamente en un "conjunto de métodos" que generalmente no llevan a la predicción de regularidades generalizables, de las que los investigadores en estrategia gustan de validar, utilizando datos *cross-section* de empresas o unidades de negocio; c) los análisis de juegos, generalmente asumen más racionalidad de la que los jugadores pueden gozar y; d) el "problema de la caja de Pandora", según el cual en los modelos de juegos, las malas explicaciones de los hechos analizados pueden construirse tan fácilmente como las correctas, y resulta difícil distinguir empíricamente entre ellas. No obstante el propio autor considera la mayoría de estos motivos demasiado pobres⁸⁷ como para justificar una falta de atención a la teoría de juegos.

Para Grant (1996: 119) la limitada aplicación de la teoría de juegos para la modelización de las decisiones estratégicas, se debe al hecho de que, si bien la teoría de

⁸⁵ Una estrategia pura consiste en "la elección de una acción con certeza por parte de un jugador". Por el contrario, en una estrategia mixta un jugador puede elegir cada una de las estrategias disponibles con una determinada probabilidad. "Una estrategia mixta para el jugador i es una distribución de probabilidad sobre A_i (el espacio de estrategias es entonces A_i , el conjunto de distribuciones de probabilidad sobre A_i). Los pagos para las estrategias mixtas son simplemente los valores esperados de los correspondientes pagos para las estrategias puras" (Tirole, 1990: 639).

⁸⁶ El libro de Tirole, J. (1990): *La teoría de la organización industrial*, Ariel Economía, Barcelona, constituye una referencia básica para un análisis pormenorizado de las aportaciones de la teoría de juegos. También puede consultarse, entre otros, Jacquemin, A. (1989): *La nueva organización industrial: fuerzas del mercado y comportamiento estratégico*. Vicens-Vives, Barcelona.

⁸⁷ La ignorancia puede suplirse con el estudio de la literatura especializada; la buena investigación no tiene por qué tener necesariamente como resultado teoremas generales; existen muchas situaciones en las que se requiere mucha menos racionalidad, para alcanzar una situación de equilibrio de la que cabría esperar; y la comunicación, la adaptación y la evolución pueden producir equilibrios incluso si los jugadores no son suficientemente racionales (Camerer, 1991: 138).

juegos permite modelizar con facilidad decisiones de reducción de precios, lanzamiento de nuevos productos y acuerdos de joint-venture, caso en el que constituye una poderosa herramienta de apoyo a las decisiones durante la negociación; por el contrario, ha mostrado, hasta el momento, una limitada aplicabilidad cuando se trata de analizar patrones de comportamiento estratégico, susceptibles de permitir alcanzar una rentabilidad elevada a largo plazo. Así Mintzberg *et al.* (1999: 144) concluyen que la teoría de juegos “puede contribuir a ordenar cierto pensamiento estratégico, particularmente en condiciones de maniobras competitivas, pero que no proporciona ninguna respuesta para las cuestiones estratégicas”.

También señala Grant (1996: 119) que, “mientras la estrategia empresarial está relacionada con la ventaja competitiva, la teoría de juegos se interesa por el equilibrio”, lo cual ha llevado a la “predicción de una variedad de situaciones muy simplificadas relacionadas con pocas variables exógenas y supuestos muy restrictivos”. En definitiva, la introducción en los modelos de la teoría de juegos de supuestos, en ocasiones, muy alejados de la realidad, su falta de generalidad y el hecho de que tratan de analizar situaciones dinámicas a partir de secuencias de equilibrios estáticos, reduce su aplicabilidad a la dirección estratégica. La explicación reside en que si consideramos como objetivo principal de la dirección estratégica el logro de una rentabilidad superior a largo plazo, las estrategias “tienen menos que ver con jugar las reglas del juego y más con transformar el juego mediante la consecución de una ventaja competitiva sostenible” (*ibid.* 119). Brandemburguer y Nalebuff (1995) describen varios casos en que las empresas han hecho justamente eso, transformar el juego, en estos casos, transformando el “juego de suma cero de la competencia (lo que una parte gana, la otra la pierde) en un juegos de suma positiva, donde ambas partes ganan”.

No obstante, desde la economía industrial moderna se están efectuando avances constantes mediante la teoría de juegos que, paulatinamente, van a ir permitiendo formalizar y analizar las estrategias competitivas o, al menos, determinadas decisiones estratégicas. A partir del análisis de los modelos iniciales de competencia en cantidades (capacidades) de Cournot (1838), y de competencia en precios de Bertrand (1883), se han ido desarrollando modelos cada vez más complejos y con supuestos cada vez menos restrictivos⁸⁸ y, por tanto, más susceptibles de representar las interacciones competitivas de las empresas pertenecientes a un sector industrial. La teoría de juegos se ha convertido en una teoría dinámica, que permite representar mejor la realidad de la competencia entre las empresas, que como Cuervo señala (1999 b: 47), “se ajusta mejor a juegos repetidos y juegos consecutivos, donde cada jugador responde a la decisión de otro secuencialmente”. En estos casos se pueden simular de forma efectiva las *ventajas de mover primero*, la posibilidad de

⁸⁸ Modelos que introducen, comportamientos asimétricos por parte de las empresas (Stackelberg, 1934); comportamientos estratégicos destinados a influir en las percepciones del rival (Schelling, 1964); información imperfecta o incompleta (Milgrom y Roberts, 1982); diferenciación del producto (Hart, 1979); restricciones de capacidad (Osborne y Pitchik, 1986); asimetrías de costes (Bresnahan, 1981); contactos multimercado (Bernheim y Whinston, 1986); etc.

adoptar *represalias* frente a la conducta de un competidor en jugadas sucesivas, o la construcción de *reputaciones*, con objeto de influir en la conducta de las empresas rivales. Ventura (1996: 126) señala como “el dilema del prisionero en su forma dinámica permite diseñar el tipo de problemas que plantea la cooperación frente a la conducta oportunista y los problemas derivados de la interdependencia entre los decisores⁸⁹”.

Respecto a las principales aportaciones que la teoría de juegos ha realizado a la estrategia, Grant (1996: 118-119) señala dos contribuciones de especial relevancia. En primer lugar, permite “enmarcar las decisiones estratégicas” puesto que aparte de su valor teórico, esta teoría pretende: “identificar a los jugadores; especificar las opciones de cada jugador; establecer los beneficios de cada combinación de opciones; establecer los resultados de cada combinación de opciones, y definir las secuencias de las decisiones utilizando árboles de decisión que facilitan la toma racional de decisiones”. En segundo lugar “profundiza considerablemente en las situaciones de competencia y negociación y tiene un valioso poder predictivo”. Sus modelos resultan fundamentales para el análisis de la coordinación y la cooperación, así como para el análisis de la reputación, resistencia, información y compromiso, y “puede indicar estrategias que mejoren la estructura y el resultado del juego mediante el manejo de los beneficios de los diferentes jugadores”.

Camerer (1991: 147) también destaca la existencia de ciertas complementariedades entre la teoría de juegos y la dirección estratégica. Muchos modelos teóricos de la teoría de juegos tratan sobre hechos relativos a las prácticas gerenciales y los estudios de estrategia son una fuente inagotable de ejemplos. Los modelos de juegos, a su vez, pueden permitir realizar predicciones susceptibles de ser validadas por los investigadores en estrategia. La investigación en estrategia puede ayudar a la teoría de juegos abordando la importante cuestión de cómo perciben las empresas los juegos competitivos: cuándo empieza el juego, quiénes son los competidores y cuáles son las estrategias a considerar. La teoría de juegos (y la teoría económica moderna) pueden sugerir un amplio rango de nuevas variables, que podrían ser importantes para la investigación en estrategia. Por último, señala el autor que la teoría de juegos, al definir los juegos como situaciones de interdependencia económica, podría unificar en cierta medida los subcampos de la formulación y la implementación de la estrategia. La formulación de la estrategia consistiría en un juego entre empresas y la implementación tendría las características de un juego, en el seno de la empresa.

⁸⁹ En el libro de Axelrod, R. (1986): *La evolución de la cooperación*, Alianza Editorial, Madrid, podemos contemplar la demostración, por medio de un experimento donde diversos jugadores diseñaron sus estrategias en el marco de un juego repetido del dilema del prisionero, en el que la regla del *toma y daca*, o diente por diente, ojo por ojo, era la estrategia ganadora.

2.5.2. Las aportaciones de la teoría de juegos al estudio de los grupos estratégicos

En el ámbito de la investigación sobre grupos estratégicos, los estudios basados en modelos de la teoría de juegos más conocidos, son los de De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988), Kumar (1987), Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990) y Tang y Thomas (1992). Este último, combina argumentos de los estudios sobre competencia espacial y de las taxonomías cognitivas, para justificar la existencia de los grupos estratégicos.

De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988) se centran en las diferencias en las estrategias innovadoras entre empresas domésticas y multinacionales, utilizando un modelo de juegos de dos etapas. Analizan las estrategias de equilibrio en el caso del equilibrio de Nash⁹⁰ y de un comportamiento cooperativo. Los autores consideran que los resultados parecen apoyar claramente la hipótesis de que las empresas multinacionales y las empresas domésticas, pertenecen a diferentes grupos estratégicos en las industrias de alta tecnología estudiadas.

El trabajo de Kumar (1987) se plantea identificar una base teórica para la existencia de los grupos estratégicos. Utilizando un modelo de la teoría de juegos, pretende demostrar cómo la interacción competitiva y la naturaleza del mercado, pueden ser la causa de la existencia de grupos estratégicos, incluso cuando las empresas tienen similares fortalezas y debilidades. La competencia en la industria se modeliza como un juego en el cual las empresas desarrollan estrategias puras, pero cuya única solución se presenta en forma de estrategias mixtas, lo cual lleva a la existencia de grupos⁹¹.

Para ello utiliza el modelo de grandes grupos de competidores de Chamberlin (1956), donde sólo el precio medio de los competidores existentes afecta a una empresa individualmente considerada. El modelo de Kumar (1987: 236) asume que "las N empresas consideradas son jugadoras" y que "las estrategias disponibles para las mismas son idénticas, por lo que todas las empresas son equivalentes en términos de

90 El equilibrio de Nash se define formalmente como sigue: Sea n el número de empresas, A el conjunto de todas las acciones posibles, y π_i la función de beneficio de la empresa i ; a^* es un equilibrio de Nash si $a^* \in A$ y $\pi_i(a^*) \geq (\pi_i(a^*_1, \dots, a^*_{i-1}, a^*_{i+1}, \dots, a^*_n))$ para todo $a_i \in A$ y para $i = 1, \dots, n$ (Jacquemin, 1989: 42). Se alcanza un equilibrio de Nash cuando se eliminan todas las estrategias dominadas y, dadas las estrategias elegidas por las demás $n - 1$ empresas, resulta imposible para cualquier empresa incrementar sus beneficios adoptando una estrategia diferente a la de equilibrio. "En general, no tiene por qué existir equilibrio de Nash en estrategias puras para un juego, pero siempre existe equilibrio en estrategias mixtas" (Tirole, 1990: 641-644).

⁹¹ Si bien a priori, la interpretación de un equilibrio de estrategias mixtas en el marco de un modelo estático, en el cual las decisiones son tomadas solamente una vez, no es claro, podemos interpretarlo como una situación en la que coexisten diferentes tipos de comportamiento (Jacquemin, 1989: 63).

sus estrategias potenciales". El modelo es estático⁹², lo que restringe como posibles razones de la existencia de los grupos estratégicos, las razones esgrimidas por Porter (1980).

La principal implicación del trabajo es que los grupos estratégicos pueden existir, incluso si no existen asimetrías en términos de habilidades entre las empresas. Cuando el único punto de equilibrio con estrategias puras implica la existencia de una combinación de estrategias, entonces dicha solución puede ser representada como un equilibrio de grupos estratégicos. En este modelo la utilidad obtenida de cada una de las estrategias en el equilibrio (*mixed equilibrium*) es exactamente la misma. El número de grupos sería igual al número de estrategias distintas presentes en la solución de equilibrio. Además los grupos comprenden proporciones de empresas equivalentes a la probabilidad asignada a cada estrategia particular en situación de equilibrio.

Lo anteriormente expuesto, unido a la asunción de similitud de las empresas en términos de fortalezas y debilidades, implica que cada grupo estratégico debería obtener la misma cantidad de utilidad y que, dentro de cada grupo estratégico, cada empresa obtendría la misma utilidad. No obstante, la realidad nos muestra, en muchas ocasiones, la existencia de diferencias significativas en resultados, tanto entre grupos diferentes, como entre empresas del mismo grupo. Según Kumar (1987: 239) uno de los factores clave para explicar estas diferencias, podría estar en las diferentes habilidades de implementación de las empresas. En un modelo que incorpore asimetrías resulta fácil ver como la rentabilidad media, entre grupos y entre empresas dentro de un mismo grupo, puede resultar estadísticamente diferente.

El tercero de los trabajos, el de Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990), utiliza la teoría de juegos para tratar de predecir qué grupos existirán en el futuro, cuántos habrá y cuál será su localización en el espacio estratégico. El marco de grupos estratégicos futuros identificado, representaría el conjunto de posicionamientos estratégicos viables a largo plazo en una industria y, por ello, ofrecería puntos de referencia para las empresas a la hora de desarrollar estrategias competitivas sostenibles. En definitiva, propone un procedimiento de análisis, para ayudar a los estrategas a tomar decisiones más acertadas sobre la dirección que deberían tomar.

Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990: 104) consideran que, desde la perspectiva de un enfoque multidisciplinar, deben identificarse diferentes escenarios de grupos estratégicos, y debe analizarse si las dimensiones estratégicas que caracterizan a los grupos estratégicos, diferirán en el futuro de las que son relevantes ahora o lo fueron en el pasado. Muchos estudios asumen que esas dimensiones no cambian a través del

⁹² En un juego dinámico, un jugador tiene la posibilidad de observar y reaccionar a las acciones de otro jugador; mientras que en un juego estático cada jugador elige su estrategia sin conocer las acciones de los demás jugadores. En los juegos repetidos o superjuegos, el modelo es dinámico en el sentido de que se toman decisiones en cada periodo t , pero sin que existan lazos entre los periodos. Es decir el juego en el periodo t es estático, pero las elecciones dependen de la historia de acciones anteriores en el tiempo (Tirole, 1990: 376).

tiempo, sin embargo las empresas utilizan diferentes formas de competir a lo largo del tiempo.

El modelo es similar al de Kumar (1987). A los grupos estratégicos posibles se les denomina marco teórico o punto de referencia. En este modelo, cada estrategia perteneciente a la frontera eficiente⁹³ válida F^* representa un grupo estratégico y el conjunto entero una *proxy* de la situación de equilibrio (supone una aproximación a la noción de equilibrio de Nash). El razonamiento que hay detrás, es que la demanda debe distribuirse entre las diferentes estrategias de F^* , de forma que se iguale la utilidad de cada estrategia en F^* . En este caso, ninguna empresa tiene inclinación a cambiar de estrategia. En su trabajo identificaron 12 fronteras eficientes válidas y estructuralmente estables que les sirvieron de base para el desarrollo de 4 estructuras genéricas marco, estructuras que “pueden resultar de gran utilidad a la hora de la formulación de la estrategia competitiva futura de una empresa” (Kumar, Thomas y Fiegenbaum, 1990: 103).

Los autores destacan en su trabajo dos factores fundamentales que van a condicionar las decisiones en relación a la estrategia (*Ibid.*, 1990: 105):

- a) Los costes asociados con los movimientos estratégicos: la empresa debería elegir patrones estratégicos o posicionamientos que minimizasen los costes de los movimientos desde la posición inicial del grupo estratégico, hasta cualquier otra de los grupos estratégicos en la frontera eficiente.
- b) Los movimientos secuenciales que pueden ser posibles después de la relocalización de la empresa en la frontera eficiente: cuando las barreras a la movilidad son consideradas, la decisión sobre los movimientos a llevar a cabo se complica y la maximización de los resultados puede conllevar movimientos secuenciales, en lugar de directos.

Por último haremos referencia a las aportaciones de Tang y Thomas (1992). Estos autores tratan de ofrecer un anclaje teórico adecuado, que sea capaz de sostener el argumento de la existencia de los grupos estratégicos y explicar la formación de los mismos. En su trabajo proponen como explicaciones teóricas adicionales a las que derivan de la existencia de elecciones e inversiones estratégicas previas, las que derivan de la existencia de competencia espacial y de taxonomías cognitivas en la industria. Por motivos obvios, nos centraremos en este momento en la problemática de la competencia espacial.

La investigación previa sobre competencia espacial, que tiene como pionero a Hotelling (1929), desarrolló el principio de mínima diferenciación, principio según el cual existiría una tendencia de las empresas a llevar a cabo una mínima diferenciación de sus productos, respecto a los de las empresas competidoras (Boulding, 1966). Debido a ello, existiría una tendencia de las empresas a agruparse en el espacio de

⁹³ La frontera eficiente es una curva iso-beneficio lo que significa que a la empresa le es indiferente posicionarse en un lugar u otro de dicha curva.

productos. Más tarde, Eaton y Lipsey (1975) definieron el “principio de agrupamiento local”, como la tendencia que muestran las empresas que entran en un mercado o se reposicionan en el mismo, a posicionarse tan cerca como sea posible de otra empresa ya establecida.

Según Tang y Thomas (1992: 325) estos resultados podrían ser extendidos a la competencia no espacial, de modo que “las dimensiones del espacio de producto pueden ser vistas como dimensiones estratégicas a lo largo de las cuales las empresas eligen competir. Con esta extensión, el principio de agrupamiento local proporciona el fundamento teórico para la formación de grupos estratégicos basada en dimensiones estratégicas”. En una industria o mercado diferenciable, la existencia o no de grupos estratégicos depende de la cuantía de los costes de relocalización:

- ⊛ Cuando los costes de relocalización son muy reducidos, existe una tendencia central a la no diferenciación, por lo que no existirán grupos significativos.
- ⊛ Cuando dichos costes son extremadamente elevados, existe una máxima diferenciación, lo que llevará a la existencia de posicionamientos idiosincrásicos y, de ahí, a la ausencia de grupos significativos.
- ⊛ Sólo en el caso de que los costes de relocalización sean relativamente moderados, triviales para la relocalización en un área pequeña, pero altos entre áreas remotas, los grupos estratégicos existirán de manera significativa. En este caso las empresas que eligen posicionarse en un área determinada tienden a minimizar la diferenciación, creando grupos estratégicos, mientras los grupos tienden a ser más diferentes cuanto mayor es la distancia entre ellos. De este modo emerge, según los autores, una estructura de grupo.

Según este modelo, las barreras a la movilidad entre grupos, estarían determinadas por los costes de relocalización, constituyendo barreras estructurales⁹⁴. Por contra, las barreras a la movilidad erigidas por las empresas situadas en un grupo estratégico determinado, son comportamentales en su naturaleza, y al beneficiar a todos los miembros del grupo, inviertan o no en ellas, tienden a convertirse en bienes públicos “*public goods*” (Tang y Thomas, 1992: 325-326), en los cuales, es muy probable que se invierta menos de lo necesario (Tirole, 1990), debido a la existencia de comportamientos oportunistas.

Si consideramos, siguiendo a Tang y Thomas (1992: 326), que la competencia espacial es una abstracción de la competencia en un mercado diferenciable, las dimensiones utilizadas para diferenciar a unas empresas de otras podrían ser en lugar de la localización, dimensiones estratégicas como la integración vertical, la gama de productos, la tecnología, el tamaño, etc. Para estas dimensiones estratégicas, los costes de relocalización pueden interpretarse como la facilidad para el cambio en la

⁹⁴ De ello se desprende que las variables relevantes a la hora de analizar los grupos estratégicos, han de ser aquellas que no pueden ser fácilmente modificadas, debido a la existencia de estas barreras a la movilidad estructurales, derivadas de la existencia de elevados costes de cambio o reposicionamiento.

dimensión estratégica considerada, que será una función de la especificidad y reversibilidad de las inversiones a realizar para hacer posible el cambio o reposicionamiento estratégico.

2.6. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN Y LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Por último quisiéramos hacer una breve referencia a la teoría económica de los costes de transacción, por su utilidad a la hora de analizar las relaciones entre grupos estratégicos compradores y proveedores. La teoría de los costes de transacción comparte con la teoría de la agencia⁹⁵ (ambas componen lo que se ha venido a llamar la nueva economía institucional) su origen en el trabajo pionero de Ronald H. Coase (1937) que planteó la existencia de las empresas, por la necesidad de reducir los costes que se originan cuando ciertas transacciones ocurren en los mercados. De este modo, las empresas y los mercados son considerados como métodos alternativos de organización económica, de manera que las transacciones se internalizan en la empresa o se realizan en el mercado en función de los costes asociados a dichas transacciones. Además de este origen común, las dos teorías comparten dos supuestos básicos relacionados con la naturaleza humana, por una parte, el oportunismo, en el sentido de que cada individuo intenta maximizar su propio interés y, por otra, la racionalidad limitada, que supone que los individuos no disponen de toda la información necesaria y además para obtenerla necesitan incurrir en ciertos costes.

A partir de este tronco común, la teoría de los costes de transacción se centra en analizar las transacciones y cómo deben ser organizadas éstas para minimizar los costes. Esta teoría está fundamentalmente asociada a los trabajos de Williamson (1975, 1979, 1985, 1986, 1989) y posteriores extensiones (entre otras, son significativas las aportaciones de Ouchi, 1980; Imai e Itami, 1984; y Teece, 1980, 1982). Esta teoría explica, en términos económicos, la naturaleza de la empresa, sus límites y extensión y algunos aspectos básicos de su evolución y su organización interna.

Partiendo de la consideración de la transacción⁹⁶ como la unidad básica de análisis, Williamson (1985) aporta un enfoque comparado de las instituciones económicas del capitalismo, considerando los distintos atributos subyacentes a los diferentes tipos de transacciones y demostrando que para cada una de estas transacciones, existe una institución económica adecuada que minimiza los costes de transacción y, por tanto, se convierte en la estructura más eficiente para gobernarlas.

⁹⁵ La teoría de la agencia analiza los acuerdos o contratos entre las partes que intervienen en una transacción y cómo la naturaleza de estos contratos afecta al comportamiento de los agentes económicos.

⁹⁶ Una transacción aparece cuando se produce la transferencia de un bien o servicio entre unidades tecnológicamente separables (Williamson, 1979), es decir, la transferencia del derecho a utilizar ciertos bienes de unos agentes a otros (Salas, 1987).

Si los mercados fueran perfectos, las transacciones se realizarían siempre en éstos; sin embargo, se observan imperfecciones en los mercados (asociadas a la incertidumbre que rodea a la transacción y a su frecuencia pero, sobre todo, a la especificidad de los activos⁹⁷), y ciertas limitaciones del comportamiento humano (racionalidad limitada y oportunismo⁹⁸), que generan los denominados costes de transacción. Los costes de transacción son definidos por Williamson (1985) como costes *ex ante* relacionados con los de redacción, negociación y salvaguarda del acuerdo, y costes *ex post*, debido a las limitaciones del ordenamiento judicial, materializados en los costes originados por administrar, obtener información, supervisar y obligar al cumplimiento de las condiciones del contrato.

A partir de estas premisas, se especifica que tipo de estructura de gobierno será más adecuada, en función de las características asociadas a la transacción (especificidad y frecuencia). Para ello, se utiliza el criterio de eficiencia económica según el cual, los agentes económicos tratan de minimizar la suma de los costes de transacción, de producción y de organización (Williamson, 1986). Así, cuando los activos envueltos en la transacción no son específicos, independientemente de la frecuencia de las transacciones, el mercado sería la estructura de gobierno más eficiente. El caso contrario, se da cuando los activos son altamente específicos y las transacciones son recurrentes, aquí la estructura unificada sería la más eficiente, lo que implicaría la internalización de la transacción en el seno de la empresa y su gobierno mediante el control jerárquico (*hierarchy*). Por último, cuando las transacciones son recurrentes, pero los activos presentan un grado de especificidad medio, es preferible la estructura bilateral, en la que ambas partes conservan su identidad, pero con una clara vocación para mantener la relación de forma continuada y en un clima de confianza. A estas estructuras Williamson (1985) las denomina "híbridas" o "formas intermedias de gobernación"⁹⁹, y las considera como un paso intermedio entre los dos extremos asignados al mercado o a las jerarquías.

Los principios de la teoría de los costes de transacción han sido aplicados para explicar las decisiones tomadas en el marco de ciertas decisiones estratégicas. Así la integración vertical, las fusiones o adquisiciones, las alianzas estratégicas y la internacionalización han sido explicadas según los planteamientos de la teoría de los costes de transacción¹⁰⁰. De hecho Rumelt, Schendel y Teece (1991) señalan que de

⁹⁷ Esta especificidad puede originarse debido a la existencia de trabajo a medida o idiosincrásico, una localización específica, inversiones en componentes especiales o activos físicos específicos, o por la especificidad de los activos "dedicados" u orientados a un solo cliente (Williamson, 1989: 65).

⁹⁸ Williamson y Ouchi (1981) aseguran que no todos los agentes económicos se comportan de forma oportunista. El hecho relevante es que resulta difícil discernir el que es oportunista del que no lo es, y por tanto, resulta eficiente afrontar algún tipo de diseño organizativo que pretenderá, simultáneamente, economizar en lo que se refiere a la racionalidad limitada y resguardar las acciones contra el azar del oportunismo.

⁹⁹ Imai e Itami (1984) aportan un modelo que profundiza en el estudio de estas formas intermedias. La distinción entre organizaciones y mercados la realizan a partir de dos dimensiones.

¹⁰⁰ Una interesante revisión de los trabajos que analizan estos aspectos puede verse en Menguzzato y Renau (1995) y Ghoshal y Moran (1996).

todos los enfoques desarrollados recientemente en el ámbito de la economía, la teoría de los costes de transacción junto con la economía industrial son los que presentan una mayor afinidad con la dirección estratégica, ya que proporcionan un marco conceptual donde se combina el pensamiento económico, la estrategia y la teoría de la organización. No obstante, la teoría de los costes de transacción no ha estado exenta de críticas. Uno de los factores señalados con mayor frecuencia ha sido la dificultad para medir los atributos de las transacciones como son la frecuencia, la incertidumbre y la especificidad de las transacciones. De hecho la mayoría de las investigaciones empíricas manejan esencialmente los conceptos fundamentales de la teoría de los costes de transacción y no los *costes* propiamente dichos (Menguzzato y Renau, 1995).

Tomando este marco de referencia, Galbraith, Merrill y Morgan (1994) desarrollan los grupos estratégicos, tanto para la industria compradora como para la proveedora, de sistemas de información de la marina no-táctica de USA, con el objeto de explorar a través del tiempo las interacciones entre diversos grupos de compradores y proveedores. Tratan de explicar cambios significativos en las estrategias de los compradores, mediante la utilización de un marco teórico basado en los costes de transacción, analizando las consecuencias de la introducción de normas y procedimientos que afectan a los costes asociados a las transacciones analizadas (introducción de procedimientos NIF en 1984 e introducción de la orden LC en 1988, una elimina barreras a la movilidad y otra las añade).

Tras definir los grupos de proveedores, identificaron los grupos de compradores en los diferentes periodos analizados: a) Pre NIF, b) Post NIF y Pre orden LC, y c) Post orden LC. Su análisis de las migraciones de miembros de unos grupos a otros, les llevaron a la conclusión de que la formación de grupos estratégicos de clientes y vendedores, unida a la comparación de los costes asociados a la solución de mercado y la solución interna (empresa), ayuda a explicar el comportamiento estratégico de las empresas del sector.

2.7. RESUMEN DE LOS ARGUMENTOS TEÓRICOS QUE JUSTIFICAN LA GÉNESIS Y PERSISTENCIA TEMPORAL DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

2.7.1. Introducción

Como hemos podido constatar en estos dos primeros capítulos, a lo largo del tiempo se han ido presentando diferentes explicaciones teóricas sobre la *formación de los grupos estratégicos* que han ido enriqueciendo la teoría de grupos estratégicos y que hemos ido desgranando a lo largo del presente y del anterior capítulo. Muchos son los estudios que se han acercado a esta problemática, tratando de validar la existencia de los grupos estratégicos en diversos sectores, desde diferentes enfoques y utilizado diversas metodologías; así como de desarrollar un cuerpo teórico para justificar dicha

existencia, definiendo las condiciones que se han de dar para su génesis y las causas de su desarrollo y persistencia temporal.

En el presente apartado trataremos de ordenar, de forma comprensible a la par que sintética, los principales argumentos esgrimidos por las diferentes teorías, o una combinación de ellas, pues resulta en muchos casos difícil deslindar, en el campo de la investigación sobre grupos estratégicos, las aportaciones de una teoría de las de otra, en la medida en que, a pesar de sus significativas diferencias, unas hincan sus raíces en otras, a la hora de construir sus propios paradigmas. A ello hay que añadir los crecientes esfuerzos llevados a cabo por algunos investigadores, para integrar las aportaciones de estas diferentes disciplinas en un cuerpo común de conocimiento.

Al margen de las consideraciones que vamos a revisar en el presente apartado, cabe destacar la importancia de una serie de aportaciones que también han tratado de fundamentar la existencia de los grupos estratégicos pero, en este caso, por medio de la constatación empírica de la validez convergente del concepto de grupo, de su estabilidad temporal, o de su validez predictiva. Los argumentos utilizados para demostrar la existencia de los grupos estratégicos centrándose en la validez predictiva del concepto, establecen que los grupos estratégicos existen en la medida en que se pueden identificar diferencias significativas en resultados, o en variables relacionadas con el comportamiento colusivo o competitivo, entre los diferentes grupos estratégicos. Las más relevantes de estas aportaciones serán analizadas en el capítulo tercero, en el que se comentarán algunas de las inconsistencias de los resultados obtenidos, que han sido origen de un gran número de posicionamientos muy críticos con la "teoría" de los grupos estratégicos.

2.7.2. Las diferencias en objetivos y niveles de aversión al riesgo

Esta explicación se fundamenta en el hecho de que las barreras a la movilidad pueden ser erigidas por inversiones en publicidad, I+D, construyendo capacidades de servicio post-venta, etc., que sacrifican resultados a corto plazo con la esperanza de obtener mejores resultados en el futuro, debido a la presencia de esas defensas estructurales. Evidentemente, estas inversiones no están exentas de riesgo, por lo que algunas empresas pueden ser más propensas que otras a llevar a cabo este tipo de inversiones, en función de sus objetivos y su posición frente al riesgo, lo que podría llevar a la existencia de diferentes grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977: 253; Porter, 1979: 217 y 1980: 154).

Otra de las explicaciones ofrecidas por Porter (1979: 217) también destaca la importancia de las diferencias en los objetivos de las empresas. En concreto, en las diferencias en los objetivos que pueden presentar las empresas, en función de su grado de autonomía, integración, internacionalización o diversificación. Así nos habla de los diferentes objetivos que puede tener: a) una empresa independiente frente a una unidad de negocios de una organización integrada verticalmente; b) una empresa

nacional frente a una empresa internacionalizada; c) una empresa monoactividad frente a una empresa diversificada; etc.

En definitiva, si la aparición de una estructura de grupo depende de que las empresas elijan reaccionar a las iniciativas estratégicas de sus competidores de una forma sistemáticamente diferente (Caves y Porter, 1977: 253), la existencia de diferencias en los objetivos y en los niveles de aversión al riesgo de las empresas, así como las diferentes previsiones que realizan sobre el potencial futuro de las industrias, constituirían el factor explicativo de esas diferentes formas de reaccionar y, por tanto, de la existencia de los grupos estratégicos.

Ahora bien, Fiegenbaum, McGee y Thomas (1987: 11) hacen referencia al hecho de que "incluso cuando las empresas compiten por el mismo objetivo pueden utilizar diferentes estrategias para alcanzarlos". Los resultados obtenidos por Hergert (1983) son citados como ilustrativos de este hecho. En su modelo se asumía que las empresas maximizaban los mismos objetivos (función de utilidad), y sin embargo se identificaron estrategias con marcadas diferencias en cuanto a la forma de alcanzarlos.

2.7.3. Las diferencias en las habilidades y en la calidad de los activos

Si bien este argumento parece más propio de la teoría de recursos y capacidades, que establece como fundamento de la existencia de los grupos estratégicos, la existencia de diferencias en las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, mucho antes Caves y Porter (1977: 253), ya habían esgrimido este argumento. Para estos autores, la existencia de diferencias aleatorias en las habilidades y la calidad de los activos de las empresas pertenecientes al sector industrial considerado, las llevaría a invertir en la construcción de diferentes barreras a la movilidad, dando lugar a la formación de diferentes grupos estratégicos¹⁰¹.

Porter (1980: 154) también hace referencia a las diferencias en habilidades o recursos, iniciales o desarrolladas con posterioridad, como causantes de la elección de distintas estrategias, de forma que las empresas mejor dotadas "se alejan de las otras en la carrera hacia los grupos estratégicos protegidos por elevadas barreras a la movilidad a medida que el sector industrial se desarrolla". Con posterioridad, también serán capaces de elevar dichas barreras o crear otras nuevas. Los recursos que dedicarán a hacerlo, dependerán de sus objetivos y grado de aversión al riesgo, como comentamos en el subapartado anterior (Espitia, Polo y Salas, 1991: 192).

¹⁰¹ Así por ejemplo Fiegenbaum, McGee y Thomas (1987: 11) señalan como los nuevos entrantes en una industria no tienen la misma experiencia que las empresas ya establecidas. Esta mayor experiencia, unida a la posibilidad de haber desarrollado una cierta reputación y/o relaciones privilegiadas con clientes o proveedores, etc., puede otorgar a estas últimas una ventaja competitiva potencial. Por su parte, los entrantes potenciales, para poder competir de manera efectiva con las empresas ya establecidas, pueden tratar de buscar otras fuentes de ventajas competitivas, basadas en recursos o habilidades únicos, en marketing, en producción, en I+D, etc.

Más recientemente, la teoría de recursos y capacidades retoma dicho argumento, proponiendo que la definición de grupo estratégico, se base en las diferencias en la dotación de recursos y capacidades de las empresas (Cool, Dierickx y Martens, 1994; Mehra, 1996; Nohrian y Gracia-Pont, 1991). Asimismo considera que esta definición proporciona una base más sólida para la definición de los grupos estratégicos como elementos de la estructura de una industria, al ser más difícil modificar la base de recursos y capacidades de una empresa, que su posicionamiento producto-mercado (posicionamiento que resulta mucho más visible y más fácil de imitar en un corto espacio de tiempo), ofreciendo una serie de argumentos para justificarlo que fueron expuestos en el apartado 1.4.2.1. del capítulo primero, por lo que a lo allí expuesto nos remitimos.

2.7.4. Las barreras a la movilidad

Las dos primeras explicaciones de la formación de grupos estratégicos, expuestas hasta el momento, están relacionadas con la formación de *barreras a la movilidad*. Caves y Porter (1979) señalan que las barreras a la movilidad pueden expresarse de la misma forma y presentan características estructurales similares a las barreras a la entrada. Representan los costes absolutos en que incurre una empresa que pretende moverse de un grupo estratégico a otro. Estas barreras a la movilidad pueden crearse sobre la base de factores exógenos (mano de obra o materias primas más baratas), así como sobre la base de activos desarrollados a través del aprendizaje y la acumulación de experiencia. Las barreras a la movilidad también podrían explicar la existencia de diferencias persistentes en resultados entre las empresas de un sector. De hecho Caves y Ghemawat (1992) se refieren a las mismas como conjuntos de condiciones duraderas, que proporcionan rentabilidades más elevadas para las empresas situadas más favorablemente y protegidas de la imitación.

Muchos autores consideran a las barreras a la movilidad, un concepto clave para la identificación, tanto de las variables que especifican las dimensiones estratégicas más importantes, como de los recursos y capacidades singulares de las empresas (Caves y Porter, 1977; Mascarenhas, 1989; Mascarenhas y Aaker, 1989 a y b; Porter, 1979). En algunos casos, la propia existencia de los grupos estratégicos como unidad de análisis industrial relevante, se supedita a la existencia de unas barreras a la movilidad o de diferencias respecto de las barreras de entrada al sector, que hagan que las empresas tengan que soportar unos costes sustanciales, desfases temporales significativos o incertidumbre respecto a los resultados, cuando deciden cambiar de estrategia y acercarse a un grupo estratégico diferente de aquel al que pertenecían inicialmente (McGee, 1985 y 1986; McGee y Thomas, 1986 y 1989).

El hecho de asociar los grupos estratégicos a la existencia de barreras a la movilidad supone, por tanto, asumir la existencia de costes de cambio, que limitan la libertad de movimiento en su comportamiento estratégico de las empresas, ya que suponen un límite para la imitación dentro de la industria y aíslan a cada grupo del

resto de la industria (Flavian y Polo, 1997a: 99). De hecho, una excesiva movilidad de las empresas entre los diferentes grupos, pondría en duda la existencia de estas barreras y cuestionaría la validez de los grupos estratégicos identificados (Más, 1995: 141).

Frente a ello, Carroll, Pandian y Thomas (1994: 2) desvinculan parcialmente las barreras a la movilidad y los grupos estratégicos, cuando señalan que “algunas barreras de entrada pueden existir independientemente de los grupos estratégicos” y ponen como ejemplo de ello las dificultades, barreras a la entrada o a la movilidad, que enfrentan en ocasiones los pioneros “*first movers*”, cuando tratan de acceder a posicionamientos no ocupados por otras empresas. Asimismo cabe destacar que las barreras que protegen a un grupo no lo hacen de la misma forma en todas las “direcciones”, de modo que el acceso a un grupo estratégico *i* puede resultar más fácil desde el grupo estratégico *j* que desde el *k*. Asimismo las barreras a la entrada no son necesariamente simétricas a las de salida (Hatten y Hatten, 1987).

Estrategias relacionadas con el mercado	Características de la industria	Características de las empresas
Líneas de productos Tecnología de usuario Segmentación de mercado Canales de distribución Nombres de marcas Cobertura geográfica Sistemas de venta	Economías de escala en: - Producción - Marketing - Administración Procesos de manufactura Capacidad en I+D Sistemas de marketing y distribución	Propiedad Estructura organizativa Sistemas de control Habilidades de la dirección Límites de la empresa: - Diversificación - Integración vertical Tamaño de la empresa Relaciones con grupos de influencia

Cuadro 2.1. Fuentes de barreras a la movilidad

Fuente: McGee (1985: 302) y McGee y Thomas (1986: 151)

Una perspectiva también diferente a la tradicional, es la introducida por Dranove *et al.* (1998: 1030), que consideran que las barreras por sí mismas no pueden dotar de contenido a los grupos estratégicos. Ahora bien, gracias a ellas, los efectos al nivel de grupo introducidos por las interacciones estratégicas, que son las que dan sentido a la existencia de los grupos estratégicos¹⁰², pueden persistir.

Porter (1980: 151-155) señala como principales fuentes de barreras al ingreso las economías de escala, la diferenciación del producto, los costes de cambio, las ventajas en costes, el acceso a canales de distribución, los requerimientos de capital y las políticas gubernamentales, que dependen del particular grupo al que se quiera unir el nuevo entrante. El Cuadro 2.1. nos presenta una clasificación de las barreras a la

¹⁰² Ver apartado 2.7.10. de este mismo capítulo.

movilidad en tres tipos de categorías¹⁰³ según su origen (Iglesias, 1997: 23; McGee y Thomas, 1986: 151-153): de mercado, de oferta de la industria y de características de la empresa.

2.7.5. Los mecanismos de aislamiento

Muy relacionado con las barreras a la movilidad se encuentran los conceptos de mecanismo de aislamiento¹⁰⁴ e imitabilidad incierta (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984), en los cuales se apoya la teoría basada en los recursos, para la definición de los grupos estratégicos. Rumelt (1984: 567) considera que “no existe una razón teórica para limitar las barreras a la movilidad a los grupos de empresas”, y utiliza el concepto de mecanismo de aislamiento para referirse “al fenómeno que limita el equilibrio de las rentas *ex post* entre empresas individuales”. Para el autor, el concepto de mecanismos de aislamiento constituye el concepto teórico esencial para explicar la sostenibilidad de las rentas en el marco de la teoría de recursos y capacidades.

La noción de mecanismos de aislamiento, al nivel de análisis de empresa, es análogo al de barreras de entrada, al nivel de industria, y al de las barreras a la movilidad al nivel de grupo estratégico (Caves y Porter, 1977; McGee y Thomas, 1986). En este sentido, el enfoque basado en los recursos utiliza un concepto central del paradigma estructura-estrategia-resultados, aunque a un nivel de análisis diferente. Estos mecanismos de aislamiento o barreras a la imitación, explican *ex post* un flujo estable de rentas y proporcionan un fundamento a las diferencias intraindustriales entre empresas (Mahoney y Pandian, 1992: 371). Desde esta perspectiva, las empresas que comparten similares mecanismos de aislamiento formarían parte del mismo grupo estratégico, si bien estos mecanismos podrían ser también fuente de diferencias dentro de los grupos identificados.

Las principales diferencias entre los mecanismos de aislamiento y las barreras a la entrada y a la movilidad, consisten en que éstas constituyen activos colectivos de las empresas pertenecientes a la industria y al grupo estratégico respectivamente, y las inversiones para aumentar estos activos están sujetas a niveles de inversión por debajo de lo necesario y a comportamientos oportunistas (*free-riding*). Por el contrario, los mecanismos de aislamiento conllevan inversiones en recursos y capacidades al nivel de empresa (Mahoney y Pandian, 1992: 371, nota al pie 11). Un gran número de estos mecanismos de aislamiento han sido identificados en la literatura de la teoría basada

¹⁰³ Mas (1995: 141) hace corresponder las dos primeras, de forma general, con las estrategias de diferenciación y de costes al nivel de negocio, en tanto que la tercera lo haría con estrategias de nivel corporativo.

¹⁰⁴ McGee (1986: 153) utiliza el concepto de mecanismos de aislamiento para relacionar las barreras de movilidad con las características y activos idiosincrásicos que poseen las empresas. Los mecanismos de aislamiento son, en cierto modo, el resultado de la conexión existente entre su condición de únicos (*uniqueness*) o específicos y la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982), sin olvidar la existencia de límites en la racionalidad (Williamson, 1979).

en los recursos, la investigación en estrategia, la economía de las organizaciones y la organización industrial (*Ibid.* : 372).

2.7.6. Las barreras a la coherencia

Iglesias (1997) basa su explicación de la formación y persistencia de los grupos estratégicos en la existencia de barreras a la coherencia. Parte de la necesidad de que existan unas opciones estratégicas imposibles o no sostenibles a largo plazo, que formen unos “vacíos estratégicos”, que marquen la distancia entre los distintos grupos para que los límites entre los mismos aparezcan claros. “Si todas las opciones fueran posibles, y existieran empresas que las siguieran, los grupos formados por el investigador serían en cierta forma aleatorios, y no tendrían base real” (*Ibid.*: 18).

Desde el punto de vista del autor, no resulta necesaria ni la coincidencia absoluta entre las estrategias de las empresas del mismo grupo¹⁰⁵, ni un reconocimiento, siquiera implícito por parte de los directivos de la existencia de un conjunto de competidores más próximos, para considerar como cierta la existencia de grupos estratégicos. Lo único necesario sería la existencia de unos límites claramente definidos entre los grupos, “de forma que distintos investigadores, estudiando una misma industria en un mismo periodo y utilizando variables no necesariamente iguales (aunque todas ellas deben ser indicadoras de la estrategia genérica de la empresa), obtengan una amplia coincidencia en cuanto a los grupos resultantes” (*Ibid.*: 18).

La necesidad de una coherencia tanto interna como externa en la estrategia empresarial, explicaría el por qué ciertas combinaciones en la actividad empresarial no son aplicadas por ninguna empresa, creando los “vacíos estratégicos” anteriormente nombrados. En consecuencia “las empresas se concentrarán -en lo referente a las estrategias- alrededor de una serie de núcleos que constituirán la base de los grupos estratégicos” (*Ibid.*: 19).

Como podemos observar en la figura 2.1., las barreras a la coherencia pueden ser reales o percibidas. Son reales cuando la incoherencia interna o externa afecta significativamente a la rentabilidad de las empresas. Por el contrario, las barreras a la coherencia percibidas, son consecuencia de la aplicación de unos principios comunes a la hora de la selección de estrategias. Estos principios comunes pueden desarrollarse en la medida en que los directivos hayan sido educados bajo unos determinados modelos y obtengan la información sobre el entorno de fuentes similares, desarrollando ideas similares sobre su entorno competitivo y la forma de competir en él.

¹⁰⁵ En ello coinciden prácticamente todos los autores, se trata de que sean comparables o similares, no idénticas.

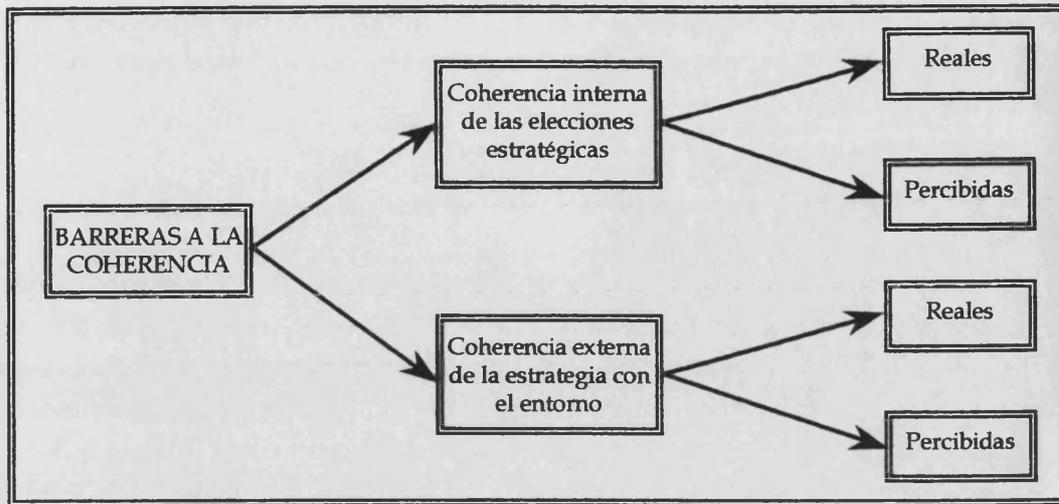


Figura 2.1. Clasificación de las barreras de coherencia.
Fuente: Adaptado de Iglesias (1997: 19)

La fuerza de las barreras de coherencia no será la misma en todos los sectores, ni siquiera en diferentes grupos pertenecientes a un mismo sector, y podrá variar con el paso del tiempo. Los cambios en el entorno que afecten a la industria (cambios en la tecnología, en la demanda o en la legislación) pueden hacer variar las barreras reales, haciendo posibles posiciones estratégicas inhabitadas anteriormente. Las barreras percibidas también pueden ser alteradas con nuevas concepciones o ideas acerca de la forma de competir en el mercado¹⁰⁶. Esto hará que el número de grupos estratégicos sea variable y que el grado de homogeneidad de las estrategias dentro de cada grupo también pueda variar (*Íbid.*: 21).

Iglesias (1997: 21) coincide con Reger y Huff (1993) en la concepción del grupo estratégico como "grupos borrosos", con un núcleo formado por las empresas que desarrollan las actuaciones más representativas del grupo, rodeado de empresas con estrategias afines, pero con algún rasgo diferenciador. La existencia de empresas más o menos alejadas de los núcleos, también podría ser explicada en términos de la existencia de barreras a la coherencia. Estas empresas se encontrarían en circunstancias especiales, tratando de reposicionarse estratégicamente o abasteciendo un nicho de mercado demasiado pequeño para soportar a otro competidor, llevando a cabo estrategias poco coherentes en relación a sus competidores.

Este concepto resulta atractivo en la medida en que considera de manera conjunta barreras "objetivas", con una base económica, y barreras "subjetivas" o "percibidas", con una base psico-sociológica, al mismo tiempo que considera factores

¹⁰⁶ Este proceso de cambio en las barreras percibidas se inicia generalmente con algún cambio en el entorno que hace posible nuevas opciones estratégicas. Ante la inexistencia de una limitación real las "barreras de coherencia percibidas" acabarán cediendo a partir de que algún empresario innovador se de cuenta de la nueva oportunidad planteada y trate de aprovecharla (*Íbid.*: 19).

internos y externos a la empresa. No obstante, presenta en nuestra opinión grandes dificultades en cuanto a su articulación empírica. Cómo identificar esas opciones estratégicas inviables y cómo diferenciarlas de posicionamientos potenciales viables, pero no ocupados actualmente por ninguna empresa, constituyen cuestiones clave pendientes de resolver.

2.7.7. La competencia espacial y los costes de relocalización

Como hemos podido constatar en el apartado 2.5. de este mismo capítulo, diversos estudios basados en modelos de la teoría de juegos han tratado de dar razón de la existencia de los grupos estratégicos. Entre éstos destacan por su contribución el trabajo de Kumar (1987) y el de Tang y Thomas (1992). El primero utiliza un modelo de la teoría de juegos, para demostrar cómo la interacción competitiva y la naturaleza del mercado, pueden ser la causa de la existencia de grupos estratégicos. La principal implicación del trabajo es que los grupos estratégicos pueden existir, incluso si no existen asimetrías en términos de habilidades entre las empresas.

Ahora bien, la aportación más relevante es la de Tang y Thomas (1992: 324) que utilizan un modelo de competencia de localización espacial¹⁰⁷, *spatial location competition*, para desarrollar una teoría de la formación de grupos estratégicos. Esta teoría de competencia espacial ofrece una explicación, basada en el valor de los costes de relocalización o reposicionamiento, que se presumen triviales entre áreas cercanas y elevados entre áreas remotas, no sólo a la posibilidad de la existencia de grupos estratégicos, sino también a la posibilidad de que cada empresa sea diferente en términos de posicionamiento estratégico o de que únicamente exista un grupo estratégico. Para los autores, sin un examen de los costes de relocalización, la investigación sobre grupos estratégicos podría resultar sin fundamento y reflejar una coincidencia estadística. Proponen que "los grupos estratégicos existen cuando los costes de relocalización son relativamente modestos en un mercado de productos diferenciables".

Esta noción de competencia espacial sugiere que las barreras a la movilidad son determinadas por unos costes de relocalización, estructurales en su naturaleza, por lo que el número de grupos estratégicos y las barreras a la movilidad entre grupos están determinadas por las condiciones básicas de la industria. Esta noción de las barreras a la movilidad difiere de la que considera que derivan del comportamiento de las empresas en lugar de tener una naturaleza estructural. De todo ello se deriva que se concibe a los grupos como elementos estructurales, dotados de cierta estabilidad, que

¹⁰⁷ Si bien en el modelo de competencia espacial la dimensión utilizada para diferenciar unas empresas de otras es la localización, podrían considerarse otras dimensiones estratégicas como la integración vertical, líneas de productos, diferenciación de productos, tecnología, tamaño, etc., dimensiones comúnmente utilizadas para clasificar empresas en grupos. "Para estas dimensiones estratégicas los costes de relocalización en el espacio podrían ser vistos en términos de facilidad de cambio, el cual es una función de la especificidad y reversibilidad de la inversión en esta particular dimensión" (Tang y Thomas, 1992: 326).

deben ser identificados utilizando variables que no pueden ser fácilmente cambiadas, como diseño de productos, inversiones en plantas y equipos, y ciertos activos no movibles (*Íbid.*: 325-326).

2.7.8. Las características de la industria y su evolución histórica

Diversos trabajos, entre ellos los de Lee, Lee y Rho (2002), Mehra (1994) y Mehra y Floyd (1998), han tratado de profundizar en los fundamentos teóricos del concepto de grupo estratégico, desarrollando un modelo explicativo de la formación de los grupos estratégicos en el cual las características de la industria eran determinantes a la hora de encontrar grupos estratégicos estables y diferencias significativas en resultados entre los mismos. En concreto Mehra (1994) y Mehra y Floyd (1998) señalan como características relevantes de la industria considerada, la medida en que el producto-mercado es heterogéneo y los recursos imitables, de modo que los grupos estratégicos sólo existirían de manera significativa cuando existiera un nivel mínimo de heterogeneidad. Asimismo la estabilidad de los grupos dependería de la existencia de recursos relativamente inimitables.

Lee, Lee y Rho (2002), se centraron en cuatro factores fundamentales cuya evolución podía condicionar la formación y persistencia de los grupos estratégicos y de sus diferencias en resultados: a) las barreras a la movilidad; b) las interacciones estratégicas entre las empresas; c) la rivalidad entre empresas con diferentes estrategias (o pertenecientes a diferentes grupos estratégicos); y d) las capacidades dinámicas. Así, la existencia de barreras a la movilidad demasiado elevadas o inexistentes, la ausencia de capacidades dinámicas, la falta de interacciones estratégicas entre los miembros de un grupo o una elevada rivalidad entre empresas pertenecientes a diferentes grupos estratégicos, dificultaban la formación de grupos estratégicos significativos que presentasen diferencias en resultados¹⁰⁸.

La evolución histórica de una industria, también puede proporcionar otra explicación de cómo empresas con comparables capacidades de toma de decisiones, pueden haber adoptado diferentes estrategias. La entrada temprana en una industria, puede favorecer la adopción de una estrategia a un coste inferior, que el que han de soportar aquellos que lo hagan con posterioridad. A ello hay que añadir el hecho de que, cuando una industria se desarrolla, el aprendizaje hace que la incertidumbre sobre dimensiones como el tamaño de la demanda, características de los productos preferidos por los consumidores, tecnologías de producción, etc. se reduzca. Adicionalmente, las barreras a la movilidad pueden cambiar, tanto como resultado de

¹⁰⁸ Los resultados del estudio llevado a cabo por medio de un modelo de simulación, indicaron que un nivel de barreras a la movilidad demasiado alto, un nivel bajo de capacidades dinámicas y una elevada rivalidad entre empresas con diferentes estrategias, reducían la probabilidad de que los grupos estratégicos existieran. También indicaron que el mantenimiento de diferencias entre grupos estratégicos requería de la presencia de las barreras a la movilidad o de interacciones estratégicas preventivas, lo que coincidía con lo establecido por autores como Caves y Porter (1977), Dranove *et al.* (1998) y Porter (1979), entre otros (Lee *et al.*, 2002: 743).

inversiones realizadas por las empresas como debido a causas exógenas. La conjunción de todos estos factores, puede provocar que las empresas que entren más tarde, encuentren serias dificultades a la hora de reproducir las estrategias seguidas por las empresas ya establecidas, viéndose obligadas a elegir otras diferentes.

Por su parte, los primeros entrantes pueden encontrarse con que la irreversibilidad de muchas de las decisiones de inversión que tomaron, les obligue a mantenerse en el grupo estratégico inicialmente elegido, al impedirles adoptar las estrategias de aquellos que entraron con posterioridad. Esto unido al hecho de que algunas empresas preferirán entrar en una industria en una fase de su desarrollo y en otras no, lo que puede vincularse a las diferencias en objetivos y niveles de aversión al riesgo ya comentadas, explicaría la formación de grupos estratégicos (Espitia, Polo y Salas, 1991: 192; Porter, 1979: 217).

Porter (1979: 217) añade a las explicaciones anteriores otra, si bien la relega a una nota al pie, que hace referencia a cambios estructurales en la industria provocados, por ejemplo, por cambios tecnológicos o cambios en el comportamiento de los compradores. Estos cambios pueden modificar los límites de una industria, facilitando la aparición de nuevos grupos estratégicos o, por el contrario, reducir las barreras a la movilidad, jugando a favor de una creciente homogeneización. Fiegenbaum, McGee y Thomas (1987: 12) señalan cómo el cambio en el entorno de la industria derivado del crecimiento o declive de la demanda, el cambio tecnológico o de otro tipo, pueden afectar de manera diferente a las empresas, lo que podría llevarlas a comportamientos estratégicos diferentes.

Tang (1984)¹⁰⁹ también hace una referencia explícita a la evolución de la tecnología y a la existencia de tecnologías alternativas como factor que puede facilitar la aparición de diferentes grupos estratégicos. Según el autor, si la tecnología progresa de forma continuada y las empresas son precio-aceptantes no invertirán en nuevas tecnologías a menos que el coste marginal del equipamiento existente exceda el coste medio de la nueva tecnología (Fama y Miller, 1972)¹¹⁰. Como el coste marginal de una empresa está determinado por la "generación" de su tecnología, diferentes generaciones suponen la adopción de diferentes comportamientos. Por ello, aquellas empresas que mantienen inversiones en tecnología obsoleta a lo largo de su historia, pueden no desear cambiar al grupo de empresas de tecnología más avanzada, a pesar de las diferencias en resultados. De ahí que las inversiones previas en tecnología, puedan crear grupos estratégicos con diferentes niveles de resultados.

Por último queremos destacar la existencia de diversos estudios que han tratado de analizar cómo factores relacionados con la evolución de la industria, han afectado a la formación y a la evolución de los grupos estratégicos. Entre ellos

¹⁰⁹ Tang, M. (1984): "Generic Strategies and the Product Life Cycle". *Sloan School of Management Working Paper*, 1601-1684. Citado de Tang y Thomas (1992), p. 324.

¹¹⁰ Fama y Miller (1972): *The Theory of Finance*. New York: Holt Rinehart and Winston. Citado de Tang y Thomas (1992), p. 324.

podemos señalar, entre otros los de Cool y Schendel (1987) que para una adecuada identificación de los periodos de estabilidad estratégica, relacionan los periodos obtenidos con la evolución de la industria para encontrar la lógica de los mismos; Mascarenhas (1989) que analiza la dinámica de los grupos estratégicos en periodos de crecimiento, estabilidad económica y declive de la industria, planteando una serie de hipótesis en relación a la estabilidad de los grupos; Boecker (1991) que analiza el efecto de cambios en el entorno y en la competencia sobre el crecimiento y declive de los diferentes grupos estratégicos; o Galbraith, Merrill y Morgan (1994) que tratan de explicar cambios significativos en las estrategias de los grupos provocados por cambios en la regulación de las transacciones.

2.7.9. Los grupos como realidad psico-sociológica

Son numerosos los autores que consideran que los modelos cognitivos pueden proveer una base sólida para fundamentar la existencia de grupos estratégicos (Dranove, Peteraf y Shanley, 1998; Peteraf y Shanley, 1997; Porac y Thomas, 1990; Porac, Thomas y Emme, 1987; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989; Reger y Huff, 1993; Tang y Thomas, 1992, etc.). En el campo de la psicología cognitiva existe un amplio consenso en establecer que la existencia de estructuras mentales que organicen el conocimiento constituye un requisito previo esencial para la cognición. Tanto si adoptamos una concepción del entorno competitivo como una "percepción incompleta de la realidad" como si adoptamos una visión interpretativa y lo consideramos algo "representado" o "creado" por las acciones humanas y los esfuerzos intelectuales realizados por los decisores para dar sentido a sus actos, las estructuras mentales utilizadas por los decisores para "conocer" su entorno estarían formadas por una serie de categorías susceptibles de facilitar la comprensión.

Los principios de categorización (Rosch 1978; Rosch y Mervis, 1975)¹¹¹ y los trabajos sobre procesos de simplificación cognitiva de los gerentes (Schwenk, 1984; Simon, 1945), nos proveen de una base para comprender como los tomadores de decisiones tienden a comparar a sus competidores basándose en ciertos rasgos o atributos relevantes para evaluar las diferencias entre su negocio y el de sus competidores y focalizar su análisis del entorno competitivo. Cuando el número de empresas y rasgos es numeroso el número de comparaciones a realizar supera generalmente las capacidades cognitivas de los individuos. Ello convierte a la simplificación en una necesidad cognitiva ante una sobrecarga de información. Los decisores utilizan entonces clasificaciones implícitas que agrupan a las empresas de acuerdo a sus similitudes, si bien estas categorías cognitivas pueden resultar bastante inconcretas y de límites indefinidos (Tang y Thomas, 1992: 326-327).

¹¹¹ Ver Rosch y Mervis (1975): "Family Resemblances: Studies on the Internal Structure of Categories" *Cognitive Psychology* 7, 573-605; y Rosch (1978) "Principles of Categorization". In Rosch y Lloyd: *Cognition and Categorization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. Citados en Tang y Thomas (1992: 326).

Los decisores se forman un modelo mental de su entorno competitivo mediante una taxonomía cognitiva jerarquizada en la que aparecen diferentes categorías y subcategorías en función del nivel de abstracción. Si bien estos modelos mentales son individuales, a través de comportamientos imitativos directos o indirectos, y de las interacciones entre las empresas del sector, facilitan la aparición de creencias compartidas que harán que los esquemas cognitivos de los gerentes sean similares. Si estas categorías llegan a ser ampliamente compartidas por los competidores y a actuar como puntos de referencia para la toma de decisiones estratégicas, la estructura de grupos estratégicos sería entonces resultado del modelo mental de competencia existente en la industria (Tang y Thomas, 1992: 327).

La existencia de estos "atributos y creencias comunes" facilita la aparición y persistencia temporal de los grupos estratégicos por dos razones. En primer lugar, pueden inducir a las empresas pertenecientes al mismo grupo a reconocer de forma más explícita sus interdependencias, y ésto a su vez a llevar a cabo acciones colectivas que les permitan establecer barreras a la movilidad. En segundo lugar, estas creencias comunes suelen llevar a que las empresas pertenecientes a un mismo grupo reaccionen a los cambios en el entorno de la misma forma. A ello hay que añadir que "una vez estas creencias comunes se han reforzado, son difíciles de cambiar" (Porac y Thomas, 1990). La inercia cognitiva asociada con esquemas de clasificación se convierte así en una barrera a la movilidad para que una empresa cambie a otro grupo estratégico, caracterizado por una diferente estructura cognitiva (Tang y Thomas, 1992: 327).

Reger y Huff (1993: 104-105) consideran que "los esquemas cognitivos de agrupamiento de los estrategas pueden mostrarse más significativos que los de los investigadores para la comprensión de la competencia y los resultados porque, a través de procesos de representación (Weick, 1979), cabe esperar que la forma en que las empresas se ven a ellas mismas y a sus competidores (Porac, Thomas y Emme, 1987) tenga efectos tangibles sobre la reformulación de la estrategia y la consiguiente estructura de la industria". Para los autores, "si los grupos de empresas son «reales» para los estrategas entonces la investigación a nivel de grupo estratégico es mucho más importante que si los grupos son únicamente el resultado de ejercicios analíticos de los investigadores". Estos grupos cognitivos son, en definitiva "parte de la forma en que los estrategas organizan y dan sentido a su entorno competitivo" (Reger y Huff, 1993: 115).

En definitiva, a modo de corolario, cabe concluir que para la mayoría de los autores de la escuela cognitiva, la existencia de los grupos estratégicos queda justificada en la medida en que estos grupos existen en la mente de los directivos e influyen en sus decisiones y, a través de ellas, en las estrategias adoptadas por las diferentes empresas que forman el sector industrial.

2.7.10. La identidad social como fundamento de la existencia de grupos significativos

En el subapartado anterior, se ha justificado la existencia de los grupos, en la medida en que los decisores “crean” modelos mentales de la competencia, que incluyen estructuras de grupo en las que ubican a sus competidores, en función de su comparación en una serie de atributos. Ahora bien, en opinión de Peteraf y Shanley (1997: 168) el hecho de que los directivos clasifiquen a las empresas en grupos, basándose en familias de rasgos sobresalientes que diferencian unos grupos de otros, no es suficiente para explicar la existencia de grupos estratégicos significativos. Para estos autores, sólo si los grupos cognitivos son capaces de orientar las observaciones y modificar los comportamientos y atributos de las empresas de lo que de otra forma serían, quedará justificada su existencia como fenómeno real. Ello supone plantear un requisito mucho más exigente, pues se requiere la existencia de una “conciencia de grupo” para que éste se considere significativo.

Esta significatividad de los grupos va ligada por tanto a la existencia de una identidad de grupo, que ha de ser entendida como un consenso respecto a cuáles son las características centrales, duraderas y distintivas del grupo, suficientemente fuerte para alterar comportamientos. Esta fuerte identificación de los miembros con el grupo, puede ejercer una influencia en el comportamiento organizativo y los resultados, que difiere de los efectos al nivel de empresa o de industria. No obstante si la identidad es débil, la propia existencia del grupo resulta, cuanto menos, cuestionable (Peteraf y Shanley, 1997: 173).

2.7.11. El papel de grupo como punto de referencia

Siguiendo con la idea de que una estructura de grupo será significativa si afecta al comportamiento de las empresas, resulta de interés analizar el papel de los grupos estratégicos como puntos de referencia. La teoría de la prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979) considera que los decisores utilizan puntos de referencia al evaluar las elecciones que implican riesgo. Éstos serían más propensos a asumir riesgos si los resultados esperados estuvieran por debajo de su punto de referencia y más adversos al riesgo si estos resultados estuvieran por encima de su punto de referencia. Según estos postulados, las elecciones estratégicas parecen depender de la percepción de los decisores sobre su situación respecto a los puntos de referencia elegidos (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996: 220-222). Los ejecutivos definen el punto de referencia estratégico para la empresa al señalar las prioridades y la dirección de la misma, centrando la atención de sus miembros en metas y objetivos particulares.

Hyman (1942) fue el primero en definir el concepto de grupo de referencia, y lo definió como un grupo que influye en las actitudes (y por tanto sobre la conducta) de los individuos que lo utilizan como punto de referencia para evaluar su propia situación. La teoría de los grupos de referencia señala como funciones que tienen una relación con la capacidad de estos grupos para influir sobre los individuos (empresas

en el caso que nos ocupa) (Mbengue, 1995b: 442-443):

- ✓ Una función normativa, que se corresponde con el “proceso a través del cual un grupo pone estándares de comportamiento y empuja a los individuos a acomodarse a ellos”. Esta función normativa se traduce en el contexto de la estrategia competitiva en el hecho de que los miembros de un grupo tenderán a conformarse a las normas del grupo.
- ✓ Una función comparativa, definida como “el proceso a través del cual las normas de grupo sirven de estándar a los miembros del grupo cuando estos últimos evalúan sus propios comportamientos o resultados”. La función comparativa sugiere que los miembros de un grupo estratégico se compararán y evaluarán conforme a estas normas del grupo.

Fiengenbaum (1987) y Fiengenbaum y Thomas (1994 y 1995) fueron los primeros en sugerir como forma de enriquecer el modelo de la economía industrial, la introducción de un test del concepto de grupo estratégico como grupo de referencia. La importancia del concepto radica en que si los grupos estratégicos se constituyen en grupos de referencia, las empresas pertenecientes a cada grupo ajustarán su comportamiento competitivo al punto de referencia del grupo considerado apropiado. Además, los otros grupos actuarán como marcos para las empresas que busquen un reposicionamiento. Los resultados obtenidos por estos investigadores, utilizando variables objetivas de ámbito de actuación y compromiso de recursos, validaron esta propuesta. No obstante consideramos que los resultados podrían ser todavía mejores si se comprobase con grupos competitivos percibidos, puesto que parece lógico que una empresa se compare y ajuste su comportamiento al conjunto de empresas que percibe como rivales más directos.

2.7.12. Los procesos isomórficos y el mimetismo a nivel local

Algunos autores han buscado la explicación a la aparición de similitudes entre empresas competidoras, en factores institucionales vinculados a la aparición de isomorfismos (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 1991) y factores de inercia¹¹² que inhiben el cambio estratégico (Hannan y Freeman, 1977 y 1989; Huff, Huff y Thomas, 1992; Tushman y Romanelli, 1985). En este mismo capítulo, apartado 2.3.2., destacamos la importancia de la coerción, el mimetismo o la normalización a la hora de configurar la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. La búsqueda de legitimidad social puede llevar a la elección de diseños y comportamientos tipo “aceptados” incluso en el caso de que no resulten los más adecuados, quedando así reducida la variedad a un subconjunto de todas las alternativas viables.

¹¹² Ventura (1996: 25, nota al pie) define la inercia organizativa “como una barrera a la imitación, que ayuda a explicar las diferencias de resultados sostenidos al dificultar el funcionamiento del mecanismo competitivo”.

El desarrollo de cogniciones y estructuras de conocimiento compartidas (creencias socialmente consensuadas) entre empresas competidoras, pueden constituir una fuente importante de isomorfismo institucional, por su contribución al desarrollo de atribuciones causales similares, similares concepciones de los roles directivos y similares elecciones estratégicas que acabarán influyendo en las acciones de los competidores de una industria (Lant y Baum, 1995: 19-20).

Debemos, llegados a este punto, destacar que, en un sector industrial pueden encontrarse «contextos diferenciados» en la medida en que existan segmentos de consumidores con necesidades diferenciadas, suministradores clave diferenciados, diferentes canales de distribución viables, etc. Dicho de otro modo, utilizando la terminología del enfoque ecológico, significa que pueden existir diferentes «nichos», entendidos como el espacio o combinación de recursos, dentro de los cuales puede sobrevivir y reproducirse una población (Hannan y Freeman, 1977: 947; Hannan y Freeman, 1989: 50), o como “una localización multidimensional definida por los recursos del entorno” (Baum y Singh, 1994b: 350), en los cuales las organizaciones enfrentan diferentes condicionantes competitivos. En estos diferentes contextos o nichos, pueden institucionalizarse diferentes formas organizativas o de comportamiento, lo que daría origen a diferentes grupos estratégicos formados por diferentes poblaciones de empresas más o menos homogéneas.

Ello puede relacionarse con el argumento, comentado en el subapartado anterior, de que las organizaciones pueden tomar como referencia categorías cognitivas distintas. Una vez tomado un modelo de referencia por parte de un grupo de empresas, éstas acomodarían su comportamiento al mismo en busca de legitimación, dando lugar a la formación de grupos estratégicos estables, incluso en circunstancias cambiantes. Elegido este patrón de comportamiento por un subgrupo de empresas del sector, éste se podría convertir en algo difícilmente cuestionable.

De todo lo expuesto en estos dos primeros capítulos se desprende que existen diferentes concepciones de grupo estratégico, que aparecen en unas ocasiones como complementarias y en otras como competitivas. Asimismo puede observarse que existe una considerable variedad de argumentos que tratan de justificar la existencia de al menos una de estas concepciones alternativas. Ahora bien, echamos en falta una mayor integración de las corrientes de investigación que debería comenzar por identificar y ordenar las definiciones alternativas de grupo estratégico, así como de aclarar las relaciones existentes entre las mismas, para a continuación precisar tanto sus fundamentos teóricos como su utilidad. A esta tarea dedicaremos fundamentalmente el capítulo tercero.

Capítulo Tercero:

La Problemática de la

Convergencia entre Definiciones

Alternativas de Grupo Estratégico

3.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los dos primeros capítulos de la presente tesis doctoral, repasamos con cierto detalle la diversidad de perspectivas adoptadas por los investigadores que se han aproximado al estudio de los grupos estratégicos. Si bien no cabe duda que ello ha resultado muy enriquecedor para la evolución de esta línea de investigación, no es menos cierto que la existencia de una gran cantidad de estudios que tratan la problemática de la estructura intraindustrial desde perspectivas muy diferentes y, en algunos casos, concurrentes, ha contribuido a crear una gran confusión en torno al propio contenido del concepto de grupo estratégico. Quizás el principal problema ha radicado, más que en la existencia de explicaciones alternativas a un mismo fenómeno, en que en unas ocasiones, se ha utilizado un mismo término, el de grupo estratégico, para definir distintas realidades y, en otros casos, se han desarrollado conceptos competitivos para hacer referencia a una misma realidad, la de la variedad estratégica en el seno de una industria.

Si revisamos el conjunto de definiciones que aparecen en el cuadro 3.1., que resumen a nuestro parecer de forma adecuada el “mapa” de conceptos presentados en los dos primeros capítulos, al menos en lo que se refiere a los principales enfoques de análisis, podremos observar que las definiciones se diferencian fundamentalmente en tres dimensiones. La primera de ellas se deriva de la utilización de variables flujo o de compromisos de recursos actuales frente a la utilización de variables que reflejan la dotación de recursos y capacidades de las empresas; la segunda, de la utilización de variables objetivas frente a la utilización de percepciones; y la tercera, de la consideración o no de interacciones entre las empresas que forman parte de un grupo estratégico. A éstas podemos añadir una cuarta que haría referencia al nivel de estrategia considerado a la hora de definir los grupos estratégicos.

Si a ello añadimos, como podremos contemplar detalladamente en los apartados posteriores, definiciones de grupo que se diferencian por su grado de fortaleza, en función del número de definiciones alternativas de grupo que cumple un conjunto de empresas determinado, la dificultad para situarnos en este “mapa de conceptos” aumenta considerablemente. Y si a todo lo anterior se añade la consideración de conceptos diferentes al de grupo estratégico, pero que tienen una relación directa con el mismo, la dificultad se hace todavía mayor.

A pesar de todo ello, cabe destacar como aspecto común a la mayoría de estos estudios, el tratar de demostrar la existencia de subgrupos de empresas significativos, en la medida en que tengan efectos reales sobre el comportamiento y/o los resultados obtenidos por las empresas pertenecientes a la industria. No obstante, incluso después de haber revisado los principales argumentos teóricos, tanto a favor como en contra de la existencia de los grupos estratégicos y de sus efectos, resulta difícil discernir de que “realidad” o “artefacto estadístico” concreto estamos hablando en cada caso.

Por ello, antes de plantearnos nuevos retos, nos proponemos revisar las diferentes definiciones de grupos ofrecidas por la literatura, las posibles relaciones, solapamientos y convergencias entre las mismas, para ya en el apartado 3.3. establecer un lenguaje común que nos pueda permitir conocer en cada investigación, la definición o concepción concreta de grupo estratégico que va a ser utilizada, tanto en el desarrollo teórico como en la contrastación empírica de las hipótesis planteadas.

La primera distinción importante en torno al concepto de grupos estratégico, debe hacerse entre los planteamientos del enfoque tradicional de análisis competitivo, que se centra en el posicionamiento producto-mercado, y el del enfoque de recursos y capacidades que se centra en las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, a la hora de definir los grupos estratégicos. El primero de estos planteamientos adopta una perspectiva de la competencia basada en los *outputs* del sector industrial, y por ello los grupos estratégicos se definen en función del ámbito de actuación y de la utilización de los recursos de la empresa, para alcanzar y sostener un posicionamiento competitivo ventajoso en dichos productos-mercados elegidos.

Enfoque	Autor	Definición de grupo
Economía Industrial y Enfoque estratégico posicionamiento	Hunt (1972)	Grupos estratégicos: "Conjuntos de empresas dentro de una misma industria que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave". Los utilizó para describir la "simetría de operaciones" que observó en la industria de electrodomésticos en los años sesenta.
	Porter (1979: 215)	Grupo estratégico: "Grupo de empresas que siguen estrategias similares en términos de variables de decisión claves".
	Cool y Schendel (1987: 1106)	Grupo estratégico: "Conjunto de empresas que compiten en una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance y compromiso de recursos".
	Mascarenhas y Aaker (1989 a: 475)	Grupo estratégico: "Grupo de negocios pertenecientes a una industria que está separado de otros grupos de negocios por barreras a la movilidad, barreras a la entrada y a la salida".
	Houthoofd y Heene (1997: 653) ¹¹³	Grupos de ámbito de actuación estratégico (Strategic Scope Groups): Conjunto de empresas que comparten un mismo ámbito de actuación o alcance, es decir, que "definen su negocio de forma similar". El ámbito de actuación queda definido por los límites de la industria, el tipo de clientes de la empresa, su ámbito geográfico de actuación y su nivel de integración vertical. Grupo estratégico: Conjunto de empresas que "dentro de un mismo ámbito de actuación, realizan asignaciones de recursos similares y, por ello, compiten de una misma forma". Los grupos estratégicos serían subgrupos de los anteriores.
Enfoque de recursos y capacidades	Nohria y García-Pont (1991:106 y 109)	Grupos estratégicos: Proponen una definición de grupo estratégico "basada en las diferencias en las capacidades estratégicas de las diferentes empresas de una industria".
	Cool, Dierickx y Martens (1994: 223)	Grupos estratégicos como elementos de la estructura de una industria: grupos homogéneos de empresas que "deberían ser identificados sobre la base de atributos de empresa estables o estructurales, es decir, stocks". Grupos estratégicos como mapas de conducta: grupos homogéneos de empresas identificados utilizando "variables de flujo".
	Mehra (1996: 309)	Grupos estratégicos: "Deben ser definidos como grupos de empresas que compiten dentro de una industria desplegando configuraciones similares de recursos estratégicos".

(Continúa en la página siguiente)

113 Houthoofd y Heene (1997: 653) proponen esta variante al llevar a cabo una distinción entre, grupos definidos en función del ámbito de actuación o grupos de ámbito de actuación estratégico (*Strategic Scope Groups*, SSG) y grupos estratégicos (*Strategic Groups*, SG), entendidos como subconjuntos de los anteriormente citados SSG. El planteamiento de estos autores implica asumir, en cierto modo, no sólo que "la competencia es más intensa dentro de un grupo estratégico que entre grupos estratégicos pertenecientes a un mismo grupo de ámbito de actuación estratégico" (Houthoofd y Heene, 1997:654); sino también que sólo compiten entre sí aquellas empresas pertenecientes al mismo ámbito de actuación.

Enfoque	Autor	Definición de grupo
Enfoque cognitivo	Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989: 414; 1994: 135)	Grupo competitivo primario: Tiene como rasgo determinante el "consenso en el reconocimiento de empresas como competidoras", y constituye un grupo, en cierto modo, "protegido de la competencia de empresas de otro grupo".
	Bogner y Thomas (1993:60)	Los grupos estratégicos y los grupos cognitivos constituyen conceptualizaciones alternativas de los grupos competitivos . "Ambos sugieren patrones de agrupamiento competitivo, ambos sugieren que los miembros de los grupos responderán de formas similares y diferentes a la forma en que responderán los miembros de otros grupos, y ambos sugieren que los gerentes ven a sus compañeros de grupo como sus competidores principales".
	Thomas y Carroll (1994: 10)	Comunidades cognitivas: Colectivos de empresas significativos desde el punto de vista estratégico, cuya materia prima son las percepciones de los actores de su entorno competitivo. La pertenencia a una comunidad cognitiva es resultado de "compartir un conjunto de creencias".
	Mbengue (1995b: 441-442)	Grupos estratégicos: Grupos de empresas de un sector industrial que siguen estrategias similares. Grupo competitivo: Grupos de empresas que compiten entre sí pudiendo adoptar estrategias diferentes. Grupo competitivo percibido: "Subgrupos de empresas que se perciben y se definen mutuamente como concurrentes". Grupos cognitivos: "Representan la forma según la cual los actores agrupan a las estrategias de los (...) competidores".
Definiciones que hacen referencia a interacciones competitivas	Nohria y García-Pont (1991:106 y 109)	Bloque estratégico: Conjunto de "empresas entre las que existe una mayor densidad de vínculos que los que existen con otras empresas pertenecientes a una red de cooperación".
	Thomas y Carroll (1994: 13)	Redes de empresas que interactúan: Empresas que llevan a cabo una serie de interacciones a lo largo del tiempo.
	Nath y Gruca (1997: 749)	Redes de empresas que interactúan: Empresas que forman parte de una red si se reconocen mutuamente como empresas competidoras.
	Pegels, Song y Yang (2000: 915)	Grupos de interacción competitiva: Reflejan "patrones de interacción competitiva", acciones y respuestas competitivas que indican interdependencia estratégica.
	Fombrun y Zajac (1987: 35)	Supragrupos estratégicos: "Si los grupos estratégicos se definen como empresas que siguen estrategias similares a nivel de negocio, las empresas que siguen conjuntos de estrategias similares a través de los diferentes niveles pueden ser consideradas supragrupos estratégicos". Estos otros niveles abarcarían a las estrategias corporativas y colectivas.

Cuadro 3.1. Principales conceptos asociados al grupo estratégico

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, el enfoque de recursos mira a la empresa como un "conjunto de recursos que configuran sus ventajas competitivas específicas; se pasa de la cartera de productos o negocios a la cartera de recursos y capacidades y competencias básicas o esenciales (recursos intangibles, activos estratégicos, capacidades básicas) que son utilizados en distintos productos" (Cuervo, 1999: 40). Es una perspectiva de

competencia por los *inputs* o factores de producción y los grupos estratégicos se definen como “grupos de empresas que compiten dentro de una industria desplegando configuraciones similares de recursos estratégicos” (Mehra, 1996: 309), o “centrándose en las diferencias en las capacidades estratégicas de las empresas de una industria” (Nohria y García-Pont, 1991: 106).

Como ya comentamos en el apartado 1.4. del capítulo primero, ésta última parece la opción más coherente, al margen de las evidentes dificultades metodológicas que implica, si los grupos estratégicos se conciben como elementos de la estructura de la industria. Por el contrario, si los grupos estratégicos se conciben como mapas de conducta de una industria, entonces el planteamiento tradicional basado en el análisis de variables flujo se nos antoja el más apropiado (Cool, Dierickx y Martens, 1994: 223).

La segunda distinción conceptual importante es la que distingue entre grupos estratégicos “objetivos” y “percibidos” o “cognitivos”. A primera vista las diferencias entre los mismos podrían radicar en la utilización de *inputs* y metodologías diferentes para identificar una misma realidad, un conjunto de empresas homogéneo desde el punto de vista estratégico. La limitada racionalidad de los decisores introduciría una serie de sesgos y simplificaciones, que harían de los grupos estratégicos de origen cognitivo una representación imperfecta de la realidad objetiva. No obstante, la perspectiva constructivista define la configuración de grupos cognitivos, como un proceso de “creación” de realidad, socialmente aceptada y que pasa a afectar al comportamiento de las empresas.

Autores como Bogner y Thomas (1993) consideran que ambos conceptos son distintos pero complementarios, y por ello tratan de desarrollar un modelo integrador que utilice ambos conceptos como herramientas para crear un marco para la investigación en estrategia, ya que ninguna de las alternativas por separado puede explicar completamente el papel de los agrupamientos en el proceso de formulación de la estrategia. De otro lado puede constatarse que las investigaciones realizadas, entre otros, por Fombrun y Zajac (1987), Porac y Thomas (1990), Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989), Reger (1988) y Reger y Huff (1993), sugieren que los mapas cognitivos pueden producir agrupamientos no sólo diferentes de los obtenidos desde la perspectiva de un enfoque “objetivo” sino también diferentes entre sí, por lo que no existirá un único mapa cognitivo, sino a lo sumo una variedad de mapas parcialmente coincidentes.

Ahora bien, dentro de lo que podemos llamar estructuras de grupos basadas en percepciones, podemos encontrar diferentes denominaciones, alternativas en unos casos y parcialmente coincidentes en otros, para el fenómeno. Así podemos encontrar en la literatura de orientación cognitiva:

- Grupos cognitivos o grupos estratégicos cognitivos (Bogner y Thomas, 1993 y Mbengue, 1995 a y b): representan la forma según la cual los actores agrupan a los competidores en función de la similitud de sus estrategias.

- Grupos competitivos percibidos (Mbengue, 1995a y b): los constituyen subgrupos de empresas que son percibidas como competidoras directas independientemente de la estrategia concreta que llevan a cabo.
- Grupos competitivos primarios (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994): grupos de empresas que comparten un conjunto de creencias que las ha instado a percibirse unas a otras como la mayor amenaza competitiva.
- Comunidades cognitivas (Thomas y Carroll, 1994): la pertenencia a una determinada comunidad cognitiva es el resultado de compartir un conjunto de creencias, que hacen que estas empresas se perciban unas a otras como la principal amenaza competitiva.

Tampoco debe obviarse el hecho de que existen trabajos en los que se combinan variables objetivas y subjetivas, para la determinación de los grupos estratégicos (Calori, 1985; Caves y Ghemawat, 1992; Day, DeSarbo y Oliva, 1987; Fombrun y Zajac, 1987; McNamee y McHugh, 1989; Nohria y García-Pont, 1991). En la mayoría de los casos ello es debido a la imposibilidad de contar con la información suficiente para valorar alguna dimensión estratégica relevante de manera objetiva. No obstante, autores como Fombrun y Zajac (1987) consideran que, ni las variables estructurales (objetivas) ni las percepciones explican por sí solas de forma suficiente la estratificación industrial, por lo que proponen definir una única tipología de grupos, combinando para ello ambos tipos de variables.

Como tercera cuestión relevante en torno a la concepción de grupo estratégico utilizado, cabe señalar que algunos trabajos plantean de forma más o menos clara y explícita la importancia de las interacciones competitivas en la definición de estos grupos. Así, por ejemplo:

- Fombrun y Zajac (1987: 35) proponen una definición de grupo estratégico como configuración de estrategias a través de los distintos niveles de la estrategia que refleja no sólo los aspectos típicos competitivos de las estrategias de negocio, sino también las más amplias estrategias corporativas y colectivas. Estos autores definen el concepto de **supragrupo estratégico**, asimilable en cierto modo al de **bloque estratégico** definido por Nohria y García-Pont (1991). Ambos conceptos nos aproximan a la problemática de las interacciones competitivas, en concreto nos centran en el análisis de las estrategias de cooperación en un sector industrial y la posible relación entre pertenencia a un grupo estratégico y el comportamiento cooperativo.
- Pegels, Song y Yang (2000: 915) definen los **grupos de interacción competitiva** como grupos que reflejan patrones de acciones y respuestas competitivas que indican interdependencia estratégica, y consideran necesario investigar directamente estos patrones para poder establecer si los grupos identificados por medio de los patrones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, son un reflejo correcto de los patrones de interdependencia entre empresas de una industria.

- Otras aportaciones relevantes, que revisaremos con detalle más adelante, son las de Thomas y Carroll (1994) y Nath y Gruca (1997), que consideran las interacciones competitivas entre empresas a la hora de establecer niveles de fortaleza en las definiciones de grupos estratégicos que cumplen los sectores analizados.

En nuestra opinión el análisis de las interacciones ha de servir, en todo caso, como contraste de la significatividad de los grupos estratégicos, ya que nos puede permitir identificar patrones de competencia y cooperación entre empresas del mismo o diferente grupo estratégico.

En último término, queremos hacer una referencia a las diferencias que pueden darse en las definiciones del grupo estratégico, en función del nivel de estrategia elegido por el analista o investigador. El nivel considerado puede variar en función de los objetivos de la investigación y llevará a la identificación de diferentes grupos estratégicos, con significados y utilidades diferentes, entre los que pueden existir solapamientos. Ello no supone mayor problema, si se precisa cuál es el nivel objeto de análisis y las limitaciones que plantea.

Puede incluso resultar enriquecedor utilizar diferentes niveles de análisis e identificar los solapamientos que se presenten, entre los grupos definidos en cada uno de ellos. Ello podría facilitar el análisis de los patrones de comportamiento estratégico más coherentes o de mayor consistencia interna y que, por lo tanto, pueden ofrecer mayor posibilidad de explotación de sinergias. Fombrun y Zajac (1987) consideran que si los agrupamientos se llevan a cabo considerando exclusivamente variables relativas al ámbito de la estrategia de negocio, los resultados obtenidos pueden especificar mal el "lugar o nivel" en el que las empresas realmente compiten. Estos autores recomiendan por ello extender la noción de grupo estratégico incluyendo las dimensiones corporativa y colectiva de la estrategia.

3.2. LA CONVERGENCIA DE LAS DEFINICIONES ALTERNATIVAS DEL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATÉGICO

3.2.1. Introducción

En los siguientes apartados, tendremos ocasión de revisar una serie de propuestas, que asignan un diferente grado de fortaleza al concepto de grupo estratégico. El grado de fortaleza se establece en función del cumplimiento simultáneo, por una misma estructura de grupos, de las condiciones necesarias para que pueda considerarse una representación válida de diversas concepciones alternativas de grupo.

En definitiva, lo que se plantea en estos casos es la justificación de la existencia de los grupos estratégicos, a través de la demostración de la validez convergente del constructo. Si los grupos estratégicos de un sector se definen utilizando diferentes datos, variables y metodologías, las probabilidades de que los patrones de relaciones observados entre ellos sean debidos únicamente a lo que los autores denominan

“artefactos metodológicos” se reduce, en la medida en que resulta poco probable que los sesgos asociados a cada uno de ellos coincidan.

En último término y sobre la base de estas aportaciones fundamentaremos, dentro del apartado 3.3. del presente capítulo, una propuesta de definiciones de grupo estratégico con diferentes niveles de fortaleza, que se vincularán a la capacidad explicativa de las diferencias significativas en resultados, de la estructura de grupos identificada. Cuestión ésta que, si bien se apoya en los supuestos de convergencia de definiciones alternativas de grupo, va más allá de la mera demostración de la validez convergente del concepto.

3.2.2. Convergencia de conceptos y definiciones de grupo estratégico: las aportaciones de Thomas y Carroll

Para Thomas y Carroll (1994: 7) los fenómenos estudiados en el ámbito de la dirección estratégica, pueden observarse desde la perspectiva de tres corrientes de investigación: la economía de la organización industrial, el comportamiento organizativo y la psicología. Como los propios autores señalan, “los directivos pueden ser intencionalmente racionales en el proceso de desarrollo de la estrategia competitiva. Sin embargo, el proceso está influenciado por fuerzas cognitivas y socio-políticas dado que los directivos interactúan dentro de y entre las empresas” (*Ibid.*: 26-27).

Cada una de estas perspectivas permite detectar una parte del fenómeno objeto de estudio, pero raras veces se obtienen visiones integradas, generalmente a causa de la existencia de “asunciones incompatibles y diferencias en la unidad de análisis”. Si bien se acepta que a menudo las empresas se desvían de la racionalidad económica, incluso cuando los incentivos resultan relativamente obvios, y se señala a menudo a las fuerzas psicológicas y socio-políticas como las causantes de dichas desviaciones, existen muy pocos intentos de formalizar cómo se combinan estos factores. Tampoco está claro cómo las fuerzas psicológicas y socio-políticas influyen en la actuación de las empresas cuando la racionalidad económica no es capaz de dictar los cursos de acción, por tratarse de mercados emergentes donde los límites, las estructuras y las reglas de la competencia son ambiguas (Thomas y Carroll, 1994: 27).

En el trabajo anteriormente citado los autores analizan la formación de colectividades tratando de fusionar las tres perspectivas. A cada una de ellas le asocian un concepto vinculado a la existencia de una estructura de grupos: comunidades o grupos cognitivos, grupos estratégicos y redes de empresas que interactúan.

Desde una perspectiva psicológica o cognitiva, cabe señalar que los directivos están influidos y responden a los incentivos económicos, pero lo hacen de forma indirecta a través de las percepciones de dichos incentivos. Toman sus decisiones orientadas por la búsqueda de la racionalidad económica, pero sus estructuras cognitivas sólo les permitirán hacerlo de forma imperfecta, debido a los límites de la racionalidad humana. No obstante, Thomas y Carroll (1994: 10) señalan cómo

“aplicando una visión de la ecológica de las poblaciones de la supervivencia de una dispersión de ideas a través de un nicho, las creencias que se aproximen a la realidad económica de la industria sobrevivirán más tiempo y se extenderán más ampliamente que las creencias menos precisas”; por el contrario, las creencias menos precisas tenderán a desaparecer, lo que debería llevar a la preponderancia de modelos mentales próximos a la realidad objetiva.

Si entendemos por mapa cognitivo (Kunh, 1962)¹¹⁴ el “conjunto de creencias o formas de entender socialmente construidas sobre qué funciona dada la forma en la que se estructura la industria”, aquel grupo de empresas que comparta el conjunto resultante de creencias constituirán una comunidad cognitiva, y será el mismo hecho de compartir estas creencias el que hará que se perciban unas a otras como rivales directos o competidores cercanos (Porac y Thomas, 1990; Porac, Thomas y Baden Fuller, 1989 y 1994). Thomas y Carroll (1994: 10) plantean dos definiciones alternativas de las comunidades cognitivas:

- Una **definición débil** que está basada únicamente en la similitud de las estructuras cognitivas de las empresas (taxonomía de rivales, mapas causales).
- Una **definición fuerte** que requiere adicionalmente interacciones, influencias mutuas y esfuerzos colectivos de las empresas que forman parte de una misma comunidad.

El concepto de grupo estratégico refleja una orientación económica sobre colectividades de empresas. Según esta orientación, las empresas que se posicionen en nichos extraordinariamente provechosos serán imitadas por otras. La entrada de nuevos competidores continuará hasta que se eliminen las oportunidades de obtener beneficios extraordinarios, salvo que las barreras a la movilidad (Caves y Porter, 1977; Fiegembaum y Primeaux Jr., 1987; Hatten y Hatten, 1987; Mascarenhas y Aaker, 1989), la imitabilidad incierta y los mecanismos de aislamiento (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984), reduzcan los incentivos para los entrantes potenciales y preserven los incentivos económicos para los que ya están presentes. Cada empresa buscará situarse en el nicho más rentable que pueda defender con éxito. El proceso señalado tiende a agrupar las empresas en un número de nichos rentables. El conjunto de empresas situadas en un mismo nicho constituye, desde esta perspectiva, un grupo estratégico. Según el paradigma clásico estructura-conducta-resultados, las empresas presentes en el mismo nicho seguirán la misma estrategia, porque están influidas por las mismas fuerzas. Esta visión se centra en el entorno externo de la empresa (Thomas y Carroll, 1994: 11). Los autores ofrecen, desde esta orientación económica, tres definiciones de grupos estratégicos:

- Una **definición débil** que se basa en la similitud en la configuración de los activos como medio de ubicar a las empresas con similares recursos dentro de nichos

¹¹⁴ Kunh, T. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press. Citado en Thomas y Carroll (1994: 10).

determinados. Este planteamiento se aproxima a la concepción de grupo estratégico como elemento estable de la estructura de una industria, derivado del enfoque de recursos y capacidades. Si bien el hecho de que no hagan operativo el concepto no lo deja totalmente claro.

- Una **definición semi-fuerte** según la cual los grupos estratégicos estarían formados por empresas que persiguen una estrategia común (cumplen la definición débil) y además, tienen objetivos y creencias sobre cómo obtener dichos objetivos similares. Esta definición añade la necesidad de que las estructuras cognitivas de los miembros del grupo sean similares.
- Una **definición fuerte**, que añade a los anteriores requisitos la necesidad de que existan comportamientos estratégicos colectivos. Está basada en la interdependencia de las empresas dentro de un determinado nicho. La competencia exacerbada puede reducir la rentabilidad de todas las empresas en un nicho, mientras que un comportamiento cooperativo (colusivo) permitirá disfrutar a las empresas de rentas monopolísticas. La definición fuerte considera a los grupos estratégicos como redes de empresas que interactúan.

Desde el comportamiento organizativo, adoptamos una perspectiva de sistema abierto para analizar las redes de interacciones entre empresas y entre individuos en el seno de las mismas. Las empresas pueden ser consideradas como sistemas formales de interacción entre individuos¹¹⁵; no obstante, el propio concepto de empresa representa una simplificación cognitiva y legal, que hace en muchos casos innecesario analizar los componentes de la misma. Ahora bien, para poder predecir las interacciones que se darán entre diferentes empresas, podría resultar necesario considerar cada empresa como una red de individuos y examinar las intersecciones entre dichas redes. Los gerentes negocian y renegocian los términos de las interacciones hasta encontrar algún punto de equilibrio. Si este equilibrio no es satisfactorio para todos los participantes, pueden elegir abandonar dicha red y establecer transacciones en otra. En determinadas circunstancias, el abandono de una red por parte de algunos de sus miembros, puede llevar a su disolución. Las redes estables pueden permitir a colectivos de empresas alcanzar objetivos que no podrían ser alcanzados por los participantes individuales. Existe no obstante el peligro de que una red alcance un grado de "robustez" tal que se vuelva insensible a las señales de cambio en el entorno (Thomas y Carroll, 1994: 14-16).

- Los autores ofrecen una única definición de estas **redes de empresas** que se basa en la existencia de interacciones entre las empresas participantes.

En la figura 3.1. pueden observarse los solapamientos que se pueden encontrar entre las definiciones de comunidad cognitiva, grupo estratégico y red de empresas que interactúan. Las definiciones de grupo estratégico débil y semi-fuerte sugieren que las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico tendrán reacciones similares

¹¹⁵ Lo que no implica obviar el hecho de que existen múltiples interacciones informales que pueden influir y mucho en el devenir de la empresa.

ante un cambio en el entorno, lo que, de ser cierto, simplificaría los análisis industriales para propósitos de planificación estratégica. La definición fuerte enriquece el análisis industrial considerando formas más sofisticadas de comportamiento estratégico, como las estrategias colectivas, cuyo análisis se omite generalmente (Thomas y Carroll, 1994: 13). Estas estrategias colectivas, desarrolladas merced al establecimiento de redes cooperativas estables, pueden permitir a las empresas pertenecientes a un grupo estratégico alcanzar objetivos comunes (robar cuota de mercado al resto de la industria o erigir barreras a la movilidad, etc.) que resultarían inaccesibles para los participantes individualmente considerados.

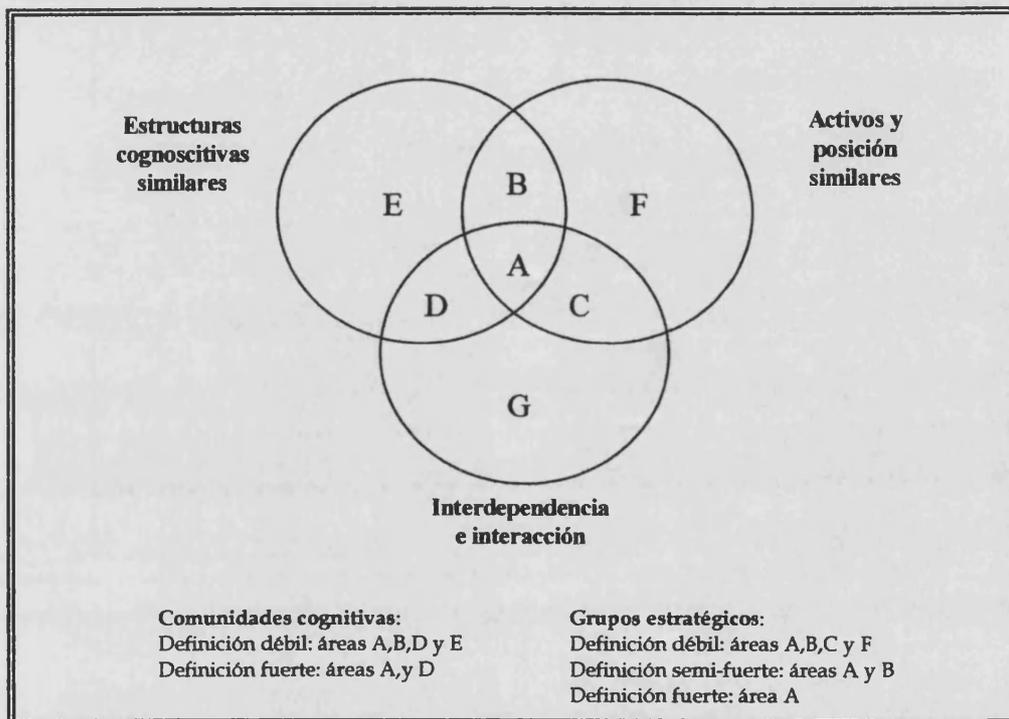


Figura 3.1. La intersección de los colectivos de empresas identificados utilizando tres diferentes criterios.
Fuente: Thomas y Carroll (1994: 16)

Las definiciones presentadas pueden ser utilizadas, en opinión de los autores (*íbid.*: 17), de formas diferentes. Los investigadores pueden seleccionar la definición que consideren apropiada para el objeto de su investigación y utilizarla para la selección de la muestra. También pueden partir de una determinada muestra que sea de interés desde el punto de vista de la investigación y a continuación establecer que nivel de cada definición satisface dicha muestra. Además, en opinión de los autores (*íbid.*: 18), dado que los tres conceptos se establecen utilizando diferentes datos y metodologías, existen menos probabilidades de que los patrones de relaciones observados entre ellos en trabajos empíricos sean debidos únicamente a lo que los autores denominan "artefactos metodológicos", dado que resulta poco probable que los sesgos asociados a cada uno de ellos sean coincidentes.

Para contrastar la existencia de relaciones entre los tres conceptos presentados¹¹⁶ Thomas y Carroll (1994: 18 y ss.) llevan a cabo una revisión de los trabajos de Porac, Thomas y sus colegas en las industrias de software de Estados Unidos (Levenhagen y Thomas, 1990), distribución comercial del Reino Unido (Lewis y Thomas, 1990; Carroll, Lewis y Thomas, 1992) e industria escocesa de géneros de punto (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989). Concluyen que los resultados empíricos revelan una convergencia entre los enfoques cognitivo, económico y de comportamiento organizativo en las industrias estables.

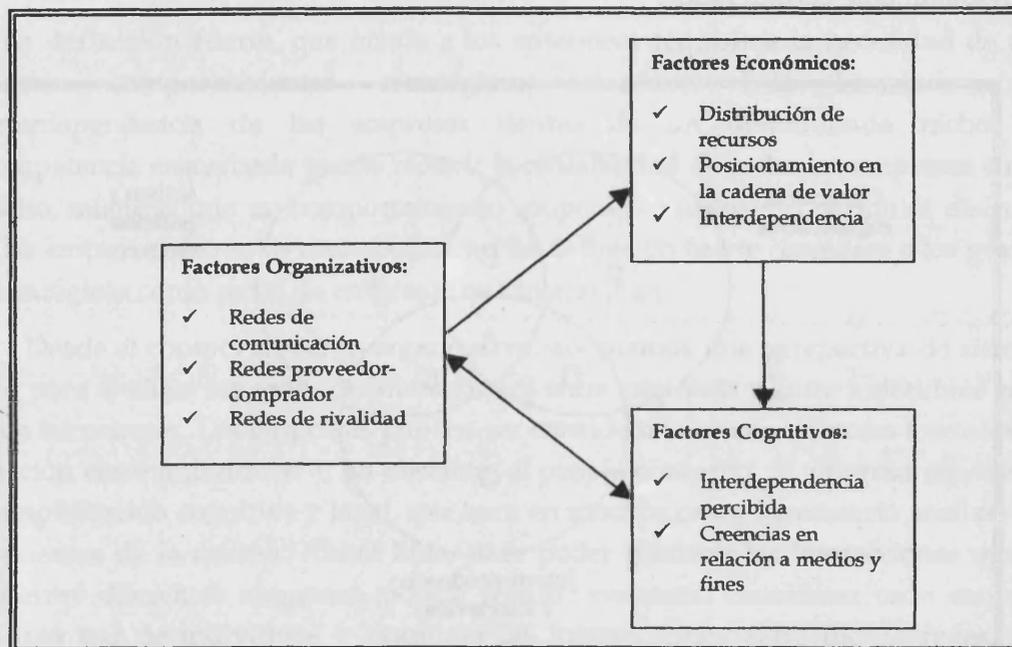


Figura 3.2. Patrones cíclicos de vínculos causales entre factores cognitivos, organizativos y económicos.

Fuente: Thomas y Carroll (1994: 23)

A medida que la estabilidad de la industria aumenta y se reduce la ambigüedad existirá una mayor correspondencia entre los factores económicos, cognitivos y organizativos. Por el contrario, cuando existen grandes cambios en la industria y/o la ambigüedad en relación a las fuerzas económicas que operan en un nicho determinado es elevada, habrá equívocos en los vínculos causales, debido en gran parte a las percepciones incorrectas de los directivos, ello reducirá la correspondencia entre los tres grupos de factores, así como la propia creación de conjuntos de creencias compartidas que permitan el desarrollo de comunidades cognitivas.

Para terminar, resulta obligado señalar que los autores destacan el modelo de estrategia competitiva de Porter (1980) como un útil marco teórico integrador por su

¹¹⁶ Como veremos en el apartado 3.2.3. Nath y Gruca (1997) plantean pruebas de convergencia entre distintas concepciones de grupos como prueba de validez convergente de la existencia de un constructo subyacente de grupo estratégico.

simplicidad, por ser bien conocido y por las posibilidades que ofrece para incorporar elementos de la economía, la psicología y el comportamiento organizativo y representar (ver figura 3.2.) los patrones de vínculos causales existentes entre los tres tipos de factores.

3.2.3. El análisis de convergencia de Nath y Gruca

Probablemente el estudio de convergencia más relevante hasta el momento es el de Nath y Gruca (1997). Su trabajo está muy ligado al de Thomas y Carroll (1994), revisado en el apartado anterior. Añadieron a las definiciones débil y fuerte de las comunidades cognitivas de estos autores una definición semifuerte. Esta definición exige que, además de compartir similares estructuras cognitivas, exista por parte de los miembros de la comunidad cognitiva un reconocimiento mutuo como competidores directos (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989). También añadieron otra definición de redes de empresas que interactúan, que calificaron de débil por contraposición a la ofrecida por Thomas y Carroll (1994). Esta definición débil exige como único criterio que las empresas se reconozcan mutuamente como competidoras. Uniendo las aportaciones de ambos trabajos, el conjunto de definiciones quedaría como podemos observar en el cuadro 3.2.

	Definición Débil	Definición Semi-fuerte	Definición Fuerte
Grupo Estratégico	Se basa en la similitud en la configuración de los activos como medio de ubicar a las empresas con similares recursos dentro un mismo nicho	Esta definición añade a la anterior la necesidad de que las estructuras cognitivas de los miembros del grupo sean similares	Añade como requisitos la necesidad de que existan comportamientos estratégicos colectivos. Está basada en la interdependencia de las empresas dentro de un determinado nicho
Comunidad Cognitiva	Está basada únicamente en la similitud de las estructuras cognitivas de las empresas (taxonomía de rivales, mapas causales)	Añade la necesidad de que los miembros de la comunidad cognitiva se reconozcan mutuamente como competidores	Requiere adicionalmente interacciones, influencias mutuas y esfuerzos colectivos de las empresas que forman parte de una misma comunidad
Red de Empresas que Interactúan	Las empresas forman parte de una red si se reconocen mutuamente como empresas competidoras		Añade el requisito de que las empresas lleven a cabo una serie de interacciones a lo largo del tiempo

Cuadro 3.2. Definiciones alternativas de estructuras de grupo

Fuente: Elaboración propia a partir de Thomas y Carroll (1994) y Nath y Gruca (1997)

Nath y Gruca (1997) analizaron el grado de convergencia de diferentes métodos de identificación de estructuras de grupo en el sector hospitalario (hospitales de cuidados intensivos en una importante área metropolitana), un entorno competitivo maduro y geográficamente delimitado, y llegaron a la conclusión de que los grupos

estratégicos no eran un artefacto estadístico como habían llegado a plantear autores como Barney y Hoskisson (1990) y Hatten y Hatten (1987). Llevar a cabo una prueba de validez convergente del concepto de grupo como esta, implica la necesidad de determinar las estructuras de grupo utilizando diferentes metodologías. Esta validez convergente quedaría probada en la medida en que existiese un amplio grado de convergencia entre las diferentes estructuras identificadas, dado que ello supondría la existencia de un *constructo* subyacente a las diferentes definiciones de grupo analizadas. Para llevar a cabo esta prueba los autores utilizaron las tres metodologías (vinculadas a tres concepciones de grupo) que se presentan a continuación:

- El primer método de identificación obtiene la estructura de grupos estratégicos, utilizando datos objetivos sobre el ámbito de actuación y los compromisos de recursos adoptados por las empresas de la muestra. El resultado de su aplicación es la obtención de una serie de grupos estratégicos, desde una perspectiva estratégica de posicionamiento en el mercado de *outputs*.
- El segundo está basado en las percepciones de informantes clave sobre una serie de atributos relevantes específicos de la industria analizada, que hacen referencia a la calidad, adecuación de los medios, reputación, accesibilidad, etc. En este caso se identifican grupos cognitivos, en la medida en que se utilizan percepciones y se clasifica a las empresas en función de su similitud en una serie de atributos relevantes desde el punto de vista estratégico. Se utilizan atributos que tienen mucho que ver con los recursos y capacidades de que disponen las empresas analizadas.
- El tercero y último, utiliza mediciones directas que consisten en que los informadores clave nombren a sus dos principales competidores. De este modo se estarían identificando los grupos competitivos percibidos, dado que están basados en percepciones y se citan rivales directos sin hacer referencia a si sus atributos son o no similares.

En los tres casos se utilizó el análisis de conglomerados para la delimitación de los grupos, mientras que la convergencia entre las diferentes estructuras competitivas analizadas fue valorada utilizando una variante de la Matriz Multirasgo/Multicriterio (Campbell y Fiske, 1959), la *Pseudo-Multitrait/Multimethod Matrix*, así como correlaciones biserials, *Point-biserial Correlations*. En este caso no se trata de analizar rasgos en el sentido tradicional; sin embargo, sí se cuenta con dimensiones alternativas del espacio competitivo derivadas de la utilización de diferentes fuentes de datos. Computando las correlaciones entre empresas, se puede valorar la validez convergente de esas diferentes estructuras de grupo (Nath y Gruca, 1997: 753). Los principales resultados obtenidos en este estudio se presentan a continuación:

- Los resultados mostraron evidencias de la convergencia entre las estructuras de grupo identificadas utilizando datos de archivo (grupos estratégicos "objetivos") y utilizando datos derivados de percepciones de la gerencia en una serie de atributos considerados clave (grupos estratégicos cognitivos), lo que indica que las

condiciones para una definición semifuerte de grupo estratégico se satisfacen para este entorno competitivo. Esta convergencia entre las estructuras derivadas de datos objetivos y percepciones "confirma que las organizaciones con similares ámbitos de actuación y compromisos de recursos comparten una visión común de cómo están posicionadas en el mercado" (Nath y Gruca, 1997: 756).

- También se encontraron estas evidencias entre grupos estratégicos "objetivos" y los grupos competitivos generados mediante la designación directa por parte de la gerencia de sus dos principales competidores (grupos competitivos percibidos). Si bien ello no es suficiente para poder establecer que se cumplen las condiciones para una definición fuerte de grupo estratégico, el reconocimiento mutuo es un paso previo y decisivo para la existencia de comportamientos estratégicos colectivos en el seno del grupo. Esta convergencia "sugiere que las empresas con similares ámbitos de actuación y compromisos de recursos se reconocen como competidores directos" (Nath y Gruca, 1997: 756).
- Si bien la convergencia entre grupos estratégicos cognitivos y grupos competitivos percibidos fue más limitada, los autores consideraron que las condiciones para una definición semifuerte de comunidades cognitivas era satisfecha por el entorno competitivo analizado. La limitada convergencia identificada entre estructuras derivadas de percepciones y mediciones directas sugieren que aún cuando las empresas perciben que están compitiendo de forma similar, "la medida en que se reconocen mutuamente como competidoras directas es limitada" (Nath y Gruca, 1997: 756).
- La condición para la definición débil de redes de empresas que interactúan también fue confirmada.

El trabajo de Nath y Gruca (1997) presentado, desarrolla y completa el modelo de definiciones de grupo de Thomas y Carroll (1994) y obtiene unos resultados bastante satisfactorios en una prueba de validez convergente del concepto de grupo estratégico. Esta convergencia entre métodos alternativos de identificación de grupos competitivos, refuerza la creencia de que los grupos obtenidos son válidos y no un artefacto metodológico. De hecho Nath y Gruca (1997: 757) llegan a la conclusión de que "el concepto de grupo estratégico es un constructo teórico y no un artefacto metodológico". Para los autores el test de validez convergente resulta especialmente relevante por ser independiente del desarrollo de la teoría misma.

Estos resultados, obtenidos en un entorno competitivo maduro y geográficamente delimitado, probablemente no se repetirían en otro tipo de sectores. De hecho, los propios autores (*Ibid.*: 758) consideran que en sectores emergentes resulta más difícil que se cumplan las hipótesis sobre convergencia, puesto que las reglas del juego no están todavía establecidas, la "variedad" estratégica es mayor y los cambios más rápidos. En mercados no delimitados geográficamente cabría esperar, en opinión de los autores, que el grado de convergencia variase en función del número de

competidores. Cuanto mayor fuese el número de competidores, menores probabilidades de convergencia.

3.2.4. Otras aportaciones al análisis de convergencia de las definiciones alternativas de grupo

Si bien el trabajo de Nath y Gruca (1997) es el más destacado, no es el único ni el primero, dado que existen otros trabajos que han realizado análisis de convergencia, si bien de manera más limitada. Así, por ejemplo Mbengue (1995 a) lleva a cabo pruebas de coherencia interna, validez convergente y validez discriminante a diferentes alternativas de identificación de grupos competitivos percibidos y grupos estratégicos, así como de ambos conceptos simultáneamente¹¹⁷. Identifica una cierta uniformidad entre las cuatro medidas de los grupos competitivos percibidos y entre las ocho medidas¹¹⁸ utilizadas para identificar los grupos estratégicos, lo que sugiere una buena validez convergente. No obstante, si bien los resultados parecen confirmar la hipótesis de partida según la cual los actores representan su entorno competitivo bajo la forma de grupos de rivales, los resultados también parecen probar la existencia de diferencias entre los dos conceptos analizados.

Mehra (1996) lleva a cabo su análisis del sector bancario en Estados Unidos, utilizando dos perspectivas diferentes. Su objeto no era realmente llevar a cabo un análisis de convergencia, sino analizar si el modelo de grupos estratégicos basado en los recursos y capacidades de las empresas, explicaba de manera más eficiente que el modelo de grupos estratégicos basado en los posicionamientos producto-mercado las diferencias en resultados obtenidas por las empresas pertenecientes a diferentes grupos estratégicos. De hecho no formaliza el proceso de comparación de ambas estructuras de grupos. Los resultados obtenidos indican una escasa convergencia entre las dos estructuras de grupo identificadas. Estructuras que varían tanto en el número como en la composición de los grupos. Además de ello, establece que los grupos basados en los recursos explicaban mucho mejor las variaciones en rendimiento de los diferentes grupos, aspecto éste que analizaremos con más detalle en este mismo capítulo.

El estudio de Foreman y Westgreen (1997) analiza el sector de viveros en un estado del medio-oeste americano, sector especialmente interesante por su elevado grado de heterogeneidad. Utilizan una variación de la terminología de Bogner y Thomas (1993) definiendo los grupos estratégicos objetivos como grupos (en nuestra opinión mal llamados) estructurales, identificados utilizando siete variables representativas de la capacidad, oferta de productos, y diversidad de clientes y canales

¹¹⁷ Debemos recordar que el autor consideraba que los grupos competitivos percibidos y los grupos estratégicos diferían conceptualmente.

¹¹⁸ Utiliza ocho variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos, con la variante de que identifica los grupos con cada una de las variables por separado y luego trata de verificar la unidimensionalidad del concepto subyacente a todas las clasificaciones obtenidas. Los resultados muestran la naturaleza multidimensional del concepto.

de distribución. Identifican también grupos subjetivos basándose en los recursos y capacidades que los gerentes perciben como más importantes¹¹⁹ de su *portfolio* estratégico. Los autores analizaron la convergencia de ambos tipos de grupos, encontrando evidencias de la ausencia de relación entre grupos objetivos y subjetivos¹²⁰. Los resultados sugieren que existen unos pocos perfiles comunes de recursos, pero que sin embargo las empresas con similares perfiles no parecen residir en el mismo nicho competitivo (grupo estratégico) definido por sus características "estructurales". Las empresas pertenecientes a un mismo nicho podrían diferenciarse por sus recursos y capacidades (*Ibid.*: 20).

Ruiz e Iglesias (1997) analizaron una muestra de 12 empresas del sector detallista de alimentación en el Principado de Asturias, con el objetivo de efectuar una comparación entre los grupos obtenidos a partir de distintos enfoques y tipos de variables, y establecer una base empírica a partir de la cual fundamentar una discusión razonada acerca de la naturaleza del concepto de los grupos estratégicos y de su utilidad como instrumento para la investigación. Su enfoque es funcional puesto que analizan las diferentes estrategias de marketing del sector utilizando tres enfoques diferentes:

- 1) Observando directamente la estructura y actividad de la empresa mediante variables objetivas de estructura y actuación empresarial.
- 2) Analizando la percepción de los consumidores, mediante la utilización de variables de resultados de carácter subjetivo valoradas por los clientes en una escala de likert de 1 a 5.
- 3) Atendiendo al comportamiento de los clientes de cada entidad, mediante la utilización de variables de resultados de carácter objetivo.

En este caso, Ruiz e Iglesias (1997: 159-160) al analizar la convergencia de las diferentes estructuras de grupos estratégicos, obtenidas a partir de los distintos enfoques, llegan a la conclusión de que son muy similares. En opinión de los autores se puede llegar a la conclusión de que los tres tipos de variables están fuertemente relacionados entre sí. Las percepciones de los clientes están condicionadas por las características objetivas de los establecimientos y la actuación empresarial y el comportamiento final de los clientes se ve afectado de forma notable por estas dimensiones y las variables de percepción.

El trabajo de Bigné y Vila (2000), que puede asimilarse a un estudio cognitivo de grupos estratégicos si bien tiene peculiaridades, se centra en la convergencia entre estructuras de grupo definidas a diferentes niveles de la estrategia: posicionamiento competitivo de la empresa y posicionamiento de sus productos u oferta de marketing. Distinguiendo entre el punto de vista del directivo-profesional y el del consumidor,

¹¹⁹ Valoran una relación de los 20 ítems considerados más relevantes en el sector en una escala de likert de 7 puntos.

¹²⁰ Los *scatter plot* son utilizados para analizar la convergencia. Si los grupos convergen, deberían mostrar muchos puntos comunes y pocos "elementos fuera de la diagonal".

analizan las 18 primeras marcas de automóviles que operan en España, centrándose en la categoría de coches de uso familiar. El trabajo empírico confirma el planteamiento teórico: el posicionamiento de una empresa no tiene porqué coincidir con el posicionamiento de su oferta de mercado. La convergencia se produce fundamentalmente cuando una empresa se dirige hacia mercados muy específicos desarrollando una oferta muy concreta.

Por último, Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001) utilizan la muestra de Cool y Schendel (1987) de la industria farmacéutica de EE.UU., para tratar de buscar vínculos entre grupos estratégicos cognitivos, originados mediante el análisis de conglomerados, utilizando una metodología novedosa basada en el análisis del contenido de los informes de empresa, y grupos estratégicos "objetivos", originados en función de variables objetivas de ámbito de actuación y compromiso de recursos en los cuatro periodos de estabilidad estratégica identificados. Plantean la hipótesis que ambos tipos de grupos tendrán los mismos miembros en t_1 y que las metas de los grupos estratégicos cognitivos en t_1 estarán positivamente relacionados con los grupos estratégicos en t_2 ¹²¹. Los autores utilizaron la tabulación cruzada (cross tabulation) para detectar relaciones estadísticamente significativas entre los grupos cognitivos de cada periodo y su grupo estratégico correspondiente en el estudio de Cool y Schendel (1987).

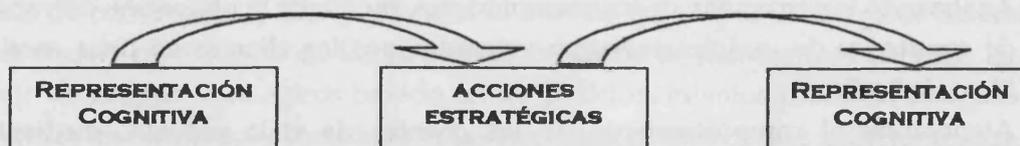


Figura 3.3. Proceso de representación cognitiva recurrente
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos por Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001) se mostraron conformes a las predicciones de Nath y Gruca (1997), puesto que se encontró una gran convergencia con los grupos estratégicos y los grupos cognitivos. En tres de los cuatro periodos de estabilidad estratégica se identifican relaciones significativas entre unos y otros (confirmadas por la V de Cramer)¹²². Sus resultados también permiten afirmar que las metas de los grupos cognitivos en t_1 están positivamente relacionadas con las actuaciones de los grupos en t_2 .

El análisis cualitativo resultó consistente con los resultados del análisis estadístico. Las compañías de cada grupo estratégico desarrollaron soluciones que eran diferentes en sus detalles pero, en un mismo grupo, casi todas respondían a las mismas

¹²¹ El contraste de esta segunda hipótesis implica la validación parcial del modelo Bogner y Thomas (1993), al establecer una relación entre grupos cognitivos y grupos estratégicos.

¹²² Debemos no obstante significar que los grupos estratégicos se redujeron a tres para poder obtener resultados significativos con el pequeño número de observaciones disponibles para cada año del periodo.

oportunidades y amenazas percibidas, como el crecimiento en I+D o la expansión en el exterior. El análisis cualitativo también sugiere que la estrategia pretendida puede haber sido desdibujada o superada por la estrategia emergente en los casos en que no existen relaciones significativas. En 29 de las 80 observaciones analizadas existían relaciones longitudinales estadísticamente significativas entre los grupos cognitivos y los grupos estratégicos. Los vínculos establecidos entre grupos cognitivos y grupos estratégicos proporcionan apoyo cualitativo para el concepto de la representación cognitiva recurrente, entendido como un proceso iterativo como el de la figura 3.3. (Hodgkinson, 1997; Smircich y Stubbart, 1985; Stubbart y Ramaprasad, 1988, Weick, 1979)¹²³.

3.3. UNA PROPUESTA DE DEFINICIONES ALTERNATIVAS DE GRUPO ESTRATÉGICO

3.3.1. Fundamentación de una propuesta teórica

Como ya comentamos con antelación, existen varias dimensiones que caracterizan las diferentes definiciones de grupo derivadas de las diversas perspectivas de análisis utilizadas en el estudio del fenómeno. En concreto destacamos: el carácter objetivo o subjetivo de las variables, variables que reflejan el posicionamiento en el mercado de productos o en el de factores, la presencia o ausencia de interacciones estratégicas y nivel de estrategia analizado.

Como queda reflejado en el cuadro 3.3., nuestra propuesta toma en consideración en primer lugar las dimensiones relativas al tipo y características de las variables utilizadas. La primera de estas dimensiones hace referencia al grado de objetividad de las variables utilizadas para la identificación de las estructuras de grupo. Pueden utilizarse variables objetivas, también denominadas datos de archivo por algunos autores, o variables subjetivas o percepciones para identificar los grupos. La segunda dimensión hace referencia también al tipo de variables, pero desde la perspectiva de si son variables flujo o *stock*. Esta segunda dimensión puede plantearse también de diferente modo, en función de si se analiza el posicionamiento de las empresas en el mercado de *outputs* o en el de *inputs* o factores.

Esta elección resulta coherente con la consideración como perspectivas fundamentales en el análisis de los grupos estratégicos, de los enfoques del posicionamiento, de los recursos y capacidades y cognitivo. Las definiciones de grupo estratégico tipo I, tipo II y tipo III (y grupos competitivos percibidos), se corresponden con los tres enfoques citados. Si adoptamos un enfoque integrador, no podíamos dejarnos fuera ninguna de estas definiciones cada una de las cuales lleva a la identificación de una estructura de grupo con ciertas particularidades y aplicaciones que, como veremos en el apartado 3.3.2., pueden coincidir o no, total o parcialmente.

¹²³ Citados en Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001: 449).

La distinción entre grupos objetivos y cognitivos, así como la utilidad de la consideración conjunta de las dos estructuras resultantes, fue acertadamente puesta de manifiesto por Bogner y Thomas (1993), como tuvimos ocasión de ver en el apartado 1.5.2.2. del capítulo primero. Los grupos basados en datos objetivos resultan más útiles a la hora de identificar alternativas estratégicas, situar a los posibles competidores en el espacio estratégico y valorar los efectos que puede tener en la competencia cualquier evento significativo. Por el contrario, si estamos interesados en prever la forma en la que las empresas competidoras reaccionarán ante dicho evento alterando su "conducta estratégica", lo que se traduce generalmente en cambios en los patrones de asignación de recursos, los grupos estratégicos cognitivos que los decisores utilizan como patrones de referencia serían de mayor utilidad.

	Posicionamiento mercado <i>outputs</i>	Posicionamiento mercado <i>inputs</i>
Grupos objetivos	Grupo estratégico TIPO I Conjunto de empresas con similares ámbitos de actuación y compromiso de recursos	Grupo estratégico TIPO II Conjunto de empresas con similares dotaciones de recursos y capacidades
Grupos subjetivos	Grupo estratégico TIPO III Conjunto de empresas percibidas como similares desde el punto de vista de la estrategia	

Cuadro 3.3. Tipología de definiciones de grupo estratégico
 Fuente: Elaboración propia

La segunda distinción nos permite diferenciar entre grupos estratégicos como "mapa de conducta", reflejando posicionamientos producto-mercado que derivan de tomar decisiones de alcance y compromisos de recursos, y grupos estratégicos como "mapa de estructura", definidos sobre la base de similitudes y diferencias en las dotaciones de recursos y capacidades que sustentan la estrategia de las empresas. Los primeros son más volátiles y nos indican qué patrón de asignación de recursos adopta la empresa en el presente, en definitiva, de qué forma elige competir. Estas decisiones la pueden llevar con el paso del tiempo a mantener o modificar la base de sus recursos y capacidades. Los segundos serán más estables, pues la modificación de la base de recursos y capacidades requerirá un patrón coherente de asignación de recursos y resulta más difícil de identificar e imitar o construir.

Con esta distinción se nos muestran las dos caras de la competencia, la competencia en los mercados de productos y servicios, y la competencia en los mercados de factores. Ambas están totalmente entrelazadas y el éxito de las empresas dependerá de tomar las decisiones adecuadas en los mercados de *outputs*, que nos permitan no sólo explotar las ventajas que puede proporcionarnos nuestra base de recursos actual, sino construir al mismo tiempo una base adecuada para el futuro. Evidentemente las decisiones que se tomen vendrán influidas por la realidad psico-

sociológica de los decisores, que actuará según su propia percepción de su entorno competitivo. Como señalan Gavetti y Levinthal (2000: 113), las representaciones cognitivas de los actores se constituyen como “determinantes críticos de las elecciones y actuaciones de la gerencia”.

Con respecto a la elección del nivel de estrategia, ésta dependerá de los objetivos del estudio pero, generalmente es el nivel de estrategia de negocio el más comúnmente utilizado. El nivel de estrategia diferenciaría entre posicionamientos funcionales alternativos, cuando nos centramos en una función determinada, grupos estratégicos, si tenemos en cuenta las estrategias de negocio fundamentalmente, y supragrupos estratégicos si se consideran estrategias corporativas y colectivas (estas últimas exigen que las empresas que forman parte del grupo interactúen en busca de intereses comunes).

Como podemos comprobar a continuación, nuestro planteamiento va a ofrecer unas definiciones de grupo que coinciden sólo parcialmente con las de Thomas y Carroll (1994) y Nath y Gruca (1997):

A) Grupos “objetivos”

- Llamaremos grupos estratégicos tipo I, posicionamiento producto/mercado o posicionamiento en el mercado de *outputs*, a los grupos definidos mediante variables de alcance y compromiso o utilización de recursos (*scope and resource deployment*).
- Denominaremos grupos estratégicos tipo II, posicionamiento en el mercado de factores o posicionamiento en el mercado de *inputs*, a los grupos definidos a través de la identificación de los recursos y capacidades en que basan sus ventajas competitivas.

Estudiar ambos tipos de grupos estratégicos resulta más que conveniente para un correcto diagnóstico del entorno competitivo de un sector, así como para poder interpretar correctamente las diferencias en resultados intragrupo o intergrupo identificadas. La convergencia de ambas definiciones de grupo significaría que las empresas compiten en la actualidad en los mismos o similares mercados, realizando similares asignaciones de recursos a las diferentes áreas de la empresa, y utilizando recursos y capacidades similares para alcanzar ventajas competitivas en el mercado. La forma concreta de conseguir los recursos y capacidades que ostenta cada empresa del grupo puede no obstante variar, y ello sólo podría conocerse llevando a cabo una revisión de la historia de las empresas y observando sus patrones pretéritos de alcance y utilización de recursos.

Una elevada convergencia sería indicativa de la existencia de unos “patrones” de competencia sólidamente establecidos en el sector que, caso de ser eficientes y eficaces, es decir, si no responden fundamentalmente a la existencia de isomorfismos de cualquier tipo para la búsqueda de aceptación social, indicarían asimismo la coherencia de los planteamientos estratégicos de las empresas analizadas. La falta de

coincidencia podría significar que existen empresas que tratan de alcanzar posicionamientos producto-mercado similares a partir de la utilización de recursos y capacidades significativamente diferentes y/o que empresas con recursos y capacidades similares tratan de alcanzar posicionamientos producto/mercado diferentes.

- ★ Cuando los grupos estratégicos tipo I y tipo II obtenidos no coincidan substancialmente, consideraremos que se cumple una **definición débil** de grupo estratégico.
- ★ Si la convergencia es elevada, aumentará la fortaleza de la definición y consideraremos que se cumple una **definición semifuerte** de grupo estratégico.

B) Grupos "cognitivos"

Cuando la materia prima utilizada para la identificación de los grupos la constituyen las percepciones de la gerencia de las empresas pertenecientes al sector analizado, hablaremos de:

- **Grupos estratégicos tipo III, grupos estratégicos percibidos, grupos estratégicos cognitivos o de origen cognitivo.** En este caso hablamos de grupos formados en función de la percepción de similitud desde el punto de vista de la estrategia.
- **Grupos competitivos percibidos, agrupaciones de empresas que se perciben mutuamente como competidores más directos.**

En el caso de los grupos estratégicos tipo III, salvo que los decisores hagan explícitas las variables que utilizan para agrupar a las empresas o que los investigadores les proporcionen *a priori* las variables mediante las que deben clasificar a las mismas (lo que podría sesgar de inicio los resultados), resultará difícil saber cuáles son los criterios que utilizan para clasificar a las empresas. Pueden utilizar percepciones relacionadas con las decisiones de alcance y de compromiso de recursos, con las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, una mezcla de ambas o cualesquiera otras que consideren relevantes. Estos criterios incluso podrían diferir de un decisor a otro.

En el caso de los grupos competitivos percibidos no se plantea ninguna restricción para la identificación de los mismos, en el sentido de que pueden tener estructuras organizativas diferentes, localizaciones diferentes y llevar a cabo planteamientos estratégicos diferentes. El criterio para realizar las agrupaciones es el de la rivalidad percibida. Si bien Nath y Gruca (1997) utilizan este concepto como una definición débil de las "redes de empresas que interactúan" preferimos mantener este concepto aparte por considerarlo dotado de un significado relevante por sí mismo. No obstante coincidimos con los autores en señalarlo como una condición previa para la existencia de interacciones y estrategias colectivas.

Tanto en el caso de los grupos estratégicos percibidos como en el de los grupos competitivos percibidos, las percepciones de los diferentes directivos pueden variar significativamente, pueden consistir en visiones parciales o estar muy sesgadas, lo que puede dificultar en gran medida la identificación de una estructura unitaria de grupos percibidos. Existen dos soluciones para ello: la primera de ellas consiste en tratar de llegar a una definición de los grupos única, mediante agregación de las percepciones parciales de cada sujeto entrevistado, que sólo definiría quienes son los competidores con los que presenta mayores similitudes o a quienes considera sus rivales más directos; la segunda, implica considerar la existencia de grupos estratégicos o grupos competitivos percibidos, únicamente cuando exista un grado de convergencia importante entre las definiciones completas del sector aportadas por los diferentes sujetos entrevistados. En nuestro caso, como ya expondremos razonadamente en el apartado de metodología correspondiente, nos decantamos por la primera opción.

Los grupos estratégicos percibidos y los grupos competitivos percibidos podrán coincidir de manera considerable o no hacerlo. Un elevado grado de coincidencia implicaría que la dirección de las empresas del sector, los decisores, consideran que las empresas que presentan mayores similitudes con la suya son al mismo tiempo sus rivales más directos. Ello nos acercaría al cumplimiento de las hipótesis que indican que las empresas pertenecientes a un grupo estratégico, debido a sus elevadas interdependencias, identifican a los demás miembros del grupo como sus rivales más directos, mostrando una gran propensión a responder del mismo modo a los acontecimientos o variaciones del entorno.

Si no existiera una gran correspondencia, significaría que existen otros factores además de la similitud estratégica que pueden hacer que se perciba como competidora directa una empresa en concreto. En sectores inestables o donde existen grandes restricciones a la obtención de informaciones relevantes y veraces sobre el comportamiento de los rivales, variables como el tamaño, la localización o la inversión en publicidad y propaganda pueden ser determinantes para que una empresa pueda ser citada por otras como rival directo.

- ★ Cuando exista una elevada convergencia entre las tres definiciones de grupo estratégico, consideraremos que la estructura de grupos analizada cumple una **definición fuerte** de grupo estratégico.
- ★ Cuando además de ello, exista una elevada convergencia con la estructura de grupos competitivos percibidos, consideraremos que la estructura de grupos analizada cumple una **definición muy fuerte** de grupo estratégico.

Por último tomaremos en consideración el concepto de “redes de empresas que interactúan”, utilizado por Thomas y Carroll (1994), junto a los grupos estratégicos y los grupos cognitivos, para establecer sus definiciones fuerte, semifuerte y débil de grupos estratégicos (con las que en parte coincidimos). Si lo relacionamos con el concepto de estrategias colectivas planteado por Fombrun y Zajac (1987) y tomamos

prestado de éstos últimos el concepto de supragrupo estratégico, podríamos considerar que:

★ Existe un **supragrupo estratégico** cuando un grupo de empresas actúa de forma coordinada en un sector de forma que existen planteamientos estratégicos que superan el ámbito de una empresa individualmente considerada.

En estos casos, una adecuada comprensión de la dinámica competitiva requiere el análisis de estos grupos, que podrían reunir empresas pertenecientes a un mismo o diferentes grupos estratégicos.

3.3.2. Argumentos a favor y en contra de la convergencia

A) *Convergencia entre grupos "objetivos" tipo I y tipo II*

El análisis de la convergencia entre ambos nos permitirá establecer si la estructura de grupos del sector cumple o no una definición semifuerte de grupo estratégico. Existen argumentos tanto a favor como en contra de dicha convergencia. Entre los argumentos contrarios a esta convergencia podemos destacar los siguientes:

- En primer lugar, si bien los flujos que reflejan las decisiones de compromiso de recursos en que se materializa la estrategia pueden ajustarse de forma casi instantánea, es prácticamente imposible modificar instantáneamente los *stocks* de recursos de la empresa. Por ello, cabe esperar que empresas que están tratando de llevar a cabo la misma estrategia puedan presentar *stocks* de recursos diferentes (Dierickx y Cool, 1989). Cuando definimos grupos estratégicos basándonos en sus compromisos de recursos actuales, agrupamos a empresas que si bien coinciden en sus cursos de acción actuales, pueden partir de situaciones iniciales diferentes, tener "historias" diferentes y por tanto haber desarrollado recursos y capacidades diferentes.
- En otro orden de cosas, Black y Boal (1994: 139) señalan que un conjunto completo o configuración de factores puede actuar como un sustituto de otro conjunto diferente de factores. Para los autores, este aspecto de la utilización configuracional de los factores, permite a las empresas perseguir estrategias competitivas similares con recursos diferentes (lo que no implica necesariamente que sean igualmente eficientes).
- Bogner, Pandian y Thomas (1994: 326), destacan otro aspecto de interés al señalar que si bien los *stocks* de recursos de las empresas limitarán las opciones estratégicas futuras de la gerencia, las empresas mantienen cierto grado de discrecionalidad pudiendo decidir cómo responderán a los cambios del entorno. Ello lleva a la posibilidad de que, en un momento determinado, dos empresas con trayectorias

históricas similares y, a consecuencia de ello, dotaciones de recursos similares, pudieran decidir llevar a cabo estrategias diferentes al enfrentarse a una situación de cambio en el entorno. Ello parece más probable en sectores en proceso de cambio profundo o emergentes, donde las bases de la competencia no han sido fijadas todavía.

- Mehra (1996: 309, nota al pie número 3) asume que no hay una correspondencia única entre conjuntos de recursos y estrategias producto-mercado. Las empresas con recursos similares no deben necesariamente seguir similares estrategias de mercado, y las aparentemente comunes estrategias de mercado de las empresas, pueden estar basadas en un conjunto diferente de recursos. En definitiva los agrupamientos basados en los recursos y los basados en los posicionamientos producto-mercado pueden diferir.
- Foreman y Westgreen (1997: 4-5) argumentan que el conjunto de recursos inimitables de una empresa ayuda a diferenciarla de otras empresas pertenecientes a su mismo grupo estratégico, lo que le permite sostener una ventaja competitiva de carácter único. En opinión de los autores empresas con perfiles de recursos tangibles e intangibles muy similares pueden formar parte de lo que ellos denominan grupos “estructurales” diferentes (grupos definidos según las premisas de la tradición de la economía industrial). Es más, consideran que si las empresas con perfiles de recursos similares caen en un mismo nicho de mercado, no podrían diferenciarse de sus rivales más directos, lo que reduciría sus posibilidades de éxito frente a ellos (*ibid.*: 20).

En definitiva, las argumentaciones anteriores nos indican la posibilidad de que, dos empresas con una dotación similar de recursos y capacidades puedan tratar de adoptar posicionamientos producto-mercado diferentes, tratando de implantar estrategias diferentes; así como la posibilidad de que dos empresas con bases de recursos diferentes puedan tratar de adoptar posicionamientos producto-mercado similares, adoptando patrones de alcance y compromisos de recursos similares.

Los argumentos a favor de la convergencia entre ambas definiciones de grupo también abundan. De hecho, todos aquellos planteamientos que establecen que la similitud estructural incrementa la posibilidad de que los miembros de un grupo respondan de la misma forma a las amenazas del entorno, implican una tendencia a la homogenización.

- Las presiones institucionales constituyen un motivo para la homogeneización. DiMaggio y Powell (1983) señalan que “actores estructuralmente similares tendrán tendencia a imitarse unos a otros frente a la incertidumbre”. Similitud estructural que vendría dada por la similitud en las capacidades estratégicas, comentada por Nohria y García-Pont (1991), que argumentan que (*ibid.*: 107) dado que las empresas de un grupo estratégico se enfrentan a un destino común cabe esperar que actúen de igual forma frente a la incertidumbre. Además, las habilidades que están en la base del posicionamiento estratégico en el mercado de factores,

restringen la flexibilidad competitiva de las empresas y su habilidad para cambiar de estrategia.

- Si las empresas del mismo grupo tienden a responder de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno, como predice la teoría y han mostrado algunos trabajos empíricos al tomar al grupo estratégico como punto de referencia (Fiegenbaum, 1987; y Fiegenbaum y Thomas, 1994 y 1995; Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996), esta tendencia a acomodar su comportamiento las acabará llevando a adoptar similares decisiones de alcance y compromiso de recursos y a desarrollar, con el paso del tiempo, dotaciones de recursos y capacidades similares. Ahora bien, el grado de estabilidad e incertidumbre o ambigüedad de un sector podrá facilitar o dificultar este proceso.
- Mehra y Floyd (1998: 517) consideran que “al nivel de grupo, el perseguir similares estrategias incrementa la probabilidad de que los miembros de un grupo hagan similares inversiones en recursos. A resultas de ello, la configuración de los recursos de las empresas que persiguen similares estrategias será probablemente más parecida a la de aquellas empresas que persiguen estrategias diferentes, incluso aunque los factores idiosincrásicos de las empresas impidan la existencia de configuraciones idénticas”¹²⁴.
- Como ya hemos señalado con anterioridad, un factor importante a tener en cuenta es el grado de estabilidad del entorno. Así Cool, Dierickx y Martens (1994: 223) señalan que, en condiciones de estabilidad del entorno sólo es cuestión de tiempo que las diferentes organizaciones ajusten sus posiciones (*stocks*) para conseguir la congruencia entre *stock* de activos, elecciones producto-mercado y estrategia corriente. Ahora bien, si nos enfrentamos a un entorno cambiante, es poco probable que dos empresas tengan los mismos *stocks* y flujos de recursos dado que las empresas elegirán patrones de acumulación de recursos diferentes para ajustarse a los cambios del entorno. Ello llevará (al menos temporalmente) a la presencia de *stocks* de recursos diferentes. Además, dado que la imitación de recursos para los que no existe mercado está limitada por las características del proceso de acumulación de los recursos, la imitación será imperfecta o al menos tomará tiempo. Dada una comprensión incompleta del proceso de acumulación de los relevantes, existirán diferencias en “atributos estratégicamente relevantes” entre los miembros de un grupo estratégico definido en función de su posicionamiento producto-mercado (Cool, Dierickx y Martens, 1994: 223-224).

Según los argumentos expuestos, del mismo modo que se pueden encontrar similitudes significativas, también se pueden encontrar diferencias significativas en las bases de recursos entre las empresas pertenecientes al mismo grupo definido en

¹²⁴ Una definición de los grupos estratégicos basada en los recursos no impide la existencia de diferencias al nivel de empresa. Amit y Schoemaker (1993) describen las similitudes entre empresas como “factores estratégicos de industria” y los distinguen de los “recursos idiosincrásicos de las empresas”. Los grupos estratégicos se definirían por medio de los primeros.

función de su posicionamiento producto-mercado. En el apartado 3.5. revisaremos someramente algunas de las teorías que tratan de definir en qué situaciones y para qué tipo de sectores es más o menos probable la existencia de grupos, lo que nos ayudará a comprender las condiciones para la convergencia de definiciones alternativas de grupo.

B) Convergencia entre grupos "objetivos" tipos I y II y subjetivos tipo III

Reger y Huff (1993: 118) nos ofrecen argumentos a favor de la convergencia entre grupos objetivos y cognitivos al señalar que, "es razonable esperar que los grupos que los gerentes perciben tendrán efectos reales en la reformulación de la estrategia, la acción estratégica y, en consecuencia, en la estructura de la industria. Las realidades económicas hacen las similitudes estratégicas verosímiles, pero también puede esperarse que los procesos cognitivos refuercen las influencias económicas y por ello ayuden a mantener la estructura de grupos existente". Para los autores, los procesos de simplificación, elaboración, interacción, experiencia compartida y previsiones en los que se hallan inmersos los decisores clave de las empresas son los que proporcionan los mecanismos a través de los cuales las realidades cognitivas y económicas convergen.

Al margen del papel que los grupos cognitivos pueden tener como punto de referencia estratégico, que puede llevar a una mayor convergencia de las estructuras objetivas y cognitivas, desde una perspectiva ecológica de la difusión y supervivencia de una dispersión de ideas a través de un mercado (ver apartado 3.2.2.), Thomas y Carroll (1994: 10) señalan como las creencias que más se aproximan a la realidad económica de la industria, sobreviven más tiempo y se extienden más ampliamente que las creencias menos precisas, que tenderán a desaparecer.

Si desde una perspectiva más positivista del enfoque cognitivo consideramos a los grupos cognitivos representaciones mentales imperfectas de la realidad, la convergencia entre definiciones objetivas y subjetivas de los grupos estratégicos estarán tanto más próximas cuanto mejores sean las condiciones del sector en cuanto a su estabilidad (alta) e incertidumbre (baja); desde una perspectiva constructivista también podría llegarse a la misma conclusión, en la medida en que la proximidad unida a una elevada estabilidad y baja incertidumbre, facilitarán el desarrollo de creencias colectivas susceptibles de ser luego "representadas" en el ámbito económico.

Porac y Thomas (1990: 234) nos hacen reflexionar sobre la importancia, en entornos cuyo grado de dinamismo provoca la emergencia de nuevas formas competitivas, de la habilidad de los gerentes para redefinir sus categorías cognitivas de acuerdo a las nuevas realidades. Ahora bien, cabe la posibilidad de que existan fuerzas que provoquen inercias (Hannan y Freeman, 1977; 1988) impidiendo, a menudo, que una organización se adapte de esta forma. En este caso, una vez el modelo mental ha creado las categorías, éstas proporcionan una base según la cual el entorno es

comprendido y actúan como un filtro frente a los datos considerados anómalos, dificultando la redefinición de las categorías o la creación de otras nuevas. De este modo los participantes de la industria pueden acabar utilizando modelos mentales poco adecuados a las cambiantes condiciones del mercado.

En nuestra opinión existen otras variables que pueden afectar al grado de convergencia entre grupos objetivos y subjetivos. Así por ejemplo, el número de competidores y el hecho de que esta competencia esté más localizada, pueden facilitar estos procedimientos de convergencia dada la mayor posibilidad de observar el comportamiento y los puntos fuertes y débiles de los diferentes competidores. La reflexión que hacen Nath y Gruca (1997) de los resultados de su estudio apuntan en esta dirección.

En el caso en que las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo II no coincidan, consideramos más probable que los gerentes agrupen a las empresas del sector en función a atributos más estables, que derivan de un patrón histórico más o menos consistente de compromisos de recursos. Ello equivale a expresar que es más probable que las definiciones de grupo estratégico tipo II y III coincidan. La convergencia entre las tres definiciones de grupo, significaría que la estructura de grupos estratégicos identificados cumple una definición fuerte de grupos estratégicos.

C) Convergencia entre grupos competitivos percibidos y las diferentes definiciones de grupos estratégicos

Llegados a este punto cabe recordar que tanto la teoría tradicional de los grupos estratégicos, enraizada en las aportaciones de la economía industrial (Caves y Porter, 1977; Porter, 1979; 1980), como el enfoque estratégico cognitivo (Porac y Thomas, 1990; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989) y el basado en los recursos y capacidades (Mehra, 1996; Nohria y García-Pont, 1991) coinciden, en general, en la idea de que las empresas del mismo grupo estratégico tienden a percibirse unas a otras como los competidores más directos. Ello nos llevaría a elevados grados de convergencia entre las diferentes definiciones-tipo de grupo estratégico y los grupos competitivos percibidos que definimos en su momento como un conjunto de empresas que se perciben unas a otras como sus rivales más directos¹²⁵.

Si los grupos competitivos actúan como grupos de referencia¹²⁶ para sus miembros, las empresas que pertenecen a un mismo grupo de referencia tenderán a comportarse de manera similar, realizando elecciones estratégicas similares (Mbengue, 1995 b: 442-443). Ahora bien, si tenemos en cuenta que es posible ajustar casi

¹²⁵ Mbengue (1995 b: 441) establece que "dada la existencia de límites cognitivos en el ser humano, es muy posible que los grupos competitivos percibidos no se correspondan exactamente con los grupos competitivos objetivos".

¹²⁶ Véase entre otros Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996), Fiegenbaum y Thomas (1994 y1995), Greeve (1998), Porac *et al.* (1995).

instantáneamente los flujos estratégicos, mientras que los stocks de recursos y capacidades de las empresas son acumulados a través del tiempo y sólo pueden ser modificados a través de un actuación coherente y duradera sobre los flujos, podemos llegar a la conclusión de que los miembros de un mismo grupo competitivo percibido pueden presentar *flujos* de decisión similares (elevada convergencia con grupos estratégicos tipo I) y *stocks* de recursos diferentes¹²⁷ (baja convergencia con los grupos estratégicos tipo II).

No obstante, la perspectiva basada en los recursos nos ofrece argumentos a favor de una elevada convergencia de los grupos competitivos con los grupos estratégicos tipo II, cuando señala que las empresas pueden considerar como sus rivales más directos a aquellas empresas que presentan una dotación similar de recursos y capacidades, pues presentan unas fortalezas y debilidades similares y compiten en el mercado de factores por los mismos recursos escasos.

Respecto a la convergencia entre grupos competitivos y grupos estratégicos tipo III, debemos señalar, siguiendo a Tang y Thomas (1992: 327), que si las categorías cognitivas son ampliamente compartidas por los competidores y actúan como puntos de referencia para la toma de decisiones estratégicas, la estructura de grupos estratégicos sería resultado del modelo mental de competencia en la industria (elevada convergencia entre grupos competitivos y grupos estratégicos tipo III). No debemos olvidar, a este respecto, los argumentos ofrecidos por el enfoque institucional. Ya en el apartado 2.3.1. del capítulo segundo, establecíamos que las decisiones de la dirección no son necesariamente racionales, o guiadas exclusivamente por la racionalidad económica, sino que pueden estar condicionadas por fuerzas institucionales y, por tanto, orientadas a ganar legitimidad y aceptación social mediante la copia de modelos aceptados (Oliver, 1997: 701). Ello nos lleva a que una vez seleccionada una categoría de referencia, se utiliza como modelo de patrón de comportamiento a seguir, ganando con ello legitimidad (Scott, 1995 b: XVIII).

Por último, Lant y Baum (1995) plantearon y validaron la posibilidad de que los grupos competitivos percibidos reflejaran la estructura de grupos estratégicos de origen cognitivo (tipo III). Generaron una serie de grupos competitivos percibidos de una muestra de hoteles de Manhattan, y sus resultados indicaron que los gerentes realizaban categorizaciones cognoscitivas para determinar el grupo de competidores relevantes para ellos y que las estrategias, las cogniciones y los roles desempeñados por los directivos eran más similares entre empresas del mismo grupo competitivo que entre empresas pertenecientes a diferentes grupos competitivos. Esto último apoya el hecho de que las empresas perciben como competidores más directos a aquellas empresas con las que tienen una mayor similitud estratégica (pertenencia al mismo

¹²⁷ Como señala Mbengue (1995 b: 454) "esto debe hacer recordar a los directivos que se ha de evitar movimientos o estrategias de imitación poco oportunas cuando se imitan competidores que tienen stocks de recursos muy diferentes".

grupo estratégico). Ello es consistente con los planteamientos Porac *et al.* (1989) en el sector de fabricantes escoceses de géneros de punto.

Una vez revisados algunos de los principales argumentos a favor de la convergencia de los grupos competitivos con los grupos estratégicos, debemos no obstante, recordar que no faltan los argumentos en contra de esta convergencia. Así, por ejemplo, Hatten y Hatten (1987) tras definir a los grupos estratégicos como "un grupo de organizaciones que persigue una estrategia similar con similares recursos" (*Ibid.*: 329), lo que parece preconizar la convergencia de las definiciones de grupos tipos I y II, consideran que no tienen por qué coincidir los grupos estratégicos con los grupos competitivos. De hecho, señalan que cuando se forman grupos estratégicos tomando un área de mercado dispersa, algunos grupos pueden estar compuestos por empresas que no compiten activamente unas con otras, sino contra miembros de su mercado encuadrados en diferentes grupos. El análisis de grupo permite entonces "explorar información de empresas que compiten de igual modo, compitan o no entre ellas" (*Ibid.*: 333).

Debemos no obstante recordar que para Hatten y Hatten (1987), los grupos no tienen por qué estar formados por empresas competidoras ni constituir fuerzas en el mercado cohesionadas y capaces de ejercer un gran poder de negociación. Las opiniones de estos autores derivan de su concepción, anteriormente comentada de que los grupos estratégicos no tienen entidad propia sino que son exclusivamente "artefactos estadísticos" o herramientas de análisis estratégico. Como fundamentaremos con detalle en apartados posteriores, consideramos que no puede realizarse tal afirmación de manera absoluta, sino que la posibilidad de que los grupos desarrollen o no una entidad propia, dependerán en gran medida de las características de la industria y de su evolución.

McGee, Thomas y Pruett (1995) señalan que si bien los grupos identificados mediante el análisis de dimensiones sacadas de bases de datos bien conocidas, "pueden ser altamente homogéneos en términos de las variables utilizadas en el *cluster*, pueden no corresponderse con los grupos competitivos en una particular industria". En definitiva vienen a significar que no es necesariamente lo mismo competir de la misma forma que ser competidor directo. Los grupos competitivos compiten por los mismos clientes y las empresas pueden competir por ellos mediante estrategias diferentes. Evidentemente, tampoco es necesariamente lo mismo ser un competidor directo que ser reconocido como tal.

Mbengue (1995 a: 422; 1995 b: 442) establece que mientras que los grupos competitivos percibidos representan la forma en que los actores agrupan a sus competidores, los grupos estratégicos cognitivos (tipo III) agrupan a los competidores en función de la similitud de sus estrategias. Asimismo Mbengue (1995 b: 441) establece que los grupos competitivos percibidos pueden diferir de los grupos estratégicos definidos como grupos de empresas que siguen estrategias similares (grupos estratégicos tipo I o tipo II según la definición elegida). Las empresas pueden competir por los mismos segmentos, y por tanto formar parte de los mismos grupos

competitivos, por medio de estrategias diferentes.

En el caso de que se cumplieran todos los supuestos de convergencia planteados en este apartado, se cumplirían los requisitos para la definición de grupo estratégico que hemos calificado de **muy fuerte**.

En el apartado siguiente revisaremos las implicaciones que, según la teoría, tiene sobre los resultados la existencia de los grupos estratégicos. Ello nos permitirá más adelante establecer relaciones entre la fortaleza de una definición de grupo estratégico y el valor predictivo de la misma.

3.4. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y RESULTADOS

3.4.1. Introducción

La mejora de los resultados está en el corazón de la dirección estratégica. Como señalan Schendel y Hofer (1979) los resultados de una empresa constituyen el test temporal de cualquier estrategia y, por tanto, el desarrollo de teorías de la estrategia, tanto normativas como descriptivas, centradas tanto en el contenido como en el proceso estratégico, debe continuar firmemente enraizado en la explicación de las diferencias en resultados obtenidas por las empresas. Como no podía ser de otro modo, la relación teórica existente entre los grupos estratégicos y los resultados de las empresas, constituye un tema fundamental en la literatura de grupos estratégicos desde sus inicios. Ya las primeras contribuciones teóricas en relación a los grupos estratégicos, tanto desde la perspectiva de la dirección estratégica (Hatten y Schendel, 1977; Schendel y Patton, 1978) como desde la perspectiva de la organización industrial (Caves y Porter, 1977; Porter, 1976, 1979), trataron de establecer un vínculo entre los grupos estratégicos y los resultados de la empresa.

Este problema ha sido abordado, de manera recurrente, tanto desde una perspectiva teórica (Barney y Hoskisson, 1990; Caves y Porter, 1977; Caves, 1984; Céspedes, 1996 a; Dranove, Peteraf y Shanley, 1998; Fiegenbaum, McGee y Thomas, 1987; Iglesias, 1997; McGee y Thomas, 1986; McGee, Thomas y Pruett, 1995; Mehra, 1994; Mehra y Floyd, 1998, Thomas y Venkatraman, 1988; etc.), como desde una perspectiva empírica (Arraiza, Lafuente y Yagüe, 1985; Cool y Schendel, 1987 y 1988; Cool y Dierickx, 1993; Espitia, Polo y Salas, 1991; Fiegenbaum y Thomas, 1990 y 1993; Flavian y Polo, 1997 b y 2000; Frazier y Howell, 1983; Kumar, 1990; Más, 1998; McNamara, Deephouse y Tompson, 2002; Mehra, 1996; Miles, Snow y Sharfman, 1993; Nair y Kotha, 2001; Newman, 1978; Porter, 1979; Reger y Huff, 1993; y muchos otros, como tendremos ocasión de comprobar en el apartado 3.4.3.).

La validación empírica de la existencia de diferencias significativas en resultados entre grupos estratégicos, supone contrastar la validez predictiva del concepto de grupo, en la medida en que la pertenencia a un grupo estratégico, nos permitiría predecir un criterio externo, los resultados. De hecho, diversos autores, han

llegado a plantear la ausencia de lazos consistentes entre grupos estratégicos y resultados, como un hecho que puede poner en duda su existencia. Así, entre ellos:

- Thomas y Venkatraman (1988: 541) señalan que “si los grupos estratégicos han de ser realmente útiles para el establecimiento de una teoría de la dirección estratégica, debería existir una relación entre la pertenencia a grupos estratégicos y criterios de resultados”.
- Céspedes (1996a: 16), parte de la base de que “cuando se hace referencia a la existencia de grupos estratégicos dentro de una industria, se desea poner de relieve una posible explicación de las diferencias de rendimiento entre los mismos”.
- Dranove *et al.* (1998: 1030) consideran que si no se pudiese establecer una relación entre la conducta del grupo y los resultados de las empresas, el concepto de grupo estratégico quedaría vacío de contenido al no añadir ningún poder predictivo para explicar las diferencias en los resultados alcanzados por las mismas. Solo si existiesen verdaderos efectos al nivel de grupo sobre los resultados, es decir, una vez controladas las características de las empresas y de la industria, los grupos estratégicos dejarían de ser una “comodidad analítica” como propugnan autores como Hatten y Hatten (1987).

Como ya señalamos en el apartado 1.1.2. del capítulo primero, autores como Thomas y Venkatraman (1988: 548), consideran que el ligar grupos estratégicos a resultados es importante por dos cosas. En primer lugar, si diferentes grupos muestran variaciones significativas en el nivel de resultados, ello validaría la teoría de que las variaciones en resultados pueden atribuirse a la estrategia. En segundo lugar si las diferencias en resultados no existen, ello implicaría bien el rechazo de la hipótesis de la relación estrategia-resultados, o bien que existe la posibilidad de que diferentes estrategias genéricas proporcionen los mismos resultados. En relación a ello, Más (1998: 33) considera que el rechazo de la hipótesis relativa a las diferencias en resultados, “obligaría a centrar la atención en las diferencias de resultados «dentro del grupo» y, por tanto, sobre el conjunto de activos y capacidades de las diferentes empresas, exclusivamente”.

3.4.2. Fundamentos teóricos y evidencia empírica de la existencia de diferencias en resultados

A la hora de explicar las diferencias en resultados de las empresas, existen dos tradiciones fundamentales, una basada en el paradigma estructura-conducta-resultados, de la economía industrial (Bain, 1956; Bass, Cattin y Wittink, 1978; Mason, 1939; Scherer, 1980; Scherer y Ross, 1990; Weiss, 1974); y otra más reciente, basada en la heterogeneidad de las dotaciones de recursos y capacidades con las que cuentan las diferentes empresas, y que encuentra su fundamento en la teoría de recursos y capacidades (Aaker, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

De esta dualidad ha emergido un considerable número de trabajos, que se han planteado como objetivo principal analizar ambos tipos de efectos, efecto industria y efecto empresa, así como su importancia relativa a la hora de explicar las diferencias en los resultados empresariales, tanto a nivel internacional (Brush, Bromiley y Hendrickx, 1999; Cubbin y Geroski, 1987; Hansen y Wernerfelt, 1989; Hawawini, Subramanian y Verdin, 2003; Kessides, 1988; Mauri y Michaels, 1998; McGahan y Porter, 1997; Montgomery y Wernerfelt, 1991; Roquebert, Phillips y Westfall, 1996; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985; Wernerfelt y Montgomery, 1988) como nacional (Claver, Molina y Quer, 1999; Fernández, Montes y Vázquez, 1996; Galán y Vecino, 1997; García y Santos, 2000).

Si tuviéramos que resumir en unas pocas palabras los principales resultados obtenidos, señalaríamos que el efecto empresa resulta mucho más importante que el efecto industria a la hora de explicar las diferencias en resultados, y que un porcentaje muy elevado de la varianza de estos resultados queda sin explicar. La importancia del término error, puede ser debida a entre otros factores a la presencia de estrategias genéricas compartidas, pertenencia a un mismo grupo estratégico, recursos compartidos, rasgos internos volátiles, o ser incluso fruto de la casualidad (Claver *et al.*, 1999; Galán y Vecino, 1997; Schmalensee, 1985).

Desde la corriente de investigación centrada en los grupos estratégicos, se ha tratado de enriquecer el análisis de los resultados, considerando el efecto de la pertenencia al grupo sobre los mismos. Con ello, se trata de analizar en qué medida la existencia de diferentes posicionamientos estratégicos lleva a resultados significativamente diferentes. Cabe señalar que este análisis de los efectos que sobre los resultados se derivan de la existencia de grupos estratégicos puede plantearse a tres niveles:

- a) Diferencias en la rentabilidad media de diferentes industrias debido a las diferentes estructuras de grupo formadas por los competidores.
- b) Diferencias entre los resultados medios de los diferentes grupos estratégicos, que forman parte de un sector industrial.
- c) Diferencias en resultados entre las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico.

Antes de profundizar en estas cuestiones, queremos destacar que dado que nuestro principal interés se centra en la posibilidad de la existencia de diferencias en resultados significativas entre los diferentes grupos estratégicos identificados en un sector industrial determinado, sólo llevaremos a cabo una breve revisión de las argumentaciones en torno a los demás efectos.

3.4.2.1. Los grupos estratégicos y las diferencias en resultados entre industrias

Cabe señalar en primer lugar, que los trabajos enmarcados en la teoría industrial, generalmente multisectoriales, son los que se han preocupado por las repercusiones que sobre los resultados de la industria podría tener la existencia de una estructura de grupos estratégicos. La dirección de los efectos varía según los planteamientos de diferentes autores, sin embargo mantiene como elemento común el hecho de que los efectos sobre los resultados, derivan del efecto que la existencia de diferentes patrones competitivos tiene sobre la rivalidad. Así, para Porter (1979, 1980) esta rivalidad dependerá del número y tamaño relativo de los grupos, de la distancia estratégica entre los mismos, y de su grado de diferenciación e interdependencia en el mercado, es decir, del grado en el cual sus clientes objetivo se solapan.

Newman (1978: 420) considera que los grupos estratégicos tienen un impacto negativo sobre la rentabilidad de la industria porque su presencia incrementa las dificultades para el logro de comportamientos oligopolísticos, dado que: a) es más probable que existan divergencias de intereses entre las empresas; b) la complejidad de los acuerdos tácitos aumenta cuando el número de dimensiones estratégicas que debe abarcar aumenta; c) la heterogeneidad estratégica reduce la habilidad de una empresa para detectar los movimientos de los rivales al no compartir las mismas perspectivas y; d) el hacer cumplir el acuerdo tácito resulta más difícil cuando las deserciones o comportamientos oportunistas son más difíciles de detectar.

Miles, Snow y Sharfman (1993) por el contrario, establecen una relación positiva entre variedad de la industria y los resultados de la misma. Partiendo de que la variedad aumenta a medida que crece el número y diversidad de los grupos estratégicos, se interesan por los efectos beneficiosos que dicha variedad tiene sobre la competencia y, de ahí, sobre resultados de la industria. Beneficios que generalmente no son capturados por la tradicional visión suma cero de la competencia.

En una posición intermedia se sitúan Dooley, Fowler y Miller (1996), que plantean la hipótesis, de que la relación entre el grado de heterogeneidad y los resultados promedios de la industria es curvilínea. Utilizando como medida de homogeneidad la desviación estándar dividida por la media (no identifican grupos estratégicos), obtienen unos resultados que validan dicha propuesta. También en este caso sus resultados mostraron que la relación entre las variables relacionadas con la estructura de industria y los resultados es, en el mejor de los casos, moderada.

En general, al margen de los esgrimidos por la teoría de la estrategia, existen argumentos tanto a favor como en contra de la existencia de una relación positiva entre variedad de la industria y resultados al nivel de industria, basados en las aportaciones de diferentes teorías. Así:

- La ecología de las poblaciones ha hecho referencia a los beneficios generales que la variedad de formas organizativas, tiene para la salud y vitalidad de las poblaciones

de organizaciones (Hannan y Freeman, 1989). Diversos autores han llegado a la conclusión de que la similitud limita los resultados e incrementa los ratios de fracaso (Baum y Singh, 1994, Hannan *et al.*, 1990; Henderson, 1981). Las empresas se diferencian buscando nichos poco explorados, reduciendo de este modo la competencia, lo que puede llegar a permitirles alcanzar monopolios locales (Baum y Mezias, 1992; Baum y Singh, 1994; Hannan *et al.*, 1990; Porter, 1980 y 1981).

- Miles, Snow y Sharfman (1993: 164), basándose en los supuestos de la ley de la variedad requerida, desarrollada por Ashby (1956) en el ámbito de la cibernética, en los conceptos de “destrucción creativa” e “innovación revolucionaria” propuestos por Schumpeter (1954) y heredados por la teoría evolutiva de la empresa (Nelson y Winter, 1982), y en las aportaciones de la ecología de las organizaciones (Aldrich, 1979; Hannan y Freeman, 1977 y 1989), consideran que las empresas pueden mejorar sus estrategias basándose en la experiencia de otras empresas de la industria.
- Por el contrario, para la nueva teoría institucional (DiMaggio y Powel, 1983; Oliver, 1997; Scott, 1995 a y b) y el enfoque de la dependencia de recursos (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer, 1987; Pfeffer y Salancik, 1978), buscar la similitud puede mejorar los resultados, dado que las empresas ganan legitimidad, lo que les facilita la obtención de recursos.

En general, con todas sus limitaciones, derivadas de la simplicidad de los esquemas utilizados tanto para la identificación de los grupos estratégicos, como para medir los resultados, la evidencia empírica parece haber validado la existencia de diferencias significativas en resultados entre las industrias, como muestran los resultados obtenidos por Hergert (1987), Lawless y Tegarden (1991), Miles, Snow y Sharfman (1993), Newman (1978) y Pant (1991). No obstante, también existen resultados contrarios a esta hipótesis, como pueden ser los de Jegers (1994), que encontró que las diferencias en los niveles de rentabilidad de las diferentes industrias resultaban insignificantes.

Por lo que respecta a la rivalidad, tanto la importancia relativa de la rivalidad entre grupos frente a la rivalidad dentro de los grupos, como los efectos de ambas sobre la rentabilidad de la industria, no han sido debidamente clarificados. De hecho, los resultados obtenidos no permiten establecer un patrón uniforme para diferentes sectores, en diferentes momentos del tiempo. Así por ejemplo:

- Cool y Dierickx (1993) encontraron, no sólo que ambas mostraban un impacto diferente, aunque en ambos casos negativo, sobre la rentabilidad, sino que el impacto relativo de ambas fue cambiando a lo largo del tiempo.
- Consistentes con los resultados anteriores fueron los de Céspedes (1996), en el sentido de que con el paso del tiempo la competencia entre grupos parecía adquirir más importancia que la rivalidad dentro del grupo.

- Peteraf (1993) encontró que la competencia en precios era más intensa frente a competidores de otros grupos, que frente a competidores de su mismo grupo estratégico.
- Smith *et al.* (1997) llegaron a resultados equívocos, en la medida en que las respuestas competitivas a acciones de la competencia, no pudieron predecirse en función de la pertenencia al grupo estratégico. No obstante dicha pertenencia sí parecía ser un buen predictor de la forma en la cual las empresas competían, o de la frecuencia con la que emprendían acciones competitivas.
- Porac *et al.* (1995) identificaron una mayor densidad de rivalidad dentro que entre los grupos, en este caso identificados a partir de las percepciones de los participantes en la industria.

3.4.2.2. Los grupos estratégicos y las diferencias en resultados entre y dentro de los grupos

Centrándonos en las diferencias dentro y entre grupos estratégicos cabe señalar que, *a priori* y a la luz de los argumentos teóricos planteados, resulta difícil precisar qué diferencias tendrán una mayor importancia o, dicho de otro modo, qué efecto será mayor, el efecto empresa o el efecto grupo estratégico. Como podemos observar en la figura 3.4., McNamara *et al.* (2003) plantean ambas hipótesis a partir de las aportaciones de diferentes teorías de base. Cool *et al.* (1994: 221) señalan que una revisión de la literatura muestra como ésta vacila entre el énfasis en las características de grupo de un lado y el énfasis en las características de la empresa de otro. Más recientemente la investigación sobre grupos estratégicos ha enfatizado la importancia de los factores específicos de empresa, desde la óptica de la teoría de recursos y capacidades.

Desde un punto de vista teórico, una de las principales contribuciones a la explicación de las diferencias intraindustriales en resultados, la encontramos en los trabajos de Caves y Porter (1977) y Porter (1979 y 1980). Los citados autores argumentan que los ratios de beneficios pueden diferir sistemáticamente entre los grupos estratégicos de una misma industria y ofrecen diferentes explicaciones. Una de las más relevantes razones aducidas, es la de la diferente protección ofrecida por las barreras a la movilidad, que permitirían a las empresas pertenecientes a algunos grupos obtener de forma consistente mayores niveles de resultados (Caves y Porter, 1977).

Porter (1979: 215) considera que de esa mayor protección, deriva un mayor poder de mercado, al estar más aisladas de la rivalidad¹²⁸, que puede permitir a las empresas gozar de mejores resultados. En la medida en que el impacto de las cinco

¹²⁸ Para Porter (1979) los grupos estratégicos tienen implicaciones no sólo para la rivalidad en una industria como un todo, sino también para los patrones de rivalidad dentro de la industria.

fuerzas competitivas sobre los diferentes grupos estratégicos no sea igual, el potencial de utilidades de las empresas pertenecientes a diferentes grupos será diferente, independientemente de las habilidades de implantación de cada empresa (Porter, 1980: 151). En definitiva el efecto sobre los resultados, es una consecuencia del efecto que la existencia de diferentes grupos estratégicos tiene sobre los patrones de rivalidad, mientras que las diferencias en resultados dentro de los grupos, se deberán a diferencias en las habilidades de implantación de la estrategia.

No obstante Dranove *et al.* (1998: 1030 y 1032) consideran que es la conducta de las empresas y no las barreras a la movilidad, lo que constituye el elemento fundamental de análisis. Si bien las barreras a la movilidad son parte importante de su teoría, al ayudar a sostener diferencias en beneficios al nivel de grupo, restringir las posibilidades de entrada a los mismos, e incrementar las interacciones estratégicas entre los miembros, "no tienen un efecto directo a nivel de grupo sobre los resultados". Es la conducta, la que está en el origen de los efectos al nivel de grupo sobre los resultados de las empresas, tomando la forma de "interacciones entre miembros del grupo que alteran las orientaciones, decisiones y actuaciones de los miembros individuales".

Algunas de las hipótesis implícitas en el modelo tradicional de los grupos estratégicos, radican en considerar que los miembros de un grupo tienden a responder de la misma forma a los cambios que provienen de fuera del grupo, y que las empresas del mismo grupo pueden reconocer la dependencia mutua y coordinar su comportamiento de manera más efectiva de lo que pueden hacer las empresas de diferentes grupos. En consecuencia, la colusión entre las empresas pertenecientes a un grupo podría aislarlas de la competencia de las empresas fuera del grupo, creando entornos favorables para sí mismas protegidos por barreras a la movilidad susceptibles de limitar la capacidad de las empresas de fuera del grupo para mimetizar de forma efectiva su posicionamiento estratégico. Ello beneficiaría a todas las empresas del grupo, llevándolas a obtener niveles de resultados similares. El nivel de beneficios potenciales del grupo vendría determinado por la altura de las barreras a la movilidad que lo protegen.

Si bien la asunción de la colusión constituye un pilar importante a la hora de explicar la existencia de diferencias en resultados entre los grupos, no obstante, existen crecientes aportaciones, en el ámbito de la economía y la estrategia, que cuestionan la asunción de la colusión, y que tienen como base el trabajo de Stigler (1964). Entre estas aportaciones McNamara *et al.* (2003) destacan las de Domowitz, Hubbard y Peterson (1987); Kwoka y Ravenscraft (1986) y Schmalensee (1987), en el ámbito de la economía; y las de Lawless y Tegarden (1991), Cool y Dierickx (1993) y Fiegenbaum y Thomas (1995), en el ámbito de la estrategia.

También en el ámbito de la perspectiva cognitiva se ha puesto en tela de juicio la verosimilitud del supuesto de colusión efectiva. Aportaciones como las de Fiegenbaum y Thomas (1995) y Porac *et al.* (1989), han centrado la competencia en el ámbito de los grupos estratégicos. Ello implica asumir que la rivalidad en el seno del

grupo, puede ser mayor que la que existe en relación a empresas pertenecientes a otros grupos estratégicos. Los resultados de Cool y Dierickx (1993), Lawless y Anderson (1996) y Porac *et al.* (1995), parecen apoyar esta argumentación.

Ahora bien, debemos recordar que incluso en ausencia de colusión, pueden existir barreras a la movilidad entre grupos estratégicos, lo que llevaría a diferencias de resultados entre ellos. Si consideramos las tres categorías de barreras identificadas por McGee y Thomas (1986), algunas de ellas no requieren de la colusión para mantenerse y resulta costoso superarlas. Así McNamara *et al.* (2003) señalan como ejemplos las señaladas por Nair y Kotha (2001) basadas en el tipo de tecnología, Ferguson *et al.* (2000) basadas en los diferentes canales de distribución, y Oliver (1997) y Peteraf y Shanley (1997) que destacan la importancia de los procesos sociales que se dan en el seno del grupo, y que pueden contribuir a la creación de barreras a la movilidad. En esta misma línea Carroll, Pandian y Thomas (1994:2) señalan que "algunas barreras de entrada pueden existir independientemente de los grupos estratégicos" (ver apartado 2.7.5. del capítulo segundo).

En todo caso, como podemos constatar en el cuadro 3.4., la gran cantidad de trabajos que han tratado de validar la hipótesis de la existencia de diferencias significativas en resultados, no han llevado a evidencias concluyentes. Desde los trabajos pioneros sobre grupos estratégicos hasta la investigación reciente, más rigurosa en la identificación de grupos estratégicos y en la aplicación de técnicas estadísticas, los resultados han sido diversos¹²⁹. Cuando se consideran variables relativas al riesgo o de resultados ajustados al riesgo, la situación no varía significativamente.

¹²⁹ La mayoría de los estudios utilizan uno o un número reducido de indicadores financieros por lo que las conclusiones obtenidas sobre la existencia o no de diferencias significativas en resultados de las empresas o industrias analizadas, han de ser valoradas con cautela, siendo conscientes en todo momento de sus limitaciones. Como señalan Venkatraman y Ramanujam (1986: 807) la valoración unidimensional de un concepto multidimensional como el de los resultados, tiende a enmascarar las interrelaciones subyacentes entre las diferentes subdimensiones.

Una propuesta de definiciones alternativas de grupo y de sus efectos sobre los resultados

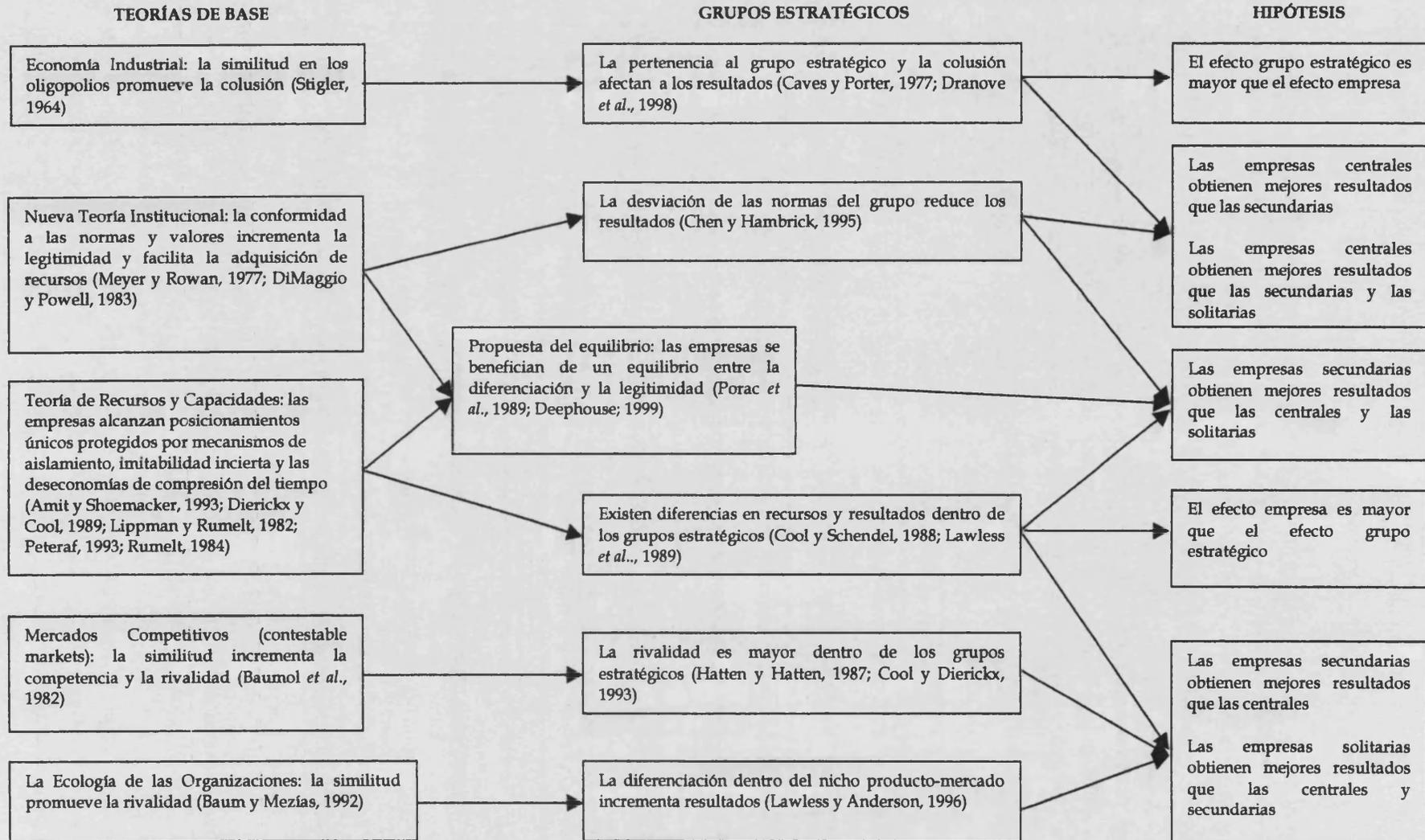


Figura 3.4. Hipótesis respecto a la relación grupos estratégicos-resultados
Fuente: Adaptado de McNamara, Deephouse y Luce (2003: 164)

A la luz de la evidencia empírica existente, que se considera escasa y conflictiva (Barney y Hoskisson, 1990; Cool y Schendel 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Johnson y Thomas, 1988; Lewis y Thomas, 1994; etc.), es probablemente justo decir que la pertenencia a grupo ha resultado un pobre predictor de los resultados de la empresa. A este respecto, autores como Nair y Kotha (2001) destacan la dificultad que supone aislar los efectos directos de la pertenencia al grupo, a causa de lo poco definidos que están los límites de empresa, grupo e industria. Ello puede llevar a que los efectos puedan estar completamente enmarañados, lo que explicaría, al menos parcialmente, las inconsistencias observadas.

DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN RESULTADOS ENTRE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	
SÍ existen diferencias consistentes	Hatten y Hatten (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Schendel y Patton (1978); Porter (1979); Frazier y Howell (1983); Hawes y Crittenden (1984); Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Calori (1985); Hatten y Hatten (1985); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 a); Kumar (1990); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993) ¹³⁰ ; Iglesias (1994 b); Mehra (1996/2); Nath y Gruca (1997/1); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Muñíz, Cervantes y González (2001)
Existen pero con ciertas limitaciones o excepciones	Douglass y Rhee (1989); Fiegenbaum y Thomas (1990); Espitia, Polo y Salas (1991); Fiegenbaum y Thomas (1993); Reger y Huff (1993); Cool, Dierickx y Martens (1994); Céspedes (1996); Mehra (1996/1); Flavian y Polo (1997 b); Nath y Gruca (1997/2); Rama (1999); De la Fuente <i>et al.</i> (2000); Flavian y Polo (2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000); Nair y Kotha (2001)
NO existen patrones consistentes	Galbraith y Schendel (1983); Dess y Davis (1984); Cool y Schendel (1987); Day, DeSarbo y Oliva (1987); Johnson y Thomas (1987); De Bondt Sleuwaegen y Veugelers (1988); Lawless y Finch (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 b); Lewis y Thomas (1990); Lawless y Tegarden (1991); Tallman (1991); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Flavian, Polo y Urquizu (1994); Lewis y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994); Segars y Grover (1994); Houthoofd y Heene (1997); Nath y Gruca (1997/3); Pinillos y Martín (1998); Segev, Raveh y Fajoun (1999); García, Santos y Valledado (2001); McNamara, Deephouse y Luce (2003)

Cuadro 3.4. La evidencia empírica de las diferencias significativas en resultados entre grupos
Fuente: Elaboración propia

En general, las diferencias en resultados detectadas, han mostrado ser menos importantes de lo esperado y poco estables en el tiempo. En algunos casos las diferencias en resultados entre empresas del mismo grupo, han resultado ser incluso más importantes que entre grupos diferentes. A la vista de estos resultados, diversos autores han considerado la importancia de analizar las diferencias dentro de los grupos. A esta idea han contribuido trabajos como los de Cool y Schendel (1988), Lawless, Bergh y Wilsted (1989), Más Ruiz (1998) y McNamara, Deephouse y Luce (2003), en los que se identificaron diferencias significativas en resultados dentro de los

¹³⁰ Se constatan grandes diferencias en los índices de supervivencia de las empresas.

grupos estratégicos. También Lewis y Tomas (1994) encontraron que la variación intra-grupo fue mayor que la varianza inter-grupo para algunos de los indicadores de resultados utilizados, y Muñiz, Cervantes y González (2001) identificaron diferencias significativas de las empresas respecto a la media del resto del grupo.

Autores como Cool y Dierickx (1993) y McGee y Thomas (1986), consideran que, a pesar de la existencia de grupos estratégicos, la existencia de mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984), imitabilidad incierta (Lippman y Rumelt, 1982), así como las propiedades de los procesos de acumulación de *stocks* de activos, comentadas en el apartado 1.4.2.1. del capítulo primero (Dierickx y Cool, 1989 y 1994), pueden provocar la existencia de diferencias en resultados significativas dentro de los mismos. Lawless *et al.* (1989) encontraron evidencias de que las diferencias en las capacidades de las empresas, explicaban las diferencias en resultados de las empresas dentro de los grupos.

Lewis y Thomas (1994: 263) tratan de dar una explicación a la existencia de diferencias en resultados intra-grupo centrándose en la posible existencia de cierta heterogeneidad entre las empresas del mismo grupo a lo largo de las dimensiones estratégicas, de modo que, si bien las empresas de un grupo siguen estrategias similares a lo largo de la mayoría de las dimensiones estratégicas, las empresas individuales podrían diferenciarse de las demás empresas de su grupo a lo largo de un pequeño subconjunto de dimensiones. En segundo lugar, hacen referencia a las diferencias en la habilidad de las empresas a la hora de implementar la estrategia, que pueden existir tanto dentro como entre grupos, debido a diferencias en sus perfiles de activos. En relación a este segundo aspecto, Mehra (1994: 432) considera que la causa más probable de los pobres resultados obtenidos, a la hora de explicar las diferencias en resultados por medio de la pertenencia a un determinado grupo estratégico, radican en la utilización en la mayoría de los trabajos de variables representativas de las estrategias producto-mercado, sin prestar la atención debida a las diferencias en eficacia que derivan de las diferentes combinaciones de recursos y capacidades desplegadas para sostener dichas estrategias.

El argumento no es nuevo, pues en trabajos como el de Porter (1979 y 1980), ya se pone cierto énfasis en el papel de los factores específicos de las empresas, como son el perfil de activos (lo que podríamos denominar los recursos y capacidades de la empresa) y la habilidad en la ejecución de la estrategia, para explicar las diferencias intra-industriales en resultados. No debemos olvidar que, para el autor, las diferencias en la dotación de activos dan razón de la existencia de los grupos. Para Porter (1979: 216) "el concepto de grupo estratégico nos permite integrar de forma sistemática diferencias en los recursos y habilidades de las empresas que forman parte de una industria y sus elecciones estratégicas consecuentes, en una teoría de determinación de resultados".

En este caso se supone que las empresas pertenecientes a un grupo determinado tienen un conjunto de recursos y capacidades similares, que las distinguen de las empresas pertenecientes a otros grupos, y las llevan a elegir un

determinado posicionamiento competitivo. La identificación de grupos estratégicos sobre la base de los posicionamientos en el mercado de factores, típica del enfoque de recursos capacidades, adopta esta perspectiva. Ello no supone negar la idiosincrasia de las diferentes empresas, sino afirmar que existen en el marco de una industria, patrones más o menos comunes de acumulación de recursos y capacidades, que llevan a la existencia de grupos de empresas diferentes, pero similares, y a la existencia de diferencias significativas en resultados entre los grupos.

A este respecto, Dierickx y Cool (1989) señalan que tradicionalmente la definición de los grupos estratégicos se ha realizado empleando fundamentalmente desembolsos estratégicos corrientes (variables flujo), lo que ha sido el motivo por el cual los estudios sobre grupos estratégicos han obtenido resultados contradictorios al tratar de establecer una relación entre pertenencia al grupo y nivel de resultados. Para Dierickx y Cool (1989: 1510 y 1994: 78) "la estrategia corriente de una empresa puede ser vista como la elección temporal óptima de patrones de flujos, mientras que su posicionamiento competitivo y, de ahí, su potencial de rentabilidad, está determinado por el nivel de sus *stocks*. Los flujos determinan los resultados corrientes únicamente de forma trivial, del lado de los gastos. El efecto directo del flujo, por ejemplo de gastos en I+D o en publicidad, sobre los resultados corrientes es negativo. Por supuesto, dichos gastos tienen un efecto positivo indirecto sobre los resultados futuros, vía el stock de *know-how* acumulado o de imagen/prestigio a los cuales contribuyen. Se sigue que los intentos de explicar diferencias en resultados entre empresas sobre la base de los gastos estratégicos corrientes únicamente (p. ej. ratios de publicidad/ventas, I+D/ventas) es probable que lleven a resultados ambiguos". Además, una empresa con un elevado stock de recursos y capacidades puede optar por reutilizarlos, y/o desplegarlos en nuevos productos-mercados que supongan buenas oportunidades y donde sus activos serán de nuevo escasos y por tanto valiosos.

En definitiva, una de las cuestiones fundamentales que se plantea, es si el éxito empresarial es consecuencia de la estructura de la competencia y del posicionamiento en el mercado o de la posesión de una serie de capacidades internas de la empresa. Coincidimos con Cuervo (1999: 46) en señalar que tanto la posición competitiva como los recursos y capacidades de la empresa juegan un papel relevante en la consecución de resultados superiores. La dificultad a la hora de obtener resultados concluyentes en las investigaciones empíricas es debida a la existencia de interacciones recíprocas entre entorno, estructura de mercado, estrategia, capacidades y resultados (Schendel, 1997: 1; Herderson y Mitchell, 1997: 5) y la separación mantenida entre ambos aspectos se debe fundamentalmente al carácter estático de las investigaciones entroncadas en estas teorías. Como señala Cuervo (1999: 46-47) "en un punto de tiempo, la empresa puede derivar ventajas por tener una posición competitiva ventajosa o unos recursos estratégicos. Sin embargo, si se toma un análisis dinámico, la posición está sostenida por los recursos, y los recursos se desarrollan por la posición".

Por todo ello, ambos enfoques no deben verse como sustitutorios o antagónicos sino como complementarios. La consideración simultánea del posicionamiento en los

productos-mercados y en el mercado de factores o recursos, puede constituir un elemento fundamental para mejorar el poder explicativo de los grupos estratégicos. La consideración de exclusivamente una de "las dos caras de una misma moneda" (Dierickx y Cool, 1994), podría explicar en gran medida los resultados empíricos obtenidos. Sólo cuando existiese una convergencia entre ambas definiciones de grupo (se cumple como mínimo nuestra definición semifuerte de grupo estratégico), podrían identificarse diferencias más claras entre los grupos. De hecho autores como Bogner, Rajendran y Thomas (1994: 325) consideran que los grupos estratégicos requieren para ser significativos, similares dotaciones de recursos y estrategias, lo que supondría que se cumpliesen simultáneamente las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo II.

Abundando en lo que acabamos de señalar, si nos basamos en la argumentación de Dierickx y Cool (1989 y 1994), así como en los resultados de Mehra (1996), en el caso de no coincidir ambas definiciones de grupo (caso en el que nos encontraríamos con una definición débil de grupo estratégico) parece razonable suponer, que el poder explicativo de los grupos estratégicos tipo II, basados en las similitudes en las dotaciones de recursos y capacidades, mostrarán un mayor poder explicativo que los grupos estratégicos tipo I, basados en la similitud en cuanto a su ámbito de actuación y compromisos de recursos.

El trabajo de Mehra (1996), sobre el sector bancario en Estados Unidos, tenía por objeto analizar si el modelo de grupos estratégicos basado en los recursos y capacidades de las empresas, explicaba de manera más eficiente las diferencias en resultados, que el modelo de grupos estratégicos basado en los posicionamientos producto-mercado. Sus resultados indicaron que los grupos basados en los recursos explicaban mucho mejor las variaciones en rendimiento de los diferentes grupos. El autor (*Ibid.*: 318) concluyó que parecían existir "dos niveles de competencia en una industria: el nivel primario, donde las empresas compiten por *inputs* claves de recursos; y el nivel secundario, donde compiten por los consumidores". Ello implicaría que una empresa podría enfrentarse a dos tipos de competidores.

Ahora bien, asumir la posibilidad de diferencias significativas entre los grupos, no supone asumir que no puedan existir todavía diferencias dentro de los grupos, en la medida en que la pertenencia a un grupo, constituye una cuestión de grado y, si bien las empresas son similares o comparables, todavía mantienen diferencias entre ellas. A este respecto, McNamara, Deephouse y Luce (2003: 161) explican los superiores resultados obtenidos por las *secondary firms*, empresas que se encuentran en la periferia de los grupos estratégicos, en relación a los obtenidos por las empresas más representativas de los grupos *core firms*, y las empresas solitarias *solitary firms*, en la medida en que las primeras consiguen combinar los beneficios de ser distintivas desde el punto de vista estratégico, con las presiones institucionales para la similitud. De este modo consiguen, "casar" los postulados contradictorios de la dirección estratégica y la teoría institucional, dado que mientras la dirección estratégica propugna los valores de

ser diferente, la teoría institucional destaca las ventajas de ajustarse a los patrones aceptados.¹³¹

Para ello se apoyan en las conclusiones de Deephouse (1999: 148), que revisando la tensión existente entre los postulados de la dirección estratégica, establece que una mayor diferenciación beneficia a las empresas porque reduce la competencia, y en las de la teoría institucional, que establecen que la homogeneidad lleva a las empresas a conseguir los beneficios de una mayor legitimidad, estableciendo que las empresas moderadamente diferenciadas obtienen mejores resultados que las que se conforman a los cánones o "recetas" establecidas, y que las altamente diferenciadas. La recomendación principal de los autores se resume en que las empresas que buscan ventajas competitivas deberían ser tan diferentes como sea posible, sin llegar a perder las ventajas de la legitimidad. Para los autores "una empresa dentro de un grupo podría distinguirse del resto del grupo para reducir la intensidad competitiva. No obstante la empresa necesita mantener su legitimidad, por lo que no debería salirse del rango de estrategias aceptables del grupo" (*Ibid.*: 160).

3.5. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA SIGNIFICATIVIDAD DE LOS GRUPOS Y DE SUS DIFERENCIAS EN RESULTADOS

Como pudimos constatar a lo largo de la revisión de la literatura sobre grupos estratégicos llevada a cabo en los dos primeros capítulos, todavía brilla por su ausencia una teoría mínimamente aceptada y contrastada, que establezca las condiciones necesarias para que los grupos estratégicos existan y sean significativos, es decir susceptibles de afectar al comportamiento y/o los resultados de las empresas de un sector industrial. No obstante diversos autores han llevado a cabo aproximaciones interesantes a esta problemática, entre las que queremos destacar las realizadas en los trabajos de Lee, Lee y Rho (2002), Mehra (1994), Mehra y Floyd (1998) y Tang y Thomas (1992), entre otras.

En nuestro caso, dimos un primer paso en esta dirección al proponer definiciones de grupo estratégico con diferentes grados de fortaleza, fortaleza que vinculamos al grado de significatividad de los grupos estratégicos y, por tanto, de la capacidad de las estructuras de grupo identificadas para explicar diferencias en resultados. El siguiente paso, siguiendo un orden natural, ha de centrarse necesariamente en las características o factores que facilitan o dificultan la convergencia entre definiciones alternativas de grupo (algo que en gran medida ya llevamos a cabo en el apartado 3.3.2. de este mismo capítulo) y que por tanto influyen en el grado de fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumple un sector

¹³¹ No obstante, dentro de la argumentación de McNamara *et al.* (2003), existen aspectos cuestionables, pues la investigación no ha demostrado, de manera concluyente, que la rivalidad dentro de los grupos, sea mayor que la rivalidad existente entre los grupos.

industrial. La cuestión a analizar puede ser abordada de dos maneras diferentes, bien analizando uno o diversos sectores para constatar qué definición de grupo estratégico cumplen, o bien plantear una serie de hipótesis sobre la influencia que determinadas características clave de un sector industrial pueden tener sobre el grado de fortaleza de la definición de grupo estratégico del mismo, para a continuación tratar de predecir qué definición se cumplirá en los sectores analizarlos y contrarstarlo empíricamente. No decidimos por esta segunda opción, conscientes de que suponía asumir mayores riesgos, dadas las limitaciones que nos encontrábamos a la hora de llevar a cabo la investigación empírica, así como de que con ello comenzábamos a construir un cuerpo teórico que tendría que ser validado por medio de sucesivos trabajos de investigación.

Centrándonos ya en las principales aportaciones que hacen referencia a características relevantes de los sectores o condiciones que se han de dar para la existencia significativa de los grupos estratégicos, consideramos pertinente revisar las aportaciones de Mehra (1994) y Mehra y Floyd (1998)¹³². Estos autores establecen que las probabilidades de encontrar grupos estratégicos estables y diferencias significativas en resultados, difieren según dos características fundamentales de los sectores industriales analizados: a) un nivel mínimo de heterogeneidad dentro de la industria, en una o más dimensiones relevantes de la estrategia competitiva; y b) la existencia de una serie de recursos relativamente inimitables, que subyacen al posicionamiento competitivo de un grupo estratégico, y que por sus características suponen un impedimento a la movilidad.

Por su parte, Tang y Thomas (1992)¹³³ condicionan la existencia de grupos estratégicos, a la existencia de costes de relocalización o costes de reposicionamiento, que serán función de la especificidad y reversibilidad de las inversiones a realizar, para hacer posible un cambio o reposicionamiento estratégico. Si estos costes, que dan origen a la existencia de barreras a la movilidad, son demasiado bajos, no existirán grupos estratégicos o las estructuras de grupo serán inestables a corto plazo. Si los costes son demasiado elevados, ello puede llevar a una diferenciación máxima, lo que también imposibilitaría el desarrollo de los grupos. Sólo cuando los costes de reposicionamiento fueran moderados en áreas cercanas, pero relativamente elevados en áreas remotas, se darían las condiciones adecuadas para la existencia de grupos estratégicos. Estos costes de relocalización estarían vinculados fundamentalmente a la adquisición y desarrollo de los activos necesarios para adoptar un nuevo posicionamiento, así como a los costes en que incurriría la empresa por adoptar posicionamientos que imposibilitaran sacar el máximo partido a las inversiones anteriormente realizadas.

Lee, Lee y Rho (2002)¹³⁴ coinciden en cierta medida con el planteamiento de Tang y Thomas (1992), pues consideran que las barreras a la movilidad no deben ser ni

¹³² Para una más amplia revisión de sus planteamientos, podemos acudir al apartado 1.4.2.2.

¹³³ Ver apartado 2.5.2. para un desarrollo más completo.

¹³⁴ Ver apartado 2.4.2. para un desarrollo más completo.

muy altas ni muy bajas. A ello añaden otras consideraciones relativas a la necesidad de la presencia de capacidades dinámicas, de una reducida rivalidad entre los diferentes grupos estratégicos (la rivalidad estaría centrada en las empresas del propio grupo) y de interacciones estratégicas entre las empresas, que dificultasen la entrada de nuevos competidores.

Otros factores que han sido señalados como relevantes a la hora de facilitar, tanto la convergencia entre los modelos mentales particulares de los decisores clave, como entre definiciones alternativas de grupo estratégico, hacen referencia fundamentalmente:

- ◆ Al grado de estabilidad/dinamismo y de ambigüedad/certidumbre del sector industrial. En un entorno cambiante e incierto resulta más difícil que las empresas ajusten sus posiciones para conseguir la convergencia entre *stock* de activos, elecciones producto-mercado y estrategia corriente (Cool, Dierickx y Martens, 1994); resulta más difícil que los decisores acomoden sus modelos mentales a la realidad objetiva del sector (Bogner y Thomas, 1993; Porac y Thomas, 1990), por lo que pueden aparecer vínculos causales equívocos en relación a la fuerzas económicas que operan en un sector (Thomas y Carroll, 1994).
- ◆ Al ciclo de vida del sector industrial o grado de emergencia/madurez del mismo (Nath y Gruca, 1997; Porac y Thomas, 1990), factor que tiene mucho que ver con los señalados en el punto anterior, en la medida en que existen menores posibilidades de convergencia en sectores emergentes o en proceso de cambio profundo, en los cuales las bases de la competencia no están claramente fijadas (Bogner, Pandian y Thomas, 1994). Así, Nath y Gruca (1997) comentan que sus resultados, que fueron positivos en cuanto a la convergencia entre definiciones alternativas de grupo estratégico, se lograron en un sector competitivo maduro, geográficamente delimitado y con un número de empresas relativamente reducido. Consideran que la posibilidad de que se cumpliera dicha definición en sectores emergentes sería muy reducida, dado que al no estar todavía establecidas las “reglas del juego competitivo”, la variedad estratégica sería probablemente muy elevada y los cambios rápidos. Por motivos prácticamente idénticos consideran que se daría la misma situación en sectores inmersos en procesos de profunda transformación.
- ◆ Al grado de concentración del sector y a la amplitud del ámbito geográfico en el que se localizan los competidores. De nuevo Nath y Gruca (1997) señalan que en mercados no delimitados geográficamente, el grado de convergencia entre las diferentes definiciones de grupo variará en función del número de competidores, reduciéndose cuanto mayor sea éste. Ello tiene mucho que ver con la observabilidad de los comportamientos y con la posibilidad de que se den interacciones frecuentes, que faciliten los procesos de aprendizaje social que promueven el desarrollo de grupos estratégicos cognitivos y aumentan su estabilidad temporal (Peteraf y Shanley, 1997).

En definitiva la observabilidad de los comportamientos, la posibilidad de interacciones entre empresas y directivos, que lleven a prácticas cooperativas o colusivas tácitas o no, la estabilidad y baja incertidumbre del entorno, la existencia de recursos y capacidades escasos y difíciles de imitar, etc., condicionan las posibilidades de la existencia y persistencia temporal de los grupos y de sus diferencias en resultados.

Uno de los grandes problemas a los que nos enfrentamos en la presente investigación es el de la medición de variables continuas como la incertidumbre, el grado de heterogeneidad o de ambigüedad, que sólo pueden "medirse" adecuadamente en términos relativos por comparación entre diferentes sectores, lo que nos lleva generalmente a aproximaciones cualitativas. Asimismo queremos significar que la escasez de trabajos dedicados a analizar el grado de convergencia entre definiciones alternativas de grupo estratégico, ha supuesto un serio inconveniente en la presente investigación. No obstante, plantaremos en el apartado siguiente las hipótesis prometidas, que emanan de la reflexión en torno a las aportaciones teóricas señaladas y de las conclusiones extraídas a partir de la revisión de las características especialmente relevantes de los sectores analizados en los trabajos empíricos que han sido objeto de revisión y los resultados obtenidos.

3.6. CUESTIONES A INVESTIGAR E HIPÓTESIS PLANTEADAS

Todas las consideraciones realizadas a lo largo de los diferentes apartados incluidos en este capítulo, en relación a las diferentes definiciones de grupo estratégico y las relaciones entre las mismas, nos han llevado a abordar dos cuestiones de investigación de especial relevancia para nuestra investigación. La primera de estas cuestiones ha sido tratada con cierto detalle en el apartado anterior y se centra en vincular la fortaleza de la definición de grupo estratégico que se cumple en un sector industrial determinado con las propias características del mismo. Éste es uno de los pasos imprescindibles, a nuestro modo de ver, para poder plantear una "teoría" de los grupos estratégicos que nos permita establecer *a priori* la probabilidad de la existencia de los grupos estratégicos y la medida en que éstos serán significativos, es decir, la medida en que cabe esperar que expliquen las diferencias en resultados o en el comportamiento de las diferentes empresas de la industria considerada.

Plantear una propuesta en términos absolutos, en relación a la cuestión de cuándo existen o no existen los grupos, o si son o no significativos suponía a nuestro entender, además de una temeridad dado el estado de la cuestión, adoptar una posición extrema, que implicaba centrarse en el blanco y el negro, olvidando la multitud de tonalidades de gris que podían existir entre ambos. Por ello, nos centramos en tratar de relacionar las características de la industria, con la probabilidad de que las estructuras de grupo identificadas cumplieren alguna de las definiciones de grupo estratégico que caracterizamos en función de su grado de fortaleza, así como en la probabilidad de que la siguiesen cumpliendo en el futuro.

En definitiva, del análisis pormenorizado de los diferentes planteamientos teóricos revisados en los dos primeros capítulos, así como de las conclusiones extraídas de la revisión de los trabajos analizados, cabe deducir que la probabilidad de que se cumpla una definición de grupo estratégico de mayor o menor fortaleza, está relacionada con variables entre las que destacan: el grado de estabilidad e incertidumbre en el sector; la posibilidad de observar el comportamiento de los competidores y el nivel de interacción con los mismos, lo que está muy vinculado al grado de dispersión geográfica del sector y al número de empresas que formen parte del mismo; y a la imitabilidad de los recursos y capacidades que constituyen la base para la competitividad de las empresas. En consecuencia, podría plantearse con carácter general la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. *La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá la estructura de grupos identificada en un sector industrial, será elevada (reducida) en sectores de alta estabilidad y baja incertidumbre (baja estabilidad y alta incertidumbre), donde la posibilidad de interacción y observación de la competencia es elevada (reducida), y donde los recursos y capacidades que constituyen la base para la diferenciación competitiva son difíciles (fáciles) de imitar.*

De esta hipótesis de carácter general emanan una serie de hipótesis que nos permiten teorizar sobre la relación entre las diferentes características destacadas y la fortaleza de la definición de grupo estratégico, en los términos siguientes:

Hipótesis 1.1. *La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está negativamente relacionada con el grado de dinamismo e incertidumbre del sector industrial analizado.*

La falta de estabilidad y la alta incertidumbre dificultan que las empresas adopten unos puntos de referencia claros, provocan la existencia de diferencias en la forma de interpretar los cambios y reaccionar a los mismos, y pueden llevar a algunas empresas a comportamiento erráticos, cambios frecuentes en el posicionamiento, etc. Todo ello reduce las posibilidades de convergencia entre definiciones alternativas de grupo estratégico y, por tanto, la probabilidad de que existan grupos estratégicos significativos.

Cool, Dierickx y Martens (1994), señalan como en condiciones de estabilidad y baja incertidumbre, sólo es cuestión de tiempo que las empresas ajusten sus posiciones para conseguir un ajuste entre *stock* de activos, elecciones producto-mercado y estrategia corriente. Esta circunstancia prácticamente garantizaría el cumplimiento de, como mínimo una definición semifuerte de grupo estratégico. A ello habría que añadir que cuanto más estables son estos patrones competitivos, más fácil resultará que los modelos mentales de los competidores se ajusten a los mismos.

En consecuencia, cabe esperar que la fortaleza de la definición será elevada en sectores de alta estabilidad y baja incertidumbre, donde las bases de la competencia están claramente fijadas. Por el contrario, será reducida en sectores de baja estabilidad y

alta incertidumbre en los cuales las bases de la competencia no están claramente fijadas, porque se trate de sectores emergentes o en proceso de cambio profundo.

Hipótesis 1.2. *La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está positivamente relacionada con la posibilidad de interacción y observación de los competidores en el sector analizado.*

En la medida en que un elevado grado de dispersión geográfica del sector y un elevado número de competidores, dificultan la observabilidad de los posicionamientos de los competidores así como la interacción con los mismos, se deduce que la fortaleza de la definición de grupo será elevada donde la competencia está geográficamente delimitada y/o existe un número reducido de competidores. Por el contrario, será reducida en sectores en los cuales la competencia no está geográficamente delimitada y/o existe un amplio número de competidores.

Hipótesis 1.3. *La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está positivamente relacionada con la existencia de recursos y capacidades difíciles de imitar como bases de la diferenciación competitiva en el sector analizado.*

La probabilidad de que la definición de grupo estratégico que cumple un sector sea significativa, depende en gran medida de la existencia de recursos y capacidades difíciles de adquirir o imitar y, en relación a los mismos, de la existencia de barreras a la movilidad significativas que supongan costes de relocalización moderados en áreas cercanas y relativamente elevados en áreas remotas (Lee, Lee y Rho, 2002; Mehra, 1994; Mehra y Floyd, 1998; Tang y Thomas, 1992). Una situación contraria llevaría a posicionamientos muy volátiles y, por lo tanto no significativos, o a la existencia de un único grupo estratégico. No obstante Tang y Thomas (1992) y Lee, Lee y Rho (2002) plantearon la posibilidad de que unos costes de relocalización o barreras a la movilidad extremadamente elevados, impidieran la existencia de grupos significativos, lo que llevaría a posicionamientos idiosincrásicos de cada uno de los miembros del sector. Por ello podría plantearse como alternativa a la relación positiva señalada en esta hipótesis, una relación curvilínea que podría ser representada en forma de U.

Antes de entrar en la siguiente cuestión de investigación, queremos significar que en la medida en que sólo una investigación empírica que abarcase diversos sectores, con características diferentes y en periodos de tiempo diferentes, podría permitirnos contrastar de manera adecuada estas primeras hipótesis, nuestro trabajo empírico, centrado en el análisis de un único sector, tendrá a estos efectos un carácter casi más exploratorio que confirmatorio. No obstante, como tendremos ocasión de ver en el capítulo quinto, las características del sector analizado nos hacen prever que cumplirá una definición débil. De hecho, éste fue uno de los motivos que determinaron la elección del mismo.

La segunda de las cuestiones de investigación en que se centra la presente tesis doctoral, tiene por objeto el establecimiento de una relación entre el grado de fortaleza

que cumple la definición de grupo estratégico obtenida en el sector objeto de estudio, con el valor explicativo de las diferencias en resultados, que tiene dicha estructura de grupos. Ello nos ha llevado a plantear las hipótesis que aparecen en el cuadro 3.5.

Hipótesis 2. *Si la definición de grupo estratégico es débil, ninguna de las estructuras de grupo identificadas por separado, podrán explicar de manera adecuada las diferencias en resultados identificadas en la industria analizada.*

Hipótesis 3. *Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad explicativa del modelo, de las diferencias en resultados, mejorará sensiblemente si se utilizan simultáneamente estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), y la basada en sus similitudes en cuanto al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).*

Hipótesis 4. *Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad para explicar diferencias en resultados, de una estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), será mayor que la de una estructura de grupos basada en sus similitudes en cuando al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).*

Hipótesis 5. *Si la definición de grupo estratégico es semifuerte cualquiera de las dos alternativas de identificación de los grupos anteriormente señaladas (tipo I o tipo II), permitirá explicar las diferencias en resultados identificadas.*

Hipótesis 6. *Sólo si la definición de grupo estratégico es fuerte, cualquiera de las tres alternativas de identificación de los grupos estratégicos (tipo I o tipo II), permitirá explicar las diferencias en resultados identificadas.*

Hipótesis 7. *Sólo si la definición de grupo estratégico es muy fuerte, la estructura de grupos y las diferencias en resultados serán estables entre los grupos, y podrán ser explicadas por la pertenencia a los mismos.*

Cuadro 3.5. Hipótesis que relacionan la fortaleza de la definición de grupo estratégico con el valor explicativo de la misma

Fuente: Elaboración propia

Si hacemos caso a la teoría, ésta predice que las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico tienden a responder del mismo modo a las oportunidades y amenazas del entorno, tanto si derivan de perturbaciones externas o internas al propio grupo. También establece que las empresas del mismo grupo tienden a percibirse unas a otras como los competidores más directos, de forma que llegan a reconocer sus interdependencias y a anticipar sus reacciones con precisión ante los movimientos de otras empresas (Caves y Porter, 1977: 251; Céspedes, 1996 a: 12; Más Ruiz, 1995: 147; Porter, 1980: 149). Ello supone partir de la premisa de que cuanto más fuerte sea la definición de grupo estratégico que cumpla la estructura de grupos de un sector, entonces mayores son las posibilidades de que las empresas reconozcan sus

interdependencias y que, por tanto, la pertenencia a un grupo condicione el comportamiento competitivo/cooperativo de las empresas y, de ahí los resultados obtenidos por las empresas pertenecientes al mismo.

Que la definición sea débil, implica que empresas que toman similares decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, cuentan con dotaciones de recursos y capacidades significativamente diferentes (véase por ejemplo los resultados de Lawless, Bergh, y Wilsted, 1989). En estas circunstancias, dentro de un mismo grupo estratégico tipo I, las empresas con superiores dotaciones de recursos podrían obtener resultados significativamente superiores a las demás, con lo cual las diferencias dentro de los grupos podrían llegar a ser más significativas que las diferencias entre grupos. A resultados similares llegan entre otros Cool y Schendel (1988); Galbraith y Schendel (1983)¹³⁵, Más Ruiz (1998)¹³⁶; y McNamara *et al.* (2003).

Considerar únicamente la estructura de grupos tipo II, también puede llevarnos a resultados equívocos. Las empresas pertenecientes a un mismo grupo definido en función de las similitudes de las dotaciones de recursos y capacidades de sus miembros, pueden llegar a obtener resultados muy diferentes en función de lo acertado de sus decisiones de posicionamiento en el producto-mercado. Los errores cometidos por una empresa pueden llevarla a no aprovechar el potencial de sus recursos, de lo que se deducirían de nuevo diferencias significativas en resultados dentro de los grupos. Por todo ello, sin tener en cuenta ambas circunstancias de manera simultánea, no pueden explicarse de forma satisfactoria las diferencias en resultados (hipótesis 2 y 3). De hecho, el considerar sólo una de las partes en ausencia de convergencia ha sido, a nuestro modesto entender, uno de los motivos que ha llevado a las inconsistencias observadas en la investigación previa.

Respecto al valor explicativo de los grupos basados en los compromisos de recursos, frente a los grupos basados en los recursos, cuando se cumple una definición débil, nos apoyamos en razonamientos como los que nos ofrecen, por ejemplo, Dierickx y Cool (1989: 510 y 1994: 78), cuando señalan que “los flujos determinan los resultados corrientes únicamente de forma trivial, del lado de los gastos”, si bien “tienen un efecto positivo indirecto sobre los resultados futuros”, vía la acumulación de *stocks*, mientras que “su potencial de rentabilidad, está determinado por el nivel de sus *stocks*”, y en resultados como los de Mehra (1996), para plantear la hipótesis 4.

Si se cumple una definición semifuerte de grupo estratégico, en términos generales, las empresas que adoptan un determinado patrón de decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, poseerán una dotación similar de recursos y capacidades. De ello se deduce que los grupos obtenidos utilizando un enfoque u otro serán muy similares, y que las diferencias en resultados entre grupos serán,

¹³⁵ Entre empresas que mantienen un posicionamiento competitivo dominante (en términos de cuota de mercado) dentro del grupo y las que presentan un posicionamiento menos favorable.

¹³⁶ Diferencias significativas sobre todo en rentabilidad económica. Existen diferencias entre los diferentes periodos temporales.

seguramente superiores a las diferencias dentro de los grupos. Por ello, tanto si nos fijamos en unas características como en otras, la pertenencia a un grupo determinado explicará de manera significativa las diferencias en resultados (hipótesis 5).

Respecto a la hipótesis 6, la lógica nos indica que para que la estructura de grupos estratégicos identificada a partir de las percepciones de los competidores, tenga capacidad para explicar diferencias en resultados, o bien los decisores clave agrupan a sus competidores en función de su éxito, o son capaces de percibir las dimensiones más relevantes del posicionamiento competitivo propio y de sus rivales. Si esto último sucede se cumple la definición fuerte de grupo estratégico, circunstancia en la cual la capacidad explicativa del modelo sería muy elevada. En este caso, no sólo las empresas de un mismo grupo estratégico adoptan patrones de acumulación de recursos y capacidades similares y similares posicionamientos producto-mercado, sino que estas similitudes son percibidas por los decisores. En consecuencia cualquiera de las estructuras de grupo será susceptible de explicar de manera significativa diferencias en resultados.

Por último, en la hipótesis 7 se hace referencia explícita a la estabilidad de las definiciones de grupo y de las diferencias en resultados. Esta estabilidad requerirá, no sólo que las empresas pertenecientes a un grupo adopten posicionamientos competitivos similares, tanto del lado de los mercados como de los recursos; sino que además perciban estas similitudes estratégicas, y perciban a los miembros de su grupo como sus rivales más directos. De este modo el grupo estratégico se constituye como punto de referencia estratégica (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996; Fiegenbaum y Thomas, 1994 y 1995; Greeve, 1998; Mbengue, 1995) que condicionará sus actuaciones futuras y, de ahí, sus resultados. Esta condición es necesaria para que realmente pueda esperarse que las empresas de un mismo grupo estratégico reaccionen de manera similar, y diferente a la forma en la que reaccionan los miembros de otros grupos estratégicos, a los eventos significativos de su entorno competitivo.

Una vez expuestas nuestra hipótesis de partida, dedicaremos los dos próximos capítulos a llevar a cabo un análisis empírico pormenorizado de las estructuras de grupo en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación, que supondrá un primer paso en la validación de las mismas. Cabe señalar que a lo largo de estos capítulos trataremos de precisar una metodología de análisis que deberá ser aplicada en posteriores investigaciones a diferentes sectores.

Capítulo Cuarto:

Una Propuesta de Dimensiones Clave para la Identificación de Grupos Estratégicos y su Aplicación al Sector de la Iluminación

4.1. INTRODUCCIÓN

En los dos primeros capítulos de la tesis doctoral que presentamos, revisamos las diferentes perspectivas de análisis de los grupos estratégicos. En el capítulo tercero tras presentar una propuesta de definiciones alternativas de grupo estratégico, planteamos una serie de hipótesis relacionadas con las mismas. En primer lugar, en relación al cumplimiento de las condiciones necesarias para asignar a una determinada estructura de grupos estratégicos, un mayor o menor grado de fortaleza. En segundo lugar, en relación al diferente valor explicativo de las variaciones en los resultados empresariales, que pueden tener las definiciones alternativas de grupo estratégico presentadas. A lo largo de los capítulos cuarto y quinto, llevaremos a cabo el trabajo empírico por medio del cual trataremos de validar al menos parcialmente las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

En cada uno de los pasos de nuestra investigación, que se guiará en lo fundamental por el modelo de Fiegenbaum (1987), fundamentaremos nuestras elecciones, tratando de salvar en la medida de lo posible las diferentes y en la mayoría de los casos fundadas críticas metodológicas a que ha dado lugar esta línea de investigación.

Como el propio título del presente capítulo indica, tendrá una especial relevancia en el mismo el proceso de selección de las dimensiones clave de identificación de grupos estratégicos, en el que hemos tratado de ser especialmente rigurosos. En el apartado 4.4. se discute ampliamente la problemática relacionada con la misma, y proponemos una serie de criterios que marcan una diferencia clara entre la identificación de grupos estratégicos como mapa de conducta o como mapa de estructura y que suponen una de las aportaciones del presente trabajo.

4.2. PROCEDIMIENTO MARCO DE IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS OBJETIVOS

El procedimiento tipo de identificación de grupos estratégicos¹³⁸ (ver figura 4.1.), cuando se incluye en el modelo la consideración del factor tiempo, ha sido expuesto con gran exactitud por Fiegenbaum (1987). En el mismo, se definen una serie de pasos previos a la determinación de los grupos estratégicos, que resultan indispensables para adecuar la metodología concreta a los objetivos de la investigación. Si bien se pueden presentar ciertas peculiaridades, que pueden afectar al número de fases y a la metodología concreta de identificación de los grupos, en función de los objetivos de investigación y de la perspectiva de análisis empleada, este procedimiento nos servirá como marco de análisis metodológico. No obstante, debemos significar que nuestro análisis no se circunscribe exclusivamente a las fases de este proceso, que finaliza con la identificación de los grupos estratégicos, sino que también abarca la revisión de sus implicaciones sobre los resultados.

La primera de las tareas consiste en la definición precisa del espacio estratégico competitivo (Fiegenbaum *et al.*, 1990: 136) en torno al cual se va a centrar el trabajo. Ello requiere la definición del periodo de tiempo a considerar en el estudio (paso 1), del nivel de estrategia a analizar (paso 2) y de los componentes de la estrategia que van a definir las dimensiones estratégicas relevantes, para una correcta definición de la estructura de la industria (paso 3).

El periodo de tiempo a considerar dependerá de la industria a investigar y de los objetivos de la investigación. Existen muchos estudios que han tomado una "fotografía" en un momento del tiempo de los grupos estratégicos. No obstante, cada vez son más numerosos los estudios que incluyen la variable tiempo en sus análisis (ver Cuadro 4.1), ocupándose de valorar aspectos como la persistencia temporal de los

¹³⁸ Fiegenbaum (1987) toma como referencia la identificación de grupos estratégicos objetivos.

grupos (Baird, Sudharshan y Thomas, 1988; Bogner, Thomas y McGee, 1996; Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas, 1987 y 1990; Fiegenbaum y Thomas 1995; Flavian y Polo, 1997a; Mascarenhas, 1989; Más Ruiz y Gómez Sala, 1993; Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum, 1991); la existencia de diferencias en rendimiento sistemáticas y sostenibles entre empresas y grupos (Céspedes, 1996; Cool y Dierickx, 1993; Fiegenbaum y Thomas, 1993; Flavian y Polo, 1997b; Ketchen, Thomas y Snow, 1993); los patrones de entrada y consolidación en una industria (Bogner, Thomas y McGee, 1996); o el papel de los grupos estratégicos como grupos de referencia (Fiegenbaum y Thomas, 1995; Porac, Thomas, Wilson, Patton y Kanfer, 1995; Greeve, 1998).

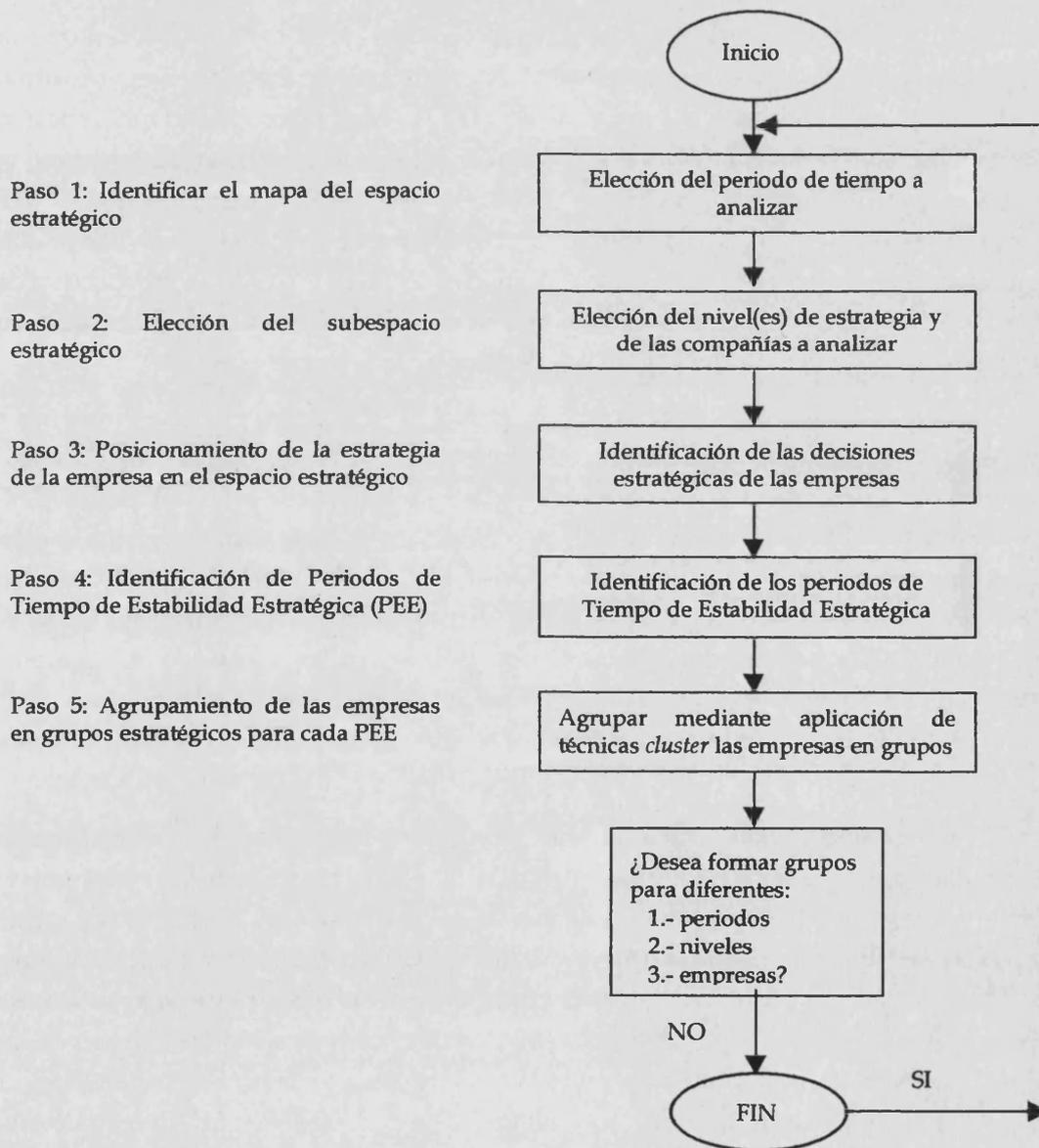


Figura 4.1. Marco General de identificación de grupos estratégicos
Fuente: Fiegenbaum; Sudharshan y Thomas (1990: 135)

Respecto a los niveles de estrategia, la mayoría de los autores distinguen entre el nivel corporativo, de negocios y funcional, que se corresponden con diferentes niveles de responsabilidad respecto a la toma de decisiones. Estos niveles aparecen claramente diferenciados en las empresas diversificadas, cosa que no ocurre en el caso de empresas que desarrollan una única actividad, en las cuales los dos primeros niveles se confunden (Meguzzato y Renau, 1991: 87; Navas y Guerras, 1996: 39). A este respecto, la mayoría de los estudios se centran en el nivel de estrategia de negocio, si bien en ocasiones se consideran dimensiones como la integración vertical o la diversificación, etc. que hacen referencia al nivel corporativo, mientras que en otros casos se realizan agrupaciones considerando exclusivamente alguna estrategia funcional.

El tercer paso tiene como objetivo la elección de aquellas variables que mejor representan las elecciones estratégicas de las empresas analizadas. Fiegenbaum *et al.* (1990: 136), siguiendo a Cool y Schendel (1987) entre otros, hacen referencia a las decisiones relativas al ámbito de actuación y a los compromisos de recursos, como aquellas que reflejan las principales decisiones estratégicas, mientras que la ventaja competitiva y la sinergia representan el resultado de las decisiones adoptadas en relación a estas dos primeras (Hofer y Schendel; 1978: 25). Desde la perspectiva de los recursos y capacidades, estaríamos hablando de aquellas variables que mejor representan la dotación de recursos y capacidades de las empresas.

Evidentemente las estructuras de grupo identificadas pueden diferir en gran medida, si varían los niveles de estrategia analizados, así como las dimensiones específicas utilizadas. Las elecciones vendrán determinadas por el objetivo de la investigación, la disponibilidad de información, y requieren de un profundo conocimiento del sector o sectores objeto de análisis. A lo anterior debemos añadir que debemos ser conscientes de que, tanto las dimensiones estratégicas relevantes, como las variables adecuadas para aprehenderlas, pueden variar a lo largo del tiempo. Ello nos lleva al paso siguiente, el de la identificación de periodos de tiempo de estabilidad estratégica, necesario cuando el estudio sea longitudinal, o cuando se pretenda conocer si el periodo analizado es un periodo estable, desde el punto de vista estratégico.

No obstante, antes de pasar al paso cuarto queremos hacer referencia a la necesidad que se plantea en algunos estudios de elegir, no sólo las variables que van a "representar" la estrategia, sino, además de éstas, otras variables que nos permitan capturar las dimensiones más relevantes de los resultados, la rivalidad, los vínculos entre empresas, las tasas de difusión de comportamientos estratégicos, o las necesarias para la caracterización de una industria, sector o mercado. Los objetivos de la investigación determinarán la necesidad o no de llevar a cabo estas elecciones. A lo largo del presente capítulo trataremos alguno de estos aspectos, fundamentalmente en lo que se refiere a la determinación de los resultados.

Como ya indicamos anteriormente, el cuarto paso tiene por objeto definir periodos de tiempo de estabilidad estratégica o, en términos más amplios, los distintos subperiodos para los que se desea analizar la estructura de grupos estratégicos.

Fiegenbaum (1987) y Fiegenbaum *et al.* (1990) consideran que es necesario identificar los grupos estratégicos en periodos de relativa homogeneidad y similitud respecto al comportamiento estratégico competitivo, para que los grupos identificados resulten significativos. Sin embargo, existen ejemplos de análisis de grupos en periodos de inestabilidad estratégica, como es el caso de García, Santos, y Vallelado (2001). Como veremos en el apartado 5.1.1.1. del capítulo quinto, la determinación de los periodos de tiempo de estabilidad estratégica resulta ser una labor compleja, pues ha de valorar simultáneamente las variaciones a lo largo de las dimensiones estratégica y los cambios en las interrelaciones entre las mismas.

El paso número cinco consiste en la identificación de los grupos estratégicos, utilizando como materia prima las variables seleccionadas o, los factores en que han quedado resumidas después de un análisis factorial. La metodología más comúnmente utilizada radica en la utilización de alguna modalidad de análisis de conglomerados, si bien existen otras opciones. En todo caso los grupos serán identificados para los distintos subperiodos establecidos en el paso 4 (en su caso), con lo que finaliza este procedimiento marco, salvo que se desee modificar el periodo de análisis, variar el nivel de estrategia a analizar, realizar cambios en las variables utilizadas, o modificar la muestra de empresas. En estos casos el proceso debe reiniciarse.

Ahora bien, dado que como ya señalaron autores como McGee y Thomas (1992) y McGee, Thomas y Pruett (1994, 1995), la mera identificación de los grupos estratégicos no debería, salvo excepciones, constituir mas que un objetivo intermedio de la investigación, a continuación de estas fases, se llevarán a cabo, generalmente, una serie de contrastes que tendrán como objetivo, validar una serie de hipótesis en relación a las implicaciones que sobre el comportamiento o los resultados de las empresas, tiene la existencia de los grupos estratégicos.

4.3. DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

4.3.1. Definición del sector o sectores objeto de estudio y del periodo de tiempo analizado

Observando el cuadro 4.1. podemos constatar que la inmensa mayoría de los estudios sobre grupos estratégicos, analizan un único sector industrial si bien la variedad de sectores analizados es bastante amplia. En este sentido, los más estudiados han sido la industria farmacéutica, la de fabricantes de cerveza, bancos y otras entidades financieras, distribución y aseguradoras. Las investigaciones sobre grupos estratégicos de la economía de la organización industrial se apoyan normalmente en muestras de corte transversal de datos pertenecientes a varios sectores (Newman, 1978; Porter, 1979; Caves y Pugel, 1980; Arraiza, Lafuente y Yagüe, 1985). Por el contrario la mayoría de los trabajos enmarcados en los demás enfoques o perspectivas de análisis se centran en un único sector industrial. Como veremos más adelante, ello tiene importantes consecuencias en lo que se refiere a la elección de las variables.

SECTOR	Análisis	AUTOR/AÑO (HASTA 104)
Diversos sectores	Estático	Newman (1978) Porter (1979); Donsimoni y Leoz-Argüelles (1981); Kogut (1984); Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Calori (1985); Walton (1986); Hergert (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Debondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); Douglass y Rhee (1989); Jegers (1989); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Kumar (1990); Lawless y Tegarden (1991); Caves y Chemawa: (1992); Miles, Snow y Sharfman (1993); Jegers (1994); Thomas y Carroll (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Schroeder, Congden y Gopinath (1995); Mehra y Floyd (1998)
	Dinámico	Oster (1982); Galbraith y Schendel (1983); Fiegenbaum y Primeaux Jr. (1987); Pant (1991); Wiggins y Ruefli (1995)
Acero/fundiciones	Estático	
	Dinámico	Schroeder (1990); Nair y Kotha (2001); Nair y Filer (2003)
Aerolíneas	Estático	Peteraf (1993); Ryans y Wittink (1985)
	Dinámico	Smith, Grimm, Young y Wally (1997); Pegels, Song y Yang (2000) ¹³⁹
Alimentario (transformación)	Estático	McGee y Segal-Horn (1990)
	Dinámico	Rama (1999)
Automóviles (fabricantes)	Estático	Nohria y García-Pont (1991); Bigné y Vila (2000); García-Pont y Nohria (2002)
	Dinámico	Tallman (1991)
Banca	Estático	Fombrum y Zajac (1987); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Reger (1990 a); Espitia, Polo y Salas (1991); Gómez, Marhuenda y Mas (1993); Reger y Huff (1993); Mehra (1996); Gómez Suárez y Méndez García (2000); McNamara, Luce y Thompson (2002); McNamara, Deephouse y Luce (2003)
	Dinámico	Amel y Rhoades (1988); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Céspedes (1996); Más Ruiz (1996a); Más Ruiz (1998); De la Fuente <i>et al.</i> (2000)
Cajas de Ahorros	Estático	Flavian, Polo y Urquizu (1994)
	Dinámico	Más Ruiz y Gómez Sala (1993); García, Santos y Vallelado (2001)
Cerámico	Estático	
	Dinámico	Camisón y Molina (1998)
Cerveceros	Estático	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Schendel y Patton (1978); Tremblay (1985); Lewis y Thomas (1994); Houthoofd y Heene (1997)
	Dinámico	Hatten y Schendel (1977); Hatten y Hatten (1985); Johnson y Thomas (1987); Boecker (1991)
Distribución alimentaria	Estático	Hawes y Crittenden (1984); Gripsrud y Gronhaug (1985); Porac, Thomas y Emme (1987); Lewis y Thomas (1990); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Hodgkinson y Johnson (1994); Iglesias (1994); Lewis y Thomas (1994); Ruiz e Iglesias (1997); Bello y Muñiz (1998)
	Dinámico	Flavian y Polo (1997 a); Flavian y Polo (1997 b); Muñiz (1998); Flavian y Polo (2000); Muñiz, Cervantes y González (2001);
Distribución no sólo alimentaria	Estático	Harrigan (1985); Porac y Thomas (1994)
	Dinámico	
Distribución minorista textiles	Estático	García Falcón y Rodríguez (1996)
	Dinámico	
Distribución productos químicos	Estático	
	Dinámico	Segars y Grover (1994)

(continúa en la página siguiente)

¹³⁹ Ambos estudios son dinámicos en la medida en que analizan acciones y respuestas competitivas a lo largo de un periodo de tiempo, pero no identifican PTEE ni las modificaciones en el nº de miembros de los grupos.

SECTOR	Análisis	AUTOR/AÑO (HASTA 104)
Electrónica	Estático	Kim y Lim (1988)
	Dinámico	
Farmacéutico	Estático	
	Dinámico	Cool y Schendel (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Cool y Schendel (1988); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Cool y Dierickx (1993); Bogner, Pandian y Thomas (1994); Cool, Dierickx y Martens (1994); Bogner, Thomas y McGee (1996); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001)
Fresero	Estático	Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992)
	Dinámico	
Géneros de punto y moda en general (manufacturas)	Estático	McNamee y McHugh (1989); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1994); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995)
	Dinámico	
Hospitales	Estático	Pegels y Sekar (1989); Nath y Sudharshan (1994); Nath y Gruca (1997)
	Dinámico	Ketchen, Thomas y Snow (1993)
Informática microordenadores	Estático	Derajtys; Christman y Bauerschmidt (1993) ¹⁴⁰
	Dinámico	Baird, Sudharshan y Thomas (1988)
Mayoristas suministros e instrum. médico	Estático	Frazier y Howell (1983)
	Dinámico	
Petrolífero	Estático	
	Dinámico	Primeaux Jr (1985); Mascarenhas (1989); Mascarenhas y Aaker (1989a); Mascarenhas y Aaker (1989b)
Mueble de rattan	Estático	Más Ruiz y Estevez García (2000)
	Dinámico	
Perfumes y cosméticos	Estático	Mbengue (1995 a); Mbengue (1995 b)
	Dinámico	
Pinturas y relacionados	Estático	
	Dinámico	Dess y Davis (1984)
Programas MBA	Estático	Segev, Raveh y Farjourn (1999)
	Dinámico	Clark y Montgomery (1999)
Radio	Estático	
	Dinámico	Greeve (1998)
Reprografía	Estático	
	Dinámico	McGee y Thomas (1994)
Seguros	Estático	Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001)
	Dinámico	Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993); Fiegenbaum y Thomas (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Pinillos y Martín (1998);
Sistemas informac. de la marina	Estático	
	Dinámico	Galbraith, Merrill y Morgan (1994)
Suministros industriales	Estático	Day, Desarbo y Oliva (1987)
	Dinámico	
Tabaquera	Estático	Gordon y Milne (1999)
	Dinámico	
Viveros	Estático	Foreman y Westgren (1997)
	Dinámico	
Modelizaciones no referidas a ningún sector		Kumar (1987); Kumar; Thomas y Fiegenbaum (1990); Lee, Lee y Rho (2002)

Cuadro 4.1. Sectores analizados y tipo de análisis, estático *versus* dinámico
Fuente: Elaboración propia

¹⁴⁰ Estático pues los grupos estratégicos se calculan una única vez, considerándolos estructuras estables, no obstante se hace un seguimiento durante 5 años de las tasas de supervivencia de las empresas.

Tradicionalmente la definición del sector objeto de estudio se ha basado en las clasificaciones estándar de industria (códigos SIC o CNAE), que principalmente reflejan variaciones en el producto y agrupan empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares para la elaboración de su oferta. No obstante, empresas que tienen por objeto los mismos clientes y ofrecen productos sustitutivos y, por lo tanto, son competidoras, se encuentran clasificados en códigos totalmente diferentes debido a la utilización de materiales y procesos productivos diferentes (Cuervo, 1993: 368; Grant, 1996: 114). Por ello ha de tenerse en cuenta además de un criterio tecnológico, aplicado desde el lado de la oferta, un criterio de demanda que selecciona al conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes.

A ello hay que añadir que la mayoría de los trabajos quedan circunscritos a límites nacionales, lo que puede ser muy criticable si se pretende delimitar con cierta exactitud, el espacio estratégico en el que se posicionan todas aquellas empresas en situación de competencia. McGee y Thomas (1992: 82-83) y McGee, Thomas y Pruett (1995: 261-262) señalan que si esto podía haber sido aceptable en el pasado, es cada vez más evidente que resulta insuficiente en la actualidad. Consideran que "puede ser más apropiado ver los conceptos de mercado, industria y nación como complementarios y adoptar una definición más comprehensiva del negocio y la competencia, que capture variaciones en producto, mercado y tecnología" (Abell, 1980), y también refleje la competencia en mercados de inputs, procesos (tecnología) y la más convencional basada en outputs, desde una perspectiva global (Hout, Porter y Rudden, 1982)", que enriquecería considerablemente la investigación. La justificación explícita de la muestra se convierte en un importante criterio de diseño.

De la revisión realizada se desprende que, si bien la variación en el número de empresas analizadas es grande, la mayoría de trabajos utilizan una muestra que, por su tamaño, difícilmente puede considerarse estadísticamente representativa de un sector, si bien la mayoría de ellos sí que recogen un porcentaje de las ventas totales del sector muy significativo, al centrarse en las empresas de mayor tamaño. Como ejemplos podemos señalar, entre otros, los trabajos de Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992; 17/48%); Carroll, Lewis y Thomas (1992; 16/>60%); Dess y Davis (1984; 22 empresas/70%); Flavián y Polo (1997; 71/>50%); Houthoofd y Heene (1997; 36/95%); Nair y Kotha (2001; 12/90%). Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991; 22/90%); etc. Es cierto no obstante que algunos trabajos si presentan muestras mucho más grandes, generalmente cuando las variables utilizadas son exclusivamente financieras, como es el caso, por ejemplo de Galbraith y Schendel (1983; 1200 negocios/diversos sectores); Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985; 173/6 ramas actividad); Douglass y Rhee (1989; 437 unidades de negocio/diversos sectores); Fombrun y Zajac (1987; 300/3 subsectores empresas financieras); Hergert (1987; 1839/50 industrias manufactureras); Jegers (1989 y 1994; 3250 empresas/110 industrias nivel 3 dígitos Nace-Indust.); etc. Además cabe significar, como podemos constatar, que las mayores muestras suelen presentarse en trabajos que analizan diversos sectores, por lo que las muestras por sector, siguen siendo reducidas.

Estos trabajos empíricos también se circunscriben, en su inmensa mayoría, a un ámbito territorial delimitado, generalmente nacional (la mayoría de los estudios, entre ellos los más conocidos, realizados en la industria cervecera, farmacéutica y de seguros, se circunscriben a este ámbito territorial), pero en algunos casos también regional o local (Gripsrud y Gronhaug, 1985; McNamee y McHugh, 1989; Pegels y Sekar, 1989; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; Bustos, Hidalgo y Díez de Castro, 1992; Reger y Huff, 1993; Iglesias, 1994; Porac y Thomas, 1994; Lant y Baum, 1995; Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer, 1995; Camisón y Molina, 1998). Ello es así, incluso en el caso de sectores en los que los efectos de la creciente globalización de la economía en la competencia resultan palpables. Sólo unos pocos estudios trascienden las fronteras nacionales (Douglass y Rhee, 1989; Mascarenhas, 1989; Mascarenhas y Aaker, 1989; Nohria y García-Pont, 1991; Muñiz, 1998; Rama, 1999; Muñiz, Cervantes, y González, 2001; García-Pont y Nohria, 2002).

Si bien existe una tendencia creciente a llevar a cabo estudios dinámicos, sobre todo a partir de las aportaciones de Cool, Fiegenbaum y sus colegas, todavía son levemente mayoritarios los trabajos que tienen un carácter estático, en el sentido de que constituyen una "fotografía" de la competencia de un sector industrial en un momento del tiempo, o la situación "promedio" cuando se utilizan datos relativos a varios ejercicios, sin realizar un análisis comparativo de la situación en los mismos, asumiendo implícita o explícitamente la hipótesis de estabilidad de los grupos. Los estudios dinámicos analizan la evolución temporal de los grupos estratégicos, comparando el número, posición y composición de los mismos en periodos diferentes. Periodos que, en el caso de los estudios más elaborados, los investigadores definen como periodos de tiempo de estabilidad estratégica PTEE, mientras que en otros estudios se eligen basándose en el conocimiento del sector, de su ciclo de vida, o de los momentos en los que un cambio significativo en el entorno haya podido afectar a la estructura de grupos.

4.3.2.- La elección del sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación

La elección de un único sector industrial, que puede ser cuestionable dada la naturaleza de nuestra investigación, ha venido motivada fundamentalmente porque la realización de una investigación multisectorial desbordaba ampliamente nuestras posibilidades. Llevar a cabo una investigación multisectorial implicaba o bien utilizar un número restringido de dimensiones estratégicas comunes a los distintos sectores, lo que probablemente hubiera hecho factible el estudio, o asumir una tarea de análisis en profundidad de las bases de la competencia de cada uno de los sectores, que permitiera determinar una batería de dimensiones de clasificación diferentes para cada uno de ellos. Esto último resulta imprescindible si se desea caracterizar adecuadamente los sectores analizados, e identificar unos grupos estratégicos dotados de algún significado. Como contrapartida también plantea el problema de que puede limitar las posibilidades de generalización de los resultados.

Otro de los motivos radica en que, desde un inicio asumimos que la presente investigación tenía, en gran medida un carácter exploratorio y suponía un primer paso que debía ser continuado por muchos otros. Para la elección del sector en concreto, fueron determinantes, entre otras cosas, sus características que le hacían *a priori* un firme candidato para contrastar uno de los supuestos extremos de la relación entre definición de grupo estratégico y valor explicativo de la misma.

4.3.2.1. Breve caracterización del sector

Según el CNAE o Código Nacional de Actividades Económicas, comúnmente utilizado para España y la Unión Europea, corresponde al sector de fabricantes de lámparas eléctricas y aparatos de iluminación el código 315. No obstante, un análisis mínimamente detallado de la competencia nos indica que, ni todas las empresas incluidas en dicho código son competidoras, debido al tipo de producto que fabrican (muchas de ellas fabrican fundamentalmente componentes para instalaciones eléctricas pero no propiamente lámparas ni asimilados), ni se incluyen en el mismo todos los fabricantes de lámparas eléctricas y aparatos de iluminación (por ejemplo algunos fabricantes de sobremesas de cerámica o de lámparas confeccionadas con madera o cartón piedra que aparecen en ocasiones, en otros códigos CNAE).

En el presente trabajo, incluiremos cualquier empresa dedicada a la fabricación de lámparas y aparatos de iluminación independientemente de la forma concreta, material o tecnología utilizados para satisfacer la necesidad de disponer de luz artificial. Tampoco se establece ninguna premisa o limitación en función del tipo de clientes a los cuales puedan ir dirigidos los productos de las empresas. El número total de empresas que configuran el sector resulta difícil de precisar. El informe sectorial elaborado por e-informa para Camerdata (red de Cámaras de Comercio Españolas) de 2001, que utiliza datos del INE, establece que este sector está configurado por unas 915 empresas, si bien los datos referidos exclusivamente a los fabricantes industriales de iluminación arrojan unos valores inferiores, concretamente se calcula que existen en España unas 750 compañías. Martín Aymerich (1999) que define el sector tal y como aparece en la partida 94.05 del código arancelario (sistema armonizado) maneja cifras considerablemente más bajas, al cifrar el sector en unas 570 empresas de las que 317 realizarían alguna operación de exportación.

En nuestro caso llegamos a identificar un total de 635 empresas fabricantes, utilizando una diversidad de fuentes de datos obtenidas del Instituto Nacional de Estadística (INE), de la Federación Valenciana del Metal (FEMEVAL), de la Asociación de Exportadores de Transformados (ARVET), de ANFALUM (Asociación Nacional de Aparatos de Iluminación), de la base de datos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), de la Feria de Valencia, de INFURMA (International Furniture and Lighting Magazine) a través de su página web: www.spanishfurniture.com, del primer portal de iluminación en España: www.iluminacionprofesional.net, del Registro Mercantil de Valencia y de la base de datos SABI. La condición de fabricante fue contrastada a través

de las páginas web de las empresas, en su caso, y de la información proporcionada por un grupo de gerentes del sector, con los que se mantuvieron entrevistas en profundidad. Asimismo se introdujo una variable de control en el cuestionario utilizado, para garantizar que todas las empresas de la muestra fueran fabricantes de lámparas y/o aparatos de iluminación, lo que permitía desechar, en su caso, aquellas empresas que fueran únicamente distribuidoras.

En la tabla 4.1. podemos observar la evolución de las principales magnitudes del sector. Tanto la producción, como la exportación han tenido una evolución positiva, no obstante, las importaciones han crecido a un ritmo considerablemente superior, lo que ha tenido un efecto negativo en la balanza comercial que, a pesar de mantenerse positiva, lo es cada vez menos. España se situó en el año 2000 en el quinto lugar a nivel de la Unión Europea, tanto en cuanto a producción como en cuanto a exportación, detrás de Italia, Alemania, Francia y Reino Unido. Otros países productores de importancia son la República China y EEUU (Martín Aymerich, 1999: 7).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Facturación	721.2	745.2	787.3	817.4	829.4	841.4	865.5
Importación	97.24	115.35	157.5	181.4	217.6	260.1	
Exportación	254.6	273.6	325.9	330.1	337.2	383.1	395.6
Balanza	157.36	158.25	168.4	148.7	119.6	123	

Tabla 4.1. Principales datos del sector en millones de euros
Fuente: FEDAI-ARVET, ICEX e Informe sobre exportaciones de aparatos de iluminación de la Unión Europea 2000.

Por comunidades autónomas, los principales productores de lámparas y aparatos de iluminación a nivel nacional se concentran fundamentalmente en Cataluña (en torno al 40%) y en la Comunidad Valenciana (entre el 35-37%), seguidas muy de lejos por la Comunidad de Madrid, Aragón y País Vasco (que suponen entre las tres en torno al 22%). El peso del resto de Comunidades Autónomas es prácticamente residual¹⁴¹.

Se observa una escasa diversificación en las exportaciones de lámparas españolas. Los datos relativos al año 2000 (www.Infurma.es, 2003) indican cómo la mayoría de estas exportaciones se dirigen a países de la Unión Europea (55.6%), entre los que destacan Francia, Reino Unido y Alemania, seguidos por los Estados Unidos (1.6%) y Oriente próximo (8.1%). Las principales comunidades autónomas exportadoras vuelven a ser Cataluña, que exportó el 41.6% del total exportado por España en 1999, y la Comunidad Valenciana con el 33.98% (March *et al.*, 2000: 11). Las diez empresas españolas más exportadoras son, en este mismo orden: 1) Leds C4; 2)

¹⁴¹ Según datos del Ministerio de Economía del periodo 1998-2000.

Mariner; 3) Indalux; 4) Antares Iluminación; 5) Cerámicas Torreblanca; 6) H.Rogu; 7) Lámparas Especiales; 8) Creval; 9) Dalcama y 10) Oscaluz (Martín Aymerich, 1999: 5).

Las importaciones españolas también se concentran en muy pocos mercados, los diez primeros países proveedores representan casi el 90% del total, (Martín Aymerich, 1999: 5). Los principales países proveedores son por orden de importancia, Italia, Alemania, Francia y China (March *et al.*, 2000: 11)

Volumen de facturación	% empresas
Más de 10.312.973 euros	2.81
Entre 1.635.387 y 10.312.973	21.59
Entre 259.332 y 1.635.387	47.18
Entre 41.123 y 259.332	26.05
Inferior a 41.123	2.34

Tabla 4.2. Distribución de empresas por volumen de facturación
Fuente: Adaptado de e-informa (2002)

El tamaño de las empresas que configuran el sector es en general pequeño o muy pequeño, de hecho, en muchos casos se trata prácticamente de microempresas¹⁴². Martín Aymerich (1999: 2) señala que sólo 9 empresas tenían en el año 1998 más de 99 empleados, mientras que según datos del Ministerio de Economía (1998), solamente 8 empresas tenían más de 99 trabajadores. El informe sectorial de e-informa (2002), que utiliza una muestra de 426 empresas clasificadas en el código 315 de la CNAE, nos ofrece la distribución de empresas por volumen de facturación que aparece en la tabla 4.2¹⁴³. Cabe significar en relación al tamaño de las empresas, que algunas de ellas están comenzando a descentralizar la producción y a diversificar riesgos creando diversas sociedades, que se dedican generalmente a líneas de productos diferentes, en el marco de pequeños grupos empresariales.

Por lo que respecta a los principales puntos fuertes y puntos débiles del sector, éstos se resumen en el cuadro 4.2. Llama poderosamente la atención hechos como la escasa inversión en I+D, en un sector en el que la vida media de la mayoría de los productos está en torno a los tres años más o menos. Ello hace que la definición y desarrollo de los nuevos productos sea básicamente "de carácter intuitivo y fruto de la experiencia acumulada" derivando básicamente en mejoras de carácter incremental en la oferta actual (March *et al.*, 2000: 24 y 72). En algunos casos, se acude a diseñadores externos, en la medida en que la mayoría de las empresas no cuentan con personal especializado y mucho menos con un departamento de diseño.

¹⁴² El informe IDESCAT (2002) indica que de las 232 empresas de Cataluña, sólo 41 tenían 20 o más empleados.

¹⁴³ No obstante queremos hacer la salvedad de que no todas las empresas que forman parte de su muestra resultan ser competidores directos, quedando fuera del marco de nuestro análisis.

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La oferta sigue apostando por la calidad existiendo un número creciente (todavía bajo) de empresas certificadas o en proceso de su obtención ▪ Está mejorando la imagen de marca vía calidad y promoción internacional ▪ El servicio y los plazos de entrega se están acortando paulatinamente ▪ Cumplimiento generalizado de las normas de seguridad ▪ Creciente especialización en segmentos concretos ▪ Creciente diferenciación (todavía reducida) de los productos ▪ Capacidad de adaptación de los diseños a las nuevas tendencias ▪ Renovación constante de líneas de producto ▪ Tendencia a procesos productivos descentralizados que aumenta la flexibilidad ▪ Subcontratación creciente que incrementa flexibilidad y reduce costes de producción ▪ Elevada confianza de los empresarios del sector respecto a la evolución del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte atomización de un sector todavía artesanal ▪ Reducido tamaño de las empresas que dificulta aplicación de nuevas tecnologías y un mayor servicio al cliente ▪ Gran similitud en los procesos de fabricación y diseño de los productos ▪ Escasa inversión en aspectos relacionados con la Investigación y el Desarrollo ▪ Práctica habitual de copias e imitaciones de productos de éxito ▪ Los ciclos de vida de los productos se están recortando ▪ Escasa profesionalización de la dirección-gestión ▪ Ausencia de estrategias de marketing debidamente planificadas ▪ Escaso gasto en capacitación, no se planifica y la formación se recibe en el puesto ▪ Sistemas de información para la gestión deficientes ▪ Escaso seguimiento de productos sustitutivos y de las actividades de las empresas extranjeras ▪ Proveedores básicos sujetos a fuertes tensiones en los precios que repercuten directamente sobre los fabricantes ▪ Escasa utilización de acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas ▪ Técnicas de producción y tecnologías básicas fácilmente accesibles con un nivel de inversiones requerido medio-bajo, lo que facilita la entrada de nuevos competidores ▪ Dificil acceso a fuentes de información privilegiadas

Cuadro 4.2. Principales puntos fuertes y débiles del sector
Fuente: Elaboración propia

Algunos empresarios del sector se quejan de lo mucho y de lo rápido que se copian los modelos de aquellos fabricantes que se preocupan por innovar. También destacan la necesidad de lanzar familias de productos, pues no resulta fructífera la innovación en productos sueltos, lo que incrementa el riesgo de tales actuaciones. No obstante, en general coinciden en que las claves del futuro se centran en la calidad, el diseño y el servicio al cliente, como medios de diferenciar la oferta española de los fabricantes de terceros países que compiten vía precios.

La tecnología de fabricación está bastante estandarizada y la innovación en procesos se reduce fundamentalmente a la adquisición de tecnología y en mejoras incrementales de los procesos existentes, difíciles de evaluar en términos cuantificables. Como señalan March *et al.* (2000: 73) "el continuismo y el aprovechamiento de los equipos e instalaciones preexistentes es prácticamente total" y "la implantación de tecnologías avanzadas y procesos automatizados encuentra al nivel sectorial

limitaciones técnicas serias, principalmente derivadas del elevado componente manual de las operaciones de fabricación y por la gran diversidad de productos y diseños que manejan (la mayoría de)¹⁴⁴ las empresas”.

Otro elemento fundamental en las empresas modernas, es el relativo a las estrategias de recursos humanos. Cabe señalar a este respecto que la mayoría de las empresas no cuentan con departamentos al respecto, y las prácticas están muy poco planificadas. Respecto a la capacitación, March *et al.* (2000: 51) señalan que “no es resultado habitualmente de una formación reglada, sino que es fruto de la experiencia y años de estancia en la empresa”, lo que es debido en gran medida al “carácter manual y en ocasiones semiartesanal de los procesos de fabricación, unido al grado de estabilidad y escasa complejidad en la evolución de los activos tecnológicos de fabricación”.

Resulta asimismo significativo el escaso número de alianzas estratégicas que se dan en el sector, alianzas que podrían permitir a las empresas, entre otras cosas, un mayor poder de negociación, completar sus ofertas, mejorar sus canales de distribución, el acceso a las nuevas tecnologías y compartir determinados costes. A este respecto, destacados empresarios del sector señalan la falta de confianza y una aproximación muy oportunista a la cooperación por parte de los empresarios del sector, como factores que la dificultan enormemente. Los acuerdos son difíciles de alcanzar y generalmente poco fructíferos, pues se busca el beneficio a corto plazo.

El grado de integración de las empresas es variable, de hecho, algunas de ellas actúan como proveedoras de otras de, por ejemplo, piezas de fundición o cristal. También se da el caso de que unas empresas completen su oferta con productos fabricados por otras empresas. La subcontratación si es relativamente importante, sobre todo en lo relativo a logística externa, marketing y determinados procesos de producción como la fundición, mecanizado y tratamiento de superficies (baño de metales). Destaca la fabricación bajo pedido y la comercialización del producto, que se realiza generalmente a través de representantes multicartera, especializados en este tipo de productos (March *et al.*, 2000: 28).

Respecto a la calidad, si bien la mayoría de las empresas se conforman en la actualidad con cumplir la normativa de la CEE, crece paulatinamente el convencimiento de que el cumplimiento de las normas ISO se convertirá en el futuro en una exigencia por parte de los clientes importantes, así como un instrumento indispensable para penetrar en los mercados más exigentes. Recientemente algunas empresas han obtenido la certificación ISO9000, mientras que otras han iniciado los trámites o se están preparando para conseguirla. Por el contrario la situación respecto a la certificación medioambiental ISO14000, resulta tan homogénea como negativa, puesto que no conocemos ningún caso de empresa que la haya obtenido o se plantee hacerlo a corto plazo. En la mayoría de los casos se busca asesoramiento técnico

¹⁴⁴ El paréntesis es nuestro.

externo para el cumplimiento de normativas y para alcanzar los niveles de calidad requeridos.

Entre las federaciones y asociaciones relevantes para el sector, cabe destacar a FEDAI (Federación Española de Asociaciones de Industriales y Exportadores de Aparatos de Iluminación), a la que pertenecen ANFALUM (Asociación Nacional de Fabricantes de Luminarias), ARVET (Agrupación Regional Valenciana de Exportadores de Transformados) y SELCI (Agrupación de Fabricantes Exportadores de Aparatos de Iluminación). En la Comunidad Valenciana destaca el papel de FEMEVAL (Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana), a la que pertenece AVALAMP (Asociación Valenciana de Fabricantes de Lámparas). Las Ferias más importantes del sector, son el Salón Internacional de la Iluminación EUROLUCE (Milán), LIGHT & BUILDING (Frankfurt), la Feria Internacional de la Iluminación de Valencia (FIAM) y MATELEC (Madrid).

4.3.2.2.- Delimitación del ámbito geográfico del estudio y del periodo de tiempo analizado

Podría parecer contradictorio que, aún reconociendo la existencia de un marco de competencia global en el sector de la iluminación, que se hace patente al observar como, incluso algunas de las más pequeñas empresas del sector, exportan una considerable proporción de su producción a distintos países, en ocasiones muy distantes tanto geográfica como culturalmente, el ámbito geográfico de la muestra analizada en el presente estudio se circunscriba al territorio nacional. No obstante, existen en nuestra humilde opinión, razones más que suficientes para justificar esta elección. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

En primer lugar, los objetivos del estudio requerían la identificación de grupos basados en las percepciones de la gerencia de las empresas sobre similitud y competencia entre empresas. Ello podía resultar mucho más fácil si existía un conocimiento directo y cuanto menos una mínima interacción entre las empresas analizadas, lo que se conseguía eligiendo empresas pertenecientes a un sector con tradición en un ámbito geográfico no excesivamente amplio. A estas razones hemos de añadir el hecho de que, la escasez de medios con que contábamos para hacer frente a esta investigación, unido a la presión que nos suponía haber asumido un gran retraso en la elaboración de esta tesis debido, entre otras cosas, a un primer fracaso al tratar de llevar a cabo esta investigación en el sector hotelero¹⁴⁵, nos aconsejaba prudencia a la hora de delimitar nuestro ámbito de estudio.

¹⁴⁵ Esta investigación fue llevada a cabo en colaboración con el Dr. Joan Ramón Sanchis Palacio y financiada con una beca de la Fundación de Altos Estudios Turísticos. Si bien se pudo llevar a cabo un análisis exhaustivo del sector en general y definir los posicionamientos en el mercado de *outputs* (grupos estratégicos tipo I) existentes en el ámbito de Valencia y provincia, la falta de colaboración de las empresas que formaban parte de la muestra, no permitió identificar los posicionamientos en el mercado de *inputs* (grupos estratégicos tipo II) ni los grupos estratégicos cognitivos o basados en las percepciones de la gerencia (grupos estratégicos tipo III).

También queremos destacar la circunstancia de que existía la posibilidad de aprovechar la información y los contactos generados a lo largo de una investigación exploratoria previa, llevada a cabo en el ámbito del departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, y dirigida por el Dr. Isidre March Chordá, con cuya inestimable colaboración hemos contado para la realización del estudio empírico presentado.

Por último señalar que una vez obtenidos los resultados, podemos añadir a nuestra argumentación que tanto durante el pretest del cuestionario, como a lo largo de toda la investigación, la gran mayoría de las empresas que respondieron al cuestionario citaron como competidores directos y empresas más similares a empresas que formaban parte de su entorno más inmediato, a pesar de que se permitía citar a cualquier empresa perteneciente o no a la muestra seleccionada.

Respecto al periodo de tiempo analizado, dada la imposibilidad de remontarnos muchos años atrás por la pérdida de información y representatividad de la muestra que ello suponía (un número nada desdeñable de empresas son de reciente creación a lo que hay que añadir la dificultad que hemos encontrado a la hora de obtener información económico-financiera de años anteriores a 1997 para bastantes empresas), decidimos considerar inicialmente los ejercicios 1997 a 2000. Como veremos en el apartado dedicado a la selección de las variables, el análisis de las inversiones realizadas por las empresas en dicho periodo, fue considerado suficiente para ofrecer una idea bastante clara del posicionamiento en el mercado de factores de las empresas, máxime si tenemos en cuenta que los ciclos de vida de los productos son cortos y un número considerable de pequeñas empresas aparecen y desaparecen a lo largo de los años.

Resulta sin embargo necesario precisar que la información utilizada para la identificación de los grupos estratégicos basados en percepciones, se obtiene entre septiembre de 2001 y febrero de 2002 y, por tanto, se corresponde a la visión de la competencia que tenían los directivos entrevistados en dicho periodo. No obstante se considera que este mínimo desfase temporal no afecta a los resultados, más si tenemos en cuenta las inercias señaladas por diversos autores (entre otros, Hodgkinson, 1997 y Porac y Thomas, 1990), en lo que se refiere a la modificación del modelo mental de la competencia, que presentan los decisores clave de las empresas.

No se trata por tanto de un estudio longitudinal, sino de un estudio estático, que nos permitirá comparar diferentes estructuras de grupo, generadas a partir de planteamientos teóricos y datos diferentes. No obstante, se llevó a cabo un análisis de estabilidad estratégica con los datos de 1998, 1999 y 2000 utilizados para identificar los grupos estratégicos tipo I (posicionamiento en el mercado de *outputs*), que consideran la estructura de grupos como mapa de conducta estratégica. El hecho de que los contrastes no nos permitieran establecer un periodo de estabilidad estratégica (Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas, 1987) nos llevó a utilizar exclusivamente los datos del año 2000 para la identificación de los grupos estratégicos tipo I.

4.3.2.3. Elaboración y administración del cuestionario e identificación de la muestra

La identificación de las dimensiones relevantes a incluir en el cuestionario, se realiza generalmente tras un análisis profundo y detallado del sector objeto de análisis y de su evolución. Resulta asimismo recomendable contar con la opinión de expertos conocedores del sector, bien por su experiencia en la gerencia, por pertenecer a instituciones relacionadas directamente con la actividad, o por su dedicación al campo de la consultoría o la investigación especializada en dicha rama de actividad.

Para la determinación de las variables estratégicas más relevantes y demás contenidos del cuestionario, el presente trabajo contó, como ya hemos señalado, con la ventaja de disponer de los resultados de una investigación previa y reciente, realizada por miembros del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras de la Universidad de Valencia, en colaboración con la Federación Valenciana de Empresarios del Metal (FEMEVAL). A lo largo de esta investigación se llevaron a cabo 13 estudios de casos de empresas del sector de la iluminación, que permitieron la identificación de factores claves de éxito, si bien el objetivo principal de dicho trabajo radicaba en el análisis de las prácticas empresariales en materia de gestión de la tecnología y la innovación.

Además de ello, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con cinco gerentes del sector, a lo largo de las cuales se trató de desgranar cuáles eran los aspectos más relevantes a tener en cuenta a la hora de competir en el sector. La duración de las mismas osciló entre los cuarenta y cinco minutos y la hora y media, y permitió obtener una valiosa información cualitativa. Una vez elaborado en su versión inicial, el cuestionario fue por revisado por dos investigadores, uno de los cuales había participado en el trabajo al que hacíamos referencia en el apartado anterior, y pretestado con la colaboración de los cinco gerentes de empresas que participaron en las entrevistas semi-estructuradas. De la información proporcionada por los primeros y de lo constatado a lo largo de las entrevistas a los gerentes, se descubrieron ciertos problemas con la redacción de algunas preguntas del cuestionario que dificultaban su interpretación y que, en consecuencia, fueron modificadas, y se introdujeron dos nuevos ítems.

Cabe destacar, en relación a las preguntas relativas a los competidores más directos y a las empresas con las que presenta mayor similitud estratégica, que si bien inicialmente se había incluido un listado de empresas que podían ser marcadas por los entrevistados, acabaron dejándose abiertas, solicitando un mínimo de tres empresas citadas para cada pregunta. Si la relación aparecía a continuación de las preguntas parecía resultar más difícil que se citaran empresas fuera de la misma, aun cuando estuvieran realmente presentes en la mente de los entrevistados. Además el gran número de empresas parecía apabullar a los entrevistados que comenzaban a revisarla y la abandonaban sin acabar, en lugar de centrarse en las empresas que realmente les preocupaban.

Por lo que respecta al estudio de campo, las 635 empresas identificadas como fabricantes de lámparas y/o aparatos eléctricos de iluminación fueron contactadas por diversos medios. La gran mayoría de los cuestionarios finalmente obtenidos (67 de un total de 92) fueron administrados mediante entrevista personal que fue llevada a cabo, en unos casos por el propio doctorando y un pequeño grupo de profesores del departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras y en otros, principalmente fuera de la Comunidad Valenciana, por una empresa especializada contratada a dicho efecto.

Cuando no fue posible concertar una entrevista para cumplimentar el cuestionario, éste se hizo llegar a las empresas por correo (dos oleadas, una en octubre de 2001 y otra en enero de 2002), vía correo electrónico siempre y cuando existiera esta posibilidad, y por fax cuando se mostraba preferencia por este medio tras contactar telefónicamente. Cada empresa fue contactada por alguno de estos medios, entre un mínimo de 2 y un máximo de 4 veces, y aún así el índice de respuesta fue desgraciadamente bajo. Se consiguieron en total 92 cuestionarios (14,48 %), de los que se utilizaron exclusivamente 81 (12,75 %). Dos fueron eliminados por haber sido cumplimentados de manera muy deficiente, tres por pertenecer a empresas fundadas con posterioridad al año 1997, otro por no ser fabricante sino exclusivamente distribuidor, y se tuvo que prescindir de otros cinco cuestionarios, a pesar de haber sido correctamente cumplimentados, por no encontrar datos económico-financieros sobre las empresas en cuestión, ni en el registro mercantil, ni en la base de datos SABI, que fueron los medios utilizados para conseguir la mayor parte de este tipo de información.

A todo ello debemos añadir que finalmente el número de empresas considerado fue de 77, debido a la existencia de diversas sociedades que compartían propietario y gerencia, formando un grupo con dirección única, por lo que los datos de las diferentes sociedades fueron agrupados. Este es el caso de Creaciones Santos y Luzylamp; H. Rogu y Mardú y Gama; y Lámparas Soriano, Sormaluz y Xaloc.

Por último señalar que durante las entrevistas se intentó conseguir información complementaria cualitativa, sobre todo relacionada con los aspectos:

- Importancia de la subcontratación y fases del proceso productivo que generalmente se subcontratan y los motivos de que ésta se realice.
- Acuerdos de cooperación, opinión sobre su importancia, iniciativas y dificultades encontradas.
- Importancia de la innovación y el diseño y manera en que se organizan en la empresa estas actividades.
- Acceso y utilización del asesoramiento externo.
- Estrategias para la mejora de la calidad, motivos por los que no se ha conseguido una certificación, valoración de su importancia y perspectivas de futuro.
- Información complementaria sobre los mercados internacionales y diferencias con el mercado interior.

A continuación ofrecemos la relación de las empresas que forman la muestra del trabajo empírico, su ubicación geográfica y un código de identificación.

Denominación	Localización geográfica	Código
A C B ILUMINACION S.L.	Comunidad Valenciana	ILU1
ALALAMP S.L.	Comunidad Valenciana	ILU2
ALEGRI I FILLS S.L.	Cataluña	ILU3
ALF98 ARTISTAR S.L.	Cataluña	ILU76
ANTARES ILUMINACION S.A.	Comunidad Valenciana	ILU4
ANTONIO ALMERICH S.L.	Comunidad Valenciana	ILU5
APOLANA S.L.	Comunidad Valenciana	ILU6
ARTESANIA JOALPA S.L.	Comunidad Valenciana	ILU7
CALOR COLOR S.L.	Galicia	ILU8
CAPREDI S.L.	Comunidad Valenciana	ILU9
CARBONI IBERICA S.A.	Cataluña	ILU10
CASTAN ILUMINACION S.A.	Cataluña	ILU11
CERAMICAS EMILIANO S.L.	Comunidad Valenciana	ILU12
CERAMICAS TORREBLANCA, S.L.	Comunidad Valenciana	ILU13
CHULIA ILUMINACION S.L.	Comunidad Valenciana	ILU14
CREACIONES SANTOS S.A.-LUZYLAMP S.A.	Comunidad Valenciana	ILU15
CREVAL S.A.	Comunidad Valenciana	ILU16
CRISLAM S.L.	Comunidad Valenciana	ILU17
CRISTAL EXPORT S.L.	Comunidad Valenciana	ILU18
DALBER S.L.	Comunidad Valenciana	ILU19
DIART ILUMINACION S.L.	Cataluña	ILU20
DISENO 6 S.A.	Comunidad Valenciana	ILU21
DORVIL S.L.	Comunidad Valenciana	ILU22
GRANTLAMP S.L.	Comunidad Valenciana	ILU23
GRUPO ROBLES: DEO-ROGU-MARDU Y GAMA	Comunidad Valenciana	ILU24
GRUPO SORIANO: LAMP SORIANO-SORMALUZ-XALOC	Comunidad Valenciana	ILU25
GUIMOLUZ S.L.	Comunidad Valenciana	ILU26
IGUZZINI ILUMINAZIONE ESPAÑA S.A.	Cataluña	ILU27
ILUMINACION AJP S.L.	Comunidad Valenciana	ILU28
ILUMINACION CATALANA S.A.	Cataluña	ILU29
ILUMINACION MODERNA S.A.L.	Comunidad Valenciana	ILU30
INDUSTRIA BARROSO Y SANZ S.L. (LAMPARAS L'ART)	Comunidad Valenciana	ILU31
INDUSTRIAS ACTEON S.L.	Comunidad Valenciana	ILU32
INDUSTRIAS MASSMI S.L.	Comunidad Valenciana	ILU33
JMF ILUMINACION S.L.	Cataluña	ILU34
JOBERMA S.A.	Comunidad Valenciana	ILU35
JOMA ILUMINACION S.L.	Comunidad Valenciana	ILU36
JOTAEME LAMPS S.L.	Comunidad Valenciana	ILU37
LAMPARAS ESPANOLAS HERMA S.A.	Comunidad Valenciana	ILU38
LAMPARAS FERVE S.A.	Comunidad de Madrid	ILU39
LAMPARAS GAVA S.L.	Comunidad Valenciana	ILU40
LAMPARAS SCHULLER S.A.	Comunidad Valenciana	ILU41
LAMPISTERIA VALENCIANA S.L.	Comunidad Valenciana	ILU42
LANDA DELTA S.L.	Comunidad Valenciana	ILU43

(continúa en la página siguiente)

Denominación	Localización geográfica	Código
LLUM D,OR S.L.	Comunidad Valenciana	ILU44
LUMIVAL S.A.	Comunidad Valenciana	ILU45
MANILUZ S.L.	Comunidad Valenciana	ILU46
MARINER S.A.	Comunidad Valenciana	ILU47
MARINISA S.A.	Andalucía	ILU48
MARSET ILUMINACION S.A.	Cataluña	ILU49
MILAN ILUMINACION S.A.	Cataluña	ILU50
MODISS ILUMINACION S.L.	Cataluña	ILU51
MUNDIRESINA S.L.	Comunidad Valenciana	ILU52
NEOLUX S.L.	Comunidad Valenciana	ILU53
PANTALLAS ALTISENT S.A.	Cataluña	ILU54
PANTALLAS J.DOS S.L.	Cataluña	ILU55
PENTALUZ S.L.	Comunidad de Madrid	ILU56
PROYECTOS Y DISEÑOS DE ILUMINACION S.L.	Cataluña	ILU57
RETOLS OTESA S.L.	Cataluña	ILU58
RIMALUZ S.L.	Comunidad Valenciana	ILU59
RIPERLAMP S.A.L.	Comunidad Valenciana	ILU60
SAEVAL S.L.	Comunidad Valenciana	ILU61
SAGITARIO LIGHTING S.L.	Cataluña	ILU62
SANREYCO S.L.	Comunidad Valenciana	ILU63
SEVAL LUZ Y DISEÑO S.L.	Comunidad Valenciana	ILU77
SPAIN LIGHT S.L.	Comunidad Valenciana	ILU64
TALLERES RADIOELECTRICOS QUEROL S.L.	Comunidad Valenciana	ILU65
TARGETTI ILUMINACIÓN S.A.	Cataluña	ILU66
TECCARO ILUMINACIÓN S.L.	Comunidad Valenciana	ILU67
TIFFAN Y LUZ S.L.	Cataluña	ILU68
TRAMET S.A.	Castilla la Mancha	ILU69
TRIAM S.A.	Cataluña	ILU70
ULTRO QUANTIC S.A.	Cataluña	ILU71
V.C. ILUMINACION S.L.	Comunidad Valenciana	ILU72
VILAPLANA SA	Comunidad Valenciana	ILU73
VILARSAL S.L.	Comunidad Valenciana	ILU74
VIMALUZ SL	Comunidad Valenciana	ILU75

Cuadro 4.3. Relación de empresas participantes en la investigación
Fuente: Elaboración propia

4.4. NIVEL DE ESTRATEGIA CONSIDERADO Y SELECCIÓN DE VARIABLES UTILIZADAS

Si la selección de las dimensiones a considerar y de las variables utilizadas para medirlas, siempre resulta clave en un análisis de grupos estratégicos, todavía resulta si cabe más crucial cuando se pretende identificar diferentes estructuras de grupos estratégicos, basadas en fundamentos teóricos diferentes, para llevar a cabo análisis de convergencia entre las mismas. En este caso, no sólo nos enfrentamos al problema de la dependencia que los resultados del análisis de conglomerados tienen de la naturaleza de las variables utilizadas, sino a la necesidad de evitar planteamientos tautológicos en

los que sería relativamente fácil caer y que dejarían vacía de contenido la presente investigación.

Marcar una clara diferencia entre las variables relativas a las decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, frente a las variables representativas de la dotación de recursos y capacidades de la empresa, sobre la base de la diferencia entre variables flujo y variables *stock*, resultaba en nuestra opinión fundamental para operativizar correctamente las diferencias conceptuales entre estas dos visiones alternativas del grupo estratégico.

A esto debíamos añadir nuestra preocupación por definir un conjunto de variables suficientemente representativas de la naturaleza multidimensional de los resultados empresariales, que superase los análisis tradicionales basados en una única o un número muy reducido de variables centradas en la rentabilidad.

Por último, queremos significar que si bien hemos buscado, siempre que ha sido posible respaldo en la literatura para nuestras elecciones, lo que ha guiado las mismas ha sido la realidad del sector y las necesidades del estudio. De hecho, en algunos aspectos que comentaremos detalladamente más adelante, nos hemos apartado en cierto modo de la "tradicción", utilizando por ejemplo variaciones interanuales de algunas variables para la identificación de grupos estratégicos tipo I.

4.4.1. La selección del nivel de estrategia y de las variables estratégicas a considerar en la literatura

4.4.1.1. Introducción

Uno de los principales problemas a la hora de hacer operativo el concepto de grupo estratégico, es el relativo al logro de una adecuada y completa especificación del propio concepto de la estrategia. Constituye una cuestión previa de la que depende la validez y la utilidad del estudio realizado. Autores como McGee y Thomas (1986) y Thomas y Venkatraman (1988) entre otros, han denunciado que en muchos trabajos sobre grupos estratégicos no se prestó suficiente atención a la definición de la estrategia y a la elección de las variables que habían de representarla.

Por ello en este apartado se trata de ordenar, sintetizar y revisar todo el conjunto de variables que han sido utilizadas en los trabajos empíricos que constituyen nuestra muestra, para facilitar una correcta elección en el ámbito de nuestra investigación. La labor resulta tremendamente compleja y resulta difícil llegar a conclusiones, debido fundamentalmente, a la gran cantidad de dimensiones y variables consideradas, en trabajos de diferentes naturaleza, que adoptan diferentes perspectivas teóricas de análisis, para analizar, por medio de metodologías diferentes, empresas pertenecientes a sectores de actividad muy dispares.

En primer lugar y respecto a la gran cantidad de variables utilizadas, queremos significar que han sido contabilizadas, en el presente trabajo, cerca de 800 variables

diferentes; variables que han sido utilizadas en al menos un estudio para la definición de los grupos estratégicos. En el anexo segundo, recogemos no las variables concretas (en aras a la brevedad y a facilitar la comprensión), pero sí subgrupos más o menos homogéneos, vinculados a las principales dimensiones de la estrategia que han sido consideradas en la literatura.

En la mayoría de los estudios se utilizan diversas variables, en ocasiones un número considerable, para operativizar la estrategia. Los primeros estudios, que tienen su origen en la economía industrial, utilizan una o dos variables para analizar diversos sectores (Newman, 1978; Porter, 1979; Caves y Pugel, 1980; Donsimoni y Leoz-Argüelles, 1981; Oster, 1982). En aquellos estudios algo más recientes, pero que también analizan diversos sectores industriales, el número de variables promedio utilizado ya aumenta considerablemente (Galbraith y Schendel, 1983; Hergert, 1983 y 1987; Tassej, 1983; Lawles y Finch, 1989; Pant, 1991; Caves y Ghemawhat, 1992). Aún así, debemos hacer constar que todos estos estudios, que analizan muestras de empresas pertenecientes a diversos sectores, quedan muy limitados en cuanto a las variables que pueden utilizar, más cuanto mayores diferencias existen entre estos sectores. Ello hace que en aras a la realización de comparaciones intersectoriales válidas y a la obtención de conclusiones más generalizables, se sacrifique la posibilidad de afinar más en la forma de hacer operativa (*operationalize*) la estrategia organizativa.

Si nos centramos en el caso de los trabajos enmarcados en la perspectiva estratégica entendida en un sentido amplio, en la que podríamos incluir los trabajos encuadrados en el enfoque del posicionamiento, de recursos y capacidades y cognitivo, la mayoría de los trabajos analizan un único sector y utilizan un número variable y en algunos casos bastante numeroso de variables para identificar los grupos estratégicos (por ejemplo Dess y Davis, 1984 utilizan 21; Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum, A., 1991, 17; Bustos, Hidalgo y Diez de Castro, 1992, 19; Más Ruiz y Gómez Sala, 1993, 37 (19 de ellas de territorialidad); Segars y Grover, 1994, 13; Céspedes, 1996, 27; Flavián y Polo, 1997, 11; Houthoofd y Heene, 1997, 9; Muñiz, Cervantes y González, 2001, 11; Osborne, Stubbart y Ramaprasad, 2001, 15).

No se plantea la necesidad de que sean "variables universales" aplicables a cualquier sector (Iglesias, 1997: 11). La elección de las variables es, en estos casos, específica al sector analizado y, como podemos constatar en el cuadro 4.4, se basa generalmente en el análisis en profundidad del sector que suele venir acompañado de las observaciones y opiniones de expertos, consultores, directivos e investigadores con amplios conocimientos sobre el sector o con una experiencia profesional significativa en el mismo, en las teorías a testar, etc. Ello puede permitir una definición de grupos más coherente y descriptiva de la estrategia, pero limita las posibilidades de comparación de los estudios desarrollados por diferentes autores y/o en diferentes sectores y, en consecuencia, el desarrollo de una teoría general de los grupos estratégicos.

En la medida en que las bases de la competencia difieren, en ocasiones substancialmente de un sector a otro, las dimensiones estratégicas más relevantes

también lo harán. Si a ello añadimos que pueden existir diferentes formas alternativas de hacer operativa una dimensión concreta, resulta fácil comprender la enorme diversidad de variables utilizadas. Evidentemente la disponibilidad de la información y las preferencias del autor juegan un papel importante a la hora de la elección.

4.4.1.2. Niveles y componentes de la estrategia a considerar

La segunda cuestión relevante, radica en el hecho de que las variables utilizadas hacen referencia a distintos niveles y componentes de la estrategia. Es razonable asumir que la consideración de diferentes niveles y componentes de la estrategia hará variar la estructura de grupos estratégicos. Ello se contrastó empíricamente en trabajos como los de Fiegenbaum *et al.* (1987) y Fombrun y Zajac (1987). De ahí que sea imprescindible una correcta elección de los mismos.

En la mayoría de los casos el nivel de análisis se centra en la estrategia de negocio. Ahora bien, cabe significar que la preferencia de muchos autores por el análisis en sectores donde las empresas no se encuentran significativamente diversificadas, o la exclusión de las muestras de empresas que no tuvieran ese negocio como objeto principal de su actividad, lleva a que en multitud de trabajos coincidan los niveles de negocio y corporativo.

No obstante, como podemos comprobar en el anexo 2, existe un número significativo de trabajos en los que se incluyen dimensiones relativas al ámbito corporativo¹⁴⁶. Eso sí, salvo muy raras excepciones (Newman, 1978), en los casos en que se han utilizado descriptores de estrategia corporativa, éstos se han utilizado en combinación con otras variables de estrategias operativas o funcionales, con las que trataban de representar la estrategia de negocio. Como ejemplos de variables corporativas utilizadas a la hora de definir los grupos estratégicos podemos destacar:

- ✓ **Integración vertical:** grado de integración vertical: Newman (1978); integración vertical: Oliva, Day y Desarbo (1987); integración vertical (2 variables dummies): Mascarenhas (1989); grado relativo de integración hacia delante: Galbraith y Schendel (1983); grado relativo de integración hacia delante y hacia atrás: Douglass y Rhee (1989) y Galbraith y Schendel (1983); valor añadido/ventas: Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985); Day, Desarbo y Oliva (1987); etc.
- ✓ **Diversificación:** estrategia de diversificación y patrones de diversificación según categorías: Rumelt (1974) y Johnson y Thomas (1987); ventas supermercado/ventas totales del grupo: Lewis y Thomas (1990) y Carroll, Lewis y Thomas (1992); diversificación más lejana: número de sectores no comerciales: Muñiz (1998) y Muñiz, Cervantes y González (2001); número de códigos SIC en los cuales la

¹⁴⁶ Newman (1973) argumenta que circunstancias no confinadas exclusivamente al sector industrial objeto de atención, pueden afectar a cómo se ha de definir un grupo estratégico, por lo que un análisis completo necesita considerar aspectos de posicionamiento tanto sectorial como corporativo (citado en Pitt y Thomas, 1994).

compañía hace negocios: Pant (1991); grado de diversificación fuera de la industria del acero: Nair y Kotha (2001/2); etc.

- ✓ Variables que reflejan la existencia de vínculos y acuerdos con otras empresas y fusiones y adquisiciones que, al menos en algunos casos, suponen redefinir los límites de la empresa y que por tanto afectan al nivel corporativo: fusiones y adquisiciones: Hatten, Schendel y Cooper (1978); vínculos con la banca comercial, asociaciones de ahorro o servicios financieros: Fombrun y Zajac (1987); expansión externa como medida en la que se persiguen fusiones y adquisiciones: Fombrun y Zajac (1987); asociacionismo: Iglesias (1994) y Ruiz e Iglesias (1997/1); comportamiento cooperativo en materia tecnológica: Duysters y Hagedoorn (1995); etc.

Queremos significar asimismo que en algunos trabajos se han hecho referencias, más o menos directas a la necesidad de considerar la existencia de estrategias colectivas. El ejemplo más claro lo ofrecen Fombrun y Zajac (1987), que hacen operativo el concepto por medio de la variable compromiso para la creación de *lobys*.

Mucho más numerosos han sido los casos en los cuales el nivel de estrategia elegido ha sido el funcional (Finanzas: Baird, Sudharshan y Thomas (1988); Céspedes (1996); I+D: Bogner, Thomas y McGee (1996); Marketing: Frazier y Howell (1983); Hawes y Crittenden (1984); García Falcón y Rodríguez (1996); Ruíz e Iglesias (1997); Producción: Schroeder y Congden (1995); etc.). Respecto a la elección de un nivel de estrategia funcional, pueden plantearse dos situaciones:

- ⊖ Que se considere que las variables utilizadas son representativas de los posicionamientos al nivel de negocio de la empresa. Ello conlleva asumir riesgos considerables, ya que implica suponer una interdependencia entre las áreas funcionales suficientemente elevada, como para poder inferir la estrategia global a partir de un grupo de variables representativas de una sola área funcional. Coincidimos con Iglesias (1997: 16) en que, "en la mayoría de los casos, no se puede inferir la estrategia global a partir de un grupo de variables restringido a una sola área funcional".
- ⊖ Que el objetivo del estudio se centre en analizar la estrategia funcional únicamente y, a continuación, comparar las prácticas de las empresas del sector respecto de dicha área determinada. En este caso la práctica nos parece adecuada, siempre que se consideren únicamente los resultados debidos a las variables consideradas, diferenciándolos de los que puedan deberse a variables ajenas al área funcional considerada. No obstante no podemos hablar, en este caso, de grupos estratégicos en sentido estricto.

Respecto a los componentes de la estrategia, sintetizando las aportaciones de Ansoff (1976, 1989), Hofer y Schendel (1978) y Menguzzato y Renau (1991: 84-85), se distinguen los cuatro componentes siguientes: el ámbito de actuación, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas y el efecto sinérgico. La ventaja competitiva y la sinergia no suelen ser utilizadas como dimensiones estratégicas a considerar en la

determinación de los grupos estratégicos, argumentando que representan el resultado de las decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos realizados por la empresa (Cool, 1985; Porter, 1985). Ante la dificultad que supone hacer operativo el concepto de capacidades distintivas, la mayoría de los autores han optado por utilizar variables relativas al ámbito de actuación (*scope*) y el despliegue o compromiso de recursos (*resource deployment*), dado que “representan un amplio rango de decisiones estratégicas” (Fiegenbaum y Thomas, 1994: 258). No obstante, como veremos con mayor detenimiento, en el ámbito de la teoría de recursos y capacidades, los investigadores se han centrado en la identificación de los recursos y capacidades que sustentan las citadas capacidades distintivas.

4.4.1.3. Variables objetivas versus variables subjetivas

La tercera cuestión relevante, a la hora de analizar las prácticas de operativización de la estrategia, hace referencia a la utilización de variables objetivas y/o subjetivas. Las variables objetivas, fundamentalmente estados financieros, se obtienen generalmente de fuentes secundarias, aunque también son proporcionadas, en algunos casos, por las propias empresas por medio de cuestionarios. Las variables subjetivas están basadas en percepciones, principalmente de la gerencia de las empresas analizadas. El cuadro 4.4. nos ofrece una visión global de la frecuencia en la utilización de ambos tipos de variables, sin descuidar el aspecto de que algunos autores combinan ambos tipos de variables.

Respecto a las variables subjetivas, existen casos en que su utilización deriva de la existencia de grandes dificultades, a la hora de conseguir indicadores objetivos de aspectos de la estrategia considerados esenciales. Ello se hace más patente en el caso de algunos trabajos enmarcado en la perspectiva de los recursos y capacidades (Foreman y Westgreen, 1997; Mehra, 1996). Cuando los estudios son de naturaleza cognitiva, la situación cambia, la utilización de variables subjetivas, más que suponer un intento de aproximación a la realidad objetiva, deriva de su interés por los modelos mentales de la competencia, que utilizan los decisores a la hora de diseñar y elegir entre las alternativas estratégicas. En algunos casos (las taxonomías cognitivas de Hodgkinson y Johnson, 1994; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; entre otros) las variables utilizadas para la identificación de los grupos no están predefinidas y no se explicitan puesto que el número y contenido de las variables que se utilizan para clasificar por similitudes a las empresas, dependen de la percepción del entrevistado y no tienen por qué coincidir entre ellos.

Clasificación de trabajos según el tipo de variables utilizadas para definir la estrategia	
Variables objetivas Estados financieros	Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Newman (1978); Schendel y Patton (1978); Porter (1979); Donsimoni y Leoz Argüelles (1981); Oster (1982); Frazier y Howell (1983/1/2); Galbraith y Schendel (1983); Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Harrigan (1985); Hatten y Hatten (1985); Primeaux Jr. (1985); Ryans y Wittink (1985); Tremblay (1985/1/2); Bogner, Thomas y McGee (1985); Cool y Schendel (1987); Fiegenbaum y Primeaux Jr. (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Hergert (1987); Johnson y Thomas (1987); Amel y Rhoades (1988); Baird, Sudharsah y Thomas (1988); Cool y Schendel (1988); Johnson y Thomas (1988); Douglass y Rhee (1989); Jegers (1989); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless, Bergh y Wilsted (1989/2); Lawless y Finch (1989); Mascarenhas (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990); Lewis y Thomas (1990); McGee y Segal-Horn (1990); Reger (1990 a); Boecker (1991); Espitia, Polo y Salas (1991/1/2/3/4); Lawless y Tegarden (1991); Pant (1991); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Tallman (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Céspedes (1996/2); Cool y Dierickx (1993); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Gómez, Marhuenda y Mas (1993); Ketchen, Thomas y Snow (1993/1/2); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Miles, Snow y Sharfman (1993); Peteraf (1993); Bogner, Pandian y Thomas (1994); Cool, Dierickx y Martens (1994); Fiegenbaum y Thomas (1994); Flavián, Polo y Urquizu (1996); Iglesias (1994); Jegers (1994); Lewis y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994/1/2/3/4); Segars y Grover (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Fiegenbaum y Thomas (1995); Bogner, Thomas y McGee (1996); Céspedes (1996/1/2); Más Ruiz (1996); Mehra (1996/2); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b); Foreman y Westgren (1997/1); Houthoofd y Heene (1997); Nath y Gruca (1997); Ruiz e Iglesias (1997/1/3); Smith, Grimm, Young y Wally (1997); Bello y Muñiz (1998); Camisón y Molina (1998/1/2); Greeve (1998); Más Ruiz (1998); Muñiz (1998); Pinillos y Martín (1998); Rama (1999); Segev, Raveh y Farjoun (1999); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Flavian y Polo (2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000/2); Pegels, Song y Yang (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); García, Santos y Vallelado (2001); Gómez Suárez y Méndez García (2000/1/2); De la Fuente <i>et al.</i> (2000); Muñiz, Cervantes y González (2001); Nair y Kotha (2001/1/2); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1); Nair y Filer (2003)
Variables subjetivas Percepciones	Dess y Davis (1984); Hawes y Crittenden (1984); Gripsrud y Gronhaug (1985); Walton (1986); Porac, Thomas y Emme (1987); Debondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); Kim y Lim (1988); Pegels y Sekar (1989); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); Reger y Huff (1993); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Galbraith, Merrill y Morgan (1994/2); Hodgkinson y Johnson (1994); Porac y Thomas (1994); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1994); Lant y Baum (1995); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995/1); Mehra (1996/2); Foreman y Westgren (1997/2); Nath y Gruca (1997/2/3); Ruiz e Iglesias (1997/2); Clark y Montgomery (1999/1/2); Bigné y Vila (2000); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/2); Más Ruiz y Estévez García (2000); McNamara, Luce y Tompson (2002); McNamara, Deephouse y Luce (2003)
Ambas	Calori (1985); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y Desarbo (1987); Cool, Dierickx y Jemison (1989); McNamee y McHugh (1989); Fombrum y Zajac (1987); McNamee y McHugh (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 a y b/1); Nohria y García-Pont (1991); Caves y Ghemawat (1992); Mbengue (1995 a) y Mbengue (1995 b); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995/2/3); García Falcón y Rodríguez (1996); Gordon y Milne (1999); García-Pont y Nohria (2002)

Cuadro 4.4. Clasificación de trabajos por tipo de variables utilizadas para definir la estrategia

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.4. Variables flujo versus variables stock

La cuarta cuestión a tratar en relación a la elección de variables para operativizar la estrategia, nos lleva a la distinción entre variables flujo y variables *stock*. En este punto queremos retomar lo ya comentado en el apartado 1.4.2.1. del capítulo primero, donde recogíamos la posición de autores como Cool, Dierickx y Martens (1994) y Dierickx y Cool (1989 y 1994), que consideraban que:

- ✓ Si los grupos estratégicos se concebían, desde la perspectiva del posicionamiento en el mercado de productos o *outputs*, como mapas de la conducta de una industria, entonces sería apropiado utilizar variables de flujo para definir grupos estratégicos. Estos grupos se corresponderían con nuestra definición de grupos estratégicos tipo I.
- ✓ Si los grupos estratégicos se concebían, desde una perspectiva de recursos, o posicionamiento en el mercado de factores o *inputs*, como elementos de la estructura de una industria, entonces deberían ser identificados sobre la base de atributos de empresa estables o estructurales, es decir, *stocks*. Estos grupos estratégicos se corresponderían con nuestra definición de grupos estratégicos tipo II.

Tradicionalmente, en la mayoría de los trabajos que hemos situado en la economía industrial y el enfoque del posicionamiento, la definición de los grupos estratégicos se ha realizado empleando fundamentalmente desembolsos estratégicos corrientes (variables flujo). Resulta frecuente en estos estudios el uso de una combinación de variables que hacen referencia a los patrones de ámbito de actuación (segmentos de mercado objetivo de la empresa, tipos de productos y/o servicios ofrecidos, ámbito geográfico de actuación, etc.) y compromiso de recursos (gastos e inversiones en recursos humanos, materiales, financieros e intangibles, cuya utilización en las áreas funcionales clave de la empresa favorecerá la obtención o mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado o segmento de mercado objetivo). Estos son, en opinión de Cool y Schendel (1987), los componentes mínimos del concepto de estrategia. El hecho de que la naturaleza de tales compromisos sea específica por definición para cada industria, hace que la determinación de las variables concretas para hacer operativo el concepto de grupo deba ser también específica del sector considerado (Más, 1995: 140).

A este respecto, diversos autores, entre ellos McGee y Thomas (1992) y McGee, Thomas y Pruett (1994 y 1995), han venido reclamando una más rica operativización de la estrategia, que trate de reflejar "las interrelaciones entre estrategias funcionales, más que las estrategias funcionales individuales *per se*"¹⁴⁷. Rechazan los esquemas simplistas y consideran que la definición de la estrategia debe reflejar las inversiones en activos y

¹⁴⁷ Ello puede plantear problemas en el orden práctico, puesto que las interrelaciones se suelen traducir en elevadas correlaciones entre variables, mientras que el análisis de conglomerados, técnica de agrupación por excelencia, puede verse afectado negativamente por la existencia de multicolinealidad.

competencias distintivas (McGee y Thomas, 1989; Rumelt, 1984). Ello requiere identificar las claves de la competencia y las competencias clave en el mercado, para lo que pueden resultar muy útiles los factores clave identificados *ex ante* por gerentes y expertos de industria.

Si bien todavía queda camino por recorrer en cuanto a la operativización de esta concepción de la estrategia, no es menos cierto que se ha mejorado mucho en los últimos años. El número de variables utilizadas ha aumentado considerablemente, los procedimientos para la identificación de las variables clave de los sectores analizados han mejorado, y los procedimientos de "filtrado" de variables redundantes, también. No obstante, estas mejoras han supuesto pérdidas en cuanto a las posibilidades de generalización de los resultados obtenidos.

Desde una perspectiva diferente, los trabajos enmarcados en el enfoque de recursos y capacidades (Foreman y Westgreen, 1997; Mehra 1996; Nohria y García-Pont, 1991; entre otros) utilizan generalmente variables *stock*, que se asocian a los recursos y capacidades acumulados mediante patrones históricos de compromisos de recursos, para identificar grupos estratégicos. Como ya señalábamos en el apartado 1.4.3. del capítulo primero, la identificación y medición de recursos y capacidades estratégicas clave, plantea enormes dificultades que derivan, no sólo de la propia falta de instrumentos de medida, sino de las propias características de los recursos y capacidades que pueden sustentar las ventajas competitivas de las empresas: su difícil identificación como fuentes de ventajas, la existencia de relaciones de coespecialización o alta interconexión (Teece, 1986, 1987), el llevar incorporados grandes dosis de conocimiento implícito (Polanyi, 1967), etc.

En la práctica empírica, la mayoría de los intentos de hacer operativo el concepto de recurso y capacidad, han resultado tan loables como excesivamente simplistas, cuando no muy deficientes. Entre las opciones elegidas encontramos:

- ✓ Valoraciones subjetivas de los recursos y capacidades de las empresas realizadas por un panel de expertos (Mehra, 1996).
- ✓ La valoración de los propios gerentes de la importancia relativa de los recursos para su empresa (Foreman y Westgren, 1997).
- ✓ Se buscan variables que puedan ser utilizadas como *proxys* de los recursos y capacidades de la empresa. Por ejemplo Segev, Raveh y Farjoun (1999) consideran que la estructura de los programas MBA reflejan en cierto modo las capacidades y habilidades de las diferentes escuelas de negocio; Peteraf (1993) determina *a priori* la afiliación al grupo diferenciando entre empresas de aerolíneas previamente reguladas y nuevos entrantes; y Derjty, Christman y Bauerschmidt (1993) consideran que la estrategia de producto de las empresas de la industria de microordenadores, constituyen una buena aproximación de los recursos y habilidades de las compañías, así como de las barreras que limitan el movimiento de las empresas de un grupo a otro.

- ✓ Utilización de variables financieras. Así por ejemplo, Lawless, Bergh y Wilsted (1989)¹⁴⁸, miden las capacidades de las empresas por medio de los ratios activo circulante/pasivo circulante, pasivo circulante/capital propio, activo neto total/ventas, etc.; variables que no parecen las más apropiadas para aprehender la realidad de las capacidades de una empresa.
- ✓ Nohria y García-Pont (1991) y García-Pont y Nohria (2002) utilizan una combinación de valoraciones de expertos de la sofisticación tecnológica y la capacidad de dirección, y variables *proxy* como el tamaño relativo, la cuota relativa, la amplitud de la línea de productos y los costes laborales promedio.
- ✓ Cool *et al.* (1994: 226) establecen que la medición de los *stocks* debe asumir el conocimiento de los efectos retardados de las inversiones pasadas en variables flujo. Efectos que deben ser estimados por medio de regresiones con variables retardadas o utilizando los resultados de investigaciones previas. No obstante, dadas las dificultades metodológicas y la necesidad de datos difícilmente disponibles, a la hora de aplicarlo, optaron por el cálculo de una aproximación a los *stocks* midiéndolos a través de un periodo fijo de cuatro años¹⁴⁹.

En definitiva, podemos afirmar que el problema de la identificación y valoración de los recursos y capacidades de las empresas, parece no haber sido resuelto hasta el momento con suficiente solvencia, al menos en lo que respecta a la investigación sobre grupos estratégicos.

Otra cuestión a considerar es la referente a la práctica, que afecta a diversos trabajos enmarcados en las diferentes perspectivas de análisis, de utilizar variables que pueden considerarse de estructura (por ejemplo tamaño) así como de medición de resultados, como en el caso de Pant (1991) y Caves y Ghemawhat (1992), que incluyen ratios de resultados, o los casos en que se incluyen medidas de productividad o eficiencia objetivas (Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas, 1990; Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum, 1991; Lawless y Tegarden, 1991) o basadas en percepciones (Dess y Davis, 1984).

Queremos significar a este respecto que estas variables pueden verse afectadas por la actuación de la empresa y su estrategia y no pueden ser controladas, al menos de forma directa e inmediata, por ella. Por ello si tratamos de identificar grupos estratégicos, las variables de resultados deberían quedar al margen. Así se manifiestan entre otros McGee y Thomas (1989) y Flavian y Polo (1997). Cuestión diferente a ésta es la de aquellos casos en que se agrupan a las empresas en función de sus resultados, para comparar estos grupos con los grupos definidos en función de la estrategia (Lewis y Thomas, 1990; Wiggins y Ruefli, 1995).

¹⁴⁸ Estos autores identifican los grupos estratégicos en función de dimensiones estratégicas y sólo con posterioridad analizan las posibles diferencias en capacidades entre los grupos.

¹⁴⁹ La longitud del intervalo, cuatro años, seguía trabajos previos.

Una especial referencia merece una variable de estructura, en concreto la más utilizada, el tamaño. El tamaño ha sido utilizado en la literatura estratégica como *proxy* de los recursos, del ámbito de actuación de las empresas, de las economías de escala y por tanto de estrategias de liderazgo en costes, del poder de mercado, de las barreras de entrada, del éxito, de la inercia organizativa. En nuestra humilde opinión, deberían tomarse mayores precauciones a la hora de su utilización, que debería estar fundamentada convenientemente. En todo caso, consideramos que no debería ser utilizada para la identificación de grupos que cumplan nuestra definición de grupos estratégicos tipo I.

En algunos casos también se utilizan variables que podrían definirse como variables objetivo, variables que reflejan la estrategia "deseada" o "pretendida" (Dess y Davis, 1984) de la empresa, sin hacer referencia a actuaciones concretas. Se refleja la variable como *objetivo* antes que como *actuación*. La utilización de estas variables plantea el problema de que, clasificar el posicionamiento-objetivo de una empresa, expresa posiciones relativas respecto a otras empresas, que dependen de la percepción que se tenga de sus estrategias, lo que hace inevitable un cierto grado de subjetividad. A ello hay que añadir que el objetivo estratégico define la actuación presente orientada al futuro, pero no el posicionamiento actual ni, en muchos casos, lo que realmente se acaba llevando a cabo.

4.4.1.5. Últimas reflexiones

A modo de conclusión, queremos destacar la importancia de realizar una selección rigurosa de las variables competitivas claves del sector industrial objeto de análisis, lo que constituye una tarea delicada que exige un análisis en profundidad y un amplio nivel de conocimiento del sector que va a estudiar. Nos apoyaremos en una serie de premisas sobre las que, según Flavian y Polo (1997: 103), ha llegado a alcanzarse en las últimas investigaciones sobre grupos estratégicos, un cierto consenso:

1. No deben incluirse variables de resultados entre las dimensiones estratégicas clave, puesto que entre las cuestiones claves de la teoría de los grupos estratégicos, figura la explicación de las diferencias de resultados observadas entre empresas. Por tanto, incluir este tipo de variables como punto de partida constituiría una tautología.
2. La definición de estrategia utilizada y su posterior operativización debe ser lo suficientemente amplia como para que recoja todos los aspectos estrictamente relevantes. En definitiva subyace la idea de que deben incluirse, como mínimo, todas las variables relevantes y discriminantes.
3. Las dimensiones estratégicas que son clave en un mercado dependen de la industria considerada, es decir, estas dimensiones varían según la industria estudiada. Por tanto, su elección debe basarse en un conocimiento en profundidad de la industria analizada.

4. La elección de las dimensiones debe realizarse de tal forma que se refleje claramente el *alcance de las actividades* de las empresas y el *compromiso de recursos* asumido para su desarrollo. Respecto a este último apartado, mostramos ciertas reservas en la medida en que se pueden hacer aportaciones significativas desde otros enfoques, que llevan implícita la utilización de otro tipo de variables.

Desde la perspectiva de la escuela del posicionamiento y sin negarle un ápice de su importancia, consideramos adecuada la elección de estas dimensiones, que utilizaremos para la definición de los grupos estratégicos tipo I. Para la definición de grupos estratégicos tipo II, trataremos de componer una parrilla de variables que puedan constituir aproximaciones, suficientemente buenas, de las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas. En estos dos casos las variables finalmente seleccionadas surgirán, no sólo de la revisión de la literatura, sino de un análisis detallado del sector, que tendrá en consideración las opiniones de gerentes y expertos conocedores del sector investigado.

Por último, utilizaremos las percepciones de la gerencia sobre la competencia, sin predefinir el tipo y número de variables que han de utilizar a la hora de clasificar a los competidores, por lo que, evidentemente, no aparecerá ningún apartado relativo a las variables de clasificación subjetivas utilizadas para la definición de los grupos estratégicos tipo III (grupos estratégicos cognitivos) y los grupos competitivos percibidos. Todo ello se llevará a cabo sin perder de vista, en ningún momento, los objetivos de la presente tesis doctoral, por lo que nos reservamos un cierto margen de libertad reclamado entre otros por Iglesias (1994), necesario a la hora de manejar la investigación en relación a los grupos estratégicos, uno de los más valiosos conceptos analíticos en el arsenal de los estrategas, practicantes o investigadores (Hatten y Hatten, 1987: 340-341).

4.4.2. Selección de variables estratégicas "objetivas" en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación

El nivel de estrategia a considerar está condicionado por la importancia de la presencia de empresas diversificadas en el sector objeto de estudio, y de los objetivos de este último. En el caso que nos ocupa se han seleccionado empresas que tuvieran como única actividad o como actividad relevante la fabricación de lámparas y aparatos de iluminación. No se han eliminado de la muestra las empresas diversificadas puesto que un número muy significativo de empresas del sector se dedican también a sectores más o menos relacionados (por ejemplo el mueble), o en los que pueden obtener economías de alcance en al menos algunas fases del proceso productivo (por ejemplo accesorios de baño). Por ello, si bien nos centramos fundamentalmente en el nivel de la estrategia de negocio, en el cual las variables estratégicas utilizadas harán referencia a los distintos ámbitos funcionales de la empresa, que es donde se materializan los compromisos de recursos en que hace patente una estrategia de negocio determinada, hemos utilizado también variables relativas al grado de diversificación.

A ello debemos añadir el hecho de que la dificultad existente a la hora de distinguir entre empresas que fabrican productos acabados o componentes de los mismos, para sí mismas, para otras empresas del grupo, para distribuirlos directamente o a través de terceros, ha hecho que no establezcamos restricciones *a priori* a la hora de considerar si forman parte del mismo sector de actividad, y que se incluyan variables relativas al grado de integración vertical de las empresas para establecer distinciones entre ellas.

De lo expuesto se desprende que hablamos de estrategia “realizada”, independientemente del grado de formalización y de rigor con que cuenta el proceso de formulación de la misma, del carácter emergente de la misma y de las diferencias que puedan darse respecto de la estrategia “pretendida”, caso de su existencia explícita o implícita. En el caso concreto que nos ocupa, dadas las características de las empresas (PYMES), el grado de formación de la gerencia y la escasa formalización de los procesos de toma de decisiones de muchas de ellas, cabe esperar que la estrategia esté en muchas ocasiones insuficientemente definida.

Como ya hemos comentado en el apartado anterior, para la determinación de los grupos estratégicos desde la perspectiva estratégica del posicionamiento, se delimita el ámbito de actuación de las empresas por medio de variables que definen los segmentos de mercado atendidos, los tipos de productos ofrecidos y la cobertura geográfica de la actividad de la empresa. Respecto al compromiso de recursos trataremos de recoger la aplicación de los recursos de la empresa a las distintas áreas funcionales claves para la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas. Ahora bien, desde una perspectiva de recursos y capacidades, no son los compromisos de recursos en un momento del tiempo los que deben ser utilizados para definir el posicionamiento de una empresa, sino los *stocks* de recursos y capacidades de los que goza la empresa en ese momento del tiempo, ya que son los que sustentan las capacidades distintivas que constituirán las bases de sus ventajas competitivas.

Por lo que respecta a la selección de las variables concretas, esta tarea se ha convertido en una de las más arduas de la investigación. La abundante variedad de planteamientos tanto teóricos como metodológicos encontrados en la práctica investigadora, en el campo de los grupos estratégicos, no ha facilitado las cosas. Si a ello añadimos que los planteamientos teóricos se ven en la práctica limitados por la posibilidad real de obtener información, la elección se complica un poco más. De hecho, y volviendo a la literatura sobre grupos estratégicos, los trabajos parecen en muchos casos, no sólo encontrarse condicionados por, sino incluso conscientemente orientados al aprovechamiento de la información disponible, aún cuando ello vaya en perjuicio de la propia investigación. Pecado éste en el que, en mayor o menor medida, a buen seguro hemos caído de forma consciente o inconsciente. El hecho de que el sector analizado esté formado fundamentalmente por Pymes, que muestran carencias importantes en cuanto a la calidad de sus sistemas de información, unido a la reticencia mostrada por una parte considerable de los componentes del sector, a la hora de ofrecer determinadas informaciones, ha planteado problemas a la hora de establecer

indicadores adecuados para determinadas dimensiones estratégicas consideradas relevantes (por ejemplo, cualificación del personal, relaciones con proveedores y calidad de las redes de distribución, variedad de productos y política de precios, etc.).

Uno de los criterios relevantes que hemos manejado, con matices, a la hora de diferenciar las variables a utilizar para definir un grupo estratégico tipo I o tipo II, ha sido el utilizado por Dierickx y Cool (1989) cuando diferencian entre variables flujo y variables stock. Distinción que se nos asemeja desde un punto de vista conceptual clara y razonable, pero que plantea problemas prácticos no desdeñables, cuando tratamos de aprehender dimensiones estratégicas por medio de variables, mejor o peor denominadas *proxy*, cuya utilización a menudo o bien no se justifica, o se acaba justificando por medio de cadenas de razonamientos tan largas e intrincadas, como discutibles. De hecho, cuando revisamos las investigaciones llevadas a cabo durante tres décadas, observamos cómo existen variables (por ejemplo el tamaño y algunas variables financieras) que han sido utilizadas, en contextos diferentes, como indicadores o *proxys* de dimensiones estratégicas diferentes.

El diferenciar claramente, no sólo conceptualmente, sino empíricamente, entre las diferentes estructuras de grupo, ha constituido una de nuestras preocupaciones fundamentales, para evitar que una posible convergencia entre grupos tipo I y tipo II redundase *de facto* en una tautología derivada de un artilugio estadístico. Trataremos por tanto de definir los grupos tipo I con variables que reflejen decisiones tomadas en un ejercicio económico determinado (inversión en publicidad o investigación y desarrollo del ejercicio, variación anual de la inversión en capital, etc.), relativamente fáciles de modificar a corto plazo, pues pretendemos identificar la estrategia implementada en el presente (que debe estar orientada hacia el futuro).

Por el contrario, cuando tratamos de identificar grupos tipo II, estamos tratando de aprehender su posicionamiento estratégico en el mercado de factores, basándonos en una representación cuantificable de los recursos y capacidades que la empresa ha sido capaz de acumular a lo largo del tiempo, merced a una sucesión de decisiones sobre gastos en las diferentes áreas de la empresa. Ello implica utilizar, en la medida de lo posible variables que no pueden ser modificadas a corto plazo, o cuya modificación a corto plazo puede resultar muy gravosa para la empresa.

Como pudimos constatar en el apartado 1.4.2.1. del capítulo primero, existen evidentes relaciones entre ambos planteamientos que son, en cierto modo, dos caras de la misma moneda. Los recursos y capacidades se obtienen por medio de secuencias consistentes y coherentes de compromisos de recursos, mientras que el tipo y la magnitud de compromisos de recursos que se realizan, se ven condicionados por las posibilidades que les permiten la dotación de recursos y capacidades de la empresa. Evidentemente el posicionamiento en el mercado de factores resulta más estable y más difícil de modificar que el posicionamiento en el mercado de outputs, del mismo modo que resulta mucho más fácil variar la cantidad invertida en publicidad y promoción o en programas de calidad en un año, que alcanzar una diferenciación significativa

modificando la imagen que de los productos de la empresa tienen sus clientes o modificando la reputación de la empresa.

4.4.2.1 Variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos

Las variables fueron obtenidas para el periodo 1998-2000, a partir de datos del periodo 1997-2000 dado que algunas variables se calculan como variación respecto al nivel del año anterior. Si se trata de una variable numérica se solicita directamente el valor en cada uno de los años. En algunos casos, por ejemplo en el caso del tipo de iluminación en que centra su actividad o en el tipo de clientes al que se dirige principalmente, para no hacer el cuestionario excesivamente largo y tedioso, no se solicitó el dato en cada año pero sí se pidió al entrevistado que indicase si había habido alguna variación significativa a lo largo del periodo analizado y, en este caso, en qué había consistido.

4.4.2.1.1. Variables relativas al ámbito de actuación

Como podemos constatar en el apartado 4.3.1., existe un amplísimo consenso entre los investigadores, a la hora de utilizar variables que definan el ámbito de actuación de la empresa, sobre todo en términos de líneas de producto y ámbito geográfico de actuación. También existe una gran tradición, aunque menor, de incluir variables relativas a los segmentos de consumidores servidos y al grado de integración/diversificación. Estas elecciones tienen, obviamente, un fundamento teórico, que ya introdujimos en otras partes de la presente tesis, por lo que no consideramos necesario reiterarlo. Con todo ello se consideraron los siguientes grupos de variables para reflejar el ámbito de actuación de las empresas de la muestra seleccionada:

A) Grado de diversificación

En primer lugar, se consideró adecuado precisar el grado de diversificación de la empresa, acorde con los planteamientos de multitud de estudios anteriores como los de Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Duysters y Hagedoorn (1995); Flavian y Polo (1997 a, 1997 b; 2000); Johnson y Thomas, (1987); Lewis y Thomas (1990); Muñiz (1998); Muñiz, Cervantes y González (2001); Nair y Kotha (2001/2); etc. Para ello se consideraron inicialmente las siguientes variables:

- 1) (DIV1) Número de sectores en que la empresa participa además del sector de la iluminación. Esta variable, se obtuvo a partir de las respuestas a una variable categórica de respuesta múltiple que indicaba los sectores concretos en los que participaba cada una de las empresas (valor 1 cuando participa en un sector y cero en otro caso). Se partía en el cuestionario de las categorías más típicas (mueble, artículos de decoración, artículos de regalo y cerrajería), seleccionadas a partir de la información obtenida en las entrevistas en profundidad realizadas a gerentes del sector y de estudios anteriores sobre el sector, así como de información documental de empresas relevantes del sector. El número de categorías se fue ampliando con

las respuestas a los cuestionarios en el apartado de "otros sectores" que requería su identificación explícita.

Esta variable es similar a la utilizada por Muñíz (1998) y Muñíz, Cervantes y González (2001) en su estudio sobre la distribución comercial que contabiliza el número de sectores no comerciales a los que se dedica la empresa. También lo es a la utilizada por Pant (1991) al contabilizar el número de códigos SIC en los cuales la compañía hace negocios, y a la utilizada por Duysters y Hagedoorn (1995) que valoran el número promedio de segmentos de las tecnologías de la información en los cuales participa la empresa. Otro planteamiento cercano, si bien más simplista, es el utilizado por Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985), que introducen una variable dicotómica sobre la diversificación en producto (1 si existe, 0 en caso contrario), independientemente del sector en el que se diversifique.

- 2) (DIV2) Expresa en porcentaje la proporción de las ventas totales de la empresa que supone la participación de la empresa en el sector de la iluminación. Con esta variable se pretende establecer la importancia relativa de esta actividad, en la cartera de actividades de la empresa. Indica en cierto modo el nivel de compromiso con la actividad, sobre todo en la medida en que se puede constatar su evolución a lo largo de diferentes años.

Autores como Lewis y Thomas (1990); Carroll, Lewis y Thomas (1992) han utilizado variables muy similares al utilizar la proporción de ventas en supermercado respecto a las ventas totales del grupo. Duysters y Hagedoorn (1995) utilizan la cuota de las ventas totales que suponen las ventas en cada uno de los tres subsectores analizados. Otras variables relacionadas, como por ejemplo la utilizada por Flavian y Polo (1997 a, 1997 b; 2000), carecen de sentido en una empresa manufacturera al utilizar porcentajes de superficie de venta dedicada al comercio minorista.

B) Grado de integración vertical y compromiso con las actividades de producción

En segundo lugar, se consideró pertinente establecer alguna variable indicadora del *grado de integración vertical*, acorde con el criterio de autores como Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985), Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992), Douglass y Rhee (1989), Galbraith y Schendel (1983), Houthoofd y Heene (1997), Mascarenhas (1989), Newman (1978), Oliva, Day y Desarbo (1987), etc. Gran parte de estos estudios utilizan las variables relativas a la integración vertical hacia delante y hacia atrás por medio de variables dicotómicas (Mascarenhas, 1989) o de las proporcionadas por la base de datos del PIMS.

- 3) (IV1) Razón entre valor añadido (se utiliza una estimación del mismo proporcionada por la base de datos SABI) y ventas, que indica la proporción del valor de las ventas que puede considerarse valor añadido por la empresa considerada. Esta variable ha sido utilizada con anterioridad por Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985), en su estudio sobre diversos sectores de transformados mecánicos,

sectores manufactureros muy próximos a la mayor parte de las empresas que forman parte de la muestra, y por Day, DeSarbo y Oliva (1987) en el sector de suministros materiales.

- 4) (IV2) Refleja por medio de porcentajes del valor de la producción, la importancia de la subcontratación de las actividades manufactureras. No existen prácticamente precedentes en la literatura sobre grupos estratégicos analizando la utilización de ésta variable. Houthoofd y Heene (1997) utilizan una variable equivalente, si bien utilizan el porcentaje del valor de las ventas producido por la propia empresa, en lugar del porcentaje del valor subcontratado. No obstante, constituye una alternativa muy utilizada en estudios sobre integración vertical y *outsourcing*.

Por medio de las dos variables anteriores podemos conocer datos sobre la importancia de la actividad transformadora de la empresa como generadora de valor.

- 5) (IV3) Porcentaje de las ventas totales de la empresa, que se realizan a través de tiendas de distribución propias o franquiciadas. Esta variable trata de evaluar cuantitativamente la importancia de la integración vertical hacia delante, nos permite comprender la importancia de la actividad minorista así como su evolución temporal en el periodo considerado. El hecho de considerar, además de las tiendas propiedad de la empresa, las franquiciadas, se debe al hecho de que también en este caso existe un control de la oferta, de la imagen y de la política de precios, por parte del productor.

La integración vertical hacia delante ha sido considerada con anterioridad en diferentes estudios, como por ejemplo los de Douglass y Rhee (1989), Galbraith y Schendel (1983) y Houthoofd y Heene (1997), si bien las variables concretas utilizadas han sido diferentes. Por ejemplo Houthoofd y Heene (1997), valoran la integración vertical hacia delante mediante el número de distribuidoras propiedad de las empresas analizadas.

Además de estas cuatro variables ya comentadas, hemos considerado la posibilidad de utilizar otras variables (con todavía menor tradición en la literatura) que también hacen referencia al grado de integración vertical de la empresa y a su *compromiso con las actividades de fabricación* en el sector de la iluminación.

- 6) (CF1) Porcentaje de las ventas totales de la empresa, que supone la venta de productos fabricados por otras empresas. Es indicativa de la medida en que la empresa subcontrata la producción de parte de su oferta y/o distribuye a través de sus tiendas de distribución productos fabricados por otras empresas.

Algunas de las variables descritas pueden considerarse también definitorias de la estrategia de producción y distribución de la empresa (por lo que podrían considerarse variables de compromiso de recursos), puesto que del mismo modo que definen facetas del alcance de la actividad, o ámbito de actuación de la empresa, hacen referencia a decisiones sobre la importancia relativa de la actividad productiva, la proporción del valor de su oferta que se fabrica dentro y fuera de los límites de la empresa y el modelo de distribución de la empresa. Estas variables resultan por tanto

muy reveladoras sobre el grado de compromiso de la empresa con la actividad productiva y de distribución de su oferta.

C) Definición del producto mercado

En tercer lugar, un aspecto de la estrategia considerado, tanto en los planteamientos teóricos como en la práctica investigadora, imprescindible para definir el posicionamiento estratégico de la empresa, radica en la definición de su producto-mercado. Para ello, se atiende a :

- La gama de productos o amplitud de la oferta de productos y/o servicios de la empresa: Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993); Douglass y Rhee (1989); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993 y 1995); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b; 2000); Galbraith y Schendel (1983); Houthoofd y Heene (1997); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Lewis y Thomas (1990); Mascarenhas (1989), Nath y Gruca (1997); Nath y Sudharshan (1994); Newman (1978); Ruiz e Iglesias (1997); Tallman (1991); etc.
- La importancia relativa de las diferentes líneas de producto: Bogner, Thomas y McGee (1996); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Cool y Dierickx (1993); Cool y Schendel (1987, 1988); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993 y 1995); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); Frazier y Howell (1983); Houthoofd y Heene (1997); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Lewis y Thomas (1990); Mehra (1996); Muñoz, Cervantes y González (2001); Nath y Gruca (1997); Nath y Sudharshan (1994); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001); etc.
- Los segmentos de clientes a los que va dirigida su oferta y su importancia relativa: Calori (1985); Cool y Dierickx (1993); Cool y Schendel (1987, 1988); Douglass y Rhee (1989); Frazier y Howell (1983); Galbraith y Schendel (1983); Mascarenhas (1989); Nath y Gruca (1997); Nath y Sudharshan (1994); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001); Tallman (1991); etc.
- El ámbito geográfico de actuación: Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Boecker (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Cool y Schendel (1987, 1988); Cool y Dierickx (1993); Espitia, Polo y Salas (1991); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b; 2000); García, Santos y Vallelado (2001); Houthoofd y Heene (1997); Johnson y Thomas (1987, 1988); Mascarenhas (1989); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Mehra (1996); Muñoz (1998); Muñoz, Cervantes y González (2001); Nair y Kotha (2001/2); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001); Schendel y Patton (1978); Tremblay (1985); etc.

Para cubrir todas estas diferentes dimensiones relativas al producto-mercado de las empresas objeto de estudio se consideraron la serie de variables que presentamos a continuación.

- 7) (SAOCAT) Esta variable hace referencia a la gama de productos o amplitud de la oferta de productos. Su valor indica el número de categorías que abarca la oferta de

la empresa. Se construye a partir de una variable categórica de respuesta múltiple (valor 1 cuando fabrica una categoría determinada de producto y cero en otro caso), indicativa de los tipos de iluminación en los que cada empresa centra su actividad. Las categorías seleccionadas para formar parte del cuestionario reproducen textualmente las categorías utilizadas por la Asociación de Exportadores de Transformados, ARVET, al definir la oferta de las empresas exportadoras de productos de iluminación. Las categorías son: 1) Iluminación para exteriores; 2) Iluminación decorativa de diseño; 3) Iluminación decorativa estilo clásico/neoclásico; 4) Iluminación decorativa estilo moderno; 5) Iluminación técnica y 6) Sobremesas de cerámica.

Existen en la literatura sobre grupos estratégicos ejemplos de utilización de variables muy similares, así por ejemplo, Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992) y Derajty, Christman y Bauerschmidt (1993), utilizan las líneas de producto comercializadas por la empresa; Carroll, Lewis y Thomas (1992) y Lewis y Thomas (1990), el número de líneas de alimentación; García-Pont y Nohria (2001) y Nohria y García-Pont (1991), la participación significativa en las 5 líneas de productos existentes.

En nuestra opinión hubiera sido preferible utilizar una serie de variables que reflejasen el porcentaje de las ventas totales que suponía cada una de estas categorías, pero las empresas analizadas no disponían de dicha información en la mayoría de los casos. Tampoco fue posible conocer el número de referencias o artículos que constituían la oferta de la empresa. En muchos casos no se obtuvo respuesta o ésta resultó confusa pues no se precisaba con claridad si se trataba de modelos, productos, subproductos, variantes de productos, etc. Una mejor formulación de la pregunta y una mayor precisión a la hora de contestar y recoger la información serían imprescindibles para poder considerar esta variable.

- 8) (SSCCAT) Número de categorías o segmentos de clientes que constituyen la población objetivo de la empresa. Se deriva de una variable categórica de respuesta múltiple (valor 1 si pertenece a una categoría determinada, 0 en caso contrario) que trataba de precisar cuál es la población objetivo o segmentos de clientes prioritarios para las diferentes empresas del sector. Para ello se definen 5 categorías acorde con la información obtenida de la literatura sobre el sector y de las entrevistas realizadas en profundidad. Estas son: 1) Unidades familiares; 2) Empresas e Instituciones; 3) Grandes distribuidores; 4) Detallistas; y 5) Otros fabricantes.

Como ejemplos de la utilización de este tipo de variables podemos destacar los trabajos de Calori (1985) y Tallman (1991), que utilizan el número de segmentos servidos, y Frazier y Howell (1983), que utilizan los grupos de consumidores servidos. Gran parte de los estudios analizados utilizaron variables que valoraban la importancia relativa de los segmentos para la empresa. No obstante, también en este caso, y por idénticos motivos a los expuestos en el caso de las líneas de producto, se desestimó de inicio el utilizar este tipo de variables.

- 9) (EXP2) Porcentaje de las ventas totales que la empresa en cuestión exporta, siendo por ello indicativa de la importancia de su actividad internacional o ámbito de actuación geográfico. Del análisis del sector y de la información obtenida de las entrevistas se dedujo que la distinción más importante que podía realizarse, es la que diferencia entre empresas exportadoras y no exportadoras.

Existen ejemplos significativos de la utilización de este planteamiento en la literatura sobre grupos estratégicos. Entre ellos podemos destacar los de Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Houthoofd y Heene (1997); Muñiz (1998); Muñiz, Cervantes y González (2001); y Nair y Kotha (2001).

4.4.2.1.2. Variables relativas al compromiso de recursos

Si bien algunas de las variables previamente comentadas hacen ya referencia a compromisos de recursos en diferentes áreas funcionales de la empresa, el grueso de las variables de compromiso de recursos consideradas en el estudio, pasará a exponerse a continuación, tratando de caracterizar, en la medida de lo posible (las importantes interrelaciones entre las diferentes áreas o funciones de la empresa y las características de las variables disponibles lo hacen en ocasiones bastante difícil), las principales estrategias funcionales de las empresas.

A) *Compromiso de recursos en marketing*

En primer lugar, la estrategia de marketing ha sido reflejada mediante la utilización de variables relativas a las actividades de publicidad y promoción. Cabe en este punto recordar que gran parte de las variables de alcance pueden considerarse variables de marketing, en la medida que allí hemos reflejado el posicionamiento producto-mercado, así como aspectos importantes de la estrategia de distribución del producto.

Del análisis de la literatura sobre grupos estratégicos podemos concluir que la inmensa mayoría de las investigaciones incluyen variables de marketing para la determinación de los grupos estratégicos. Es más, existen casos, ya comentados (Frazier y Howell, 1983; Hawes y Crittenden, 1984; García Falcón y Rodríguez, 1996; Ruíz e Iglesias, 1997) en que éstas variables son prácticamente las únicas utilizadas. Entre estas variables algunas de las más comúnmente utilizadas hacen referencia a:

- Alguna variante de los gastos de publicidad: a) Carroll, Lewis y Thomas (1992); Harrigan (1985); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Houthoofd y Heene (1997); Johnson y Thomas (1987); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Lawless y Tegarden (1991); Lewis y Thomas (1990); Miles, Snow y Sharfman (1993); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991), utilizan la razón publicidad/ventas; b) Oster (1982) la publicidad/ventas del año anterior; c) Cool y Schendel (1987, 1988); Cool y Dierickx (1993); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1), la publicidad total doméstica/ventas totales domésticas; d) Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987 y 1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991), el gasto total en publicidad; etc.

- Alguna variante de gasto relativo en promoción de ventas: a) Galbraith y Schendel (1983), utilizan el gasto relativo en promoción de ventas; b) Cool y Schendel (1987, 1988); Cool y Dierickx (1993); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001), utilizan la variable promoción a profesionales médicos domésticos /ventas totales domésticas; etc.
- Otros agrupan las diferentes partidas en gastos en una variable de gastos de marketing, así Hatten, Schendel y Cooper (1978); Smith, Grimm, Young y Wally (1997), utilizan los gastos de marketing; y Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990), los gastos de marketing / ventas.

En el caso que nos ocupa, hemos decidido agrupar los gastos de promoción y publicidad, por la dificultad para obtener información más detallada, que pudiera ofrecernos datos de cada uno de ellos por separado. Ello da lugar a la variable MK1.

10) (MK1) Refleja en términos de porcentaje sobre las ventas totales, la intensidad del gasto en publicidad y promoción en un año.

Además de esta variable, y a pesar de que no existe tradición en la literatura sobre grupos estratégicos de la utilización de este tipo de variables, hemos decidido la incorporación de dos variables relativas a participación en ferias nacionales e internacionales. Ello ha sido debido a la importancia otorgada, por los expertos entrevistados, a dichas actividades a la hora de darse a conocer, establecer contactos y realizar operaciones de cierta relevancia en el sector analizado. Por ello definimos:

11) (MK2) Número de ferias de iluminación nacionales en las que ha participado la empresa en cada año.

12) (MK3) Esta variable es idéntica a la anterior, si bien en este caso nos indica el número de ferias de iluminación internacionales en las que ha participado la empresa. También resulta representativa de la orientación al mercado exterior.

No se han incluido otras variables típicamente utilizadas en investigaciones sobre grupos estratégicos, como pueden ser las relativas a la política de precios (Calori, 1985; Day, DeSarbo y Oliva, 1987; Douglass y Rhee, 1989; Galbraith y Schendel, 1983; Hatten y Schendel, 1977; Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Oliva, Day y DeSarbo, 1987; Tallman, 1991; etc.), o a las políticas de distribución y venta (Bustos, Hidalgo y Díez de Castro, 1992; Cool y Dierickx, 1993; Cool y Schendel, 1987, 1988; Day, DeSarbo y Oliva, 1987; Douglass y Rhee, 1989; Galbraith y Schendel, 1983; Osborne, Stubbart y Ramaprasad, 2001; Tallman, 1991; etc.), por la imposibilidad de obtener datos mínimamente fiables y representativos. Esta imposibilidad derivada de la amplia variedad de productos (en ocasiones difícilmente comparables) existentes en la industria y de las carencias de los sistemas de información de las empresas que configuran la muestra.

B) Compromiso de recursos en producción

- 13) (VIK) Variación interanual de la intensidad de capital ($IK_n - IK_{n-1}/IK_{n-1}$). La intensidad de capital se mide como la razón entre el activo total y el valor de las ventas.
- 14) (VIKF) Variación interanual de la intensidad de capital fijo ($IKF_n - IKF_{n-1}/IKF_{n-1}$). La intensidad de capital fijo se mide como la razón entre los activos fijos, y el valor de las ventas.

Existen muchos ejemplos de la utilización de variables relativas a la intensidad de capital (entre otros: Arraiza, Lafuente y Yagüe, 1985; Day DeSarbo y Oliva, 1987; Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas, 1987 y 1990; Hatten y Schendel, 1977; Houthoofd y Heene, 1997; Kumar, Thomas y Fiegenbaum, 1990; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989; Rama, 1999) para caracterizar el tipo de proceso productivo utilizado por las empresas analizadas. No obstante y en congruencia con nuestro planteamiento inicial respecto a la selección de las variables, para la identificación de los grupos estratégicos tipo I utilizaremos la variación interanual en la intensidad de capital en lugar de las cantidades totales, que derivan generalmente, de las inversiones y desinversiones realizadas a lo largo de diversos ejercicios. La intensidad de capital promedio será utilizada como variable de recursos en la identificación de grupos estratégicos tipo II, y allí nos remitimos para la justificación teórica de esta elección.

- 15) (RAFE) Valor de la razón entre activos fijos y número de empleados. Esta variable ha sido utilizada, por ejemplo, en el trabajo de Rama (1999). Más Ruiz y Gómez Sala (1993) usan una variable similar, pero utilizando el activo total. En este caso no tomamos la variación interanual, pues resulta relativamente fácil modificar su valor a corto plazo con la contratación de un mayor número de trabajadores, sin aumentar paralelamente la inversión en capital fijo.
- 16) (IIN) Intensidad de inventario: razón entre el valor del inventario y las ventas (valor de inventario/ventas). La intensidad o rotación de inventario ha sido utilizada entre otros, en los trabajos de Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Frazier y Howell (1983); Harrigan (1985); Lawless y Finch (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991).
- 17) (ICE) Expresa en porcentaje la razón entre los consumos de explotación y ventas. Se utilizan los consumos de explotación por la imposibilidad de disponer de los costes en los que se incurre durante el proceso productivo. En la literatura existen infinidad de ejemplos en los que se utiliza alguna variable relativa a los costes totales, directos, variables, bien sea en términos absolutos, o en términos relativos, utilizando en el denominador, los activos, las ventas, o incluso los costes de la competencia. Por continuar con un criterio uniforme, hemos optado por calcularlos como porcentaje de las ventas, lo que constituye, de otro lado, la práctica más común y aceptada.

C) Compromiso de recursos en innovación

La inclusión en nuestra investigación de variables relativas a la *estrategia de innovación* se debe, en primer lugar, a su profusa utilización en la investigación empírica sobre grupos estratégicos. En segundo lugar, por el hecho de que según la opinión unánime de los expertos entrevistados, el ciclo de vida de los productos, se está acortando paulatinamente (si bien es variable dependiendo del estilo y la gama de productos ofertados), debido a la necesidad de renovar rápidamente la cartera de productos de la empresa. Por último, algunos de los entrevistados señalaron a la capacidad de innovación y diseño como la capacidad clave de cara al futuro, para mantener la competitividad en el sector, dada la creciente competencia en precios, de empresas de países en vías de desarrollo.

Cabe destacar que la actividad innovadora de las empresas fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación, se basa fundamentalmente en la innovación en producto. La innovación en procesos se reduce fundamentalmente a la adquisición de tecnología y en mejoras incrementales de los procesos existentes, difíciles de evaluar en términos cuantificables. La importancia de la inversión en tecnología queda en cierto modo recogida en la variable relativa a la intensidad de capital, previamente definida cuando consideramos la estrategia de producción. Por ello, como variable representativa de la estrategia de innovación de las empresas se consideró exclusivamente:

- 18) (II+D) Intensidad de I+D: refleja en términos de porcentaje aproximado de las ventas, los gastos en que incurre la empresa en materia de diseño e innovación. Esta variable tiene gran tradición en la literatura sobre grupos estratégicos (Arraiza, Lafuente y Yagüe, 1985; Cool y Dierickx, 1993; Cool y Schendel, 1987 y 1988; Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas, 1987 y 1990; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989; Lawless y Finch, 1989; Miles, Snow y Sharfman, 1993; Oliva, Day y DeSarbo (1987); Osborne, Stubbart y Ramaprasad, 2001/1; Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum, 1991; etc.).

Si bien consideramos la posibilidad de utilizar una variable que recogiera el número de nuevos productos introducidos en el último año (variables muy similares o comparables a ésta han sido utilizadas en la literatura, por ejemplo por Caves y Ghemawat, 1992; Dess y Davis, 1984; y Galbraith y Schendel, 1983), del mismo modo que, como expusimos anteriormente, resultaba difícil precisar en términos cuantitativos precisos la oferta de las empresas, no resultaba posible conocer con precisión el número de nuevas referencias introducidas. Por ello, esta variable no pudo ser utilizada.

D) Compromiso de recursos en recursos humanos

Respecto a la *estrategia recursos humanos*, el hecho de no haber incluido variables relativas a los gastos de capacitación o captación, se debe a la imposibilidad en la práctica de obtener información fiable sobre estos aspectos. Ello es, en gran medida, consecuencia de la condición de pymes de la mayoría de las empresas de la

muestra. Estas empresas no cuentan generalmente con departamentos de recursos humanos, y las prácticas en este campo están muy poco formalizadas. La amplia utilización de la formación en el puesto de trabajo, dificulta mucho estimar los costes reales de esa formación y tampoco se conocen los costes de captación. Por ello, las únicas variables que se han considerado han sido:

- 19) (IGPV) Recoge los gastos de personal en términos de porcentaje de las ventas. Al igual que para los gastos de I+D o gastos en Marketing se utilizan ratios de gastos anuales en proporción a las ventas. Flavian y Polo (1997 a, 1997 b y 2000) utilizan esta variable como indicadora del nivel de servicios ofrecido.
- 20) (IGPGT) Refleja en porcentaje los gastos de personal en relación a los gastos totales. Nath y Sudharshan (1994) utilizan el ratio de gastos de nómina y el ratio en beneficios no incluidos en nómina, ambos calculados en relación con los gastos totales. Bustos *et al.* (1992) utilizan también una variable similar al establecer el porcentaje del coste de mano de obra sobre el coste total de manipulación y distribución.

Estas variables nos indican la importancia relativa de los gastos de personal. La intensidad de estos gastos puede constituir un buen reflejo de la diversidad de estrategias en materia de personal. Un mayor gasto suele indicar prácticas de retención de personal, búsqueda de personal más cualificado, etc.

E) Compromiso de recursos en finanzas

La *estrategia financiera* viene definida por el conjunto de decisiones relativas a la captación de capital y a la inversión del mismo. Dado que al operativizar las demás estrategias funcionales, ya hemos utilizado variables de activos en las que se traducen los recursos financieros obtenidos por las empresas, en este punto nos centraremos en la estrategia de captación de capital.

- 21) (GFV) Variable que refleja en porcentaje la relación entre gastos financieros y ventas. Nos indica la importancia relativa de estos gastos, que es reflejo de una determinada política de financiación.
- 22) (LIQ) Variable representativa de la liquidez general de la empresa, que es igual a la razón entre gastos a distribuir en varios ejercicios más activo circulante, dividido por los ingresos a distribuir, más acreedores a corto plazo, más provisiones y riesgos por gastos a corto plazo.

Corresponde al *ratio* de solvencia o liquidez a medio plazo, reflejo de la capacidad potencial que tiene la empresa para pagar sus obligaciones. Dependerá del grado de realización de los elementos del activo, es decir, si están cerca de su conversión en liquidez y del grado de exigibilidad del pasivo. Los gastos e ingresos a distribuir en varios ejercicios se incluyen respectivamente dentro del activo circulante y pasivo circulante. Las provisiones para riesgos y gastos a corto plazo forman parte del pasivo que hay que atender a corto plazo, como fondo de provisión para otras operaciones de tráfico. El ratio debería ser mayor que uno, no

obstante si es demasiado elevado puede significar un exceso de capitales inaplicados y por tanto una menor rentabilidad total, aunque la capacidad de pago sea elevada.

En la literatura sobre grupos estratégicos, es común la utilización de variables que reflejan el nivel de liquidez de las empresas, así: a) el ratio de corriente o de solvencia (activo circulante/pasivo circulante) ha sido utilizado por Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990), Baird, Sudharshan y Thomas (1988), Lawless, Bergh y Wilsted (1989/2), Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991), Ketchen, Thomas y Snow (1993/1); b) la liquidez de las inversiones realizadas (activo circulante/activo total) por Flavián y Polo (1997 a y b; 2000); o c) el ratio de activo disponible (tesorería y recursos a corto plazo/pasivo circulante) por Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); etc.

23) (VFPP) Expresa en porcentaje la variación en la relación entre fondos propios y permanentes ($FPP_n - FPP_{n-1}/FPP_{n-1}$). El ratio FP/P se calcula como la razón entre Capital + Reservas + Resultados, y Fondos propios + Provisiones para Riesgos y Gastos + Acreedores a Largo Plazo, multiplicado por 100.

24) (VEND) Expresa en porcentaje la variación en el nivel de endeudamiento ($END_n - END_{n-1}/END_{n-1}$). El nivel de endeudamiento se calcula como la razón entre Total Pasivo - Fondos Propios y el total del Pasivo, multiplicado por 100.

Existen multitud de ejemplos en la literatura de variables que tratan de representar el nivel de endeudamiento de la empresa, reflejo de su estrategia de financiación. Entre ellos podemos destacar los ejemplos de: Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Frazier y Howell (1983); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Johnson y Thomas (1987); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Nath y Sudharshan (1994); Pant (1991); Rama (1999); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991). Si bien existe algún ejemplo, como es el caso de los trabajos de Mascarenhas y Aaker (1989 a y b), en los que se utilizan datos de variaciones en el nivel de estas variables (utilizan el cambio en el apalancamiento en porcentaje), la mayoría de los estudios utilizan algún ratio en fondos propios y permanentes, fondos propios y pasivo total, o alguna otra variante similar.

Se nos plantearon serias dudas a la hora de elegir entre una opción y otra. Por un lado, el ratio de endeudamiento podía variar significativamente en algunos casos de un periodo a otro, generalmente en función de los resultados obtenidos, pero venía en gran medida condicionado por decisiones, en relación a la forma de financiación, tomadas en periodos anteriores. Por otro lado entendíamos que si nos ateníamos estrictamente a la diferenciación entre flujo y stock, el flujo vendría mejor representado por la variación interanual, que era consecuencia directa de las decisiones tomadas a lo largo del ejercicio en curso. Ello sería más consecuente con la utilización del grupo estratégico como mapa de conducta. Por último, el nivel de endeudamiento está evidentemente relacionado con la capacidad para obtener

financiación en condiciones favorables, pero es más bien una tradición de solvencia a lo largo de varios ejercicios, la que ofrece estos beneficios.

VARIABLES DE ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y COMPROMISO DE RECURSOS	
DIV1	Número de sectores en que participa la empresa sin incluir el nivel de iluminación
DIV2	Porcentaje de las ventas totales que suponen las ventas en el sector de la iluminación
IV1	Razón entre valor añadido y ventas en porcentaje
IV2	Porcentaje del valor de la producción que se subcontrata
IV3	Porcentaje de las ventas realizadas a través de tiendas propias o franquiciadas
CF1	Porcentaje de las ventas que supone la venta de productos fabricados por otras empresas
SAOC	Número de categorías de producto que ofrece la empresa
SSCC	Número de categorías de clientes que constituyen la población objetivo de la empresa
EXP1	Porcentaje de las ventas totales que se exportan
MK1	Gasto en publicidad y promoción como porcentaje de las ventas
MK2	Número de ferias nacionales en las que participa
MK3	Número de ferias internacionales en las que participa
VIK	Variación interanual de la intensidad de capital en porcentaje
VIKF	Variación interanual de la intensidad de capital fijo en porcentaje
RAFE	Razón entre activos fijos y número de empleados
IIN	Intensidad de inventario como porcentaje de las ventas
ICE	Consumos de explotación como porcentaje de las ventas
IID	Gastos en investigación y desarrollo como porcentaje de las ventas
IGPV	Gastos de personal como porcentaje de las ventas
IGPGT	Gastos de personal como porcentaje de los gastos totales
GFV	Gastos financieros como porcentaje de las ventas totales
LIQ	Liquidez general, ratio de solvencia o liquidez a medio plazo
VFPP	Variación interanual de la relación entre fondos propios y permanentes en porcentaje
VEND	Variación interanual del nivel de endeudamiento en porcentaje

Cuadro 4.5. Resumen de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos
Fuente: Elaboración propia

4.4.2.2. Variables representativas de recursos y capacidades

La elección de estas variables ha resultado particularmente difícil, y ha de considerarse como una tentativa muy limitada por las posibilidades reales de conseguir información fiable. Si bien pueden resultar justificadamente criticables los resultados obtenidos, que serán comentados en el capítulo quinto, han resultado cuanto menos alentadores. En nuestra humilde opinión, pueden suponer un pequeño paso en la dirección adecuada, que a buen seguro tendrá una continuidad en el futuro.

Hemos tenido en cuenta a la hora de la selección de las variables: a) la opinión de los investigadores y directivos con experiencia, en investigación y dirección respectivamente, en el sector, con los que se mantuvieron entrevistas en profundidad; b) los resultados obtenidos en el trabajo de March *et al.* (2000) en relación a los factores

claves de éxito, que fueron validados parcialmente¹⁵⁰, en nuestra muestra; y c) la revisión de literatura sobre grupos estratégicos y de recursos y capacidades. El elemento más clarificador lo constituyeron las entrevistas en profundidad y las opiniones de los investigadores. En todo caso, esta elección nos permitió seguir adelante con una investigación que, sin renunciar *a priori* a nada, pretende sentar las bases de una metodología de análisis, más que obtener unos brillantes resultados estadísticamente significativos.

En general la medición de los recursos y capacidades ha resultado, como hemos podido constatar en el apartado 4.4.1.4., bastante deficiente en los trabajos sobre grupos estratégicos, por lo que nuestra revisión no ha podido resultarnos de gran ayuda. Tampoco la literatura específica de la teoría de recursos y capacidades nos ofrece unas guías mínimamente claras, para definir con ciertas garantías de éxito un conjunto de indicadores. Es más, ni siquiera parece existir un consenso suficientemente amplio, a la hora de definir los recursos y capacidades (ver apartado 1.4.4. del capítulo primero), ni respecto a cuáles son los que han de ser considerados. La identificación de los factores clave de éxito nos indicó elementos que debían incluirse en el análisis, pero no las variables por medio de las cuales podía representarse. Si a ello incluimos la dificultad para conseguir información fiable sobre la particular idiosincrasia de las empresas objeto de estudio, el dilema está servido.

Hemos utilizado, entre otras, diversas variables de origen financiero para la identificación de las capacidades, lo que como señalan Lawless, Bergh y Wilsted (1989: 655) ya tiene importantes precedentes en la literatura. Estos autores utilizaron variables relativas a tres áreas: actividad, liquidez y apalancamiento como *proxys*, ya que les permitían, en cierto modo, contabilizar el potencial de crecimiento sostenible de una empresa. No obstante, las variables que hemos utilizado difieren sustancialmente, pues no están referidas a los resultados de un único ejercicio y recogen un mayor número de aspectos que las utilizadas por estos autores.

Como veremos a continuación, hemos utilizado el promedio de los últimos tres años para diversas variables. La razón estriba en que estamos tratando de representar los recursos y capacidades como elementos relativamente estables, susceptibles de constituir una fuente de ventajas competitivas y desarrollados a lo largo del tiempo por medio de unos patrones de asignación de recursos. Por ello, sólo una actuación consistente a lo largo de un periodo de tiempo suficientemente amplio, podía generar algún tipo de ventaja. La elección de un periodo de 3 años se ha basado además de en criterios operativos (utilizar un periodo mayor hubiera supuesto una mayor reducción de la muestra), en el hecho de que si tomamos como referencia el ciclo promedio de vida de los productos, un periodo de tres años parece suficientemente amplio, como para ser representativo de una estrategia a medio-largo plazo, en el sector considerado.

¹⁵⁰ El cuestionario incluyó una relación de aquellos factores de éxito que obtuvieron mayores puntuaciones en el trabajo de March et al. (2000), para comprobar si seguían siendo considerados relevantes en nuestra muestra. Fueron valorados en una escala de likert de 1 a 5 (1- muy poco importante para el éxito en el sector a 5- muy importante para el éxito en el sector) obteniendo resultados decididamente satisfactorios.

Por último, queremos señalar que consideramos la posibilidad de utilizar valoraciones subjetivas de los recursos y capacidades de las empresas analizadas, dado que existían precedentes en la investigación de utilización de este tipo de variables, que fueron utilizadas solas o en combinación con variables objetivas. Así, por ejemplo, Nohria y García-Pont (1991) utilizaron escalas para valorar, por medio de expertos, el grado de sofisticación tecnológica y la capacidad de dirección; Mehra (1996) utiliza valoraciones subjetivas de los recursos y capacidades de las empresas realizadas por un panel de expertos; Foreman y Westgren (1997), la valoración de los propios gerentes de la importancia relativa de los recursos para su empresa; y Cool, Dierickx y Jemison (1989) también utilizaron escalas para medir el énfasis en relación a sus competidores en algunas variables estratégicas, en combinación con otro tipo de variables obtenidas mediante un cuestionario.

Para ello fueron utilizadas escalas de likert de 5 puntos, con los valores extremos anclados (situación de la empresa: 1.- mucho peor que la media del sector; 5.- mucho mejor que la media del sector). Dado el número de empresas implicadas y su condición de Pymes consideramos muy difícil la utilización de la valoración por medio de expertos, por lo que fueron los propios gerentes los que evaluaron a sus empresas en comparación a la competencia. No obstante una revisión de los datos obtenidos no resistía la más mínima comparación con la realidad de las empresas, y las diferencias entre las valoraciones de empresas muy diferentes quedaba reducida a la mínima expresión. Ello nos llevó a desestimar esta opción y nos hace dudar de la validez de los resultados de investigaciones como la de Foreman y Westgreen (1997), por poner un ejemplo.

Las variables definitivamente consideradas, son variables objetivas basadas fundamentalmente en información económico financiera que, con las debidas cautelas, pueden considerarse como *proxys* de lo que hemos convenido en denominar posicionamiento en el mercado de factores. Éstas se exponen a continuación en diferentes bloques:

A) El primero de ellos recoge tres variables relacionadas con el tamaño o posición de mercado, como *proxys* de los recursos y capacidades de la empresa:

- 1) (EMP) Número de empleados promedio de la empresa en el periodo 1998-2000.
- 2) (VTAS) Volumen de ventas promedio de la empresa en el periodo 1998-2000.
- 3) (ACT) Valor contable del activo promedio de la empresa en el periodo 1998-2000.

Debemos significar al respecto, que un importante grupo de variables, comúnmente utilizadas en el marco de los trabajos empíricos que identifican grupos estratégicos, es el que hace referencia al tamaño o posición de mercado de las empresas analizadas. Una o más variables relativas al tamaño en términos de ventas, activos o número de trabajadores, y/o a la posición de mercado en términos de cuota o cuota relativa en el mismo, aparecen casi indefectiblemente en las investigaciones empíricas. Ello es tan cierto en los trabajos que se enmarcan en la tradición de la economía industrial, como en la dirección estratégica (enfoque del posicionamiento), y más

recientemente, en el enfoque de recursos y capacidades (Cool *et al.*, 1994; Foreman y Westgren, 1997; García-Pont y Nohria, 2002; Nohria y García Pont, 1991). Partiendo de nuestra definición de lo que representan los grupos estratégicos tipo I y tipo II, trataremos de fundamentar, de la manera más rigurosa posible, el hecho de que éste tipo de variables se utilicen únicamente para la identificación del tipo II.

En primer lugar deberíamos plantearnos la pregunta sobre si el tamaño y/o posición de mercado de una organización, constituyen o no una elección estratégica de las organizaciones, y si debemos considerarlo como un reflejo de la estrategia que está actualmente implementando una empresa (y por tanto constituye una dimensión relevante para la identificación de grupos estratégicos tipo I), o como el resultado de las estrategias implementadas durante un número determinado de ejercicios económicos, que puede tener un valor en sí mismo, constituyendo un recurso y una base de la competitividad de la empresa (lo que haría de ésta, una dimensión valiosa para la identificación de grupos estratégicos tipo II).

La posibilidad de iniciar una actividad a una escala determinada o alcanzarla con el transcurso del tiempo depende de muchos factores. El tamaño de partida depende en gran medida de las posibilidades financieras de la empresa y de las características del mercado objetivo, y puede ser modificada con el transcurso del tiempo por medio de estrategias de crecimiento. Cuando hablamos de variables que reflejan el compromiso de recursos de la empresa, nos estamos refiriendo a inversiones realizadas para alcanzar objetivos por medio de una estrategia determinada. En relación al tamaño, el compromiso está en el incremento de los medios materiales para alcanzar un volumen de producción o ventas, incrementando su presencia en el mercado tradicional de la empresa o ampliando sus mercados sirviendo a nuevos segmentos de clientes y/o nuevos mercados geográficos, ofreciendo los mismos o diferentes productos.

El tamaño de una empresa en un momento de tiempo determinado no constituye, en la mayoría de los casos, una decisión de dicho periodo, sino que es consecuencia y por lo tanto resultado, de decisiones estratégicas tomadas a lo largo de periodos de tiempo más o menos dilatados. Desde esta perspectiva, el tamaño de la empresa en un periodo determinado t_n constituiría un resultado de elecciones estratégicas tomadas en periodos anteriores (t_0, t_1, \dots, t_{n-1}) y no una variable de decisión en el mismo periodo t_n ¹⁵¹.

A ello debemos añadir el hecho, muy significativo a nuestro parecer, dados los objetivos de nuestra investigación, de que el tamaño se asocia en muchos casos con el poder de negociación¹⁵², con el prestigio, la reputación y la lealtad, y que facilita la

¹⁵¹ Ahora bien, utilizamos el promedio de tres años para evitar el efecto de fluctuaciones a corto plazo que pudieran distorsionar los resultados. Empresas que han mostrado un elevado crecimiento en un corto espacio de tiempo, con toda probabilidad no gozarán de las ventajas de empresas de similar tamaño, con mayor tradición como referentes del sector.

¹⁵² Por ejemplo Muñiz *et al.* (2001) consideran que el nivel de ventas constituye un "indicador del poder de mercado y de coerción de la empresa" en el caso de la distribución comercial.

obtención de recursos, el acceso a mejores canales de distribución, la capacidad de dirección, etc., por lo que podemos considerar que se convierte en un recurso en sí mismo y/o en una buena *proxy* de algunos de los recursos y capacidades fundamentales de la empresa.

En el sector objeto de análisis, formado fundamentalmente por empresas pequeñas y muy pequeñas, son las empresas de mayor tamaño las que, en opinión de los expertos entrevistados, gozan de mayor prestigio y consiguen mayores beneficios de su presencia en las organizaciones sectoriales, en las que en ocasiones imponen su criterio (basta en algunos casos con comprobar a qué empresas pertenecen quienes se encuentran al frente de las diferentes asociaciones del sector). Evidentemente su posición se asocia con toda probabilidad a sus éxitos anteriores, a una mejor visión y a la existencia en las mismas de una gerencia más profesionalizada. Respecto a la cooperación, muchos de los entrevistados también consideraron que sólo beneficiaban a los grandes y poderosos.

Por todos los argumentos aquí expuestos, consideramos que las variables relativas al tamaño deberían utilizarse para definir grupos estratégicos tipo II y no tipo I. En su caso podrían utilizarse para éstos últimos como variables de decisión estratégica vinculadas a la existencia de estrategias de crecimiento, alguna variable relativa al incremento interanual de recursos económicos o humanos¹⁵³.

B) Variables que tratan de aproximarnos a los recursos y capacidades relacionados con la imagen, el prestigio, en definitiva, la diferenciación de los competidores:

- 4) (ANT) Refleja la antigüedad de la empresa en años como la diferencia entre 2001 y la fecha de constitución. No obstante se tendrá en cuenta la fecha real de inicio de la actividad si es anterior, cuando haya habido algún cambio en la forma jurídica. En un sector con un elevado componente artesanal, la reputación, el prestigio, y también la experiencia y el conocimiento del sector, están muy vinculados a esta variable, como corroboraron los gerentes y expertos entrevistados. Esta variable ya ha sido utilizada por Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000) y Nair y Kotha (2001/2)¹⁵⁴. Calori (1985) y Peteraf (1993) también utilizaron una variable relativa al tiempo de inicio de la actividad, el momento de entrada en el sector.
- 5) (CAL1) Diferencia entre las empresas que han obtenido una certificación de calidad AENOR, las que están inmersas en el proceso de su obtención y las que no. Indica capacidad productiva, de dirección, y reputación, que permite diferenciarse vía

¹⁵³ Vinculada al tamaño, está la cuestión del crecimiento, que siempre se considera un indicio de "salud" organizativa y un indicador relevante del éxito, que presenta intercambios o *trade offs* importantes con otras variables de resultados, generalmente con la rentabilidad de las organizaciones. De hecho se han incluido en el presente estudio variables relativas al crecimiento como variables de resultados de las empresas de la muestra.

¹⁵⁴ Estos autores utilizaron la variable como *proxy* de la eficiencia en las operaciones de las empresas, de su equipamiento y del acceso a las redes que controlan la distribución de productos de acero.

calidad. Si bien se trata de una variable categórica, se utilizó como numérica asignando valor 0 a las empresas que no tenían dicha certificación, 1 a las que estaban tratando de obtenerla y 2 a las que ya disponían de la misma. Si bien no podía considerarse como una escala de razón, sí como una ordinal cuyo valor indica una mayor capacidad y un mayor compromiso en relación con la calidad.

- 6) (CAL2) Expresa en años la duración de la garantía ofrecida por los productores. Tiene un significado similar a la variable anterior y se utiliza como indicador del mismo tipo de capacidades relacionadas con la diferenciación vía calidad. La garantía ofrecida está relacionada con la confianza en el producto y su fiabilidad, busca incrementar la confianza del comprador y el buen nombre del fabricante. No tiene sentido por tanto ofrecer una amplia garantía con productos deficientes.
- 7) (PMV) Variables como el nivel de precios de los productos de una empresa también pueden resultar una buena aproximación a su nivel de diferenciación de la competencia. En este caso, dada la variedad y heterogeneidad de las ofertas, no resulta posible utilizar una variable de precios. Como alternativa, hemos considerado la utilización del valor promedio (1998-2000) del margen sobre ventas en porcentaje (Pant, 1991), variable de razón que calcularemos como el ratio entre los resultados de explotación y la cifra de ventas multiplicado por 100. También en este caso utilizaremos el promedio de los tres últimos años. Muñoz *et al.* (2001: 407) consideran que el margen comercial indica voluntad de posicionamiento y diferenciación y puede ser señal de mayores servicios y calidad.
- 8) (CEX) Promedio del porcentaje que suponen las exportaciones sobre las ventas, en el periodo 1998-2000. Un nivel importante y consistente a lo largo del tiempo de exportación, está generalmente relacionado con el prestigio, la reputación, la calidad de la red de distribución y la capacidad de marketing en general.

En general los trabajos del enfoque de recursos y capacidades, han tomado en consideración variables relacionadas con la calidad, la reputación y la diferenciación a la hora de identificar grupos estratégicos. No obstante lo han hecho generalmente por medio de percepciones de expertos o de los propios responsables de las empresas analizadas (Foreman y Westgren, 1997; Mehra, 1996). En nuestro caso optamos por medidas que, si bien pueden ser cuestionables, resultan cuanto menos mucho más objetivas.

C) Otro aspecto considerado muy importante hace referencia a la capacidad de las empresas para obtener recursos a bajo coste, o en condiciones de privilegio y de gestionar adecuadamente sus recursos financieros. Para ello consideramos:

- 9) (CK) El coste de capital, si bien utilizamos como aproximación una variable de razón que se define como el porcentaje que suponen los gastos financieros sobre las deudas a largo y corto plazo. Se calculó el promedio del periodo 1998-2000.
- 10) (SOLV) Variable que nos indica la capacidad de devolución de la empresa en tanto por ciento, en valor promedio de los tres últimos años. La capacidad de devolución se calcula como la razón entre acreedores a largo y corto plazo, y la suma de la cifra

de ventas, más dotaciones, más variación de las provisiones de tráfico, más las provisiones financieras, multiplicado por 100. Cuanto más alto, peor capacidad de devolución, mayores recursos financieros ajenos y menores recursos generados.

- 11) (NE) Variable que representa el valor promedio de los últimos tres años del nivel de endeudamiento de la empresa en tanto por ciento.

En este caso, si bien las variables que hemos utilizado no se corresponden con la práctica habitual, ha de tenerse en consideración que en gran parte de los trabajos sobre grupos estratégicos que adoptan una perspectiva basada en los recursos y capacidades, aparecen variables que tienen que ver con los recursos financieros, la calidad de los activos financieros, la adecuación de la base de capital, la cobertura del riesgo financiero, etc. que tratan de evaluar el conjunto de capacidades aquí señaladas (De la Fuente *et al.*, 2000; Mehra, 1996).

D) Variables relacionadas con la capacidad tecnológica e innovadora y las capacidades relacionadas con la eficiencia productiva:

- 12) (NIK) Variable que refleja la intensidad de capital, en tanto por ciento y calculado como promedio de los tres últimos años.

- 13) (NIKF) Variable de razón calculada en porcentaje, que refleja la intensidad de capital fijo, calculado como promedio de los tres últimos años.

Cuanto mayor es el valor de estas variables mayor es la inversión realizada en relación a las ventas, por lo que cabe esperar que las capacidades tecnológicas y productivas sean también mayores.

- 14) (CCTES) Promedio para los tres últimos años, de la relación entre gastos de explotación y valor añadido, en tanto por ciento. Esta variable tiene valor para nuestra investigación como *proxy* de la capacidad de la empresa para controlar adecuadamente sus costes de producción.

- 15) (CI) Variable de razón, representativa, no del esfuerzo en I+D en un momento dado, sino como *proxy* de la capacidad de innovación y flexibilidad de una empresa. Hemos considerado el porcentaje de las ventas totales que suponen las ventas de los productos lanzados en los últimos tres años¹⁵⁵. Si bien existen algunas líneas de productos que tienen ciclos de vida más largos, la tasa de rotación de los modelos de un año a otro es muy elevada. La opinión de los expertos nos llevó a establecer en un promedio de tres años, el periodo razonable de mayor aprovechamiento comercial de un nuevo producto (modelo) o producto modificado. Westwick (1997: 69 y 98) considera que este ratio ayuda a saber cómo están programando las empresas su futuro y mide la eficacia en I+D.

- 16) (VAR) Variedad de subsectores de actividad y de segmentos de clientes atendidos. Esta variable se calcula como la suma del número de segmentos de clientes

¹⁵⁵ Bogner, Thomas y McGee (1996) utilizaron el periodo de siete años porque era aproximadamente el promedio de vida otorgado por las patentes en el mercado USA.

atendidos y de segmentos de productos que constituyen la oferta de la empresa. Constituye una *proxy* de los recursos y capacidades de la empresa en materia de producción y comercialización. También en este caso se utiliza el promedio de los años 1998 a 2000. Nohria y García-Pont (1991 y 2002) y Foreman y Westgren (1997) utilizan, entre otras, variables representativas del alcance o de la amplitud de la línea de productos como proxy de recursos y capacidades.

Si nos atenemos a los precedentes, la evaluación objetiva o subjetiva de la capacidad tecnológica, de la eficiencia en términos de costes y de la capacidad de innovación ha sido considerada de un modo u otro en todos los trabajos analizados que adoptan un enfoque de recursos y capacidades, por medio de variables como la competitividad de los procesos, la habilidad para controlar los costes (Foreman y Westgren, 1997), el grado de sofisticación tecnológica (García-Pont y Nohria, 1991; Nohria y García-Pont, 2002), el grado de innovación y la amplitud e importancia relativa de segmentos de mercado en los que las empresas permanecen activas (Cool *et al.*, 1994), la innovación y eficiencia en la gestión de recursos (Mehra, 1996), etc.

E) Variables relacionadas con las capacidades de los empleados y las capacidades de relación y negociación:

Por último, con excepción de la variable asociación, también podemos encontrar precedentes en la literatura de variables diseñadas para evaluar este conjunto de capacidades por medio de ratios de gastos de personal (García-Pont y Nohria, 1991; Nohria y García-Pont, 2002), ratios de crédito y débito a clientes y proveedores (De la Fuente *et al.*, 2000), y valoraciones subjetivas de las relaciones con clientes y proveedores (Foreman y Westgren, 1997), entre otras.

- 17) (GPE) Se utiliza como *proxy* de la cualificación de los trabajadores. Se calcula como el promedio (1998-2000) de la relación entre gastos de personal y el número de empleados. Un mayor nivel de gasto relativo se relaciona generalmente con la retención de personal cualificado y con experiencia.
- 18) (CTOC) El crédito de cliente establece en días el plazo de pago promedio de los clientes. Se calcula como promedio en los años 1998-2000 de la razón entre la cuenta de deudores y las ventas y se multiplica por 360. Este ratio nos indica el número de días que la empresa tarda en recuperar la deuda de clientes. El crédito concedido a los clientes, afectará *a priori* de forma negativa a la rentabilidad de la empresa. Su valor tiene mucho que ver con las capacidades de negociación y capacidades comerciales, y también como el grado de diferenciación de la empresa (prestigio, reputación), puesto que cuanto menor es la diferenciación, menor es su poder de negociación y mayor la necesidad de ofrecer facilidades a los clientes.

También consideramos la posibilidad de utilizar el crédito de proveedor, como el plazo de pago promedio a acreedores en días. Se calcula como el promedio en los años 1998-2000 de la razón entre la cuenta de acreedores comerciales y los consumos de explotación multiplicado por 360. Este ratio tiene la misma utilidad

que el anterior. Pero en este caso nos centramos en la competencia de los proveedores en lugar de los clientes y, al contrario que en el caso anterior, cuanto mayor es su valor, mayores son recursos y capacidades de la empresa. Esta variable tuvo que ser desestimada porque más de la mitad de las empresas de la muestra no ofrecían esta información en la base de datos SABI.

- 19) (ASOC) Expresa el grado de asociacionismo de la empresa al representar el número de federaciones, asociaciones, consorcios, etc., en los que participa ésta. Fue construida a partir de la información proporcionada por una variable categórica de respuesta múltiple.

Por último, señalar que también se consideró la posibilidad de incluir variables que hicieran referencia a los destinos de las exportaciones, diferenciando entre la exportación hacia mercados más o menos exigentes, como una variable indicativa de un mayor prestigio y diferenciación, o la utilización de variables relativas a la localización de las empresas del sector diferenciándolas por zonas en función de su mayor o menor tradición, implantación, etc. que pudieran ofrecer una mayor garantía *a priori* a la clientela (Valencia, Barcelona, algunas localidades norteñas para determinados productos, como alabastros). No obstante, el *pretest* ya nos indicó la imposibilidad de obtener información suficiente y mínimamente fiable.

VARIABLES REPRESENTATIVAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	
EMP	Número de empleados promedio de los últimos tres años
VTAS	Volumen de ventas promedio de los últimos tres años
ACT	Valor contable del activo promedio de los últimos tres años
ANT	Antigüedad de la empresa en años
CAL1	Diferencias en calidad vinculadas a la obtención de certificaciones
CAL2	Duración de la garantía ofrecida en años
PMV	Márgen sobre ventas en porcentaje promedio de los últimos tres años
CEX	Porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales en promedio de los últimos tres años
CK	Gastos financieros sobre deudas en LP y CP en promedio de los últimos tres años
SOLV	Capacidad de devolución en porcentaje promedio de los últimos tres años
NE	Nivel de endeudamiento en porcentaje promedio de los últimos tres años
NIK	Intensidad de capital como porcentaje de las ventas en promedio de los últimos tres años
NIKF	Intensidad de capital fijo como porcentaje de las ventas en promedio de los últimos tres años
CCTES	Relación entre gastos de explotación y valor añadido en % promedio de los últimos tres años
CI	Porcentaje de las ventas que suponen los productos lanzados en los últimos tres años
VAR	Suma del número de subsectores de actividad y de segmentos de clientes en los que participa
GPE	Gastos de personal por empleado en promedio de los últimos tres años
CTOC	Plazo medio de pago de los clientes en promedio de los últimos tres años
ASOC	Número de federaciones, asociaciones, consorcios, etc. en los que participa la empresa

Cuadro 4.6. Resumen de las variables representativas de recursos y capacidades
Fuente: Elaboración propia

4.5. VARIABLES DE RESULTADOS

4.5.1. *La medición de los resultados en la literatura*

Con carácter previo a la revisión crítica de la práctica investigadora sobre grupos estratégicos, en relación a la medición de los resultados, queremos revisar algunas aportaciones y recomendaciones sobre la materia, que nos parecen especialmente dignas de mención sin ningún ánimo de ser exhaustivos.

Los sistemas de medición de resultados, permiten comparar la posición competitiva propia con la de los competidores, así como comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos (Wiesner y Fawcett, 1991), cumpliendo con tres roles diferentes: cumplir, comprobar y desafiar (Neely, 1998)¹⁵⁶. Brown y Laverick (1994: 89) señalan que la valoración de los resultados constituye un medio para valorar la eficacia de la toma de decisiones en la empresa, permitiendo conocer el grado de éxito o fracaso de la dirección estratégica. Según estos autores debemos plantearnos antes de tratar de medir los resultados corporativos: 1) ¿qué variables de medición específicas deben utilizarse?; 2) ¿de dónde ha de provenir la información?; y 3) ¿cómo deberían combinarse las diversas mediciones para presentar una imagen real de la organización?.

La cantidad de indicadores o medidas de los resultados empresariales utilizados en la literatura estratégica es más que considerable. White (1996), en una intensa labor de síntesis, enumera un total de 125 medidas que clasifica en diversas taxonomías, según el área de análisis (coste, calidad, flexibilidad, entrega, rapidez), la fuente de datos (interna o externa), el tipo de datos (objetivos o subjetivos), la medida de referencia (la propia compañía o utilizando el benchmarking) y la orientación del proceso (orientado a los *inputs* o a los *outputs*) (March *et al.*, 2002: 4). La utilización de unos u otros depende, en gran medida, de los objetivos y las preferencias del investigador o práctico y de la disponibilidad de la información.

Venkatraman y Ramanujam (1986: 802) se centran en el problema de la medición de los resultados desde una perspectiva de dirección estratégica y tratan de clasificar las diferentes aproximaciones a la problemática de su medición en la investigación estratégica, señalando beneficios y limitaciones de cada una de ellas. Desde su perspectiva (*ibid.*, 1986: 803 y ss) la *performance* o resultado de los negocios, es un subconjunto del más amplio concepto de eficacia organizativa y diferencian tres niveles a la hora de hacerla operativa:

- La concepción más estrecha se centra en el uso de indicadores financieros de resultados (incrementos de ventas, rentabilidad, medidas con ratios como los beneficios sobre inversiones, ventas, capital propio, ganancias por acción, etc.); si

¹⁵⁶ Citados en March, Yagüe y Martínez (2002)

bien otros estudios sobre estrategia han considerado más apropiadas las mediciones basadas en el valor de mercado¹⁵⁷ (utilizando variables que relacionan el valor en libros con el valor de mercado, la Q de Tobin: ratio entre el valor de mercado de una empresa y el coste de reemplazamiento de sus activos), que las basadas en la contabilidad (Hax y Majluf, 1984)¹⁵⁸.

- Una concepción más amplia incluye, además de los primeros, indicadores de los resultados operativos. Se introducen variables como la cuota de mercado, la introducción de nuevos productos, la calidad de los productos, la eficacia del marketing, el valor añadido de la producción, etc. La inclusión de estos indicadores se centra en aquellos factores de éxito operativo que podrían llevar a lograr un buen resultado financiero.
- En el último nivel, se trata de reflejar la naturaleza múltiple y conflictiva de los objetivos de la empresa, debido a las diferencias entre los intereses de los diferentes *stakeholders*. De hecho, autores como Brown y Laverick (1994: 93), destacan que “para medir de una forma realmente satisfactoria la *performance* corporativa de una compañía debe satisfacer todos sus *stakeholders*”¹⁵⁹.

La mayoría de los estudios sobre estrategia han restringido sus análisis de los resultados al primer nivel o, en todo caso, a los dos primeros, representados por los dos primeros círculos de la figura 4.2. Los estudios sobre grupos estratégicos que han tratado la problemática de los resultados no constituyen una excepción, sino que más bien confirman la regla. En la medida de lo posible, los autores recomiendan combinar diversos indicadores de resultados (variables financieras y operativas) y obtener datos de diversas fuentes (primarias y secundarias), dado que ello permite recoger diversas dimensiones de un concepto multidimensional, así como reforzar la validez de la medida merced a la validez convergente de las mediciones¹⁶⁰ (Venkatraman y Ramanujam, 1986: 806-807).

¹⁵⁷ No debemos obviar, sin embargo, que la utilización de variables basadas en el valor de mercado de las empresas, queda restringida a aquellas que cotizan en los mercados de valores, lo que hace prácticamente imposible su uso en sectores industriales fragmentados o con elevada presencia de Pymes.

¹⁵⁸ Citado en Venkatraman y Ramanujam (1986).

¹⁵⁹ Para una visión más amplia de la medición del grado de satisfacción de todos los grupos de interés puede consultarse: Kaplan, R. S. y Norton, D. P., 1992 y 1996.

¹⁶⁰ Venkatraman y Ramanujam (1986: 812) señalan la posibilidad de valorar el grado de convergencia de la operacionalización basándose en la magnitud y el nivel de significación estadística de la correlación entre dos conjuntos de datos. Según el criterio de Campbell y Fiske (1959) de validez convergente en la matriz MTMM, los coeficientes de correlación deberían ser suficientemente amplios y estadísticamente diferentes de cero. Ahora bien este análisis no permite pronunciarse acerca de la eficiencia relativa de varios métodos.

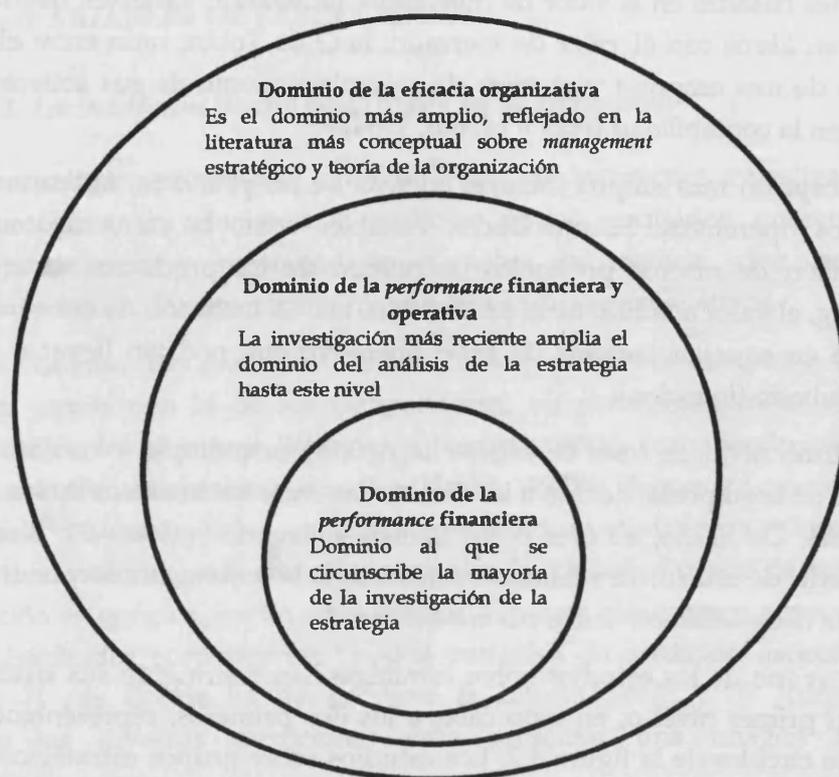


Figura 4.2. Dominio de la *performance* de los negocios
Fuente: Adaptado de Venkatraman y Ramanujam (1986: 803)

En el análisis clásico, el beneficio, por encima de cualquier otro indicador, constituye el mejor predictor de la salud financiera de la empresa, "haber ganado dinero históricamente se utiliza como mensaje de éxito en la gestión y de previsible bonanzas, haberlo perdido genera dudas sobre la dirección y su capacidad de reconducir el futuro por la senda de los beneficios" (Vega, 1998: 52). Otro de los mitos del análisis de los resultados se encuentra, en opinión del autor en la creencia de que el crecimiento siempre constituye algo positivo para la empresa, cuando existen múltiples ejemplos de empresas que han hecho más ricos a sus accionistas disminuyendo su actividad (*Ibid.*: 52-53). Otra opción profusamente utilizada, se basa en el ratio entre valor en libros y valor de mercado de las empresas, como medida de la capacidad de satisfacer las expectativas de los accionistas (Chakravarthy, 1986: 444).

El principal problema señalado en relación a estas variables radica en la dudosa fiabilidad de la información financiera. Como señalan Brown y Laverick (1994: 90), al utilizar estas figuras basadas en esta información como indicadores de resultados, se asume que existe una consistencia en las prácticas contables. Sin embargo, las diferencias en las formas de contabilizar las operaciones de las empresas, puede limitar, en gran medida, la validez de los datos contables sobre todo a efectos de comparaciones entre los resultados de diferentes empresas.

Smith (1992)¹⁶¹ describe una serie de prácticas legales de ingeniería financiera, en concreto 12, capaces de alterar la contabilización de los resultados de las empresas. Asimismo identificó 45 compañías del Reino Unido que utilizaban, al menos 5 de estas técnicas. Estas técnicas hacían referencia fundamentalmente a la infravaloración de los activos, realización de provisiones inadecuadas, capitalización de los costes, manipulación de las cifras relativas a la depreciación de los activos, sobrevaloración del *goodwill*, inclusión de las marcas como activos intangibles, remover activos y pasivos del balance, etc.

Chakravarthy (1986) lleva a cabo una crítica de las medidas tradicionales de resultados. Los resultados de su trabajo mostraron que las medidas de rentabilidad (ROS y dos variantes del ROI) no permitían discriminar claramente a las empresas excelentes de las que no la eran¹⁶². Entre los problemas que podían causarlo se citan: 1) posibilidad de manipulaciones contables; 2) infravaloración de activos; 3) distorsiones debidas a políticas de depreciación, valoración de inventarios y el tratamiento de ciertos gastos e ingresos; 4) diferencias en los métodos de consolidación de las cuentas; y 5) diferencias debidas a la ausencia de estandarización de las prácticas contables a nivel internacional (*Ibid.*: 443). A ello añade otra consideración de relieve, y es que los indicadores de rentabilidad se centran en la historia pasada de la empresa, por lo que se hace necesario utilizar algún indicador de su potencial para obtener buenos resultados en el futuro.

Tampoco las medidas basadas en el valor de la empresa, están libres de manipulaciones contables, pues dependen del valor asignado por los mercados financieros, mercados que se han mostrado en infinidad de casos imperfectos y bastante volátiles, y se centran exclusivamente en la satisfacción de los accionistas. Chakravarthy (1986) llegó a la conclusión de que una medida estandarizada respecto a la media de la industria, del ratio valor de mercado/valor contable, tampoco permitía discriminar satisfactoriamente entre las empresas excelentes y las demás¹⁶³.

Frente a estas limitaciones de las medidas más tradicionales y extendidas se han ido formulando diferentes propuestas entre las que destacamos:

- Chakravarthy (1986), propone como dimensiones a añadir a la rentabilidad en el análisis, una medida de la capacidad de adaptación o transformación de la empresa, de cara a la evolución futura del entorno y la competencia, que se basa en analizar la generación e inversión de los "excedentes de recursos" (*slack resources*), y

¹⁶¹ Smith, T. (1992): *Accounting for Growth*. Century Business Books, London. Citado en Brown y Laverick (1994: 90).

¹⁶² El autor utiliza una muestra de 14 empresas del sector de computadoras, entre las que se incluyen las 7 más destacadas y reconocidas como excelentes.

¹⁶³ También valoró la utilización de un modelo capaz de considerar múltiples factores simultáneamente, el modelo de bancarrota (Altman 1971; Argenti, 1976), que permite utilizar simultáneamente diferentes criterios para evaluar la excelencia. No obstante, Chakravarthy (1986: 446) llegó a la conclusión de que una buena puntuación en este modelo, podía constituir una condición necesaria pero no suficiente para la excelencia (*Ibid.* 447).

medidas capaces de medir la satisfacción de otros grupos de interés (*stakeholders*), además de la de accionistas o propietarios.

- Basándose en la escasa consistencia de la noción de beneficio contable, Vega (1998: 54) propone, como un mejor indicador de los resultados, el Valor Añadido Económico (*Economic Value Added*) que “mide la eficacia en la utilización de los recursos en términos de dinero disponible”, al medir la diferencia entre el dinero que producen los activos de una empresa y el valor de los activos por el coste de los recursos que los financian. Ahora bien, dadas las dificultades que plantea la obtención del valor de los activos (su cuantificación es problemática dado que el valor reflejado en el balance a precios históricos puede estar muy lejos de la realidad), considera más factible la utilización del EVA diferencial, que permite calcular los cambios en la creación de valor.
- Brown y Laverick (1994: 94) proponen como complemento a la utilización de variables financieras, la utilización de valoraciones subjetivas, considerando que el grado de admiración hacia una compañía de pares y expertos debería ser considerado como un sinónimo de los buenos resultados de una empresa¹⁶⁴; “como la opinión de un equipo médico sobre la salud de un individuo, los «espectadores informados» proporcionan un diagnóstico de la salud de las compañías” (*Ibid.*: 95).
- Kaplan y Norton (1992, 1996) introducen tres perspectivas de medición adicionales, para completar la información proporcionada por las medidas estrictamente financieras: la satisfacción del cliente, los procesos internos, la capacidad de aprendizaje y de innovación. Las cuatro perspectivas unidas dan lugar a su conocido modelo Scoreboard, que busca erigirse en un sistema guía de la dirección estratégica de la empresa.

Otro aspecto que tiene una conexión inmediata con los resultados, es el relativo a la consideración del riesgo y, por tanto, de las medidas de resultados ajustadas al riesgo. Diversos autores señalan que, en el ámbito de la estrategia, fue Bowman (1980) quien inició el debate en relación a la apropiada especificación de las medidas de riesgo. A su trabajo siguieron los de Marsh y Swanson (1984), Fiegenbaum y Thomas (1986 y 1988), Baird y Thomas (1990), Miller y Reuer (1996), y muchos otros, que no vamos a analizar porque excederían a los objetivos y al contenido de este trabajo. En todo caso, coinciden en la necesidad de tomar en consideración el riesgo y su papel en los resultados de las empresas.

¹⁶⁴ Señalan como para las evaluaciones del informe sobre las compañías más admiradas del Reino Unido (*Economist*, 1992) se utilizó una muestra de ejecutivos senior de 240 compañías británicas y a analistas de negocios, para que otorgasen un valor de 0 a 10 sobre nueve características que cubrían a los principales *stakeholders*: a) respecto a los accionistas: calidad del management, solidez financiera, valor como inversión a largo plazo, y utilización de los activos corporativos; b) respecto a los consumidores: calidad de los productos, capacidad de la empresa para innovar, calidad de su marketing; c) respecto a los empleados: habilidad de la compañía para atraer, desarrollar y retener talentos; y d) respecto a la comunidad: responsabilidad de la compañía hacia el entorno y la comunidad.

VARIABLES Y DIMENSIONES DE RESULTADOS		
No utilizan variables de resultados individuales	Oster (1982); Gripsrud y Gronhaug (1985); Harrigan (1985); Walton (1986); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Fombrum y Zajac (1987); Kumar (1987); Amel y Rhoades (1988); Baird, Sudharshan y Thomas (1988); Mascarenhas (1989); McNamee y McHugh (1989); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990); Boecker (1991); Nohria y García-Pont (1991); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Peteraf (1993); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Hodkinson y Johnson (1994); Porac y Thomas (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Fiegenbaum y Thomas (1995); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Bogner, Thomas y McGee (1996); García Falcón y Rodríguez (1996); Más Ruiz (1996a); Flavian y Polo (1997a); Smith, Grimm, Young y Wally (1997); Greeve (1998); Muñiz (1998); Bigné y Vila (2000); Más Ruiz y Estévez García (2000); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001); García-Pont y Nohria (2002)	
Una única variable	Eficiencia	Nath y Sudharshan (1994); Pegels, Song y Yang (2000)
	Rentabilidad	Hatten, y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Porter (1979); Donsimoni y Leoz-Argüelles (1981); Primeaux Jr. (1985); Hergert (1987); Mascarenhas y Aaker (1989); Pant (1991); Cool y Dierickx (1993); McNamara <i>et al.</i> (2003)
	Crecimiento	Cool, Dierickx y Martens (1994)
	Crecimiento de grupos estratégicos	Boecker (1991); Greeve (1998)
	Ranking MBAs Business Week	Segev, Raveh y Fajoun (1999)
	Reputación	Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)
	Resultados en términos de mercado	De la Fuente <i>et al.</i> (2000)
Varias variables	Eficacia y Eficiencia	Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)
	Posición de mercado y Supervivencia	Calori (1985)
	Rentabilidad exclusivamente	Newman (1978); Lawless y Tegarden (1991); Caves y Ghemawat (1992); Cool y Dierickx (1993); Flavian, Polo y Urquizu (1994); Segars y Grover (1994); Nair y Kotha (2001)
	Rentabilidad y Crecimiento	Hatten y Hatten (1985); Kim y Lim (1988)
	Rentabilidad y Eficiencia	Ketchen, Thomas y Snow (1993)
	Rentabilidad y Posición de mercado	Hawes y Crittenden (1984);
	Rentabilidad y Resultados en términos de mercado	Lewis y Thomas (1990); Miles, Snow y Sharfman (1993); Wiggins y Ruefli (1995)
	Rentabilidad y Riesgo	Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Johnson y Thomas (1987); Cool y Schendel (1988); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Lewis y Thomas (1994); Houthoofd y Heene (1997)
	Rentabilidad y Supervivencia	Reger y Huff (1993)
	Rentabilidad y Cash-Flow	Jegers (1989); Jegers (1994)
	Rentabilidad, Cash-flow y Crecimiento	Galbraith y Schendel (1983)
	Rentabilidad, Crecimiento y Eficiencia	Schendel y Patton (1978)
	Rentabilidad, Crecimiento y Posición de mercado	Dess y Davis (1984); Fiegenbaum y Thomas (1993);
	Rentabilidad, Crecimiento y Riesgo	
	Rentabilidad, Eficiencia y Posición de mercado	Frazier y Howell (1983); Nath y Gruca (1997);
	Rentabilidad, Eficiencia y Resultados en términos de mercado	Mehra (1996); Pinillos y Martín (1998)
	Rentabilidad, Posición de mercado y Riesgo	Cool y Schendel (1987); Fiegenbaum y Thomas (1990)
Rentabilidad, Cash Flow, Crecimiento y Posición de mercado	Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987)	
Otras	De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988)	

Cuadro 4.7. Dimensiones de resultados analizadas
Fuente: Elaboración propia

Como veremos más adelante, esta preocupación se ha dejado notar en la investigación sobre grupos estratégicos, si bien las medidas utilizadas se han centrado exclusivamente en la variabilidad de los resultados a lo largo de periodos de tiempo más o menos largos, lo que, si bien constituye una práctica habitual en toda la investigación en el campo de la estrategia, en ocasiones ha sido criticado, por ejemplo por Baird y Thomas (1990), Miller y Reuer (1996) y Ruefli *et al.* (1999).

En concreto Ruefli *et al.* (1999), tras revisar más de cien artículos publicados en siete de las principales revistas sobre administración (*management*) entre los años 1980 y 1995¹⁶⁵, llegaron a la conclusión de que no existía un modelo generalmente aceptado de modelización y operativización del riesgo. Los dos indicadores más utilizados fueron los parámetros α o β del modelo CAPM y la varianza o la desviación estándar de los resultados. Otras medidas utilizadas fueron la suma promedio de los errores al cuadrado, la medida de Sharpe, la varianza de los pronósticos de los analistas (medida *ex ante*), la variación del ROI, el riesgo de bancarrota, la semivarianza, la variación por debajo de un nivel preestablecido, etc. El problema de las medidas más novedosas radica en la escasa adhesión de los investigadores, lo que ha provocado que hayan sido poco utilizadas hasta el momento. En definitiva, las medidas tradicionales han sido desacreditadas y las novedosas suponen un riesgo que muchos no desean correr (*Ibid.*: 184).

Si nos centramos de nuevo en la práctica investigadora en relación a los grupos estratégicos, podemos observar en el cuadro 4.7. y en el anexo 2 (donde se especifican las variables concretas utilizadas), cómo la medición de los resultados obtenidos por las empresas, ha ido evolucionando. Desde los trabajos iniciales en los que se consideraba una o un número reducido de variables, vinculadas prácticamente en exclusiva a la rentabilidad, se ha pasado cada vez más a modelos en los que se consideran diferentes variables que hacen referencia no sólo a la rentabilidad, sino al crecimiento, al riesgo, a la eficiencia y a la supervivencia.

Entre las variables más utilizadas destacan, a) entre las medidas de rentabilidad: la rentabilidad económica y financiera y los resultados sobre ventas; b) como medidas de la posición en el mercado: la cuota de mercado, la cuota ajustada y relativa, y las ventas totales; c) entre las variables de crecimiento: los incrementos de cuota, ventas y activos; d) una considerable variedad de medidas de eficiencia/productividad de los empleados, activos y medidas específicas a algunos sectores (ventas por cama, tasa de ocupación, ventas por metro cuadrado); e) el PER, la Q de Tobin, entre otras, como indicadores de resultados en términos de mercado; y por último f) diferentes medidas del *cash-flow*, valor medio, o *cash-flow* en relación a ingresos o inversiones.

Algunos trabajos no utilizan variables cuantitativas, sino que llevan a cabo valoraciones cualitativas del éxito de las empresas. Así, Kogut (1984) utiliza una

¹⁶⁵ Academy of Management Journal y Review, Administrative Science Quarterly, California Management Review, Harvard Business Review, Sloan Management Review, y Strategic Management Journal.

valoración cualitativa del éxito de la estrategia; Schroeder (1990) no analiza variables de resultados, pero ofrece información cualitativa sobre el impacto derivado de la adopción de una innovación; Schroeder y Congden (1995) miden los resultados de manera objetiva preguntando sobre la rentabilidad y el crecimiento, de manera que los gerentes clasifican a sus empresas en cuanto a sus resultados en relación a sus competidores; Segev, Raveh y Farjoun (1999) utilizan el ranking de MBAs publicado en el Business Week; Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000) utilizan la reputación como variable asociada al éxito en empresas de seguros; etc. Otro caso diferente es el de Mehra y Floyd (1998) que utilizan los resultados de estudios previos que valoraron los resultados fundamentalmente por medio de variables relativas a la rentabilidad.

Más dudosa nos parece la idoneidad de utilizar como medidas de resultados, variables indicadoras de la diversificación relacionada y no relacionada con la internacionalización (Muñiz *et al.*, 2001), o la valoración de la calidad de los activos (Céspedes, 1996); máxime cuando, en el primer caso, también han sido utilizadas variables similares para la identificación de los grupos estratégicos.

Otros no utilizan variables de resultados de empresas, sino de grupos. Así Boecker analiza las tasas de crecimiento y declive de los grupos estratégicos y Greeve (1998) las tasas de abandono de los nuevos formatos de radio, y McNamee y McHugh (1989) el resultado promedio de los grupos. Por último, existen trabajos en los cuales se utilizan variables de resultados para realizar las agrupaciones, pero no para analizar diferencias de resultados entre grupos. En el estudio de Walton (1986), son los gerentes los que en ocasiones utilizan la variable éxito para discriminar entre grupos de empresas, en otros estudios son los autores los que utilizan, además de otras variables, algunas referidas a los resultados para identificar grupos estratégicos (Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez, 1990; Más Ruiz y Gómez Sala, 1993; Muñiz, Cervantes y González, 2001; Ruiz e Iglesias, 1997).

4.5.2. Selección de variables de medición de los resultados en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación

Para la selección de las variables de resultados, hemos partido de la premisa de la naturaleza multidimensional de los resultados o *performance*¹⁶⁶ de la empresa. Si bien podemos considerar, desde una perspectiva a largo plazo, que la maximización del beneficio o, cuanto menos, la supervivencia rentable de las empresas constituidas con ánimo de lucro, constituye su verdadero y único objetivo, a corto plazo; ello se traduce en el logro de una serie de objetivos, a veces complementarios, otras simplemente compatibles, e incluso en ocasiones conflictivos. Un ejemplo de ello lo constituye el sacrificio de la rentabilidad a corto plazo, con políticas de precios y publicitarias

¹⁶⁶ En adelante utilizaremos el término resultados en sentido amplio, como sinónimo de *performance*, evitando de este modo el innecesario uso de anglicismos, dada la riqueza de nuestra lengua común, que no la única.

agresivas, que tienen como objetivo alcanzar un tamaño o cuota de mercado que haga más factible su supervivencia y/o su rentabilidad futura.

Si bien, como hemos podido constatar a lo largo de la presente tesis doctoral, el análisis de la relación entre grupos estratégicos y resultados, constituye uno de los objetivos más recurrentes en la literatura; una proporción considerable de los trabajos empíricos sobre grupos estratégicos, la operativización de los resultados de la empresa, deja mucho que desear. De hecho se reduce, en muchos de los casos, a una o a un número reducido de variables que valoran casi exclusivamente la rentabilidad.

En la medida de nuestras posibilidades, hemos tratado de utilizar un elenco de variables representativas de la comentada multidimensionalidad de los resultados empresariales. Hemos considerado las dimensiones de rentabilidad, crecimiento y productividad, así como medidas de estas mismas dimensiones ajustadas al riesgo. A pesar de las importantes críticas que han recibido las medidas basadas en la información financiera, tanto la práctica investigadora, como la accesibilidad de la información, nos han abocado a utilizarlas.

El hecho de analizar empresas de pequeño tamaño en un sector fragmentado, hizo imposible la utilización de variables relativas al valor de mercado de las empresas. Resulta mucho más factible en el caso de grandes empresas que cotizan en bolsa, caso en el que sí recomendaríamos la utilización de alguna variable que valorase esta dimensión. También consideramos la posibilidad de utilizar alguna variable relativa a la solvencia, como hace Céspedes (1996), pero resultaban demasiado próximas a las utilizadas para definir la estrategia financiera y a alguna de las variables *proxy* de los recursos y capacidades de la empresa, por lo que los análisis que se pudieran realizar ofrecerían resultados poco esclarecedores. La utilización de valoraciones del grado de satisfacción de los clientes, era inviable por la dificultad y el coste que suponía identificarlos y conseguir una valoración de cada una de las empresas, por un número suficientemente representativo de ellos. Huimos también de valoraciones subjetivas del éxito por su dudosa fiabilidad y validez.

Por último, queda pendiente de consideración la variable que algunos, por ejemplo Day, DeSarbo y Oliva (1987: 1536), ubican en la cúspide de la pirámide de la jerarquía de metas y objetivos de la empresa, la supervivencia a largo plazo. Existen precedentes en la literatura sobre grupos estratégicos, de utilización de algún tipo de variable relativa a la supervivencia, como pueden ser los de Calori (1985), Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993) y Reger y Huff (1993). Si bien no podemos considerar esta variable en la actualidad, el presente trabajo no se cierra con los resultados presentados en esta tesis, sino que permanece abierto en la medida en que pretende, entre sus objetivos, valorar un modelo dinámico, lo que requiere un extenso estudio longitudinal, que permitirá también analizar, en su momento, ratios de supervivencia entre las empresas de la muestra. En definitiva las variables finalmente consideradas fueron las siguientes:

A) Variables de resultados

En primer lugar y siguiendo las recomendaciones de diversos autores y el ejemplo de multitud de estudios empíricos, hemos seleccionado como variables representativas de la *rentabilidad*, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Walsh (1994 : 50) considera que estos dos ratios constituyen los “dos ratios fundamentales de rendimiento” y Westwick (1997) también los incluye como ratios de gestión prioritarios para la dirección de las empresas.

- 1) (RE) Rentabilidad económica o rentabilidad de la inversión: mide la rentabilidad o “eficiencia del uso” de los activos, y “proporciona los cimientos necesarios para la rentabilidad de los recursos propios” (Walsh, 1994 : 60). Se obtiene de la razón entre los beneficios antes de intereses e impuestos y el activo total. Indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos. Su equivalente anglosajón sería el *Return on Assets* ROA.

Como ejemplos de utilización de la rentabilidad económica en la investigación sobre grupos estratégicos podemos citar por ejemplo: Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Camisón y Molina (1998); Espitia, Polo y Salas (1991); Flavian y Polo (1997 b y 2000); García, Santos y Valledado (2001); Gómez Suárez y Méndez García (2000); Más Ruiz (1998); etc. La utilización del ROA ha sido también profusa en la literatura a nivel internacional: Cool, Dierickx y Jemison (1989); Cool y Schendel (1988); Frazier y Howell (1983); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Kim y Lim (1988); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Lawless y Tegarden (1991); Mehra (1996); Nair y Kotha (2001); Nath y Gruca (1997); Pant (1991); Reger y Huff (1993); Wiggins y Ruefli (1995); etc.

- 2) (RF) Rentabilidad financiera, o “rendimiento que los proveedores de capital riesgo obtienen” (Westwick, 1997: 64). Para Walsh (1994 : 58), este ratio que “mide los rendimientos absolutos entregados a los accionistas” constituye “indiscutiblemente el (ratio) más importante de las finanzas empresariales”. Esta variable se obtiene como el resultado de dividir el beneficio neto después de intereses e impuestos por los fondos propios. Encontramos su equivalente anglosajón en el *Return on Equity* ROE.

Como ejemplos de utilización de la rentabilidad financiera en la investigación sobre grupos estratégicos podemos citar entre otros: Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Camisón y Molina (1998); Espitia, Polo y Salas (1991); Flavian y Polo (2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000); Más Ruiz (1998); Más Ruiz y Gómez Sala (1993). La utilización de su equivalente anglosajón, el ROE presenta también multitud de ejemplos: Frazier y Howell (1983); Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Johnson y Thomas (1987); Kim y Lim (1988); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Lawless y Tegarden (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Porter (1979); Schendel y Patton (1978)

En segundo lugar se estableció un indicador de *crecimiento*. En concreto y siguiendo la tradición mayoritaria en la investigación sobre grupos estratégicos a nivel

internacional, nos decidimos por la variación en el nivel de ventas (Day, Desarbo y Oliva, 1987; Dess y Davis, 1984; Kim y Lim, 1988; Oliva, Day y DeSarbo, 1987). Optamos en nuestro caso por la variación en las ventas en lugar de por la variación en la cuota de mercado, debido a que la evolución de ambas variables era muy similar, y el cálculo de la cuota era más incierto dada la dificultad para establecer con certeza las ventas globales del sector, que varían significativamente de unas fuentes a otras.

- 3) (VV) Variación interanual de las ventas de la empresa, indica la evolución del volumen de ventas, señalando en porcentajes el aumento o disminución de la cifra de ventas, respecto al año anterior: $((V_n - V_{n-1})/V_{n-1}) * 100$.

En tercer lugar, siguiendo las recomendaciones de Venkatraman y Ramanujam (1986), entre otros, se establecieron dos indicadores de *resultados operativos*, relacionados con la productividad de los recursos humanos y de los activos. Estas variables han sido utilizadas en múltiples trabajos, en unos casos para medir la dimensión operativa de los resultados, y en otros como variables estratégicas para la identificación de los grupos estratégicos. En éste último caso (del que hemos huido para no caer en posibles tautologías) estas variables se utilizan por su asociación con estrategias de liderazgo en costes.

- 4) (VEMP) Variable de razón que establece la relación entre la cifra de ventas y el número de empleados (Frazier y Howell, 1983; Harrigan, 1985; Iglesias, 1994 b; Muñiz, 1998; Muñiz *et al.*, 2001)
- 5) (VACT) Variable de razón que resulta de dividir la cifra de ventas por el valor del activo total (Flavian y Polo, 1997 b; Lawless y Finch, 1989; Lawless y Tegarden, 1991).

B) Variables de resultados ajustados al riesgo

Un segundo grupo de variables que cuenta también con cierta implantación en los trabajos que, de forma más rigurosa, tratan de establecer vínculos entre pertenencia a grupos estratégicos, resultados y riesgo, es el constituido por medidas de resultados ajustados al riesgo. Como medida del riesgo, hemos utilizado la desviación estándar de la variable de resultados correspondiente, como ha sido la práctica en todos los trabajos revisados que consideraron medidas del riesgo (Arraiza, Lafuente y Yagüe, 1985; Cool, Dierickx y Jemison, 1989; Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Flavian y Polo, 1997 a y 2000; Más Ruiz, 1998; Muñiz, Cervantes y González, 2001), a excepción del trabajo de Houthoofd y Heene (1997), que utiliza como proxy de riesgo /ROAt - ROAt-1/, y el de Johnson y Thomas (1987) que utiliza la varianza de ROE. Las variables de resultados ajustados al riesgo se calcularon como la razón entre cada variable de resultados y su desviación estándar¹⁶⁷, lo que ha sido la práctica habitual en la literatura (Fiegenbaum y Thomas 1990; Flavian y Polo, 1997 a y 2000; Houthoofd y Heene, 1997; Muñiz, Cervantes y González, 2001):

¹⁶⁷ Se consideró la desviación estándar de cada variable de resultados en los años 1998-2000.

- 1) (REAR) Razón entre la rentabilidad económica y su desviación estándar.
- 2) (RFAR) Razón entre la rentabilidad financiera y su desviación estándar.
- 3) (VVAR) Razón entre la variación interanual de la cifra de ventas y su desviación estándar.
- 4) (VEMPAR) Razón entre el ratio ventas por empleado y su desviación estándar.
- 5) (VACTAR) Razón entre el ratio ventas por activo y su desviación estándar.

VARIABLES DE RESULTADOS	
RE	Rentabilidad económica
RF	Rentabilidad financiera
VV	Variación interanual de las ventas
VEMP	Productividad de los empleado como ratio de ventas por empleado
VACT	Productividad del activo como ratio de ventas por activo
REAR	Rentabilidad económica ajustada al riesgo
RFAR	Rentabilidad financiera ajustada al riesgo
VVAR	Variación interanual de las ventas ajustada al riesgo
VEMPAR	Productividad de los empleado como ratio de ventas por empleado ajustada al riesgo
VACTAR	Productividad del activo como ratio de ventas por activo ajustada al riesgo

Cuadro 4.8. Resumen de las variables de resultados y resultados ajustados al riesgo
Fuente: Elaboración propia

Capítulo Quinto:

Grado de Convergencia y

Análisis de las Diferencias en

Resultados en el Sector de la

Iluminación

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS "OBJETIVOS"

5.1.1. Alternativa metodológica seleccionada para la identificación de los grupos estratégicos "objetivos"

Los estudios pioneros, fundamentalmente enmarcados en el enfoque de la economía de la organización industrial, se basaron más en el juicio del investigador, que en aproximaciones estadísticas para definir los grupos estratégicos (Donsimoni y Leoz-Argüelles, 1981; Johnson y Thomas, 1987; Newman, 1978; Oster, 1982; Porter, 1979; Schendel y Patton, 1978; Tremblay, 1985). No obstante, no son los únicos estudios que han realizado aproximaciones *a priori* a la identificación de los grupos estratégicos, sino que incluso en estudios relativamente recientes, se ha utilizado este procedimiento

(Boecker, 1991¹⁶⁸; Camisón y Molina, 1998; De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers, 1988; Espitia, Polo y Salas, 1991; Fiegenbaum y Primeaux Jr., 1987; Greeve, 1998; Ketchen, Thomas y Snow, 1993/2¹⁶⁹; Kumar, 1990; Lewis y Thomas, 1990/3; Nair y Filer, 2003; Nair y Kotha, 2001; Peteraf, 1993; Schroeder, 1990).

Al margen de estas aproximaciones apriorísticas se han ido introduciendo paulatinamente, como podemos constatar en el cuadro 5.1., técnicas estadísticas cada vez más sofisticadas para definir los grupos estratégicos. Entre ellas destaca sobre manera la utilización del análisis de conglomerados o *cluster* en sus diferentes variantes, aplicado sólo o en conjunción con otras técnicas, dada su idoneidad como sistema de clasificación. No obstante, también ha sido, como veremos más adelante, probablemente el más criticado, puesto que su condición de técnica exploratoria y no confirmatoria plantea serias limitaciones a la misma.

- ✓ El análisis de conglomerados que es, con diferencia, el procedimiento más difundido (Cool y Schendel, 1987, 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1993, 1994, 1995; Harrigan, 1985; Hatten y Schendel, 1977; Houthoofd y Heene, 1997), dada su idoneidad como sistema de clasificación.
- ✓ El análisis factorial tridimensional (Baird y Sudharshan, 1983; Baird, Sudharshan y Thomas, 1988), que se propone como una técnica que nos permite tomar en consideración los cambios temporales en la estrategia, así como los cambios en la importancia relativa de las variables estratégicas criterio.
- ✓ Las escalas multidimensionales (Day, DeSarbo y Oliva, 1987; Duysters y Hagedoorn, 1995; Oliva, Day y DeSarbo, 1987; Pegels y Sekar, 1989), que permiten obtener mapas estratégicos que ubican espacialmente a empresas, variables estratégicas y de resultados.
- ✓ El método Co-Plot, técnica gráfica que se basa en la integración de conceptos de mapas con una variante del análisis de regresión (Segev, Raveh y Farjoun, 1999).
- ✓ El Análisis de homogeneidad HOMALS, análisis de correspondencias múltiples en su variedad más ventajosa para la interpretación geométrica (Bello y Muñiz, 1998; Muñiz, 1998; Muñiz, Cervantes y González, 2001), que permite enriquecer los resultados del análisis de conglomerados al ampliar la descripción de los grupos estratégicos.
- ✓ El análisis discriminante para dividir grupos en función de los resultados, utilizando las dimensiones estratégicas como variables predictoras (Lewis y Thomas, 1990).
- ✓ El test Kolmogorov-Smirnov, mediante un procedimiento iterativo que va agrupando aquellas empresas que comparten la misma distribución de resultados, y un análisis discriminante confirmatorio (Wiggins y Ruefli; 1995).
- ✓ El análisis logit, que se asimila a un modelo de regresión con variables categóricas, ha sido utilizado en combinación con análisis de correlaciones (Hayes, Spence y Marks, 1983).

Cuadro 5.1. Alternativas metodológicas de identificación de grupos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, las restantes técnicas, tampoco han quedado exentas de estas críticas. Así se considera que el análisis factorial tridimensional plantea problemas por "el gran volumen de información requerida y la compleja interpretación que tienen los resultados" obtenidos, mientras que "la compleja interpretación de las dimensiones y

¹⁶⁸ Se basa en los resultados obtenidos en estudios anteriores.

¹⁶⁹ Ketchen, Thomas y Snow (1993/1) identifican grupos estratégicos mediante un proceso deductivo (*a priori*) e inductivo (*a posteriori*, utilizando el *cluster*).

la subjetividad necesaria para la identificación de los grupos” son inconvenientes asociados a las escalas multidimensionales muy a tener en cuenta (Flavian y Polo, 1999: 21). Con el Logit la asignación de las empresas a los grupos puede conducir a resultados ambiguos (Amel y Rhoades, 1988). A éstas podrían añadirse otras, derivadas por ejemplo de las hipótesis de independencia de las variables estratégicas asumidas por algunas técnicas econométricas a la hora de formar grupos, hipótesis que van en contra del propio concepto de estrategia entendido como red de interacciones entre sus elementos (Más 1995: 141-142).

Además de éstos, otro de los problemas que enfrenta el investigador ante la mayoría de las alternativas al análisis de conglomerados, radica en su escasa utilización en esta línea de investigación, de lo que se deriva un insuficiente contraste de su eficacia. Cabe asimismo destacar el hecho de que algunas de estas técnicas estadísticas resultan adecuadas para planteamientos y objetivos de investigación muy específicos, que no se corresponden, por ejemplo, con los planteados en la presente tesis.

Centrándonos ya en el análisis de conglomerados, que será utilizado a lo largo de esta investigación empírica en conjunción con otras técnicas estadísticas, cabe destacar que esta técnica de clasificación persigue la identificación de grupos con la máxima homogeneidad interna y la máxima heterogeneidad entre diferentes grupos. Ahora bien, su utilización ha sido muy criticada por autores como Barney y Hoskisson (1990), Hatten y Hatten (1987) y Thomas y Venkatraman (1988), entre otros, lo que, junto al creciente interés por objetivos de investigación que van mucho más allá de la mera identificación de los grupos, ha llevado a una creciente sofisticación de las técnicas de análisis multivariable de grupos estratégicos. De hecho, el propio análisis de conglomerados ha sido complementado en muchas ocasiones con un análisis factorial previo, utilizado para resumir la información proporcionada por las variables estratégicas en unas pocas dimensiones estratégicas clave, y aplicado en una o dos fases, como podemos comprobar en el cuadro 5.2.

Entre las principales críticas recibidas por el análisis de conglomerados destaca el hecho de que su capacidad para definir grupos está en cierto modo contrarrestada “por su naturaleza bastante subjetiva y el papel instrumental llevado a cabo por el juicio del investigador en varias decisiones clave” (Hair *et al.*, 2001: 490). La solución obtenida es totalmente dependiente de las variables utilizadas como base para la medida de la similitud, de ahí la importancia que tiene una cuidada selección de las mismas (Hair *et al.*, 2001: 493). Cualquier algoritmo puede generar grupos cuando se aplica a un conjunto de datos, sin que el desarrollo de aglomeraciones *per se* pueda justificar la verdadera existencia de los grupos estratégicos.

Algunos autores han defendido la aplicación de estos algoritmos, dada su habilidad, demostrada en estudios previos, para descubrir estructuras de grupo que estaban en la base de un conjunto de datos. Consideran por tanto que al aplicar estas técnicas a sus datos (que no les permiten conocer *a priori* la estructura de grupos), los *clusters* o grupos obtenidos reflejarán los grupos estratégicos realmente existentes en la industria. Cabe significar, no obstante, que al hacerlo están pasando por alto el hecho

de que no existe una teoría de la probabilidad que permita rechazar estadísticamente la hipótesis nula de que no existe ninguna estructura de grupo en una industria (Barney y Hoskisson, 1990: 190).

EL ANALISIS DE CONGLOMERADOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ESTRUCTURAS DE GRUPO (GRUPOS ESTRATÉGICOS Y CONCEPTOS RELACIONADOS)		
	Una fase	Dos fases
Sin análisis factorial previo	Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Frazier y Howell (1983/2); Hawes y Crittenden (1984); Arraiza <i>et al.</i> (1985); Harrigan (1985); Cool y Schendel (1987, 1988); Hergert (1987); Amel y Rhoades (1988); Mascarenhas (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 a y b); Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum <i>et al.</i> (1990); Lewis y Thomas (1990/1); McGee y Segal-Horn (1990); Sudharshan <i>et al.</i> (1991); Carroll, Lewis y Thomas (1992/2); Cool y Dierickx (1993); Derajtys <i>et al.</i> (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Miles <i>et al.</i> (1993); Bogner <i>et al.</i> (1994); Cool <i>et al.</i> (1994); Fiegenbaum y Thomas (1994); Iglesias (1994/2); Porac y Thomas (1994/2); Segars y Grover (1994); Tang <i>et al.</i> (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Lant y Baum (1995); Mbengue (1995 a y b); Bogner <i>et al.</i> (1996); Céspedes (1996/1); García Falcón y Rodríguez (1996); Más Ruiz (1996 a, 1998); Flavian y Polo (1997 a, 1997 b y 2000); Ruiz e Iglesias (1997); Smith <i>et al.</i> (1997); Bello y Muñoz (1998); Muñoz (1998/1); Muñoz <i>et al.</i> (2001/1); Rama (1999); Gómez Suárez y Méndez García (2000); Pegels <i>et al.</i> (2000); Fiegenbaum <i>et al.</i> (2001); Nair y Kotha (2001)	Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Tegarden (1991); Nohria y García Pont (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993/1); Gordon y Milne (1999); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); García, Santos y Valledado (2001); García Pont y Nohria (2001);
Con análisis factorial previo	Galbraith y Schendel (1983); Dess y Davis (1984); Calori (1985); Ryans y Wüitink (1985); Kim y Lim (1988); Douglass y Rhee (1989); Lewis y Thomas (1990/2); Tallman (1991); Bustos, Hidalgo y Diez de Castro (1992); Carroll, Lewis y Thomas (1992/1); Reger y Huff (1993); Flavian <i>et al.</i> (1994); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Iglesias (1994/1); Lewis y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994); Porac, Thomas, Wilson, Patton y Kanfer (1995/2); Céspedes (1996/2); Foreman y Westgren (1997); Nath y Gruca (1997); Houthoofd y Heene (1997); Pinillos y Martín (1998); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001)	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Mehra (1996)

Cuadro 5.2. Variantes metodológicas basadas en el análisis de conglomerados para la identificación de grupos estratégicos
Fuente: Elaboración propia

Otros autores, al reconocer este problema citan alguna de las muchas simulaciones Monte Carlo, que muestran como algunos de los algoritmos son más eficientes que otros para descubrir estructuras de grupo conocidas. Ello les lleva a utilizar en la mayoría de las ocasiones el método de Ward de mínima varianza¹⁷⁰. Otros autores utilizan diversos algoritmos para analizar unos mismos datos, argumentando que si en todos los casos se obtienen aproximadamente las mismas estructuras, será debido a que existe una estructura natural de grupos¹⁷¹. No obstante, se sigue asumiendo la existencia de los grupos estratégicos sin plantear una metodología que lo demuestre (Barney y Hoskisson, 1990: 190).

Otro problema directamente relacionado con esta metodología de identificación de los grupos, es el relacionado con la elección del número de grupos. El análisis de conglomerados no es una técnica de optimización, por lo que no existe un número óptimo de grupos a seleccionar (Amel y Rhoades, 1988; Reger y Huff, 1993). La especificación queda por lo tanto al arbitrio del investigador. En este sentido se han aplicado, en la mayoría de los casos reglas subjetivas (ver cuadro 5.3.), que tienen en común que se centran en la evaluación de la superioridad de una solución frente a otra, y no permiten valorar si alguna de esas soluciones es más o menos apropiada, que la solución de no realizar ningún tipo de agrupación (Thomas y Venkatraman, 1988: 549).

Por lo que respecta a la validación de los resultados obtenidos por medio del *cluster*, se han venido utilizando una diversidad de métodos que suelen consistir en utilizar el Anova o Manova aplicado sobre las variables estratégicas para identificar la medida en que los grupos difieren (Cool, Dierickx y Martens, 1994; Miles, Snow y Sharfman, 1993; Nath y Sudharshan, 1994; Segars y Grover, 1994); utilizar un análisis de conglomerados partitivo como método confirmatorio de un análisis aglomerativo previo (Ketchen, Thomas y Snow, 1993); contrastar los resultados con entrevistas a los ejecutivos (Mascarenhas, 1989; Mascarenhas y Aaker, 1989 a); utilizar el análisis discriminante, para comprobar el error de clasificación (Céspedes, 1996; Gordon y Milne, 1999; Iglesias, 1994; Mehra, 1996; Pinillos y Martín, 1998); repetir el análisis de conglomerados en submuestras aleatorias (Ketchen, Thomas y Snow, 1993) o en periodos de tiempo diferentes e incluidos en el periodo inicial de análisis (Hatten y Schendel, 1977), etc.

¹⁷⁰ Respecto a la preferencia por determinados algoritmos, cabe significar que si bien destaca, con gran diferencia sobre los demás, la utilización del método jerárquico de Ward, existe una gran variedad entre los algoritmos que han sido utilizados en la práctica. Entre los métodos partitivos también se observa una preferencia por el *K-means*. Por señalar algún otro algoritmo utilizado en la investigación en grupos estratégicos podemos citar, entre otros: el Cluster de Johnson (Hatten y Schendel, 1977); Fast Cluster Procedure (Derajtys, Christman y Bauerschmidt, 1993); *Clique Partitioning Method* (Pegels, Song y Yang, 2000); Procedimiento del Centroide (Céspedes, 1996); Cluster Descomposicional (Nath y Gruca, 1997); Algoritmo de Jancey (Arraiza, Lafuente y Yagüe, 1985); Procedimiento del Coseno y del Encadenamiento Completo (Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez, 1990); etc.

¹⁷¹ Así, por ejemplo, Iglesias (1997: 20) considera que si se aplican distintas metodologías, se comparan percepciones de individuos diferentes, y resultan grupos estratégicos muy similares, puede concluirse que existe una base real en la construcción de los grupos.

- ✓ Inspección visual de dendogramas (Ketchen, Thomas y Snow, 1993; Ferguson, Deephouse y Ferguson 2000);
- ✓ Exigir un % mínimo de incremento de varianza explicada para añadir un nuevo grupo y alcanzar un % mínimo de varianza explicada total para considerar válida la solución (Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1993 y 1995; Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas, 1990; Flavian y Polo, 1997 a, 1997 b y 2000; Lewis y Thomas, 1990; Más Ruiz, 1996 a, y 1998; Mehra, 1996; Muñiz, 1998; Muñiz, Cervantes y González, 2001; Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum, 1991);
- ✓ Que los grupos identificados con el análisis de conglomerados partitivo K-means expliquen el 80% de la variabilidad total de la solución preliminar ofrecida por el método de Ward (Más Ruiz y Gómez Sala, 1993);
- ✓ Incrementos importantes en el error y resultados del MANOVA de diferentes agrupaciones (Cool y Schendel, 1987 y 1988; Cool y Dierickx, 1993);
- ✓ Criterio del cubic clustering (indicador utilizado como aproximación para minimizar la suma de los cuadrados de las distancias dentro de los clusters) y estadístico pseudo-F (Mascarenhas, 1989; Mascarenhas y Aaker, 1989 a y b; Segars y Grover, 1994);
- ✓ Evolución del ratio F/F_c , razón entre los valores del estadístico F en el test de Chow y valor crítico (Hatten y Schendel, 1977);
- ✓ Análisis de sensibilidad: comprobar la variación de resultados ante modificaciones en el número de grupos (Arraiza, Lafuente y Yagüe, 1985);
- ✓ Se controla la reducción del error cuadrado medio y que el tamaño de los grupos sea aproximadamente equivalente (Douglass y Rhee, 1989);
- ✓ Se selecciona la solución cuya matriz estructural tiene mayor correlación con la matriz de distancia original (Milligan y Cooper, 1985; Porac, Thomas, Wilson, Patton y Kanfer, 1995);
- ✓ Se utilizan las distancias euclídeas, distancias entre los centroides, estableciendo o no unos límites a las mismas (García Falcón y Rodríguez, 1996; Gómez Suárez y Méndez García, 2000; Kim y Lim, 1988; Nohria y García-Pont, 1991); etc.

Cuadro 5.3. Alternativas de selección del número de grupos
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, cabe significar a modo de conclusión que, a pesar de las críticas recibidas por el análisis de conglomerados y el número de alternativas metodológicas identificadas en la literatura sobre grupos estratégicos, y en espera del desarrollo de algún procedimiento estadístico confirmatorio que venga a sustituirlo o complementarlo, parece razonable considerar este método como una de las mejores opciones, si no la mejor a la hora de identificar los grupos. Conviene, no obstante, ser consciente de las limitaciones anteriormente expuestas y tomar en consideración las recomendaciones de los expertos (Hair *et al.*, 2001; Ketchen y Shook, 1996¹⁷²; Miligan, 1980; Punj y Stewart, 1983), utilizando diversos algoritmos alternativos en un procedimiento de análisis de dos etapas, que permita superar las limitaciones y

¹⁷² Revisaron todos aquellos trabajos publicados entre 1977 y 1993 en el *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Management Science* y *Strategic Management Journal*, que habían utilizado las técnicas *cluster*.

aprovechar las ventajas de los métodos de conglomeración jerárquicos y no jerárquicos¹⁷³.

Este procedimiento, que será el seguido en esta parte de la investigación, consta de dos etapas. En la primera se utiliza un método jerárquico para fijar el número de grupos y los centroides iniciales, así como para identificar los atípicos. A continuación, los centroides iniciales son utilizados en la segunda etapa como punto de partida para la aplicación de un método no jerárquico, que permitirá la asignación definitiva de las empresas a cada grupo, cambiándolas de grupo si lo considera adecuado. Además si las soluciones no son divergentes, se refuerza la validez de la solución adoptada. El análisis de convergencia y de las diferencias en resultados, nos servirán de criterios, a la hora de valorar la existencia o significatividad de los grupos identificados.

5.1.1.1. La identificación de periodos de tiempo de estabilidad estratégica

En el apartado 4.3.1. del capítulo cuarto ya destacamos la creciente importancia de los trabajos centrados en el análisis de la estabilidad y dinámica de los grupos estratégicos en diferentes periodos de tiempo. De hecho supone, en cierto modo, una reacción a algunas de las críticas realizadas a muchos de los estudios iniciales, de carácter exploratorio y estático, que definían las estructuras de grupo en un momento del tiempo o para un periodo, presuponiendo la estabilidad de los grupos¹⁷⁴. Respecto a los estudios de orientación cognitiva, Hogkinson (1997: 626) también considera necesario llevar a cabo estudios longitudinales¹⁷⁵, pues considera que sólo entonces podrá afirmarse si los modelos mentales juegan o no un papel relevante en la dinámica de la competencia (*Ibid.* 647), e identificar las relaciones existentes entre las cogniciones del posicionamiento competitivo estratégico y otras variables de interés teórico (*Ibid.* 650).

Si bien nuestro trabajo presentará unos resultados referidos al grado de convergencia entre diferentes definiciones de grupo, y a la capacidad de cada una de dichas estructuras para explicar diferencias en resultados en un momento de tiempo determinado, tiene una clara vocación dinámica. No obstante el trabajar con datos sobre percepciones, obliga a repetir la investigación pasado un lapso de tiempo

¹⁷³ Los algoritmos jerárquicos pueden llegar a soluciones no óptimas globalmente, ya que la presencia de un óptimo local puede distorsionar el proceso de cálculo, no permiten reclasificar una empresa que ya ha sido asignada a un grupo determinado, pues cada solución es dependiente de las soluciones anteriores y surge de la unión de dos conglomerados identificados en la solución anterior. A ello hay que añadir que los resultados son muy sensibles a la presencia de atípicos u *outliers*, que pueden distorsionar la estructura de los datos, y plantean problemas cuando han de clasificar grandes muestras. En contraposición, los métodos no jerárquicos tienen como inconveniente la necesidad de que se fije a priori el número de grupos y los centroides iniciales de los mismos (semilla de conglomerado). Ahora bien, sus resultados son menos susceptibles a los atípicos, a la medida de distancia utilizada y a la inclusión de variables inapropiadas

¹⁷⁴ También se ha utilizado como argumento a favor de la existencia de los grupos, su estabilidad a través del tiempo.

¹⁷⁵ Sólo tenemos conocimiento de dos trabajos longitudinales, los de Gronhaug y Falkenberg (1989) y Reger y Palmer (1996).

suficiente, pues no consideramos razonable identificar estructuras de grupo subjetivas, basadas en el recuerdo de a quién consideraban rivales más directos, por ejemplo, cinco años atrás. A ello debemos añadir la dificultad que suponía conseguir información económico financiera anterior a 1997 para muchas de las empresas. Ahora bien, debido a que este trabajo no culmina con los resultados que serán aquí presentados, y a la necesidad de precisar si el sector atraviesa por una etapa de estabilidad en cuanto al comportamiento de las empresas del sector, valoraremos si el periodo 1998-2000 constituye o no un periodo de estabilidad estratégica¹⁷⁶ (Cool, 1985; Fiegenbaum *et al.*, 1987).

Una vez revisadas las diferentes variantes metodológicas planteadas en la literatura optamos por la desarrollada por Fiegenbaum *et al.* (1987: 139) que, tras analizar los diferentes resultados obtenidos en las diferentes tentativas de identificar los grupos estratégicos de la industria de la cerveza estadounidense¹⁷⁷, destacaron la importancia de identificar "periodos de homogeneidad y similitud en el comportamiento estratégico a la hora de formar grupos estratégicos". Según los autores, los cambios relevantes a considerar implican variaciones en las dimensiones estratégicas, en el comportamiento a lo largo de estas dimensiones y en las interrelaciones entre dichas dimensiones estratégicas. Un cambio significativo en cualquiera de estas tres características, representa un punto de ruptura potencial en el comportamiento estratégico, es decir, el fin de un PTEE y el inicio de otro diferente. Por ello, cualquier metodología de identificación de los PTEE requiere la investigación de cambios en estos tres factores (Fiegenbaum *et al.*, 1987; 140).

La utilización del análisis de conglomerados como método de identificación de grupos estratégicos, generalmente lleva a soluciones que minimizan las varianzas-covarianzas dentro del grupo y las maximizan entre grupos. La consideración de los valores medios de las variables estratégicas y de las varianzas-covarianzas, permite definir los periodos de tiempo de estabilidad estratégica como los periodos en los cuales las varianzas y covarianzas de las variables estratégicas permanecen relativamente estables, el comportamiento medio de las empresas permanece relativamente estable, y las variables competitivas estratégicas son más o menos las mismas¹⁷⁸ (*Ibid.*, 1987: 140).

Estas condiciones pueden ser valoradas fácilmente utilizando tests estadísticos estándar, el test de Bartlett puede utilizarse para analizar la equivalencia entre matrices de varianzas-covarianzas y el test de T^2 de Hotelling para valorar la equivalencia

¹⁷⁶ De ser así consideramos que las probabilidades de convergencia entre grupos estratégicos tipo I y tipo II serían mucho mayores.

¹⁷⁷ Ver Hatten (1974), Patton (1976), Hatten y Schendel (1977), Schendel y Patton (1978), Hatten y Hatten (1985), etc

¹⁷⁸ Además, los autores consideran que se debería examinar la estabilidad relativa a lo largo del tiempo, no sólo de todo el conjunto de variables estratégicas consideradas, sino de cada subgrupo de estas variables, pues podría darse el caso de que el cambio ocurriera sólo en un subconjunto de variables, por ejemplo variables financieras, y no en otras.

entre los vectores de medias. Esta metodología, desarrollada en la Universidad de Illinois por Fiegenbaum y sus colaboradores, ha sido utilizada, entre otros, en los trabajos de Fiegenbaum (1987), Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987 y 1990), Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993, 1994 y 1995), Flavian y Polo (1997 a y b, y 2000), Más Ruiz (1994, 1996 y 1998), Muñiz (1998), Muñiz, Cervantes y González (2001).

Esta última metodología, es la más exhaustiva de las propuestas, al evaluar además de los cambios en la dispersión de los posicionamientos, la evolución de los posicionamientos medios. Ello nos permitirá definir un periodo de estabilidad estratégica previo al periodo en el que identificaremos los grupos estratégicos, basados en las percepciones que la gerencia de las empresas de la muestra tiene de la competencia en el sector analizado. Los contrastes a realizar para estudiar si el año t ha de ser o no incluido en el periodo que ya incluye los $t-1$ periodos anteriores serán (Flavian y Polo, 1999:17):

Contraste de varianzas-covarianzas

$$H_0 : \Sigma 1 = \Sigma t$$

$$H_0 : \Sigma 2 = \Sigma t$$

.....

$$H_0 : \Sigma (t-1) = \Sigma t$$

$$H_0 : \Sigma 1, 2, \dots, (t-1) = \Sigma t$$

$$H_0 : \Sigma 1, 2, \dots, (t-2) = \Sigma (t-1), t$$

.....

$$H_0 : \Sigma 1 = \Sigma 2, 3, \dots, (t-1), t$$

$$H_1 : \text{ambas matrices no son iguales}$$

Contraste de medias

$$H_0 : \mu_1 = \mu_t$$

$$H_0 : \mu_2 = \mu_t$$

.....

$$H_0 : \mu_{(t-1)} = \mu_t$$

$$H_0 : \mu_{1, 2, \dots, (t-1)} = \mu_t$$

$$H_0 : \mu_{1, 2, \dots, (t-2)} = \mu_{(t-1), t}$$

.....

$$H_0 : \mu_1 = \mu_{1, 2, \dots, (t-1), t}$$

$$H_1 : \text{ambos vectores no son iguales}$$

Donde Σ_i representa la matriz de varianzas-covarianzas y μ_i representa el vector de medias.

5.1.2. Identificación de grupos estratégicos "objetivos" en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación

5.1.2.1. Análisis de la multicolinealidad y reducción del número de variables

Como hemos podido constatar con anterioridad, a pesar de sus limitaciones y de las críticas recibidas, la opción metodológica mayoritariamente aceptada para la identificación de grupos estratégicos, se basa en el análisis *cluster* o análisis de conglomerados. En la medida en que esta técnica siempre va a ofrecer no una sino varias soluciones alternativas, será la lógica del análisis, no sólo cuantitativo, sino también cualitativo de los datos, la que habrá de orientar las elecciones del investigador. El hecho de que existan diferentes posibles soluciones es perfectamente consistente con el hecho de que la pertenencia a un grupo estratégico, sea una cuestión de grado. En el extremo, todas las empresas son diferentes, cuando paulatinamente relajamos las restricciones para considerarlas similares, podemos acabar agrupándolas en grupos cada vez más numerosos, hasta quedarnos con un único grupo. Estos son los

principios del análisis de conglomerados, que no difieren en exceso de los principios que rigen la categorizaciones cognitivas que realizan los seres humanos.

Pasando a los aspectos más formales del análisis estadístico, debemos significar que, en la medida en que el análisis de conglomerados no pretende inferir resultados de una muestra hacia una población, sino solamente agrupar objetivamente por similitud los casos investigados, no son demasiado relevantes las propiedades estadísticas de normalidad, linealidad y homoscedasticidad. Ahora bien, el investigador debe prestar especial atención a otros dos aspectos: la representatividad de la muestra (muestreo adecuado y eliminación de *outliers*) y la multicolinealidad o interdependencia (Hair *et al.*, 2001: 508).

La multicolinealidad afecta muchísimo a los resultados dado que aquellas variables que estén afectadas por esta propiedad tendrán una influencia mayor en el establecimiento de los grupos. Dado que el análisis de conglomerados pondera a todas las variables por igual, la existencia de variables altamente correlacionadas que pueden no estar midiendo realidades diferentes, puede distorsionar los resultados. Debemos tener en cuenta que, si bien el incremento en el número de variables utilizado puede mejorar la caracterización de algo tan complejo como la estrategia empresarial, también incrementa la posibilidad de que estas variables estén correlacionadas y no sean representativas de fenómenos distintos.

Para eliminar los problemas derivados de la posible multicolinealidad entre variables, al tiempo que se planteaba la posibilidad de reducir el número de éstas, decidimos llevar a cabo un análisis factorial, más concretamente, un análisis de componentes principales, tanto para las variables de alcance y compromiso de recursos, como para las variables representativas de los recursos y capacidades de las empresas. El análisis factorial R¹⁷⁹ constituye, una de las soluciones que han ofrecido diferentes autores (entre ellos Carroll, Lewis y Thomas, 1992; Céspedes, 1996; Dess y Davis, 1984; Douglass y Rhee, 1989; Iglesias, 1994; Lewis y Thomas, 1990; Más Ruiz y Gómez Sala, 1993; Mehra, 1996; Nath y Gruca, 1997; Nath y Sudharshan, 1994; Reger y Huff, 1993) a los posibles problemas de multicolinealidad. Este análisis nos permite conocer en profundidad la estructura y las interrelaciones de las variables. Con ello puede asistirnos en la selección de un subgrupo de variables representativo, eliminando aquellas que se encuentran más correlacionadas, o incluso, crear nuevas variables (factores incorrelacionados) que sustituirían a las primeras en el análisis de

¹⁷⁹ El análisis factorial R analiza las variables para identificar dimensiones latentes. Existen otras variantes de análisis factorial, que también han sido utilizadas en la investigación sobre grupos estratégicos, como son: a) el análisis factorial Q (Miller y Friesen, 1980; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989), que se utiliza para condensar grupos de empresas claramente diferentes utilizando el posicionamiento de las empresas en las variables clave; b) el análisis factorial S (Ryans y Wittink, 1985; Gómez, Marhuenda y Más, 1995), aplicado sobre mediciones de una única variable a lo largo de distintos periodos de tiempo; y c) el análisis factorial tridimensional (Baird, Sudharshan y Thomas, 1988; Tallman, 1991), que se aplica a una matriz que recoge el posicionamiento de las empresas en las distintas variables a lo largo del tiempo (Flavián y Polo, 1999: 19-20).

conglomerados, reteniendo la naturaleza y el carácter de las variables originales con una pérdida mínima de información (Hair *et al.*, 2001: 85).

Desde un punto de vista estadístico, no es necesario que se cumplan los supuestos de normalidad, homocedasticidad y linealidad para poder aplicar el análisis factorial, siendo conscientes de que su incumplimiento produce una disminución en las correlaciones observadas. Si es deseable que exista cierto grado de multicolinealidad, dado que el objetivo del análisis factorial consiste en identificar series de factores incorrelacionados. Si la inspección visual de la matriz de correlaciones revela que hay un número de correlaciones mayor que 0,30, probablemente el análisis factorial resulta inapropiado. Lo mismo sucede si observamos que la matriz de correlaciones parciales (correlación entre dos variables cuando se tiene en cuenta el efecto de las demás) presenta valores altos (*Ibid.*: 88).

Otra forma de determinar la conveniencia del análisis factorial, se basa en los resultados del contraste de esfericidad de Bartlett y de suficiencia de muestreo (MSA). El primero proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlaciones entre variables sea una matriz identidad. El MSA ofrece un valor comprendido entre 0 y 1 que llega al valor 1 cuando cada variable es perfectamente predicha, sin error, por las demás variables. Puede considerarse tanto el índice general, como los de las variables individualmente consideradas (*Ibid.*: 88).

5.1.2.1.1. Resultados del análisis de componentes principales de las variables estratégicas de alcance y compromiso de recursos

A la hora de valorar la idoneidad de llevar a cabo los análisis de componentes principales con rotación ortogonal varimáx, con los valores de las variables en 1998, 1999 y 2000, se tuvieron en cuenta, en primer lugar, los coeficientes de correlación de Pearson¹⁸⁰, que ofrecen los siguientes resultados:

- Para el año 1998 se observaron 26 correlaciones mayores de 0,3 (9,42%), 24 de ellas significativas al nivel 0,01 y las dos restantes al nivel 0,05. De estas correlaciones sólo 12 eran mayores de 0,6 (4,35%).
- Para el año 1999 se observaron 22 correlaciones mayores de 0,3 (7,97%), todas ellas significativas al nivel 0,01, de las que sólo 6 eran mayores de 0,6 (2,17%).
- Para el año 2000 se observaron también 22 correlaciones mayores de 0,3 (7,97%) significativas al nivel 0,01. Sólo 7 de ellas eran mayores de 0,6.

En segundo lugar observamos las correlaciones parciales utilizando la matriz de correlación anti-imagen, que ofrece el valor negativo de la correlación parcial: en 1998 37 coeficientes de correlación parcial resultaron mayores de 0,3 (13,4%); en 1999 fueron 28 (10,15%); y en 2000, 33 (11,96%).

¹⁸⁰ Mide como están relacionadas las variables, por tanto nos indicará el grado de dependencia mutua entre dos variables. Esta medida va de -1 a 1. H_0 : no significatividad de los coeficientes de correlación.

Los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, permiten rechazar en los tres años la hipótesis nula de ausencia de correlaciones, para un valor de alfa de 0,01. Por el contrario, la medida de suficiencia de muestreo general (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin, resulta poco satisfactoria al ofrecer un valor de 0,486 para 1998, de 0,452 para 1999 y de 0,47 para 2000, valores inferiores al 0,6 que diversos autores consideran el nivel mínimo a alcanzar.

Por último, las medidas de suficiencia de muestreo de cada una de las variables (que aparecen en la diagonal principal de la matriz de correlación anti-imagen), caen mayoritariamente en niveles inaceptables (inferiores a 0,5):

- En 1998 22 de los 24 valores son inferiores a 0,6 y 15 de ellos inferiores a 0,5.
- En 1999 22 de los 24 valores son inferiores a 0,6 y 16 de ellos inferiores a 0,5.
- En 2000 20 de los 24 valores son inferiores a 0,6 y 16 de ellos a inferiores 0,5.

De todos estos datos se puede concluir que las condiciones para la aplicación del análisis factorial no son las ideales. No obstante ofreceremos los principales resultados obtenidos en los diferentes factoriales realizados.

Compon.	Autovalores iniciales 1998			Autovalores iniciales 1999			Autovalores iniciales 2000		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.136	17.235	17.235	3.253	13.553	13.553	3.464	14.435	14.435
2	2.876	11.984	29.218	2.756	11.483	25.035	3.046	12.693	27.128
3	2.581	10.754	39.972	2.368	9.865	34.900	2.256	9.400	36.529
4	2.224	9.267	49.239	2.043	8.514	43.414	1.922	8.010	44.539
5	1.845	7.688	56.926	1.898	7.909	51.323	1.874	7.808	52.347
6	1.316	5.485	62.411	1.506	6.276	57.600	1.450	6.042	58.388
7	1.239	5.162	67.573	1.247	5.195	62.795	1.418	5.908	64.297
8	1.162	4.840	72.413	1.130	4.709	67.504	1.272	5.300	69.596
9	1.033	4.305	76.719	1.004	4.182	71.686	1.184	4.934	74.530
10	1.019	4.246	80.965	.966	4.024	75.710	.927	3.861	78.391
11				.953	3.972	79.682			

Tabla 5.1. Autovalores iniciales y varianza explicada ACP sobre variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos

La tabla de comunalidades, que nos proporciona el análisis de componentes principales, nos muestra el porcentaje de varianza de las variables iniciales que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Sus resultados nos ayudan a decidir si el número de factores obtenido es suficiente para explicar todas las variables incluidas en el análisis. Observando estos valores¹⁸¹, así como los autovalores de los

¹⁸¹ El porcentaje más bajo en 1998 corresponde a la variable CF1 (0,515); en 1999 a la VFPP (0,473); y en 2000 a la variable GFV (0,544). Para las demás variables los porcentajes son significativamente superiores en los tres años.

componentes, el porcentaje de varianza explicada acumulado y los gráficos de sedimentación, optamos por las soluciones de 10 componentes en 1998 (todos con autovalor mayor que 1), 11 en 1999 (se incluyen dos componentes con autovalores inferiores pero muy cercanos a 1) y 10 en 2000 (se incluye un componente con autovalor inferior pero cercano a 1). Para cada uno de los años considerados se alcanza un porcentaje acumulado de varianza explicada en torno al 80%.

Al ser cada factor una combinación lineal de diversas variables, es necesario ver qué variables contribuyen más a explicarlo. La interpretación de los componentes principales identificados, resultaba muy difícil con los resultados de la matriz de componentes no rotados, dado que varias variables, en cada uno de los años, mostraban cargas factoriales (correlaciones entre la variable y el factor) elevadas respecto a diversos factores. Con la rotación de factores, se trata de que cada una de las variables originales, tenga una correlación lo más próxima a 1 que sea posible, con uno de los factores, y correlaciones próximas a 0 con el resto de factores. La rotación al girar el origen de los factores redistribuye la varianza de los primeros a los últimos factores para lograr un patrón de factores más simple y significativo (Hair *et al.*, 2001: 95), de forma que cada factor tenga una correlación alta con un grupo de variables y baja con el resto. La rotación ortogonal Varimax, rotación en la que los ejes siguen manteniendo un ángulo de 90°, garantiza que los factores siguen estando incorelacionados.

Si nos atenemos a las directrices para la identificación de cargas factoriales significativas basadas en el tamaño muestral, expuestas por Hair *et al.* (2001: 100), deberíamos considerar aquellas que tuvieran un valor entre 0,60 y 0,65. No obstante, los mismos autores señalan que a medida que el investigador se mueve del primer al último factor, debe incrementarse el tamaño exigido para considerar una carga como significativa. A ello añaden que al aumentar el número de variables, el tamaño exigido a las cargas para ser consideradas como significativas, ha de ser menor. En la tabla 5.3. hemos recogido aquellas variables con cargas superiores a 0,6 en algún factor. Las demás variables presentan cargas inferiores a 0,6 y en la mayoría de los casos presentan correlaciones de similar medida con diferentes factores.

COMP.	PRINCIPALES VARIABLES QUE AGRUPA PARA 1998	Carga factorial
Comp. 1	• Valor añadido como porcentaje de las ventas	0,947
	• Consumos de explotación como porcentaje de las ventas	-0,858
	• Gastos de personal como porcentaje de las ventas	0,939
	• Gastos de personal como porcentaje de los gastos totales	0,962
Comp. 2	• % de las ventas realizadas en tiendas propias o franquiciadas	0,876
	• Nº de categorías de producto que ofrece la empresa	0,805
Comp. 3	• Variación interanual de la intensidad de K en %	0,871
	• Variación interanual de la intensidad de K fijo en %	0,933
	• Razón entre activos fijos y nº de empleados	0,903
Comp. 4	• Nº de sectores en los que participa aparte iluminación	0,917
	• % de las ventas que supone su participación en sector iluminación	-0,900
Comp. 5	• Nº de ferias de iluminación internacionales en las que participa	0,788
	• Gastos en publicidad y promoción como % de ventas	0,718
Comp. 6	• Variación interanual en el nivel de endeudamiento (correlación con comp 5 = 0,517)	0,604
	• Gastos en I+D como % de las ventas	0,811
Comp. 7	• Nº de ferias de iluminación nacionales en las que participa	-0,883
Comp. 8	• % del valor de la producción que se subcontrata	0,841
Comp. 9	• Variación interanual de la relación entre FP y P en %	0,911
Comp. 10	• Liquidez general	0,838
COMP.	PRINCIPALES VARIABLES QUE AGRUPA PARA 1999	Carga factorial
Comp. 1	• % de las ventas realizadas en tiendas propias o franquiciadas	0,862
	• Nº de categorías de producto que ofrece la empresa	0,777
Comp. 2	• Valor añadido como porcentaje de las ventas	0,931
	• Gastos de personal como porcentaje de las ventas	0,823
Comp. 3	• Razón entre activos fijos y nº de empleados	0,860
	• Consumos de explotación como porcentaje de las ventas	0,888
Comp. 4	• Nº de sectores en los que participa aparte iluminación	-0,929
	• % de las ventas que supone su participación en sector iluminación	0,907
Comp. 5	• Variación interanual de la intensidad de K fijo en %	0,935
	• Gastos de personal como porcentaje de los gastos totales	0,784
Comp. 6	• % de las ventas que exportan	0,718
	• Nº de ferias de iluminación internacionales en las que participa	0,773
Comp. 7	• % del valor de la producción que se subcontrata	-0,712
	• Gastos en I+D como % de las ventas	0,633
Comp. 8	• Variación interanual en el nivel de endeudamiento	0,802
Comp. 9	• Variación interanual de la intensidad de K en %	0,743
	• Gastos financieros como porcentaje de las ventas	0,634
Comp. 10	• Nº de ferias de iluminación nacionales en las que participa	0,938
Comp. 11	• Liquidez general	-0,925
COMP.	PRINCIPALES VARIABLES QUE AGRUPA PARA 2000	Carga factorial
Comp. 1	• Valor añadido como porcentaje de las ventas	0,918
	• Gastos de personal como porcentaje de las ventas	-0,936
	• Gastos de personal como porcentaje de los gastos totales	0,961
Comp. 2	• % de las ventas realizadas en tiendas propias o franquiciadas	0,910
	• % de ventas que suponen los productos de otras empresas	0,623
	• Nº de categorías de producto que ofrece la empresa	0,749
	• Intensidad de inventario como % de las ventas	0,724
Comp. 3	• Nº de sectores en los que participa aparte iluminación	0,947
	• % de las ventas que supone su participación en sector iluminación	-0,915
Comp. 4	• Variación interanual de la intensidad de K en %	0,979
	• Consumos de explotación como porcentaje de las ventas	0,972
Comp. 5	• % de las ventas que se exportan	0,747
	• Nº de ferias de iluminación internacionales en las que participa	0,760
Comp. 6	• Variación interanual de la relación entre FP y P en %	0,818
	• Variación interanual en el nivel de endeudamiento	0,862
Comp. 7	• Razón entre activos fijos y nº de empleados	0,767
Comp. 8	• Variación interanual de la intensidad de K fijo en %	0,856
Comp. 9	• % del valor de la producción que se subcontrata	0,782
Comp. 10	• Nº de ferias de iluminación nacionales en las que participa	0,827

Tabla 5.2. Caracterización de los componentes principales para 1998, 1999 y 2000 de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos

Teniendo en cuenta: a) que los resultados obtenidos a la hora de valorar la idoneidad de llevar a cabo el análisis factorial no son satisfactorios; b) que los factores identificados en cada uno de los años muestran diferencias considerables y; c) que la interpretación a la luz de la teoría resulta, para algunos de ellos, cuanto menos complicada; hemos considerado impropio sustituir las variables originales por las puntuaciones factoriales, a la hora de llevar a cabo la identificación de los grupos estratégicos. No obstante, la inspección de los resultados del análisis de componentes principales y de las matrices de correlación, nos ha llevado a la reducción del número de variables implicadas en el análisis. La eliminación de algunas de las variables tiene por objeto evitar problemas de multicolinealidad, a los que el análisis de conglomerados, resulta bastante sensible. A la hora de eliminar una variable como redundante, hemos establecido como criterios: a) que presenten correlaciones elevadas (valores mayores de 0.6) y significativas (a un nivel de $\alpha=0,01$), con al menos otra variable en los tres años consecutivos y; b) que se correlacione principalmente en el mismo componente, en los tres años consecutivos (ver tablas 5.2. y 5.3.).

	N° de sectores en que la empresa participa			Valor añadido como % de las ventas			% ventas realizadas en tiendas propias o franquiciadas			Gastos de personal como % de gastos totales		
	2000	1999	1998	2000	1999	1998	2000	1999	1998	2000	1999	1998
Ventas en sector iluminación como % ventas totales	-.812 000	-.794 000	-.787 000									
N° de categorías de producto que ofrece la empresa							.668 000	.668 000	.641 000			
Gastos de personal como porcentaje de las ventas				.866 000	.709 000	-.869 000						
Gastos de personal como porcentaje de los gastos totales				.853 000	.618 000	.908 000				.918 000	.639 000	.984 000

Tabla 5.3. Principales correlaciones consecutivas periodo 1998-2000 de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos

En consecuencia hemos decidido prescindir del valor añadido como porcentaje de ventas (IV1), de los gastos de personal como porcentaje de los gastos totales (IGPGT), del porcentaje de ventas realizadas en tiendas propias o franquiciadas (IV3) y del número de sectores en que la empresa participa aparte del analizado (DIV1).

5.1.2.1.2. Resultados del análisis de componentes principales de las variables estratégicas de recursos y capacidades

En el presente apartado, comentaremos los principales resultados obtenidos en el análisis de componentes principales con rotación ortogonal varimáx, llevado a cabo con los valores de las 19 variables de recursos y capacidades consideradas inicialmente. En primer lugar, y en orden a valorar la idoneidad de llevar a cabo o no una análisis factorial, se tuvieron en cuenta:

- Los coeficientes de correlación de Pearson: se observaron 13 correlaciones mayores de 0,3 (7,6 %), todas de ellas significativas al nivel 0,01. De estas correlaciones sólo 3 eran mayores de 0,6 (1,75%).
- Las correlaciones parciales, para lo que utilizamos la matriz de correlación anti-imagen: sólo 17 coeficientes de correlación parcial resultaron mayores de 0,3 (9,95%).
- Los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, permiten rechazar la hipótesis nula de ausencia de correlaciones, para un valor de alfa de 0,01. Por el contrario, la medida de suficiencia de muestro general (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin, no resulta satisfactoria al ofrecer un valor de 0,528, inferior al 0,6 que diversos autores consideran el nivel mínimo a alcanzar.
- Las medidas de suficiencia de muestro de cada una de las variables (que aparecen en la diagonal principal de la matriz de correlación anti-imagen), caen mayoritariamente en niveles inaceptables (inferiores a 0,5): 16 de los 19 valores son inferiores a 0,6 y 10 de ellos son incluso inferiores a 0,5.

De todos estos datos se puede concluir que las condiciones para la aplicación del análisis factorial tampoco son las ideales en este caso. No obstante ofreceremos los principales resultados obtenidos en el mismo, pues nos ayudarán a comprender mejor la estructura de las variables utilizadas y pueden ayudarnos a reducir el número de variables a utilizar en análisis posteriores. Teniendo en cuenta los porcentajes de varianza de las variables iniciales que puede ser explicada por el modelo (con 10 factores el mínimo corresponde a la variable ASOC, 60,7 %), así como los autovalores de los componentes, el porcentaje de varianza explicada acumulado y el gráfico de sedimentación, optamos por la solución de 10 componentes (tres de los cuales presentan un autovalor inferior, aunque cercano a 1). Con ellos, el porcentaje de varianza total explicada alcanza el 79,993 % (ver tabla 5.4.).

Compon.	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.879	20.418	20.418	3.879	20.418	20.418	3.297	17.352	17.352
2	1.918	10.093	30.511	1.918	10.093	30.511	1.812	9.539	26.891
3	1.587	8.352	38.863	1.587	8.352	38.863	1.685	8.867	35.758
4	1.494	7.865	46.728	1.494	7.865	46.728	1.496	7.872	43.630
5	1.309	6.890	53.618	1.309	6.890	53.618	1.471	7.741	51.371
6	1.182	6.223	59.841	1.182	6.223	59.841	1.409	7.417	58.788
7	1.112	5.855	65.696	1.112	5.855	65.696	1.312	6.907	65.696
8	.994	5.230	70.926	.994	5.230	70.926	1.142	6.010	68.422
9	.874	4.603	75.529	.874	4.603	75.529	1.121	5.897	74.320
10	.848	4.465	79.993	.848	4.465	79.993	1.078	5.674	79.993

Tabla 5.4. Autovalores y varianza explicada ACP sobre variables representativas de recursos y capacidades

En la tabla 5.5. se muestran aquellas variables más correlacionadas con cada uno de los componentes, una vez rotados los componentes principales. Como podemos observar, la variable porcentaje promedio de exportaciones sobre las ventas no aparece, porque no pudo relacionarse directamente con ningún factor en exclusiva, pues reparte sus cargas factoriales entre los componente 1, 4 y 5 casi en igual medida y siempre son inferiores a 0,5. Si nos atenemos a las directrices planteadas por Hair *et al.* (2001: 100), deberíamos considerar aquellas cargas factoriales que tuvieran un valor entre 0,60 y 0,65, si bien hemos recogido en la tabla algunas sensiblemente inferiores.

A partir de estos resultados, la interpretación de los componente principales identificados resulta, al menos para algunos de ellos, relativamente compleja a la luz de la teoría. Es por ello y por el hecho de que, como ya expusimos anteriormente, las condiciones para la aplicación del análisis factorial no eran las idóneas, que desestimamos la utilización de los componentes principales en lugar de las variables iniciales, a la hora de llevar a cabo la identificación de los grupos estratégicos.

COMP.	PRINCIPALES VARIABLES QUE AGRUPA PARA 1998	Carga factorial
Comp. 1	• Volumen de ventas promedio	0,940
	• Valor contable del activo promedio	0,895
	• Número de empleados promedio	0,892
	• Número de federaciones, asociaciones, consorcios, etc. en los que participa	0,525
Comp. 2	• Intensidad de capital como porcentaje de las ventas	0,818
	• Intensidad de capital fijo como porcentaje de las ventas	0,807
Comp. 3	• Nivel de endeudamiento promedio en porcentaje	-0,808
	• Plazo de pago promedio de los clientes en días	0,596
Comp. 4	• Capacidad de devolución promedio en porcentaje	0,815
	• Duración de la garantía ofrecida en años	-0,699
Comp. 5	• Suma del número de subsectores de actividad y segmentos de clientes	0,839
	• Antigüedad de la empresa en años	0,519
Comp. 6	• Gastos financieros promedio sobre deudas en LP y CP en porcentaje	0,877
	• Margen promedio sobre ventas en porcentaje	0,592
Comp. 7	• Relación entre gastos de personal y empleados promedio	0,903
Comp. 8	• Diferencias en calidad vinculadas a la obtención de certificaciones	0,849
Comp. 9	• Porcentaje de las ventas que suponen los productos lanzados en los tres últimos años	0,874
Comp. 10	• Promedio del ratio entre gastos de explotación y valor añadido en porcentaje	0,936

Tabla 5.5. Caracterización de los componentes principales de las variables representativas de recursos y capacidades

No obstante, al observar (como era de esperar) las elevadas correlaciones existentes entre las variables relativas al tamaño, que las lleva a agruparse en un único componente, consideramos pertinente condensar la información de estas tres variables en un único factor. De ello ya existe algún precedente como es el caso de Camisón y Molina (1998). Nohria y García-Pont (1991) y García-Pont y Nohria (2002), también resumen la información de diversas variables de tamaño (activos medios, ventas y unidades producidas entre 1981-1987), estandarizando sus valores y sumándolos para crear un indicador único.

Decidimos por ello, llevar a cabo otro análisis de componentes principales, sólo con las tres variables relativas al tamaño, cuyos resultados fueron plenamente satisfactorios y nos permitieron utilizar en adelante el factor resultante como medida

de tamaño. Tanto la inspección de las correlaciones y las correlaciones parciales, como los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett y de las medidas de adecuación muestral, resultaron claramente favorables para la aplicación de esta técnica. El único factor resultante con autovalor superior a 1 (2,695) explicó el 83,7 % de la varianza de la variable EMP, el 95,6 % de la variable VTAS y el 90,3 % de la variable ACT. El total de la varianza explicada por el modelo, con un único factor, fue del 89,941 %. En consecuencia el número de variables quedó reducido de 19 a 17 para los análisis posteriores.

5.1.2.2. Análisis de la estabilidad estratégica para las variables de alcance y compromiso de recursos en el periodo 1998-2000

Para el análisis de la estabilidad estratégica de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos en el periodo 1998-2000, utilizaremos la metodología propuesta por Fiegenbaum y sus colaboradores, que ha sido comentada en el apartado 5.1.1.2 de este mismo capítulo. Esta metodología presenta una mayor complejidad, pero con toda probabilidad conducirá a resultados más ajustados a la realidad, en la medida en que contrasta no sólo cambios en cuanto a la dispersión de los comportamientos o posicionamientos estratégicos, sino también la evolución de los comportamientos o posicionamientos medios (Flavian y Polo, 1999: 18). A ello hay que añadir que las matrices de varianzas-covarianzas son sometidas a un contraste más exhaustivo que en el modelo de Cool (1985). Todo ello nos permitirá detectar la presencia de cambios con mayor facilidad si los hubiere.

Los análisis se llevaron a cabo para contrastar los años 1998-1999, 1998-2000, 1999-2000 y 1998-1999-2000, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los resultados del test de Bartlett, permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de matrices de varianzas covarianzas, en todos los casos para un nivel de significación de 0,001.
- Los resultados de la T^2 de Hotelling permiten rechazar la hipótesis nula de equivalencia entre los vectores de medias, en todos los casos para un nivel de significación de 0,001.

En consecuencia cabe concluir que el periodo 1998-1999-2000 no constituye un periodo de estabilidad estratégica, si nos atenemos al análisis de las variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos, que utilizaremos para definir la estructura de grupos estratégicos tipo I. Dada la naturaleza de estos grupos, que han de considerarse mapas de conducta estratégica y que pueden sufrir variaciones a corto plazo, la obtención de estos resultados no resulta sorprendente¹⁸². En consecuencia, la

¹⁸² Esta inestabilidad mermará, a buen seguro, las posibilidades de convergencia entre las estructuras de grupo tipo I y tipo II.

identificación del posicionamiento en el mercado de *outputs* o grupos estratégicos tipo I se llevará a cabo con los datos más cercanos, es decir, los del año 2000.

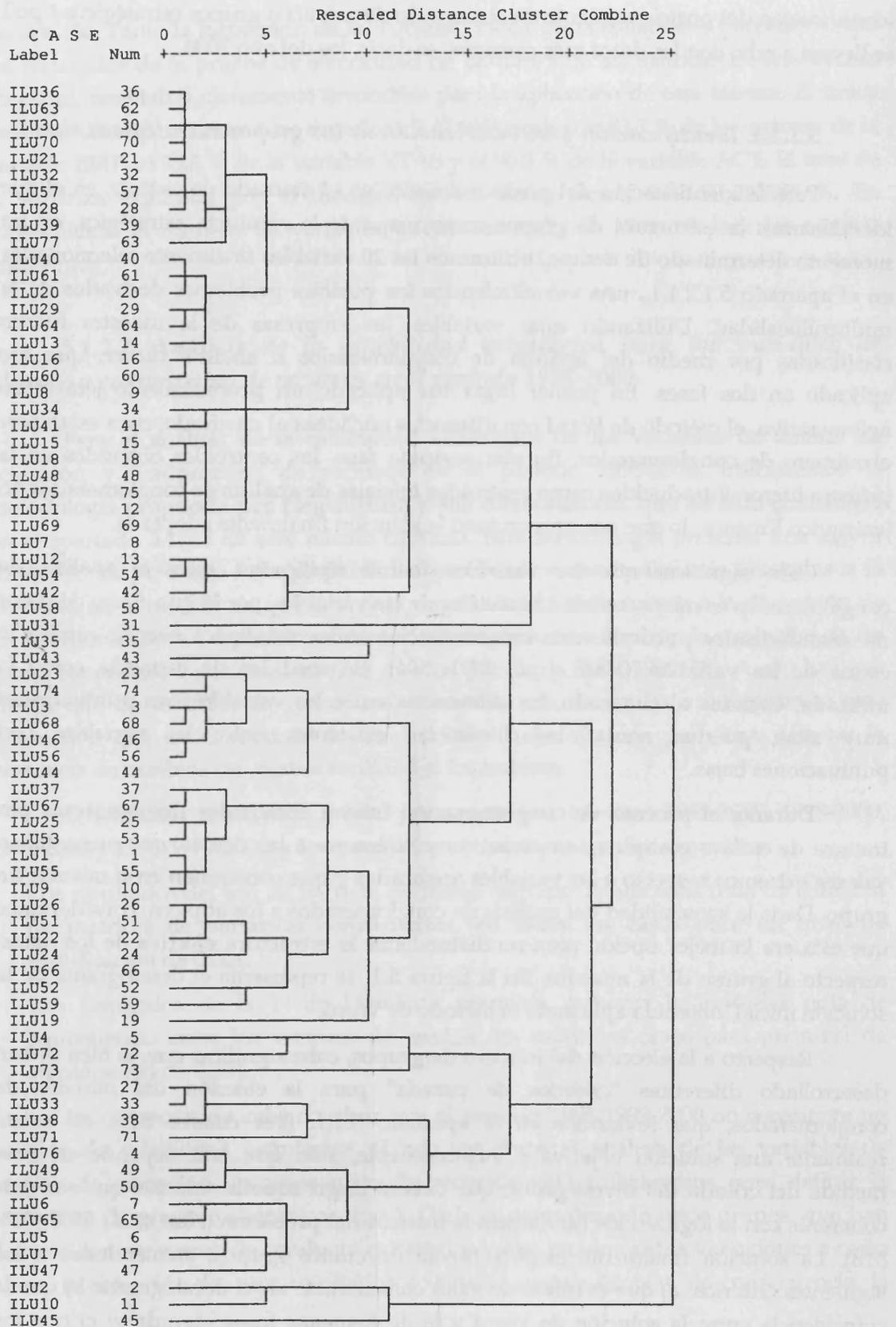
5.1.2.3. Identificación y caracterización de los grupos estratégicos tipo I

Para la identificación del posicionamiento en el mercado de *outputs*, en el que identificamos la estructura de grupos como mapa de la conducta estratégica, en un momento determinado de tiempo, utilizamos las 20 variables finalmente seleccionadas en el apartado 5.1.2.1.1., una vez eliminados los posibles problemas derivados de la multicolinealidad. Utilizando estas variables, las empresas de la muestra fueron clasificadas por medio del análisis de conglomerados o análisis *cluster*, que fue aplicado en dos fases. En primer lugar fue aplicado un procedimiento jerárquico aglomerativo, el método de Ward con distancias euclídeas al cuadrado, para establecer el número de conglomerados. En una segunda fase, los centroides obtenidos en la primera fueron introducidos como centroides iniciales de análisis de conglomerados no jerárquico Kmeans, lo que nos proporcionó la solución finalmente adoptada.

Cabe significar que las variables fueron tipificadas, pues el análisis de conglomerados es muy sensible a la métrica de las variables, por lo que el uso de datos no estandarizados puede llevar a inconsistencias en los resultados cuando cambia la escala de las variables (Hair *et al.*, 2001: 504). En medidas de distancia como la utilizada, euclídea al cuadrado, las diferencias entre las variables con puntuaciones muy altas, pueden anular las diferencias existentes entre las variables con puntuaciones bajas.

Durante el proceso de conglomeración fueron eliminadas dos empresas por tratarse de *outliers* o atípicos, empresas muy diferentes a las demás, que presentaban valores extremos respecto a las variables analizadas y que constituían en sí mismas un grupo. Dada la sensibilidad del análisis de conglomerados a los atípicos, consideramos que esta era la mejor opción para no distorsionar la estructura efectiva de los datos, respecto al grueso de la muestra. En la figura 5.1. se representa el dendograma de la solución inicial, obtenida aplicando el método de Ward.

Respecto a la elección del número de grupos, cabe significar que, si bien se han desarrollado diferentes "criterios de parada" para la elección del número de conglomerados, que revisamos en el apartado 5.1.1. (ver cuadro 5.3.), no existe realmente una solución objetiva e incuestionable, sino que ésta depende en gran medida del criterio del investigador, que deberá elegir aquella solución que sea más coherente con la lógica o los fundamentos teóricos del problema (Hair *et al.*, 2001: 515-516). La solución finalmente elegida fue la de cuatro grupos, ateniéndonos a los siguientes criterios: a) que existiese un salto considerable en el dendograma; b) que la coincidencia entre la solución de Ward y la de K-means fuese elevada y; c) que los resultados de los Anova mostrasen la mayor diferenciación posible entre los grupos.



Dendrograma obtenido con el método de Ward, con distancias euclídea al cuadrado y las 20 variables tipificadas. Fueron eliminadas las empresas ilu4 e ilu62.

Figura 5.1. Dendrograma de la solución inicial de identificación de los grupos estratégicos tipo I

Entre la solución de Ward y la obtenida con Kmeans, utilizando como centroides iniciales los proporcionados por la primera, sólo cambian de grupo ILU24 e ILU25 que pasan del grupo 1 al 4, ILU72 pasa del 3 al 4, e ILU64 pasa del grupo 4 al grupo 1. Una vez obtenidos los resultados y como validación de los mismos se volvió a aplicar un análisis de conglomerados Kmeans, pero esta vez sin especificar los centroides iniciales. Los resultados obtenidos no fueron significativamente diferentes a la solución adoptada. Ello supone, en cierto modo, una medida de la robustez de la misma. En el cuadro 5.2. Podemos observar la solución definitivamente aceptada.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
ILU 1	ILU 2	ILU 4	ILU 7
ILU 3	ILU 10	ILU 5	ILU 8
ILU 9	ILU 45	ILU 6	ILU 11
ILU 19		ILU 17	ILU 12
ILU 22		ILU 27	ILU 13
ILU 23		ILU 33	ILU 15
ILU 26		ILU 38	ILU 16
ILU 35		ILU 47	ILU 18
ILU 37		ILU 49	ILU 20
ILU 43		ILU 50	ILU 21
ILU 44		ILU 65	ILU 24
ILU 46		ILU 71	ILU 25
ILU 51		ILU 73	ILU 28
ILU 52		ILU 76	ILU 29
ILU 53			ILU 30
ILU 55			ILU 31
ILU 56			ILU 32
ILU 59			ILU 34
ILU 64			ILU 36
ILU 66			ILU 39
ILU 67			ILU 40
ILU 68			ILU 41
ILU 74			ILU 42
			ILU 48
			ILU 54
			ILU 57
			ILU 58
			ILU 60
			ILU 61
			ILU 63
			ILU 69
			ILU 70
			ILU 72
			ILU 75
			ILU 77

Cuadro 5.4. Solución definitiva proporcionada por el análisis de conglomerados K-means de los grupos estratégicos tipo I

Para poder constatar en qué medida diferían los grupos identificados llevamos a cabo un ANOVA, que nos indica en qué variables difieren significativamente los grupos, así como pruebas *post hoc* para determinar qué grupos concretamente diferían entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas, utilizamos los resultados del test F, y del test de Tukey para las comparaciones *post hoc*. En aquellos casos en que no se podía asumir el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*.

VARIABLES		DIV2	IV2	CF1	SAOC	SSCC	EXP1	MK1	MK2	MK3	VIK	VIKF	RAFE	IIN	ICE	IID	IGPV	GFV	LIQ	VFPP	VEND		
ANOVA		0.05	0.05	0.01	0.01	0.05	0.01	0.01	No	0.01	0.01	0.01	No	No	0.01	No	0.01	0.01	0.01	No	0.05		
COMPARACIONES POST HOC	1	2	No	No	0.01	0.01	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		3	0.05	No	0.01	0.05	0.05	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	0.01							
		4	No	0.01	0.01	No	No	0.01	0.05	0.01	0.05	No	No	No									
	2	1	No	No	0.01	0.01	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		3	No	No	0.01	0.01	No	0.01	0.05	No	0.05	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		4	No	No	0.01	0.01	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	3	1	0.05	No	0.01	0.05	0.05	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	0.01							
		2	No	No	0.01	0.01	No	0.01	0.05	No	0.05	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		4	0.05	0.05	No	No	0.05	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	0.05	0.01	No	No	
	4	1	No	0.01	0.01	No	No	0.01	0.05	0.01	0.05	No	No	No									
		2	No	No	0.01	0.01	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		3	0.05	0.05	No	No	0.05	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	0.05	0.01	No	No	

Tabla 5.6. Resumen de los resultados del Anova y de las comparaciones *post hoc*, con variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos

Como podemos constatar en la tabla 5.6., en donde se recogen los principales resultados del ANOVA y de las comparaciones *post hoc*, los grupos identificados difieren de forma significativa en 15 de las 20 variables utilizadas (utilizando exclusivamente los contrastes realizados con el estadístico F los grupos diferían en 17 de las 20 variables, no obstante optamos por adoptar una medida conservadora). Si observamos los resultados de las comparaciones entre pares de grupos, podemos observar que no todos los grupos difieren entre sí en la mayoría de variables, sino que en la mayoría de ellas sólo se encuentran diferencias significativas entre alguno de los grupos, o entre uno de ellos y todos los demás. En definitiva la diferenciación entre los grupos no es tan elevada como podría deducirse, si se consideraran exclusivamente los resultados del Anova.

La tabla 5.7. nos ofrece los posicionamientos medios de los diferentes grupos identificados. Respecto a la caracterización de los mismos, podemos destacar:

- ❶ **Grupo 1.** Es el grupo que exporta una mayor proporción de su producción al exterior. Está formado por 23 empresas que prácticamente no venden productos de otros competidores. Tanto el número de categorías de clientes, como el número de categorías de producto que ofrecen son similares a las de las demás empresas, excepto a las del grupo 2. Invierten significativamente más en investigación y desarrollo, que las empresas de los grupos 3 y 4. Sus gastos de personal están por debajo de la media del sector, aunque son muy similares a los de los grupos 2 y 3. Muestran una relación entre activos fijos y empleados inferior al resto de grupos y a la media del sector, si bien las diferencias no son significativas. No obstante tanto la intensidad de capital, como la de capital fijo han aumentado considerablemente en el ejercicio analizado, lo que nos indica que han aumentado sus inversiones considerablemente en el ejercicio analizado, sobre todo respecto a los grupos 3 y 4. Aumenta la proporción de fondos propios sobre permanentes, no obstante la autofinanciación no resulta suficiente para cubrir el incremento de capital, y su endeudamiento aumenta ligeramente, cuando se reduce en todos los demás grupos, si bien las diferencias sólo son significativas respecto al grupo 3.
- ❷ **Grupo 2.** Es el grupo más pequeño, formado por sólo tres empresas que se centran exclusivamente en el sector de la iluminación. Son las empresas que menos subcontratan, si bien las diferencias respecto a los demás grupos no son significativas. Un porcentaje significativamente superior de sus ventas lo constituyen los productos fabricados por otras empresas. Ofrecen un número de categorías de producto netamente superior al de las empresas de otros grupos, y un número de categorías de cliente algo superior, si bien en este caso las diferencias no son significativas. Tampoco lo son las diferencias en cuanto a la intensidad de inventario. Se centran básicamente en el mercado nacional, pues son las que menos exportan y lo hacen significativamente menos que las empresas de los grupos 1 y 3. No es de extrañar, por tanto que no asistan a ferias internacionales. Gastan en publicidad y promoción así como en investigación y desarrollo más que las demás empresas del sector, si bien las diferencias respecto al gasto de investigación y

desarrollo no son significativas. El activo fijo por empleado se mantiene en un nivel superior a la media del sector y a la media de los demás grupos, aunque es muy similar al del grupo 3. Estas empresas han reducido su endeudamiento de manera considerable manteniendo estable la proporción entre fondos propios y permanentes. La intensidad de capital se han mantenido prácticamente estable, por lo que no parecen estar llevando a cabo inversiones importantes.

- ④ **Grupo 3.** Está formado por 14 empresas que se encuentran, por término medio, algo más diversificadas, sobre todo respecto a los grupos 1 y 4, aunque el porcentaje de ventas en el sector de la iluminación sigue siendo muy elevado. Subcontratan un porcentaje del valor de la producción superior a la media del sector, aunque sólo significativamente superior al grupo 4, pero no venden productos fabricados por otras empresas. Se centran, al igual que las empresas de los grupo 1 y 4, en un número relativamente reducido de categorías de productos y de clientes. Ello es coherente con bajos niveles de inventario. Exportan un porcentaje muy sustancial de su producción, acudiendo tanto a ferias nacionales como internacionales para su promoción. Por contra gastan menos que la media en publicidad y promoción (diferencias significativas con grupo 2) y son las que menos gastan en investigación y desarrollo (diferencias significativas respecto al grupo 1). La razón entre activos y empleados es superior a la media, pero las diferencias respecto a los demás grupos no parecen ser significativas. La intensidad de capital no varía significativamente en el año 2000.

VARIABLE	GRUPO 1 N = 23	GRUPO 2 N = 3	GRUPO 3 N = 14	GRUPO 4 N = 35	SECTOR N = 75
DIV2	95.522	100.000	82.757	96.000	93.848
IV2	19.391	10.000	29.991	15.386	19.125
CF1	0.870	66.667	0.000	4.400	4.987
SAOC	1.739	4.333	1.786	1.714	1.840
SSCC	1.565	2.000	1.429	2.057	1.787
EXP1	46.522	5.000	40.336	26.665	34.440
MK1	5.054	10.000	3.677	3.448	4.245
MK2	0.696	0.667	1.286	0.857	0.880
MK3	0.435	0.000	1.357	0.200	0.480
VIK	31.847	-1.797	2.872	4.038	12.115
VIKF	60.846	20.309	2.473	9.613	24.419
RAFE	6556.618	28667.532	28072.818	14646.387	15232.638
IIN	17.711	74.257	14.217	22.835	21.712
ICE	59.188	59.131	52.392	45.397	51.481
IID	8.652	10.000	4.107	4.154	5.758
IGPV	17.495	17.171	17.935	28.678	22.783
GFV	1.940	1.777	1.636	3.238	2.482
LIQ	1.346	1.557	3.300	1.222	1.661
VFPP	11.174	0.577	1.668	23.175	14.576
VEND	3.702	-11.380	-15.338	-1.534	-2.899

Tabla 5.7. Posicionamiento medio de los grupos tipo I y del sector

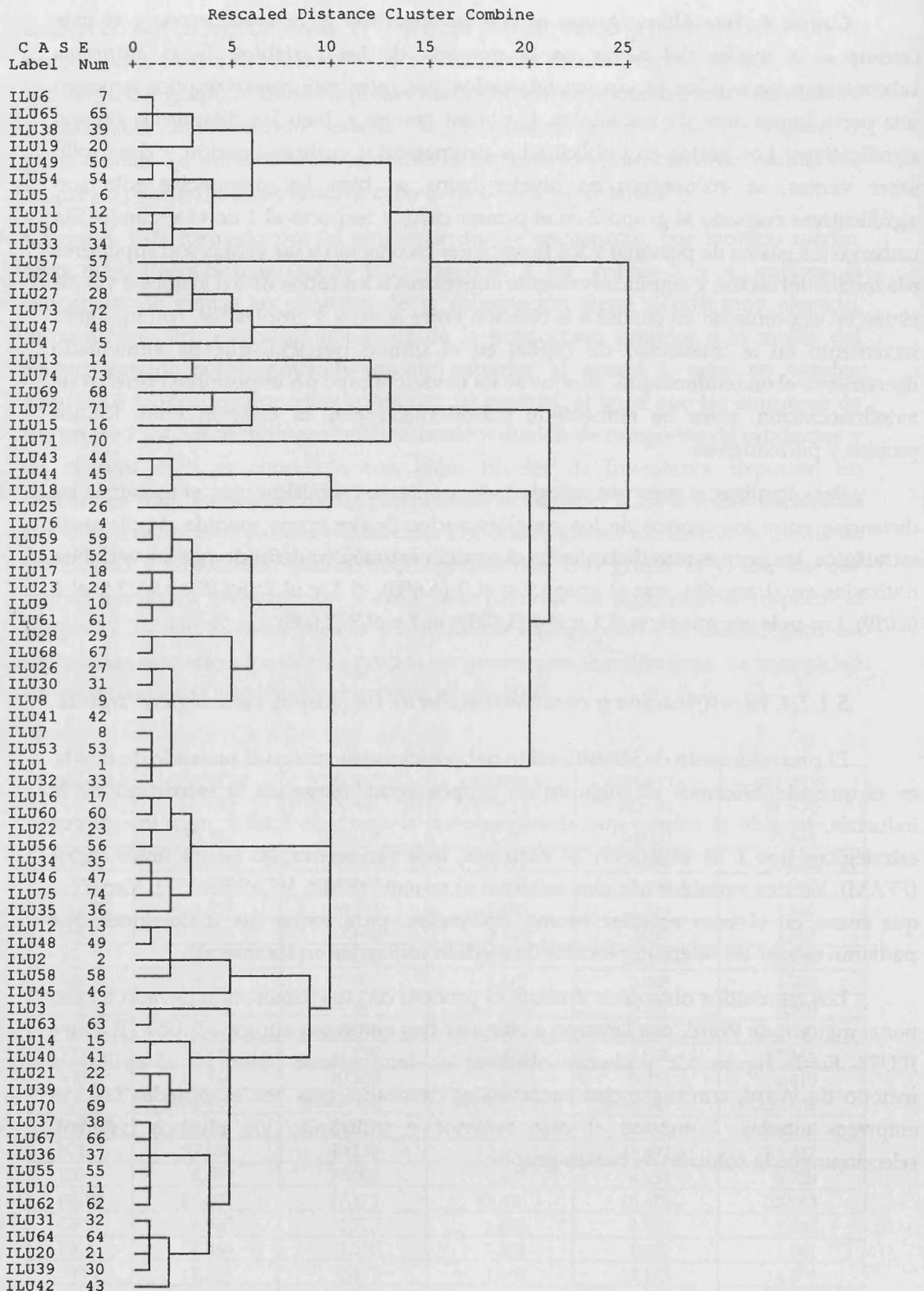
Grupo 4. Este último grupo es con 35 empresas el más numeroso y el más cercano a la media del sector en la mayoría de las variables. Estas empresas subcontratan poco y los productos fabricados por otras empresas tampoco suponen una parte importante de sus ventas. Exportan menos si bien las diferencias no son significativas. Los gastos en publicidad y promoción y en investigación y desarrollo sobre ventas, se encuentran en niveles bajos, si bien las diferencias sólo son significativas respecto al grupo 2 en el primer caso, y respecto al 1 en el segundo. Sin embargo los gastos de personal y los financieros en relación a las ventas son superiores a la media del sector, y significativamente superiores a los ratios de los grupos 1 y 3. Se sitúan en el promedio en cuanto a la relación entre activos y empleados, con un ligero incremento en la intensidad de capital en el último ejercicio, que ha aumentado ligeramente el endeudamiento, aunque se ha llevado a cabo un importante esfuerzo de autofinanciación, pues ha aumentado considerablemente la relación entre fondos propios y permanentes.

Para finalizar el presente subapartado, queremos significar que, si tomamos las distancias entre los centros de los conglomerados finales como medida de distancia estratégica, los grupos más distantes en el espacio estratégico definido por las variables utilizadas en el estudio, son el grupo 2 y el 3 (6.690), el 1 y el 2 (6.618), y el 2 y el 4 (6.019). Los más cercanos son el 1 y el 4 (3.108) y el 1 y el 3 (2.608).

5.1.2.4. Identificación y caracterización de los grupos estratégicos tipo II

El procedimiento de identificación del posicionamiento en el mercado de *inputs*, en el que identificamos el conjunto de grupos como mapa de la estructura de la industria, ha sido el mismo que el utilizado en el apartado 5.1.2.3. para los grupos estratégicos tipo I. Se utilizaron 17 variables, una vez resumidas en un único factor (FTAM), las tres variables iniciales relativas al tamaño (EMP, VTAS y ACT). Variables que como en el caso anterior fueron tipificadas, para evitar las distorsiones que pudieran causar las diferentes escalas de medida utilizadas en las mismas.

Los resultados obtenidos durante el proceso de conglomeración llevado a cabo por el método de Ward, nos llevaron a eliminar tres empresas atípicas, ILU52, ILU66 e ILU77. En la figura 5.2. podemos observar el dendograma obtenido, al aplicar el método de Ward, con distancias euclídeas al cuadrado, una vez eliminadas las tres empresas citadas. Como en el caso anterior y utilizando los mismos criterios, seleccionamos la solución de cuatro grupos.



Dendrograma obtenido utilizando el método de Ward, con distancias euclídea al cuadrado y las 17 variables tipificadas. Fueron eliminadas las empresas ILU52, ILU66 e ILU77.

Figura 5.2. Dendrograma de la solución inicial de identificación de los grupos estratégicos tipo II

En una segunda fase, los centroides de los cuatro grupos obtenidos con el método de Ward, fueron introducidos como centroides iniciales de análisis de conglomerados Kmeans. La solución final se alcanzó en la cuarta iteración, sin que los resultados obtenidos fueran significativamente diferentes, a la solución de Ward. Entre ésta y la obtenida con Kmeans, sólo cambian de grupo ILU29 e ILU45 que pasan del grupo 1 al 3, ILU6, ILU38 e ILU65 pasan del 2 al 1, e ILU60 pasa del grupo 1 al grupo 2. Para comprobar el grado de robustez de la solución obtenida se volvió a aplicar el método K-means, sin especificar los centroides iniciales, y la solución obtenida no resultó muy diferente a la solución definitivamente aceptada. Solución que podemos observar en el cuadro 5.3.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
ILU 1	ILU 4	ILU 13	ILU 18
ILU 2	ILU 5	ILU 15	ILU 25
ILU 3	ILU 11	ILU 29	ILU 43
ILU 6	ILU 19	ILU 41	ILU 44
ILU 7	ILU 24	ILU 45	
ILU 8	ILU 27	ILU 69	
ILU 9	ILU 33	ILU 71	
ILU 10	ILU 47	ILU 72	
ILU 12	ILU 49	ILU 74	
ILU 14	ILU 50		
ILU 16	ILU 54		
ILU 17	ILU 57		
ILU 20	ILU 60		
ILU 21	ILU 73		
ILU 22			
ILU 23			
ILU 26			
ILU 28			
ILU 30			
ILU 31			
ILU 32			
ILU 34			
ILU 35			
ILU 36			
ILU 37			
ILU 38			
ILU 39			
ILU 40			
ILU 42			
ILU 46			
ILU 48			
ILU 51			
ILU 53			
ILU 55			
ILU 56			
ILU 58			
ILU 59			
ILU 61			
ILU 62			
ILU 63			
ILU 64			
ILU 65			
ILU 67			
ILU 68			
ILU 70			
ILU 75			
ILU 76			

Cuadro 5.5. Solución definitiva proporcionada por el análisis de conglomerados K-means de los grupos estratégicos tipo II

VARIABLES		ANT	CAL1	CAL2	PMV	CEXP	CK	SOLV	NEP	NIK	NIKF	CCTES	CI	VAR	GPE	CTOC	ASOC	FTAM	
ANOVA		0.05	0.05	0.01	0.01	No	No	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	No	No	0.05	0.01	0.01	0.01	
COMPARACIONES POST HOC	1	2	0.05	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	0.05	No	0.01	0.01
		3	No	No	No	No	No	No	0.01	No	0.01	0.01	No	No	No	No	0.01	No	No
		4	No	0.05	0.01	No	No	No	No	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	No	No
	2	1	0.05	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	0.05	No	0.01	0.01
		3	No	No	No	0.01	No	No	0.01	0.05	No	0.05	No	No	No	No	0.05	0.01	0.05
		4	0.05	No	0.01	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No
	3	1	No	No	No	No	No	No	0.01	0.05	0.01	0.01	No	No	No	No	0.01	No	No
		2	No	No	No	0.01	No	No	0.01	No	No	0.05	No	No	No	No	0.05	0.01	0.05
		4	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	0.05	0.05	0.05	No	No	No	0.01	No	No
	4	1	No	0.05	0.01	No	No	No	No	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	No	No
		2	0.05	No	0.01	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	0.01
		3	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	0.05	0.05	0.05	No	No	No	0.01	No	No

Tabla 5.8. Resumen de los resultados del Anova y de las comparaciones *post hoc*, con variables representativas de recursos y capacidades

Para poder constatar en qué medida los grupos identificados diferían en cuanto a sus dotaciones de recursos y capacidades, llevamos a cabo de nuevo un ANOVA, así como pruebas *post hoc* para determinar qué grupos concretamente diferían entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas, utilizamos los resultados del test F, y del test de Tukey para las comparaciones *post hoc*. En aquellos casos en que no se podía asumir el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*.

Como podemos constatar en la tabla 5.8, en donde se recogen los principales resultados del ANOVA los grupos identificados difieren de forma significativa en 13 de las 17 variables utilizadas. No obstante, si observamos los resultados de las comparaciones entre pares de grupos, podemos observar, como en el caso anterior, que nos todos los grupos difieren entre sí en la mayoría de variables. Para cada variable pueden existir 6 diferencias entre los cuatro grupos. En este caso, las diferencias significativas entre pares por variable no pasa de tres, si bien son mayores en número promedio que las identificadas para los grupos estratégicos tipo I. En definitiva la diferenciación entre los grupos tipo II, sin ser excesivamente nítida, es algo más clara (y con toda seguridad más estable) que la existente entre los grupos estratégicos tipo I.

VARIABLE	GRUPO 1 N = 47	GRUPO 2 N = 14	GRUPO 3 N = 9	GRUPO 4 N = 4	SECTOR N = 74
ANT	15.740	32.500	20.220	12.750	19.300
CAL1	0.260	0.500	0.890	0.000	0.360
CAL2	0.979	1.107	1.000	10.000	1.493
PMV	4.836	10.852	3.870	4.952	5.863
CEXP	29.949	40.077	33.630	51.771	33.493
CK	7.265	9.717	3.661	5.083	7.173
SOLV	0.445	0.323	0.955	0.385	0.481
NE	78.220	48.164	74.163	74.118	71.819
NIK	60.004	89.313	164.410	53.912	77.917
NIKF	11.878	15.719	31.767	9.721	14.907
CTTES	92.077	83.635	89.508	117.477	91.540
CI	58.060	48.140	47.330	33.500	53.55
VAR	3.430	3.860	4.560	2.750	3.610
GPE	14512.949	20108.554	22560.736	25830.501	17162.122
CTOC	74.053	102.634	159.905	59.454	89.116
ASOC	1.040	2.290	0.890	1.250	1.270
FTAM	-0.312	1.311	-0.091	-0.382	0.018

Tabla 5.9. Posicionamiento medio de los grupos y del sector

Por lo que respecta a la caracterización de los grupos, la tabla 5.9., nos ofrece los posicionamientos medios de los diferentes grupo identificados, y nos destaca respecto a los mismos:

- ❶ **Grupo 1.** Es con mucho el grupo de empresas más numeroso y se compone de 47 empresas con un tamaño y antigüedad promedio, sensiblemente inferiores a la media del sector. No se diferencian por sus capacidades de materia de calidad. Su margen de ventas es bajo respecto al del grupo 2, pero no varía significativamente

margen de ventas es bajo respecto al del grupo 2, pero no varía significativamente respecto al de los grupos 3 y 4. La capacidad exportadora promedio de las empresas de este grupo es la más baja, si bien las diferencias con los otros grupos no son significativas. No se distinguen las empresas de este grupo ni por su capacidad para conseguir capitales a bajo coste, ni por sus capacidades tecnológicas y de producción. Muestran niveles de intensidad de capital y solvencia relativamente bajos. Los nuevos productos suponen un porcentaje de sus ventas algo superior en promedio, que los de otros grupos, pero las diferencias no son significativas respecto a ninguno de los otros tres grupos. El bajo coste de personal por empleado parece indicar que estas empresas, no destacarán por las capacidades vinculadas a la cualificación del personal.

- ② **Grupo 2.** La principal fuente de diferenciación entre este grupo formado por 14 empresas y los demás, se centra en que su margen sobre ventas es significativamente superior al del resto de los grupos, así como por reunir a las empresas de mayor tamaño y antigüedad media. Variables todas ellas que suelen estar relacionadas con una mayor disponibilidad de recursos, tanto tangibles como intangibles. Estas empresas cuentan con una buena capacidad exportadora, aunque no significativamente diferente a las empresas de los demás grupos. Su nivel de endeudamiento es significativamente inferior a la media del sector y al de los grupos 1 y 3. Si nos atenemos a las variables relativas a la calidad, mantienen un nivel intermedio sin destacar especialmente en ninguna de las dos, no obstante la amplitud de su margen sobre ventas parece indicar que se trata de empresas con una ventaja diferencial, al menos vía imagen. Estas empresas parecen tener buenas capacidades tecnológicas y en producción, dado que la intensidad de capital es algo superior a la media del sector, sin que las diferencias sean significativas, y el ratio entre gastos de explotación y ventas es el más bajo, si bien las diferencias sólo son significativas respecto al grupo 4. También el gasto por empleado es ligeramente superior a la media del sector, aunque inferior a las medias de los grupos 3 y 4. Las empresas de este grupo muestran una mayor tendencia a formar parte de federaciones y asociaciones, que el resto de empresas, lo que puede proporcionarles ventajas para conseguir información, beneficiarse de ciertos servicios y facilitar la cooperación.
- ③ **Grupo 3.** Formado por 9 empresas con un tamaño promedio inferior a las del grupo 2, pero no significativamente diferentes a las de los grupos 1 y 4. Tampoco se distinguen por su tradición, dado que su antigüedad es escasamente superior a la media del sector. Son las empresas que se muestran más preocupadas por alcanzar la ventaja en diferenciación, que puede suponer una certificación de calidad, si bien no ofrecen plazos de garantía especialmente buenos. Su margen sobre ventas es el más bajo, significativamente más bajo que el del grupo 2, por lo que estas empresas no parecen haber logrado las ventajas de diferenciarse, vía calidad, diseño o servicio. No obstante son las que muestran una mayor variedad de productos/clientes, lo que exige flexibilidad y capacidad de desarrollo de productos. Aparecen como las empresas más solventes, lo que les ofrece

posibilidades de obtener recursos financieros. Invierten intensamente en capital y la relación entre gastos de explotación y ventas es razonablemente buena, lo que sería indicativo de buenas capacidades de producción. Son las que ofrecen plazos de pago más amplios a los clientes y muestran los niveles de asociación más bajos del sector, si bien las diferencias con los grupos 1 y 4 no son significativas. Ello parece indicar que tiene poca capacidad de negociación.

- ❶ **Grupo 4.** Es el grupo más pequeño de todos, con sólo cuatro componentes, los más noveles y de menor tamaño, lo que limita sus posibilidades de obtención de recursos. No han tratado de lograr ventajas de diferenciación por medio de una certificación. Ofrecen amplios plazos de garantía, quizás necesarios como argumento para vender sus productos, al no haber conseguido diferenciarse ni prestigiar sus productos. Su margen sobre ventas es significativamente inferior al del grupo 2, si bien está en el nivel de los grupos 1 y 3. A ello hay que añadir que presentan la relación promedio entre gastos de explotación y ventas, significativamente más desfavorables que las de los demás grupos. Sus niveles de intensidad de capital son los más bajos, si bien sólo difieren significativamente de los del grupo 3. En general no parecen destacar por sus capacidades tecnológicas y en fabricación. Su nivel de gastos por empleado son superiores a los de los demás grupos, lo que generalmente indica una elevada cualificación, quizás aún hoy no demasiado fundamental en tareas productivas, por la simplicidad de los procesos.

En último término señalamos que, si tomamos las distancias entre los centros de los conglomerados finales como medida de distancia estratégica, los grupos más distantes en el espacio estratégico definido por las variables que definen el posicionamiento en el mercado de *inputs*, son el grupo 3 y el 4 (6.116), el 2 y el 4 (5.799). Los más cercanos son el 1 y el 2 (3.387) y el 1 y el 3 (3.606).

5.2. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS BASADOS EN PERCEPCIONES

5.2.1. Alternativas para la identificación de estructuras de grupo basadas en percepciones

En los trabajos empíricos enmarcados en el enfoque cognitivo, podemos observar una considerable diversidad de técnicas y métodos de trabajo distintos. Una primera alternativa consiste en conseguir que los participantes en la investigación, generalmente la alta dirección (Dess y Davis, 1984; Fombrun y Zajac, 1987; Foreman y Westgren, 1997¹⁸³; Hawes y Crittenden, 1984) describan a sus organizaciones utilizando una serie de atributos, previamente definidos por los investigadores y generalmente provenientes de las teorías de la estrategia existentes. Las valoraciones asignadas, son

¹⁸³ En este caso el procedimiento fue algo más complejo, pues se llevó a cabo un análisis factorial previo al análisis cluster y se buscaron medidas, para cada empresa, del peso relativo o patrón de significatividad de los factores identificados.

utilizadas con posterioridad como *input* del análisis de conglomerados, para obtener una única estructura de grupos no aleatorios y dotados de contenido, que indicarán diferencias sistemáticas en las valoraciones de las empresas de la muestra. En este caso, la metodología resulta comprensiva con los límites de la racionalidad humana al no obligar al entrevistado a ofrecer una panorámica de todo el sector. Ahora bien, lo que se obtiene no es el mapa mental de ningún agente en particular, sino un agregado de visiones parciales de la competencia.

Otra alternativa que también tiene como resultado una única estructura de grupos, se basa en la caracterización de las empresas por medio de la utilización de una batería de ítems, predefinida por los investigadores. Las dimensiones competitivas clave son elegidas una vez consultado un grupo de expertos del sector. Los propios expertos asignan unas puntuaciones a las diferentes organizaciones, en cada uno de esos ítems, que con posterioridad se utilizan en el análisis de conglomerados. Cabe señalar no obstante que esta metodología, más que corresponder a un estudio cognitivo, corresponde a un estudio "objetivo" en el cual, la imposibilidad de obtener indicadores objetivos y cuantitativos de los recursos y capacidades de las empresas consideradas, ha llevado al investigador a utilizar valoraciones subjetivas de las mismas (Mehra, 1996).

Otros trabajos, entre ellos los de Daniels *et al.* (1995), Reger (1988, 1990 a), Reger y Huff (1993) y Walton (1987) utilizan la técnica de la rejilla repertorio (Kelly, 1955; Fransella y Bannister, 1977) para generar las dimensiones estratégicas, que son utilizadas con posterioridad para clasificar a las empresas en los diferentes grupos. La *repertory grid*, consiste en una técnica de entrevista que consigue las respuestas de forma semiestructurada. El contenido y la estructura específica de las respuestas varía de un entrevistado a otro, y los datos que genera pueden analizarse utilizando métodos de análisis cualitativo y cuantitativo. Existen tres formas diferentes: de contexto mínimo, secuencial y de contexto completo. A partir de las entrevistas se determinan una serie de dimensiones estratégicas que permiten establecer similitudes y diferencias entre objetos (empresas en el caso que nos ocupa). En los estudios sobre grupos estratégicos, se valora a las empresas en esas dimensiones mediante escalas, para aplicar más adelante un análisis de conglomerados utilizando las puntuaciones asignadas. El proceso puede aplicarse para cada individuo, lo que permite comparar con posterioridad el grado de convergencia entre los modelos individuales de la industria.

Esta metodología es muy exigente para los entrevistados en la medida en que, si queremos identificar modelos mentales individuales, cada uno de los entrevistados ha de evaluar por medio de las escalas a los diferentes competidores. Si el número de empresas es grande y están además dispersas geográficamente, resulta muy difícil que los directivos sean capaces de valorar los aspectos estratégicos fundamentales de las mismas. Por ello consideramos que esta metodología sólo resulta apropiada en el caso de muestras formadas por un reducido número de empresas que se conocen bien, por su proximidad, por la existencia de contactos multimercado, etc. En caso contrario, los

participantes acabarán evaluando empresas que probablemente ni siquiera tienen en consideración, a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Una alternativa metodológica muy diferente, es la que plantean en sus trabajos Porac y sus colegas en el sector de géneros de punto escoceses (Porac y Thomas, 1994; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; Porac, Thomas, Wilson, Patton y Kanfer, 1995). En estos casos, también puede llegar a obtenerse un mapa de la competencia por cada uno de los participantes, dado que se les pide que generen una jerarquía o taxonomía cognitiva, que permita clasificar a los diferentes tipos de competidores de la industria, en una serie de categorías y subcategorías. En el sector de ultramarinos Hodgkisson y Johnson (1994) también utilizaron las taxonomías cognitivas, pero con una diferencia respecto a los anteriores, al permitir a los entrevistados seleccionar la categoría inicial.

Esta metodología puede resultar, como en el caso anterior, demasiado exigente para los entrevistados, puesto que si se pretende ir más allá de la mera identificación de las categorías y subcategorías de competidores, los directivos pueden ser incapaces de agrupar de forma precisa a los participantes en la industria que estén localizados lejos de ellos en el espacio de características. Ello es especialmente problemático en industrias donde el número de participantes es amplio y donde existen muchos nichos distintos. Para superar estas limitaciones, Porac, Thomas, Wilson, Patton y Kanfer (1995) optaron por que las empresas se autoclasificaran en las siete categorías más representativas identificadas a partir de las taxonomías.

Otra alternativa metodológica menos exigente para los entrevistados y, por tanto, más comprensiva con los límites de la racionalidad humana, es aquella en la que se solicita a cada participante que identifique su propio grupo, definiendo los grupos cognitivos agregando estas percepciones (Grisprud y Gronhaug, 1985; Lant y Baum, 1995; Mbengue, 1995 a y b; Nath y Gruca, 1997). En este caso, en lugar de solicitar una clasificación de los competidores por sus similitudes percibidas, se les pregunta a los gerentes directamente quienes son sus competidores más directos, por aquellos competidores con los que tienen mayores similitudes, o por las empresas que tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas. En este caso se obtiene una única estructura de grupos, que se compone a partir de las visiones parciales de los participantes, sin que ésta se ajuste al modelo mental de ninguno de ellos. Para generar la estructura de grupos se utilizan técnicas estadísticas multivariantes, principalmente como no, el análisis de conglomerados.

Además de las metodologías previamente comentadas, existen otras menos comunes pero dignas de significación basadas en el análisis de contenido, de entrevistas semiestructuradas (Calori, Johnson y Sarnin, 1992 y 1994), o de los informes anuales de una muestra de empresas (Osborne *et al.*, 2001). No obstante, la cantidad y el tipo de información requerida, y los escasos referentes en lo que se refiere a la utilización de este método para el estudio de grupos estratégicos, aconsejan ser cautelosos en lo que se refiere a su utilización.

5.2.2. Identificación de grupos estratégicos y grupos competitivos percibidos, en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación

En lo que a nuestra investigación se refiere, y en cierta medida, debido a la peculiaridad de los objetivos que se plantean, optamos para la identificación de los grupos estratégicos cognitivos y los grupos competitivos percibidos, por una metodología comprensiva con los límites de la racionalidad humana (similar a la utilizada por Lant y Baum, 1995), y que nos proporcionara una única estructura de grupos para toda la industria. Ello hace posible la comparación o análisis de convergencia (Nath y Gruca, 1997), con las obtenidas a partir de las variables de alcance y compromisos de recursos, y de las variables representativas de los recursos y capacidades de las empresas.

Esta forma de proceder implica que no se definan *a priori* unas variables para valorar subjetivamente las empresas analizadas (lo que al margen de las dificultades de orden operativo, plantea restricciones a los entrevistados y deriva los grupos de forma indirecta), sino que, por el contrario, se solicite que los entrevistados señalen directamente¹⁸⁴:

- a) Para la identificación de los grupos competitivos percibidos: "Las empresas del sector que considera sus rivales más directos, es decir, aquellas empresas que más tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas relevantes o, dicho de otro modo, aquellas cuyo comportamiento le puede afectar de forma más directa".
- b) Para la identificación de los grupos estratégicos cognitivos o subjetivos: "Las empresas que más similitudes tienen, desde el punto de vista de la estrategia o forma de competir en el mercado, con la que usted dirige y representa, independientemente de si las considera o no rivales directas".

No fue planteada ninguna restricción, ni respecto al número de empresas que se podían citar, ni respecto a qué grupos de empresas podían ser citadas. Cada uno de los entrevistados señaló entre un mínimo de dos y un máximo de seis empresas, en uno y otro campo. No obstante, finalmente sólo fueron consideradas las empresas de la muestra, para que fueran comparables los resultados con los obtenidos para los grupos estratégicos objetivos. A partir de esta información se generaron dos matrices de identificación, una de rivales más directos y otra de empresas más similares desde el punto de vista estratégico. En estas matrices, se pone un 1 si la empresa del eje vertical identifica a la del eje horizontal y 0 de otro modo.

A partir de esas matrices, se generaron otras dos matrices de solapamientos, que fueron las utilizadas como *input* del análisis de conglomerados. En esta matriz, el valor que aparece en cada celda, representa el número de vínculos comunes a la

¹⁸⁴ Si bien en la mayoría de las investigaciones se da por sentado que los grupos estratégicos cognitivos y los grupos competitivos percibidos coinciden, consideramos pertinente contrastarlo.

empresa del eje vertical y la del eje horizontal. Existe un vínculo cuando una empresa cita a la otra, o viceversa, así como cuando ambas son citadas por una tercera. En la diagonal principal aparece el número de empresas analizadas, por ser el número máximo de vínculos que pueden existir entre dos empresas. Dado que las matrices utilizadas son demasiado grandes para representarlas en el presente trabajo, en la figura 5.3. utilizamos un ejemplo ficticio para facilitar la comprensión del procedimiento.

MI	A	B	C	D	E
A		0	0	1	1
B	1		1	0	0
C	0	1		1	1
D	1	1	0		0
E	1	1	0	0	

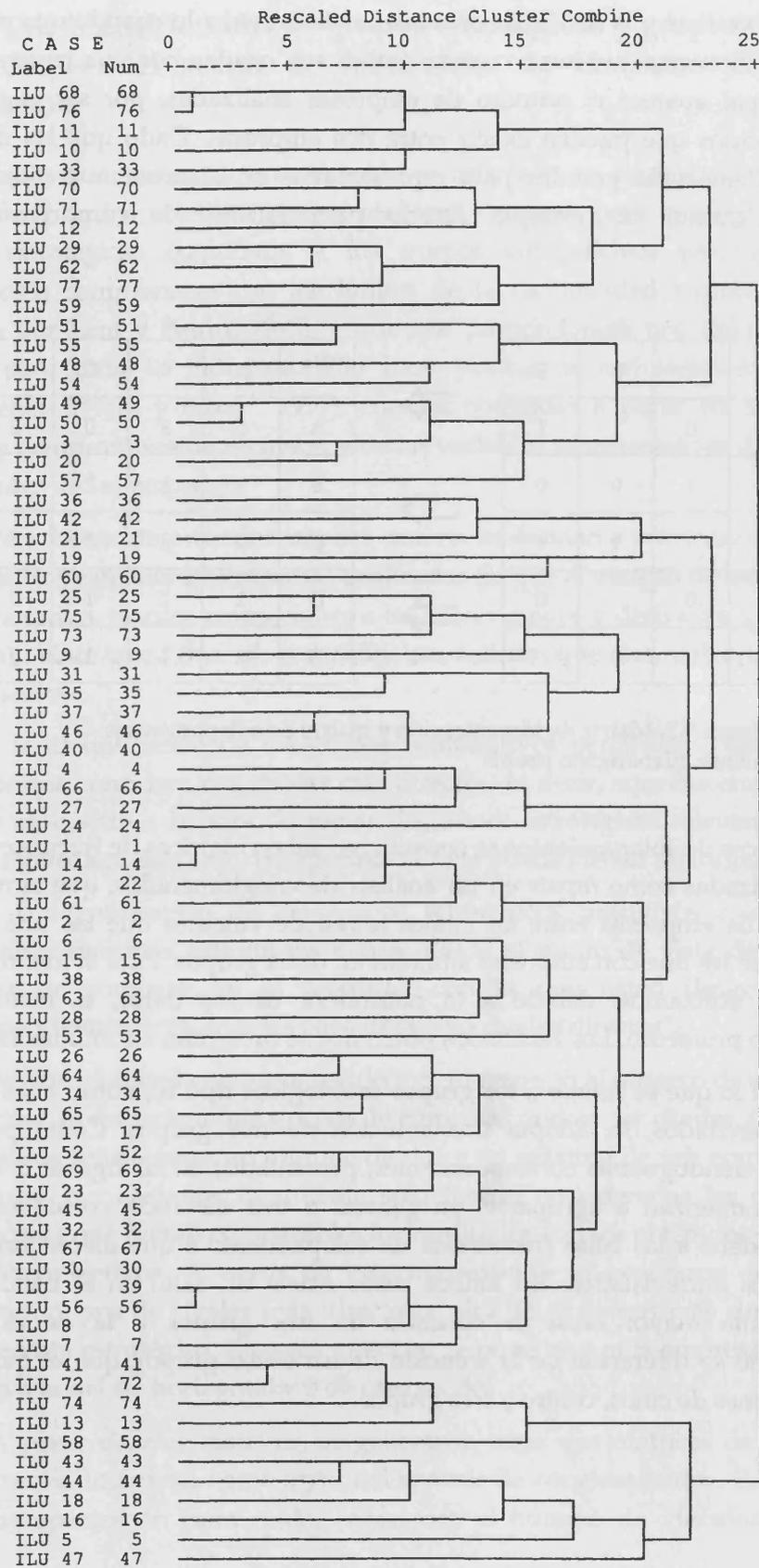
⇒

MS	A	B	C	D	E
A	5	3	0	2	2
B	3	5	2	2	1
C	0	2	5	1	1
D	2	2	1	5	2
E	2	1	1	2	5

Figura 5.3. Matriz de identificación y matriz de solapamientos
Fuente: Elaboración propia

La matrices de solapamientos se constituyen así en matrices de frecuencias, que pueden ser utilizadas como *inputs* en un análisis de conglomerados, que agrupará a aquél conjunto de empresas entre las cuales la red de vínculos que las une es más densa, que la que las une con empresas situadas en otros grupos. Para la identificación de los grupos utilizamos, debido a la naturaleza de los datos, el método del encadenamiento promedio. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Tanto en lo que se refiere a los grupos estratégicos tipo III, como a los grupos competitivos percibidos, se adopta una solución de tres grupos. Como podemos observar en los dendogramas correspondientes, presentados en las figuras 5.4. y 5.5., las empresas comienzan a agruparse, en general a una distancia considerable del origen. Ello se debe a las bajas frecuencias de solapamiento a que dieron origen las repuestas de los entrevistados. En ambos casos existe un salto en el dendograma considerablemente mayor entre la solución de tres grupos y la de dos (que prácticamente no se diferencia de la solución de un único grupo), que el que existe entre las soluciones de cinco, cuatro y tres grupos.



Dendrograma obtenido utilizando el método del vínculo promedio (*within Group*). Utilizando matriz solapamientos empresas más similares.

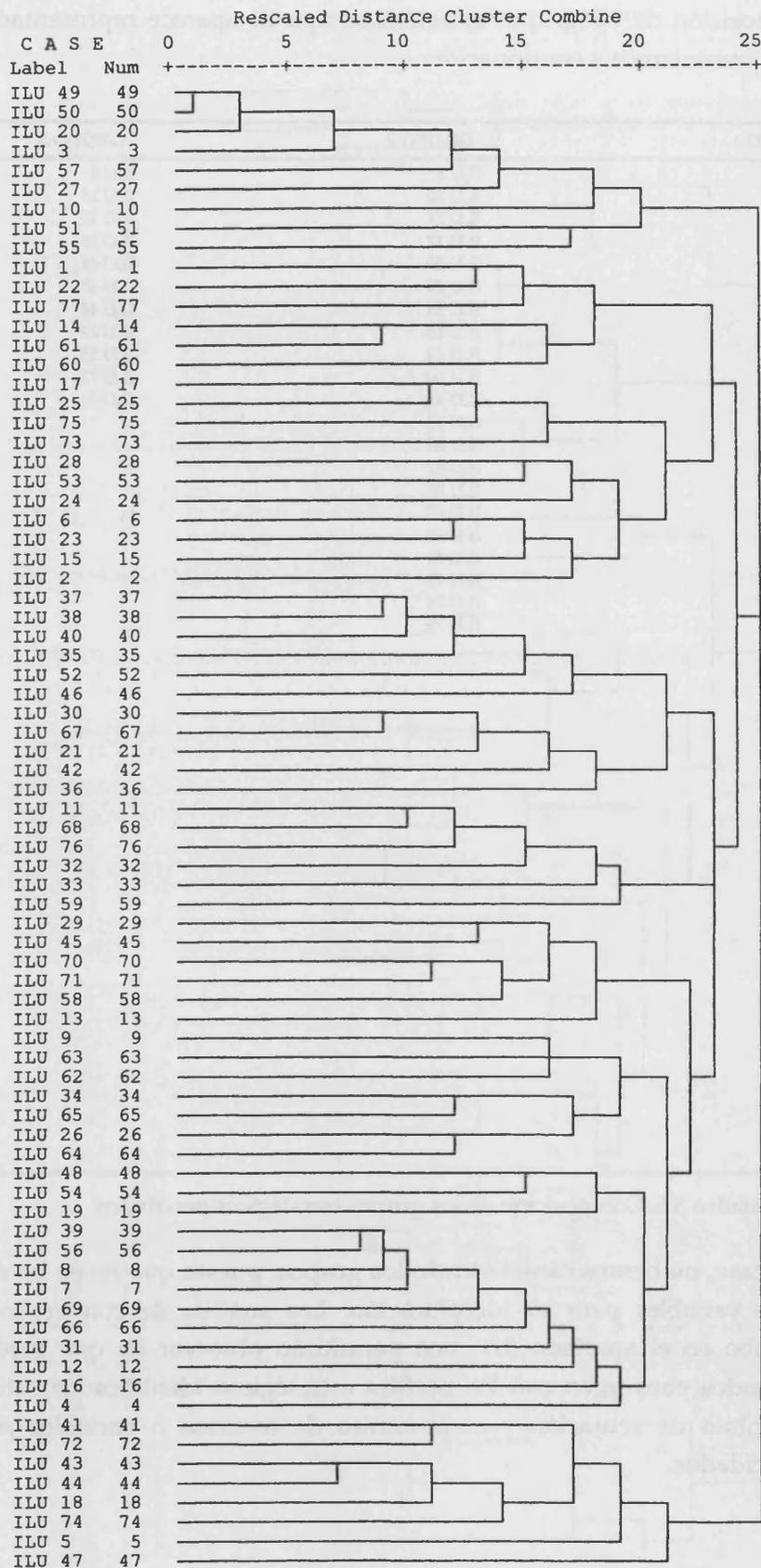
Figura 5.4. Dendrograma de los grupos estratégicos percibidos

La composición de los grupos estratégicos tipo III aparece representada en el cuadro 5.6. que presentamos a continuación:

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
ILU 1	ILU 3	ILU 5
ILU 2	ILU 10	ILU 13
ILU 4	ILU 11	ILU 16
ILU 6	ILU 12	ILU 18
ILU 7	ILU 20	ILU 41
ILU 8	ILU 29	ILU 43
ILU 9	ILU 33	ILU 44
ILU 14	ILU 48	ILU 47
ILU 15	ILU 49	ILU 58
ILU 17	ILU 50	ILU 72
ILU 19	ILU 51	ILU 74
ILU 21	ILU 54	
ILU 22	ILU 55	
ILU 23	ILU 57	
ILU 24	ILU 59	
ILU 25	ILU 62	
ILU 26	ILU 68	
ILU 27	ILU 70	
ILU 28	ILU 71	
ILU 30	ILU 76	
ILU 31	ILU 77	
ILU 32		
ILU 34		
ILU 35		
ILU 36		
ILU 37		
ILU 38		
ILU 39		
ILU 40		
ILU 42		
ILU 45		
ILU 46		
ILU 52		
ILU 53		
ILU 56		
ILU 60		
ILU 61		
ILU 63		
ILU 64		
ILU 65		
ILU 66		
ILU 67		
ILU 69		
ILU 73		
ILU 75		

Cuadro 5.6. Composición de los grupos estratégicos percibidos

En este caso, no hemos caracterizado los grupos, puesto que no se ha definido un conjunto de variables para su identificación. Los análisis de convergencia que llevaremos a cabo en el apartado 5.3., nos permitirán observar en qué medida los grupos identificados convergen con los perfiles estratégicos identificados, utilizando variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos o variables *proxy* de recursos y capacidades.



Dendrograma obtenido utilizando el método del vínculo promedio (*within Group*). Utilizando matriz solapamientos rivales más directos.

Figura 5.5. Dendrograma de los grupos competitivos percibidos

En el cuadro 5.7., que presentamos a continuación, podemos observar la composición de los grupos competitivos percibidos, identificados a partir de las respuestas de los entrevistados, a cuáles eran sus rivales más directos.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
ILU 1	ILU 3	ILU 5
ILU 2	ILU 10	ILU 18
ILU 4	ILU 20	ILU 41
ILU 6	ILU 27	ILU 43
ILU 7	ILU 49	ILU 44
ILU 8	ILU 50	ILU 47
ILU 9	ILU 51	ILU 72
ILU 11	ILU 55	ILU 74
ILU 12	ILU 57	
ILU 13		
ILU 14		
ILU 15		
ILU 16		
ILU 17		
ILU 19		
ILU 21		
ILU 22		
ILU 23		
ILU 24		
ILU 25		
ILU 26		
ILU 28		
ILU 29		
ILU 30		
ILU 31		
ILU 32		
ILU 33		
ILU 34		
ILU 35		
ILU 36		
ILU 37		
ILU 38		
ILU 39		
ILU 40		
ILU 42		
ILU 45		
ILU 46		
ILU 48		
ILU 52		
ILU 53		
ILU 54		
ILU 56		
ILU 58		
ILU 59		
ILU 60		
ILU 61		
ILU 62		
ILU 63		
ILU 64		
ILU 65		
ILU 66		
ILU 67		
ILU 68		
ILU 69		
ILU 70		
ILU 71		
ILU 73		
ILU 75		
ILU 76		
ILU 77		

Cuadro 5.7. Composición de los grupos competitivos percibidos

Si bien analizaremos la cuestión de la convergencia en el apartado 5.3, al observar estos resultados y compararlos con los presentados en el cuadro 5.4, se detectan grandes similitudes. De hecho un número no despreciable de entrevistados, al responder a las preguntas relativas a cuáles eran sus rivales más directos y las empresas con las que mayores similitudes presentaban, desde el punto de vista de la estrategia, señalaban que eran las mismas.

5.3. EL ANÁLISIS DE CONVERGENCIA DE DEFINICIONES ALTERNATIVAS DE GRUPO ESTRATÉGICO

5.3.1. Introducción

En el presente apartado nos centraremos en la realización de los análisis de convergencia entre las diferentes estructuras de grupo estratégico y competitivo identificadas en los apartados 5.1 y 5.2. Ello nos permitirá, entre otras cosas, identificar el grado de fortaleza que cumple la definición de grupo estratégico obtenida en el sector objeto de estudio, así como dar un primer paso para la validación de nuestras hipótesis 1 y 1.1 a 1.3. Decimos un primer paso, porque el contraste de dichas hipótesis, exigiría analizar diferentes sectores e incluso hacerlo en diferentes momentos de su ciclo de vida, cosa que excede con mucho las posibilidades del presente trabajo.

Lo que sí está a nuestro alcance es analizar qué definición de grupo se cumple en el sector de lámparas y aparatos de iluminación. Queremos recordar que la selección del mismo, se debió entre otros factores a sus características, que *a priori* parecían asemejarse suficientemente a los supuestos que según nuestro modelo llevarían a una definición débil de grupo estratégico. Algunas de las características del sector especialmente relevantes para nuestro objeto de investigación, se resumen en:

- Una competencia atomizada, con un número relativamente elevado de empresas, fundamentalmente de pequeño tamaño. Aparecen y desaparecen empresas con cierta frecuencia y se generan nuevas unidades en el seno de grupos.
- La gerencia está, en muchos casos, escasamente profesionalizada y los procedimientos de gestión están escasamente formalizados.
- Pese a que la competencia a nivel nacional está bastante concentrada en las Comunidades Autónomas Valenciana y Catalana, la mayoría de las empresas no llevan a cabo un seguimiento sistemático de sus rivales.
- El sector ha experimentado un crecimiento bastante sostenido en los últimos años, pero están cambiando las bases de la competencia, debido a la competencia de terceros países, que compiten con costes más bajos.
- En la mayoría de los casos los procesos productivos son sencillos y la tecnología básica fácilmente accesible. Se constata una escasa utilización y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, mientras que la diferenciación basada en intangibles todavía es escasa.

- Los productos que las empresas lanzan al mercado son fáciles de imitar, y tienen ciclos de vida cortos.
- Respecto al grado de heterogeneidad del sector, resulta difícil precisar el mismo con carácter previo a la propia identificación de los grupos estratégicos.
- Las capacidades en diseño, calidad, servicio y marketing se están convirtiendo paulatinamente en elementos esenciales para el éxito en el sector, mientras muchas empresas se encuentran “atrapadas” por estructuras y procesos arcaicos.
- Las estrategias de cooperación son prácticamente inexistentes, existe una gran desconfianza, y las empresas muestran una perspectiva a corto plazo. No existe conciencia de grupo, lo que dificulta la existencia de estrategias colectivas.

A ello hay que añadir que los resultados del análisis de estabilidad estratégica llevado a cabo con los datos de los años 1998-2000, no nos permitió identificar un periodo de estabilidad estratégica, dado que las variaciones de un año a otro resultaron significativas en todos los casos, tanto para la T cuadrado de Hotelling como para la M de Box.

Resumiendo existe un grado considerable de inestabilidad e incertidumbre, en un sector en proceso de cambio en el que si bien la base de la diferenciación competitiva todavía se basa en gran medida en recursos tangibles, están adquiriendo una importancia creciente las capacidades de diseño e innovación y las estrategias basadas en la calidad y la flexibilidad. Si a ello añadimos que el número de empresas que forman parte del sector es elevado y que la competencia se da, cada vez más a nivel internacional, se dan los supuestos para la existencia de una definición de grupo estratégico débil.

Teniendo en cuenta estas características, consideramos que constituía un sector adecuado para tratar de contrastar la hipótesis 1, que volvemos a recoger a continuación.

Hipótesis 1. *La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá la estructura de grupos identificada en un sector industrial, será elevada (reducida) en sectores de alta estabilidad y baja incertidumbre (baja estabilidad y alta incertidumbre), donde la posibilidad de interacción y observación de la competencia es elevada (reducida), y donde los recursos y capacidades que constituyen la base para la diferenciación competitiva son difíciles (fáciles) de imitar.*

Contrastar dicha hipótesis, así como las hipótesis 1.1. a 1.3. que subyacen a la misma, para este caso concreto, se reduciría a rechazar la hipótesis de que existe un elevado grado de convergencia entre los grupos estratégicos tipo I (mapas de conducta estratégica, basados en la similitud en cuanto a sus ámbitos de actuación y compromisos de recursos) y tipo II (mapas de estructura, basados en la similitud en cuanto a sus dotaciones de recursos y capacidades). No obstante incluso aunque dichas definiciones no converjan, ampliaremos el análisis de convergencia pues nos interesan otras cuestiones, como son:

- a) Contrastar en qué medida convergen las definiciones tipo I, tipo II con la tipo III (grupos estratégicos basados en las percepciones de similitud estratégica), lo que nos ofrecerá una buena aproximación sobre el tipo de características en las que se basan los decisores, a la hora de categorizar a sus rivales en función de su similitud estratégica.
- b) Contrastar en qué medida convergen los grupos estratégicos tipo III y los grupos competitivos percibidos (basados en la percepción de rivalidad). Ello nos permitirá validar o rechazar la hipótesis de que los decisores, identifican como rivales más directos a aquellas empresas que perciben como más similares, desde el punto de vista de la estrategia.
- c) Contrastar si la percepción de rivalidad está más relacionada con las características relacionadas con el ámbito de actuación y compromiso de recursos de las empresas, o con características más estables como sus dotaciones de recursos y capacidades.

Ello nos lleva a plantearnos el llevar a cabo toda una serie de contrastes entre las diferentes definiciones de grupo estratégico y competitivo, planteadas en el capítulo tercero:

- Contraste 1. Convergencia entre las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo II.
- Contraste 2. Convergencia entre las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo III.
- Contraste 3. Convergencia entre las definiciones de grupo estratégico tipo II y tipo III.
- Contraste 4. Convergencia entre grupos competitivos percibidos y la definición de grupo estratégico tipo III.
- Contraste 5. Convergencia entre grupos competitivos percibidos y la definición de grupo estratégico tipo I.
- Contraste 6. Convergencia entre grupos competitivos percibidos y la definición de grupo estratégico tipo II.

5.3.2. Alternativas metodológicas para el análisis de convergencia

A la hora de plantearnos el procedimiento de análisis de convergencia, nos encontramos con un número relativamente reducido de alternativas, en la mayoría de los casos, poco satisfactorias. Ello nos llevó a desarrollar un procedimiento de análisis algo más completo, y consideramos que más riguroso, que detallaremos más adelante y que supone a nuestro entender una de las contribuciones del presente trabajo. Respecto a las alternativas encontradas en la literatura, éstas se resumen en los siguientes párrafos.

En el trabajo de Nath y Gruca (1997), nuestra principal referencia a la hora de plantearnos el análisis de convergencia, la delimitación de los grupos se llevó a cabo mediante el análisis de conglomerados, mientras que la convergencia entre las

diferentes estructuras competitivas analizadas fue valorada utilizando una variante de la Matriz Multirrasgo/Multicriterio (Campbell y Fiske, 1959), la *Pseudo-Multitrait/Multimethod Matrix*. En este caso no se trataba de analizar rasgos en el sentido tradicional, sin embargo, sí se contaba con dimensiones alternativas del espacio competitivo, derivadas de la utilización de diferentes fuentes de datos. La valoración del grado de convergencia entre las diferentes estructuras de grupo, se llevó a cabo computando las correlaciones existentes entre las variables utilizadas para llevar a cabo las distintas clasificaciones. Cuando no existían dos grupos de variables, es decir, cuando una de las estructuras a comparar era la identificada a partir de las citas de los rivales más directos, se utilizaron correlaciones biseriales, *point-biserial correlation*. Estas correlaciones que han sido y son objeto de controversia, en la medida en que se cuestiona el sentido que puede tener la correlación con una variable categórica.

Otra metodología, a nuestro entender, digna de consideración, es la utilizada por Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001), los cuales analizaron tablas de contingencia o tabulación cruzada (*cross tabulation*) y el contraste estadístico V de Cramer, para detectar relaciones estadísticamente significativas así como la fuerza de la asociación entre los grupos cognitivos identificados en cada periodo de análisis, y su grupo estratégico correspondiente en el estudio de Cool y Schendel (1987).

Mbengue (1995a), con el fin de evaluar la validez convergente (unidimensionalidad) del concepto de grupo competitivo percibido y del concepto de grupos estratégico, lleva a cabo análisis factoriales confirmatorios, en el marco de un análisis de las estructuras de covarianzas (ecuaciones estructurales). Su proceso de investigación sigue los siguientes pasos:

1. Análisis factorial confirmatorio, para evaluar la coherencia interna y la validez convergente del concepto analizado (consiste en ver si se trata de un concepto unidimensional).
2. Si la hipótesis de unidimensionalidad es rechazada (el análisis factorial confirmatorio resulta no satisfactorio), se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio para identificar el número real de dimensiones.
3. Nuevos análisis factoriales confirmatorios se llevan a cabo sobre cada una de las dimensiones para evaluar la coherencia interna y la validez convergente.

Para el autor resulta ventajosa esta técnica, que necesita menos hipótesis restrictivas y proporciona más información para el análisis de la fiabilidad y la validez de los conceptos, que la matriz MTMM multimétodo multicriterio de Campbell y Fiske (1959). Cabe significar no obstante, que Mbengue (1995a) analiza el grado de convergencia entre diferentes variables, más que entre diferentes estructuras de grupos. Por ello, en la medida en que partimos de la premisa de que el concepto de grupo estratégico es un concepto multidimensional, y queremos comparar estructuras de grupo diferentes, identificadas utilizando variables y metodologías diferentes, no consideramos apropiada esta metodología.

Foreman y Westgreen (1997), al tratar de comparar dos estructuras de grupo, una basada en una valoración subjetiva de los recursos y la otra en la tradición de la economía industrial, señalan que dos empresas con valores similares en ambos conjuntos de variables con toda probabilidad serán agrupadas juntas en ambas estructuras, pero el grupo no será necesariamente el mismo en ambas. Para analizar las correspondencias, utilizan una serie de diagramas de dispersión que analizan la convergencia. Si los grupos convergen, deberían mostrar muchos puntos comunes y pocos "elementos fuera de la diagonal". Por el contrario, si muestran unos puntos ampliamente distribuidos en el espacio bidimensional, ello sugerirá que las estructuras no son congruentes (*Ibid.*: 18-19).

Por último queremos señalar que otros trabajos, entre los que se encuentran los de Bigné y Vila (2000), Mehra (1996) y Ruiz e Iglesias (1997), también realizan comparaciones entre diversas estructuras de grupo, si bien con objetivos diferentes. En estos casos, no formalizan un proceso de comparación que ofrezca una prueba estadística del grado de convergencia, por lo que resultan de escasa utilidad para el logro de nuestro objetivos.

5.3.3. Análisis de convergencia de las estructuras de grupo identificadas en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación

Nos basaremos para el análisis de convergencia entre las diferentes estructuras de grupo identificadas en los apartados 5.1. y 5.2. del presente capítulo, en la utilización de tablas de contingencia y, exclusivamente para el caso de la convergencia entre grupos estratégicos tipo I y tipo II, también analizaremos las correlaciones entre las variables utilizadas para definir ambas categorizaciones, utilizando para ello la pseudo-matriz MTMM (multimétodo multicriterio), de Campbell y Fiske (1959).

Las tablas de contingencia nos proporcionan información sobre la relación existente entre dos variables categóricas, en este caso relativas a la pertenencia a un grupo determinado en cada una de las estructuras consideradas. El análisis de las frecuencias absolutas o relativas, que nos proporciona el análisis de contingencia, resulta insuficiente para establecer el grado de relación entre dos variables categóricas. Por ello debe utilizarse alguna medida de asociación, preferentemente acompañada de su correspondiente prueba de significación (Pardo y Ruiz, 2002: 227). El programa SPSS 11.5. incluye una serie de estadísticos, que nos permiten analizar tablas bidimensionales como las que serán aquí presentadas.

Así por ejemplo, el estadístico Chi-cuadrado de Pearson permite contrastar la hipótesis de que los dos criterios de clasificación analizados son independientes. Este estadístico presentará un valor 0 cuando las variables sean completamente independientes, y será tanto mayor cuanto mayor sea la discrepancia entre las frecuencias observadas y las esperadas, es decir, cuanto mayor sea la relación entre las variables. Si la probabilidad asociada al estadístico es muy pequeña ($\text{sig} < 0.05$), se

considerará que los datos son incompatibles con la hipótesis de independencia. Ahora bien, este estadístico no nos proporciona información sobre la fuerza de la asociación entre las variables estudiadas, por lo que para estudiar el grado de asociación se utilizan otra serie de medidas que eliminan el efecto del tamaño muestral. Entre estas encontramos (Pardo y Ruiz, 2002: 228):

- ◆ El coeficiente de contingencia y la Phi y la V de Cramer, que intentan corregir el valor del estadístico Chi-cuadrado, para minimizar el efecto del tamaño muestral y toman valores entre 0 y 1.
- ◆ Las medidas de Lambda, Tau de Goodman y Kruskal, y el Coeficiente de Incertidumbre, medidas basadas en la reducción proporcional del error, que expresan la proporción en que se reduce la probabilidad de cometer un error de predicción cuando, al intentar clasificar los casos pertenecientes a una categoría de una de las clasificaciones, se tiene en cuenta la información de la segunda de las variables de clasificación. Toman valores entre 0 y 1, indicando el valor 0 que la variable tomada como independiente no contribuye en absoluto a reducir el error de clasificación de la otra variable considerada. Si el valor es 1, la variable tomada como independiente permite predecir con toda precisión a qué categoría de la variable tomada como dependiente pertenecen los casos clasificados.

5.3.3.1. Análisis de convergencia entre grupos estratégicos tipo I y tipo II

Utilizando un enfoque basado en la matriz de MTMM (Campbell y Fiske, 1959), si bien utilizando variables relativas a dimensiones del espacio estratégico o competitivo, en lugar de rasgos, debemos observar las correlaciones existentes entre las variables utilizadas para definir las dos estructuras alternativas de grupos estratégicos (tipo I y tipo II). Nath y Gruca (1997: 753) consideran que, en la medida en que el número de correlaciones significativamente diferentes de cero sea elevado, podrá validarse la hipótesis de convergencia entre las dos estructuras analizadas. Estos resultados implicarían que dos empresas posicionadas cerca en el espacio estratégico definido por una serie de variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos, también lo estarían en el espacio definido para las variables de recursos y capacidades.

Los resultados obtenidos por medio de la matriz MTMM, nos han permitido constatar que de las 340 correlaciones analizadas sólo 24 son significativamente distintas de cero para un nivel de significación de 0.01, 17 a un nivel de 0.05 y otras 4 a un nivel 0.1. Resumiendo, tomando el nivel menos exigente (0.1), tan sólo 45 (13.23%) coeficientes son significativamente diferentes de cero. Vistos estos resultados deberíamos rechazar la hipótesis de convergencia entre las dos estructuras de grupo analizadas.

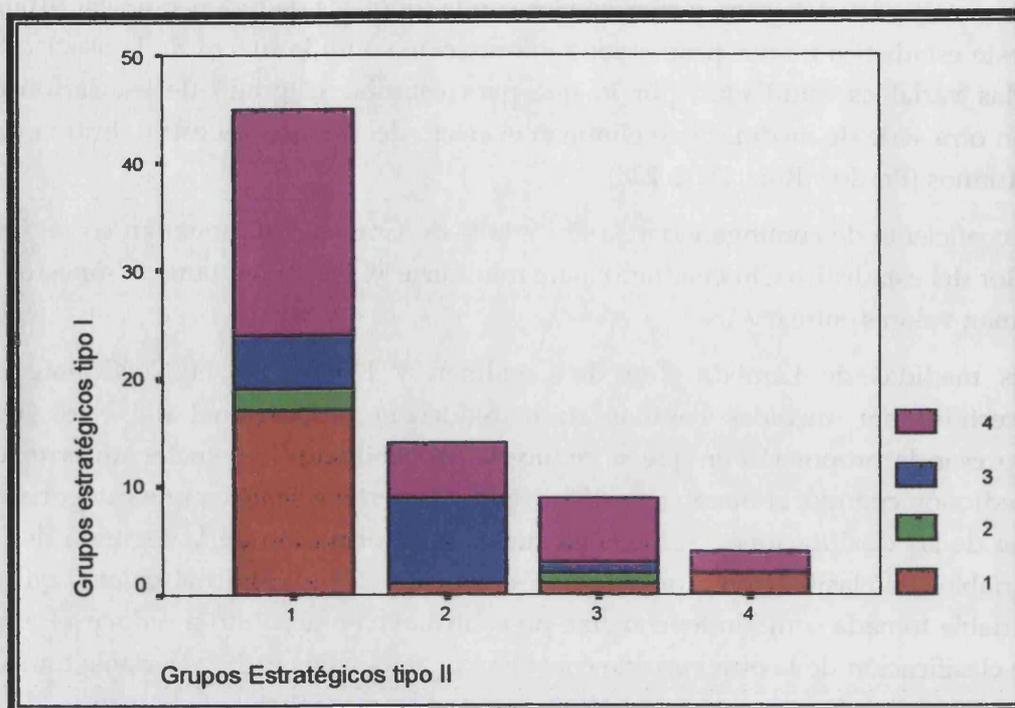


Figura 5.6. Gráfico de barras de las variables grupo estratégico tipo I y tipo II

Analizando la relación existente entre ambas clasificaciones, por medio de una tabla de contingencia, la figura 5.6. nos permite observar como no existen coincidencias, ni tan siquiera remotas, entre los grupos identificados utilizando variables de alcance y compromiso de recursos y los grupos identificados utilizando variables de recursos y capacidades. Así por ejemplo el grupo 1 basado en los recursos está formado por componentes de los cuatro grupos tipo I. No se observa por tanto ningún patrón de convergencia. No obstante, observaremos los valores de la Chi-cuadrado de Pearson y de los demás coeficientes para confirmar estas impresiones.

Prueba Chi-cuadrado	Valor	Gl	Sig. asint (bilat.)	Medidas simétricas	Valor	Sig. aprox
Chi-cuadrado de Pearson	20.935	9	.013	Phi de Cramer	.539	.013
Razón de verosimilitud	54.411	9	.018	V de Cramer	.311	.013
Asociación lineal por lineal	38.233	1	.329	Coefficiente de contingencia	.475	.013
N de casos válidos	72					

Tabla 5.10. Resultados Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo II

En este caso, la hipótesis nula de independencia de estas dos variables de clasificación, sólo puede rechazarse para un nivel de significación de 0.05. El coeficiente de contingencia y la Phi y la V de Cramer, nos muestran un grado de asociación entre

las variables, como mucho mediocre, lo que indica que la convergencia entre ambas no es muy elevada.

Los valores de Lambda, Tau de Goodman y Kruskal y del Coeficiente de Incertidumbre, presentan valores cercanos a 0, lo que significa que la consideración de una de las dos variables para predecir la clasificación de los casos en las categoría de la otra, no reduce de manera significativa el error de clasificación. No obstante, los valores del nivel crítico sig. de la Tau y de Coeficiente de Incertidumbre, inferiores a 0.05, parecen indicar que puede rechazarse la hipótesis nula de independencia de las variables.

Medidas direccionales		Valor	Error típ. asint.	T aprox.	Sig. Aprox.	
Nominal por nominal	Lambda	Simétrica	.092	.100	.889	.374
		Grupo estratégico tipo II dependiente	.111	.126	.836	.403
		Grupo estratégico tipo I dependiente	.079	.104	.730	.465
	Tau de Goodman y Kruskal	Grupo estratégico tipo II dependiente	.121	.061		.002
		Grupo estratégico tipo I dependiente	.098	.046		.013
	Coeficiente de incertidumbre	Simétrica	.127	.050	2.467	.018
		Grupo estratégico tipo II dependiente	.135	.053	2.467	.018
		Grupo estratégico tipo I dependiente	.119	.047	2.467	.018

Tabla 5.11. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo II

Tomando en consideración los resultados obtenidos, cabe concluir que si bien el valor de la mayoría de los estadísticos nos permite rechazar la hipótesis de independencia entre las dos variables de clasificación analizadas, la relación entre ambas es débil y, en consecuencia, también es reducida la convergencia entre ambas clasificaciones. Por tanto debemos rechazar la convergencia entre ambas clasificaciones. Ello significa que dos empresas con idéntico posicionamiento en el mercado de factores, pueden adoptar "conductas estratégicas" diferentes, en lo relativo a sus decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos. De ello se desprende, conforme a la propuesta de definiciones de grupo realiza en el presente trabajo, que los grupos estratégicos en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación **cumplen una definición débil de grupo estratégico**, como preveíamos una vez analizadas las características del sector.

5.3.3.2. Análisis de convergencia entre grupos estratégicos tipo I y tipo III

La convergencia entre ambas clasificaciones indicaría que los decisores, utilizan como indicadores para seleccionar el grupo de competidores más similares desde el punto de vista estratégico, variables relativas a la "conducta" estratégica a corto plazo. Para contrastar este hecho, volveremos a basarnos en el análisis de la tabla de contingencia y de los estadísticos que nos permiten contrastar la hipótesis nula de independencia entre las dos variables.

Como podemos observar en la figura 5.7., no parece existir ningún patrón claro de asociación entre las dos estructuras de grupo. Cada uno de los grupos de las dos clasificaciones está compuesto por empresas pertenecientes a diferentes grupos de la otra variable de clasificación. Sólo el grupo 3 basado en percepciones de similitud no está compuesto por empresas de los cuatro grupos tipo I.

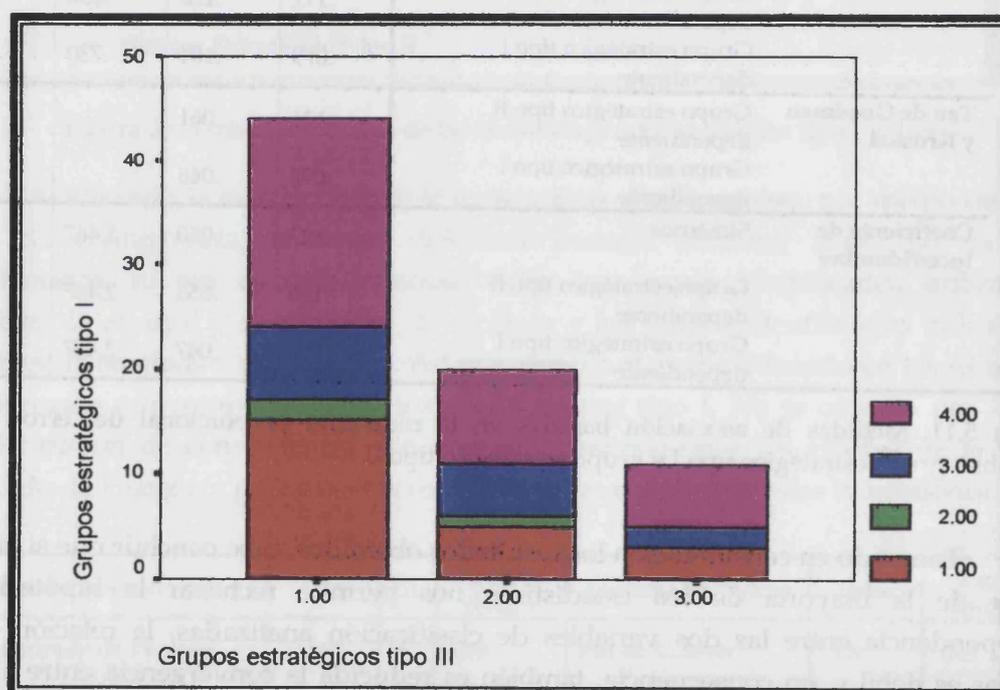


Figura 5.7. Gráfico de barras de las variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo III

En este caso, como podemos observar en la tablas 5.12., ninguno de los estadísticos analizados nos permite rechazar la hipótesis nula de independencia de las variables de clasificación, grupos estratégicos tipo I y tipo III. Ello constituye una evidencia clara de la ausencia de convergencia entre ambas variables.

Prueba Chi-cuadrado	Valor	Gl	Sig. asint (bilat.)	Medidas simétricas	Valor	Sig. aprox
Chi-cuadrado de Pearson	1.724	6	.943	Phi de Cramer	.152	.943
Razón de verosimilitud	2.129	6	.907	V de Cramer	.107	.943
Asociación lineal por lineal	.489	1	.484	Coefficiente de contingencia	.135	.943
N de casos válidos	75					

Tabla 5.12. Resultados Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo III

Si observamos en la tabla 5.13. los valores de la Tau de Goodman y Kruskal y del Coeficiente de Incertidumbre (en este caso no podemos contar con los valores de Lambda, pues el error típico asintótico es igual a cero), nos indican que la consideración de una de las dos variables para predecir la clasificación de los casos en las categorías de la otra, no reduce de manera significativa el error de clasificación.

Medidas direccionales		T aprox.	Sig. Aprox.	
Nominal por nominal	Tau de Goodman y Kruskal	Grupo estratégico tipo I dependiente	.955	
		Grupo estratégico tipo III dependiente	.938	
	Coeficiente de incertidumbre	Simétrica	.947	.907
		Grupo estratégico tipo I dependiente	.947	.907
		Grupo estratégico tipo III dependiente	.947	.907

Tabla 5.13. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo III

En consecuencia, debemos rechazar la hipótesis de convergencia entre los grupos estratégicos basados en la "conducta" estratégica en relación a las variables de alcance y compromisos de recursos, y los grupos estratégicos percibidos. De ahí cabe señalar que los decisores utilizan indicadores para decidir cuáles son los rivales con los que presentan las mayores similitudes estratégicas, que difieren significativamente de los que representan las decisiones de alcance y compromiso de recursos.

5.3.3.3. *Análisis de convergencia entre grupos estratégicos tipo II y tipo III*

Como en el caso anterior, la convergencia entre ambas clasificaciones vendría a significar que los decisores utilizan, como indicadores para seleccionar el grupo de competidores más similares, variables relativas al posicionamiento estratégico basado en los recursos y capacidades de las empresas. Como en los casos anteriores, el análisis de la tabla de contingencia y de los estadísticos, nos permitirán contrastar la hipótesis

nula de independencia entre las dos variables de clasificación, así como valorar la fuerza de la relación entre ambas.

La figura 5.8. tampoco nos muestra en este caso, un patrón demasiado claro de asociación entre las dos estructuras de grupo analizadas, si bien la situación resulta menos enmarañada que la observada en el subapartado anterior. Los grupos 1 y 2 basados en percepciones, están formados fundamentalmente por miembros del grupo 1, basado en el posicionamiento en variables de recursos y capacidades, mientras que el grupo 3, está constituido por una mezcla más o menos equilibrada de los cuatro grupos tipo II.

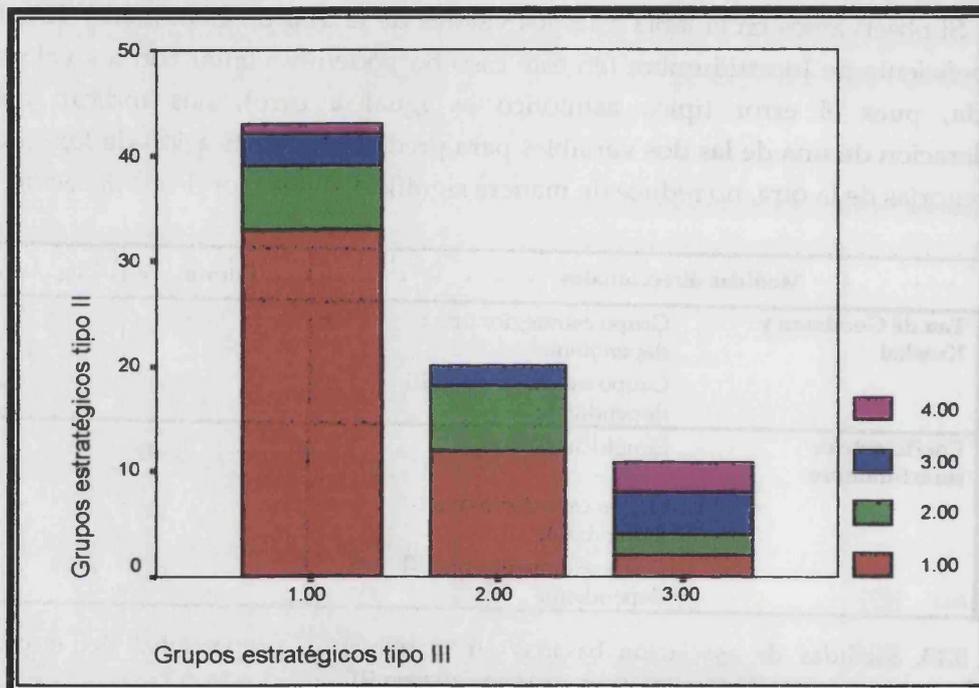


Figura 5.8. Gráfico de barras de las variables grupo estratégico tipo II y grupo estratégico tipo III

En este caso, como podemos observar en la tabla 5.14. tanto el valor de la Chi-cuadrado, como el de sus valores corregidos, nos permiten rechazar la hipótesis nula de independencia de las variables de clasificación, grupos estratégicos tipo II y tipo III. Estos resultados constituyen un primer indicio de la existencia de una convergencia significativa entre las dos definiciones de grupo estratégico analizadas.

Prueba Chi-cuadrado	Valor	Gl	Sig. asint. (bilat.)	Medidas simétricas	Valor	Sig. aprox
Chi-cuadrado de Pearson	24.536	6	.000	Phi de Cramer	.576	.000
Razón de verosimilitud	20.509	6	.002	V de Cramer	.407	.000
Asociación lineal por lineal	16.107	1	.000	Coefficiente de contingencia	.499	.000
N de casos válidos	74					

Tabla 5.14. Resultados Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo estratégico tipo II y grupo estratégico tipo III

Los datos de Lambda, de la Tau de Goodman y Kruskal y del Coeficiente de Incertidumbre (ver tabla 5.15), presentan valores reducidos que indican una escasa capacidad de reducir el error de predicción en una de las variables, utilizando la información de la segunda. Los valores críticos son diferentes para estos estadísticos, mayores a 0.05 para Lambda e inferiores para los otros dos.

A la vista de estos resultados, si bien sólo puede considerarse parcialmente validada la hipótesis de convergencia entre las estructuras de grupo tipo II (basada en recursos y capacidades) y tipo III (basada en percepciones), esta convergencia es significativamente mayor que la observada entre ésta última y la basada en variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo II). De ahí, cabe señalar que la percepción de similitud estratégica, está más basada en las características más estables de la estrategia, relacionadas con su posicionamiento en el mercado de factores o dotación de recursos y capacidades.

Medidas direccionales		Valor	Error típ. asint.	T aprox.	Sig. Aprox.	
Nominal por nominal	Lambda	Simétrica	.086	.083	1.007	.314
		Grupo estratégico tipo I dependiente	.074	.087	.820	.412
		Grupo estratégico tipo III dependiente	.097	.102	.910	.363
	Tau de Goodman y Kruskal	Grupo estratégico tipo I dependiente	.119	.052		.000
		Grupo estratégico tipo III dependiente	.130	.060		.000
	Coeficiente de incertidumbre	Simétrica	.141	.057	2.344	.002
		Grupo estratégico tipo I dependiente	.136	.056	2.344	.002
		Grupo estratégico tipo III dependiente	.145	.060	2.344	.002

Tabla 5.15. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo estratégico tipo I y grupo estratégico tipo III

5.3.3.4. Análisis de convergencia entre los grupos estratégicos tipo III y los grupos competitivos percibidos

Como señalamos en el capítulo tercero, muchos autores consideran a los grupos estratégicos, representaciones de los grupos competitivos. Es más, en diversas investigaciones no se lleva a cabo una distinción entre grupos estratégicos cognitivos y grupos competitivos, si bien otros autores como Mbengue (1995 a y b) los consideran diferentes. Con objeto de contrastar si los competidores consideran como rivales más directos, aquellas empresas que perciben como más similares a ellas desde el punto de vista estratégico, nos planteamos identificar ambas categorizaciones y llevar a cabo un análisis de convergencia, cuyos resultados presentamos a continuación.

La figura 5.9. nos ofrece una visión esclarecedora de la relación entre ambas clasificaciones. Como podemos observar prácticamente todos los miembros del grupo estratégico 1 pertenecen al grupo competitivo 1 (97,8 %). La correspondencia entre los grupos 3 de ambas clasificaciones es menor, pero también elevada (el 72,7 % pertenecen al grupo competitivo 3). El grupo más problemático es el grupo estratégico 2, que está constituido mayoritariamente por empresas pertenecientes al grupo competitivo 1 (61,9 %), a los que vienen a añadirse prácticamente todos los componentes del grupo competitivo 2.

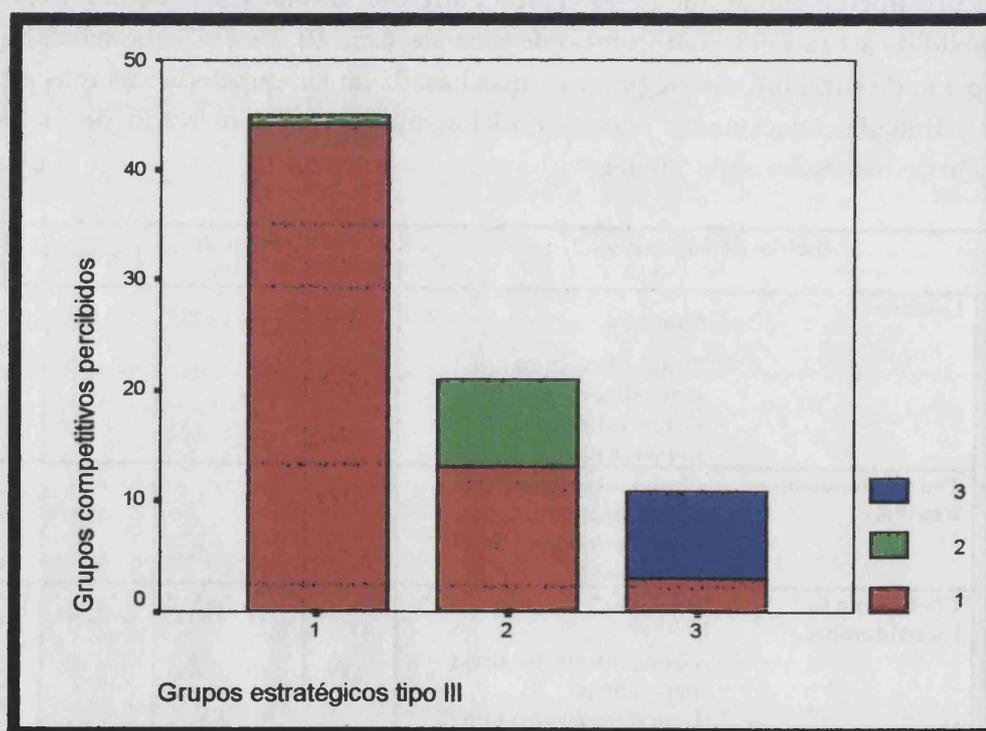


Figura 5.9. Gráfico de barras de las variables grupo competitivo percibido y grupo estratégico tipo III

Si observamos los valores de la Chi-cuadrado de Pearson, podemos rechazar la hipótesis nula de independencia entre estas dos variables de clasificación. El coeficiente de contingencia y la Phi y la V de Cramer, nos muestran un grado de asociación muy

elevado entre las dos variables (sobre todo la Phi que muestra un valor muy cercano a 1), y permiten rechazar la hipótesis de independencia, en todos los casos.

Prueba Chi-cuadrado	Valor	Gl	Sig. asint. (bilat.)	Medidas simétricas	Valor	Sig. aprox
Chi-cuadrado de Pearson	71.854	4	.000	Phi de Cramer	.966	.000
Razón de verosimilitud	54.411	4	.000	V de Cramer	.683	.000
Asociación lineal por lineal	38.233	1	.000	Coficiente de contingencia	.695	.000
N de casos válidos	77					

Tabla 5.16. Resultados Chi-cuadrado y medidas simétricas para variables grupo competitivo y grupo estratégico tipo III

Los valores de Lambda, Tau de Goodman y Kruskal y del Coeficiente de Incertidumbre, excepto para la lambda cuando se toma como variable dependiente, la variable de clasificación en grupos competitivos percibidos (versión asimétrica), indican que la consideración de una de las dos variables para predecir la clasificación de los casos en las categoría de la otra, reduce de manera significativa el error de clasificación.

En consecuencia, si bien no existe una correspondencia perfecta entre ambas clasificaciones, si existe una elevada convergencia entre las mismas. Ello implica que la similitud estratégica percibida entre empresas, incrementa la posibilidad de éstas sean percibidas como rivales más directos por los decisores clave de las mismas.

Medidas direccionales		Valor	Error típ. asint.	T Aprox.	Sig. Aprox.
Nominal por nominal	Lambda Simétrica	.408	.095	3.211	.001
	Grupo estratégico tipo III dependiente	.469	.094	3.998	.000
	Grupo competitivo percibido dependiente	.294	.164	1.530	.126
	Tau de Goodman y Kruskal Grupo estratégico tipo III dependiente	.388	.069		.000
	Grupo competitivo percibido dependiente	.428	.099		.000
	Coficiente de incertidumbre Simétrica	.434	.082	4.256	.000
	Grupo estratégico tipo III dependiente	.373	.082	4.256	.000
	Grupo competitivo percibido dependiente	.519	.083	4.256	.000

Tabla 5.17. Medidas de asociación basadas en la reducción proporcional del error, para variables grupo competitivo percibido y grupo estratégico tipo III

5.3.3.5. Análisis de convergencia entre los grupos estratégicos tipo I y tipo II y los grupos competitivos percibidos

Llevar a cabo análisis de convergencia entre grupos estratégicos tipo I y tipo II, y los grupos competitivos percibidos resulta interesante en la medida en que puede ampliar la comprensión de los factores que los decisores tienen en cuenta a la hora de “decidir” (se trata de una percepción que no tiene necesariamente corresponderse con la realidad) cuáles son sus rivales más directos. La elevada convergencia identificada entre estos grupos competitivos percibidos y los grupos estratégicos tipo III ya nos indicaban la dirección de unos resultados, que pasaremos a comentar brevemente, sin reproducir más gráficos ni tablas, con objeto de no acabar con la paciencia del lector. Los resultados obtenidos nos indican, como era de esperar que:

- a) La convergencia entre grupos estratégicos tipo I y grupos competitivos percibidos es muy reducida, con lo cual la hipótesis de convergencia entre ambos debe ser rechazada.
- b) La convergencia entre grupos estratégicos tipo II y grupos competitivos percibidos resulta como mucho suficiente para que la hipótesis de convergencia entre ambos sea parcialmente validada.

A la luz de estos resultados cabría destacar que en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación, dada la convergencia, aunque limitada, entre los grupos estratégicos tipo II y los grupos competitivos percibidos, la similitud en la dotación de recursos y capacidades incrementa la posibilidad de ser reconocido como competidor directo. Por el contrario, las decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos tomadas en un periodo determinado, no condicionan de manera perceptible dicha elección.

Ahora bien, no quisiéramos finalizar este subapartado sin señalar un hecho de relevancia: observando las respuestas obtenidas en relación a quiénes constituían los rivales más directos de una empresa y la localización geográfica de las mismas, resulta sencillo llegar a la conclusión de que los entrevistados citan una proporción significativamente mayor de rivales pertenecientes a su propia comunidad.

5.4. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN RESULTADOS ENTRE GRUPOS ESTRATÉGICOS

5.4.1. Introducción

A lo largo del presente apartado 5.4., nos centraremos en la segunda de las cuestiones a investigar que nos planteamos en el capítulo tercero. Cuestión que, recordemos, se centra en relacionar el grado de fortaleza que cumple la definición de grupo estratégico obtenida en el sector objeto de estudio, con el valor explicativo de las diferencias en resultados que tiene dicha estructura de grupos. Con objeto de poder alcanzar dicho objetivo, planteamos una serie de hipótesis que relacionaban diferentes grados de fortaleza en la definición de grupo estratégico (débil, semifuerte, fuerte y muy fuerte), con el valor explicativo de las diferencias en los resultados de las empresas, que las estructuras de grupo identificadas podían tener.

Ahora bien, en el apartado 5.3. pudimos observar como la convergencia prácticamente nula entre las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo II, y las definiciones tipo I y tipo III, y la convergencia significativa pero escasa entre las definiciones tipo II y tipo III, sólo nos permitían afirmar que se cumplía una **definición débil de grupo estratégico**. Por este motivo sólo podrán ser contrastadas, en el presente trabajo, las hipótesis segunda, tercera y cuarta, allí planteadas en los siguientes términos:

Hipótesis 2. *Si la definición de grupo estratégico es débil, ninguna de las estructuras de grupo identificadas por separado, podrán explicar de manera adecuada las diferencias en resultados identificadas en la industria analizada.*

Hipótesis 3. *Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad explicativa del modelo, de las diferencias en resultados, mejorará sensiblemente si se utilizan simultáneamente estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), y la basada en sus similitudes en cuanto al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).*

Hipótesis 4. *Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad para explicar diferencias en resultados, de una estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), será mayor que la de una estructura de grupos basada en sus similitudes en cuando al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).*

5.4.2. Metodología de análisis de la relación entre la estructura de grupos y las diferencias en resultados

De entre todos los conjuntos de hipótesis contrastadas en las investigaciones llevadas a cabo en relación a los grupos estratégicos, destaca la importancia de aquellas que establecen algún tipo de relación entre grupos estratégicos y resultados. De hecho, la propia existencia de los grupos estratégicos se ha vinculado, como hemos podido constatar en muchos planteamientos tanto teóricos como empíricos, a la existencia de diferencias significativas en los resultados de los diferentes grupos estratégicos. Los trabajos no se han centrado exclusivamente en evaluar las diferencias de resultados entre grupos, sino que también existen casos en los que se han analizado las diferencias dentro de los grupos y entre diferentes industrias. A ello hay que añadir que, como ya constatamos en el apartado 4.5.1. del capítulo cuarto, si bien la mayoría de los trabajos se han centrado en el análisis de variables relacionadas con la rentabilidad, también se han utilizado en diversos estudios otras variables que valoran otras dimensiones de los resultados, del riesgo y de los resultados ajustados al riesgo.

Partiendo de los resultados de la revisión de trabajos empíricos que llevamos a cabo, queremos realizar una serie de consideraciones. En primer lugar existe un consenso bastante amplio en cuanto a las técnicas a utilizar, sin que se hayan registrado planteamientos críticos relevantes respecto de los contrastes utilizados. Las dos metodologías básicas, si bien no las únicas, que se han utilizado para analizar las diferencias en resultados, se centran en el análisis de varianza y en los modelos de regresión en sus diferentes variantes, combinándose en algunos casos ambas metodologías (Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Lawless y Tegarden, 1991; Mascarenhas y Aaker, 1989 b; Nair y Kotha, 2001; Tallman, 1991).

Entre éstas, el análisis de varianza ha constituido la metodología más utilizada, el ANOVA en el caso de análisis de una única variable de resultados o del análisis individual de varias variables de resultados (Calori, 1985; Carroll, Lewis y Thomas, 1992; Dess y Davis, 1984; Fiegenbaum y Thomas, 1993; García, Santos y Valledado, 2001; Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Hoothoofd y Heene, 1997; Iglesias, 1994; Mascarenhas y Aaker, 1989; Nair y Kotha, 2001; Nath y Gruca, 1997; Rama, 1999; etc.), y el MANOVA en el caso de la consideración conjunta de al menos dos variables de resultados, variables dependientes en el modelo (Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Fiegenbaum y Thomas, 1990 y 1993; Flavian y Polo, 1997 b y 2000; Gómez Suárez y Méndez García, 2000; Hawes y Crittenden, 1984; Ketchen, Thomas y Snow, 1993; Muñíz, Cervantes y González, 2001; etc.).

Ahora bien, el análisis de varianza sólo nos ofrece como información, cuando es significativo, que al menos una de las medias de la variable de resultados, es significativamente diferente a las demás, o lo que es lo mismo, que al menos uno de los grupos obtiene un nivel de resultados significativamente diferente al de los demás. Por ello estos análisis se han complementado, en un número significativo de casos, con una serie de tests *post hoc* de comparaciones múltiples para detectar qué medias son

distintas de cuáles. Entre éstos destacan el test de Tukey (Mascarenhas y Aaker, 1989 a; Rama, 1999), el método de Scheffé (Dess y Davis, 1984; Lawless y Tegarden, 1991; Lewis y Thomas, 1990), y el test de Bonferroni (Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Ketchen, Thomas y Snow, 1993).

Como ya hemos señalado, la segunda gran opción a la hora de analizar diferencias en resultados ha consistido en la utilización de modelos de regresión (Caves y Ghemawat, 1992¹⁸⁵; Cool y Schendel, 1988; Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Johnson y Thomas, 1987; Kumar, 1990; Lawless y Tegarden, 1991; Nair y Kotha, 2001; Porter, 1979; Schendel y Patton, 1978; Tremblay, 1985; etc.). En la mayoría de los casos se utiliza el test de Chow (Lawless y Tegarden, 1991; Newman, 1978) para analizar la existencia de diferencias significativas entre los coeficientes de regresión, correspondientes a las diferentes industrias o grupos estratégicos. También se utiliza el análisis de covarianzas (Kumar, 1990).

Al margen de éstas y sin ánimo de ser exhaustivos, cabe señalar que se han utilizado, de manera minoritaria, otras técnicas básicamente descriptivas, basadas en la comparación de grupos estratégicos con grupos de resultados homogéneos (Wiggins y Ruefli, 1995), el análisis de los ratios de supervivencia (Derajtys, Christman y Bauerschmidt, 1993), y el análisis descriptivo de los resultados para diferentes grupos y entornos (Kim y Lim, 1988), etc.

Cuando se han tratado de identificar diferencias en el riesgo asumido y en los resultados ajustados al riesgo, a los procedimientos de contraste de hipótesis típicos ya comentados, ANOVA y MANOVA, en su caso, (Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Flavian y Polo, 1997 b y 2000; Houthoofd y Heene, 1997), y a los modelos de regresión, entre los que destaca la utilización del SUR¹⁸⁶ *Seemingly Unrelated Regression* (Cool y Schendel, 1988; Más Ruiz, 1998), se ha unido el test F de Bartlett-Box de homogeneidad de varianzas (Cool y Schendel, 1988; Más Ruiz, 1998).

Por lo que respecta a nuestra investigación, los contrastes a realizar, en relación a las diferencias en resultados, se llevarán a cabo utilizando el análisis de varianza de un factor, el análisis de varianza de dos factores y las anteriormente citadas comparaciones *post hoc*. Evidentemente, las variables de clasificación por grupos estratégicos serán las utilizadas como factores, que supuestamente podrían tener una influencia sobre una serie de variables dependientes, en este caso, las variables de resultados definidas en el estudio.

Con carácter previo a la revisión de los resultados obtenidos queremos señalar una serie de aspectos en relación al análisis de varianza. En primer lugar, que la hipótesis nula que se plantea es siempre la de la igualdad de medias entre los

¹⁸⁵ Analizan las implicaciones sobre los resultados de la existencia de barreras a la movilidad.

¹⁸⁶ Céspedes (1996) también utiliza un modelo de regresión SUR para estimar el impacto de la competencia sobre la rentabilidad, poniendo el ROA como función de índices de rivalidad inter e intra grupo. Otras aplicaciones del SUR pueden observarse en los trabajos de Cool y Schendel (1988) y Más Ruiz (1998), cuando analizan la relación entre rentabilidad y riesgo.

diferentes grupos o categorías. En segundo lugar, respecto a sus condiciones de aplicabilidad, la hipótesis más relevante que deben cumplir los datos es la hipótesis de homoscedasticidad. Para ello se requiere que la varianza de la variable dependiente, sea constante en las diferentes categorías de la variable explicativa o factor. Por ello, en la medida en que las herramientas de análisis estadístico lo permitan, utilizaremos los resultados de estadísticos robustos como el de Brown-Forsythe en lugar del estadístico F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*, cuando no se cumpla la hipótesis de homoscedasticidad. El cumplimiento de la hipótesis homoscedasticidad será contrastada en cada caso por medio del test de Levene.

5.4.3. Los grupos estratégicos tipo I y las diferencias en resultados

Para el análisis de las diferencias en resultados, entre grupos estratégicos definidos utilizando variables de alcance y compromiso de recursos, llevamos a cabo un ANOVA, que nos indica en qué variables de resultados difieren significativamente los grupos, así como pruebas *post hoc* para determinar qué grupos concretamente difieren entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas, utilizamos los resultados del test F, y del test de Tukey para las comparaciones *post hoc*. En aquellos casos en que no se podía asumir el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del estadístico F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*.

VARIABLES		RE	RF	VV	VEMP	VACT	REAR	RFAR	VVAR	VEMP AR	VACT AR	
ANOVA		0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	.001	
COMPARACIONES POST HOC	1	2	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		3	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		4	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
	2	1	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		3	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		4	No	No	No	No	No	No	No	No	No	.001
	3	1	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		2	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		4	.001	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	4	1	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		2	No	No	No	No	No	No	No	No	No	.001
		3	.001	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Tabla 5.18. Resumen de las diferencias significativas entre los resultados obtenidos por los diferentes grupos estratégicos tipo I

Como podemos constatar en la tabla 5.18., en donde se recogen los principales resultados del ANOVA, los grupos estratégicos basados en las similitudes en cuanto a sus decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, difieren de forma significativa en sólo 2 de las 10 variables de resultados definidas en la presente

investigación. En concreto, sólo se detectan diferencias significativas en la rentabilidad económica entre los grupos 3 y 4 para la rentabilidad económica y entre los grupos 2 y 4 para el ratio ventas/activos ajustado al riesgo. Estos resultados constituyen un primer dato a favor de la validación de la hipótesis, pues los grupos estratégicos basados en el posicionamiento producto-mercado muestran tener un escaso valor a la hora de explicar las diferencias en resultados.

5.4.4. Los grupos estratégicos tipo II y las diferencias en resultados

El mismo tipo de análisis efectuado en el apartado anterior fueron repetidos, en este caso, para analizar las diferencias en resultados entre grupos estratégicos definidos en función de su posicionamiento en el mercado de factores. En la tabla 5.19. se resumen los resultados obtenidos. Como en el caso anterior el valor explicativo de la pertenencia a los grupos estratégicos tipo II, definidos en función de la similitud en las dotaciones de recursos y capacidades, resulta muy escaso.

Los resultados nos muestran que sólo existen diferencias significativas en 2 de las 10 variables de resultados utilizadas, y en cada una de ellas sólo algunos de los grupos difieren en sus resultados de manera significativa. En concreto los grupos 1 y 3 difieren en cuanto a su rentabilidad económica, y los grupos 2 y 3 y 2 y 4 difieren en cuanto a la productividad de sus activos ajustada al riesgo.

VARIABLES		RE	RF	VV	VEMP	VACT	REAR	RFAR	VVAR	VEMP AR	VACT AR	
ANOVA		.001	No	No	No	No	No	No	No	No	.001	
COMPARACIONES POST HOC	1	2	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		3	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		4	.001	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	2	1	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		3	No	No	No	No	No	No	No	No	No	.005
		4	No	No	No	No	No	No	No	No	No	.001
	3	1	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		2	No	No	No	No	No	No	No	No	No	.005
		4	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	4	1	.001	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		2	No	No	No	No	No	No	No	No	No	.001
		3	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Tabla 5.19. Resumen de las diferencias significativas entre los resultados obtenidos por los diferentes grupos estratégicos tipo II

Si nos atenemos a estos resultados y a los obtenidos en el subapartado 5.4.2. consideraremos validada para el caso que nos ocupa la hipótesis 2, puesto que la capacidad de cada una de las dos estructuras de grupo para explicar por separado las diferencias en resultados es escasa. Esta circunstancia ha podido ser, en nuestra opinión, una de las principales causas que ha originado que una proporción

considerable de investigaciones, que han tratado de identificar diferencias significativas entre los resultados de diferentes grupos, hayan obtenido pobres resultados.

Respecto a nuestra hipótesis 3, que plantea que si la definición de grupo estratégico que se cumple en el sector es débil, la capacidad explicativa de la estructura de grupos tipo II será mayor que la de los grupos tipo I, la evidencia es escasa pues los resultados son muy pobres en ambos casos. No obstante, no nos pronunciaremos de manera definitiva sobre esta hipótesis hasta comprobar los resultados del modelo de dos factores.

5.4.5. Análisis de las diferencias en resultados considerando simultáneamente las decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, y el posicionamiento en el mercado de factores

En los dos subapartados anteriores pudimos constatar la escasa eficacia mostrada por las estructuras de grupo tipo I y tipo II, para explicar las diferencias en resultados, cuando son utilizadas por separado. Unos resultados que, como ya comentamos con anterioridad eran previsibles, en la medida en que sólo se cumplía una definición débil de grupo estratégico.

Por ello, consideramos oportuno constatar si la consideración conjunta de la pertenencia a ambas estructuras, podía mejorar la capacidad del modelo para explicar diferencias en resultados. Ello implicaría que existen particulares combinaciones de recursos y capacidades, por un lado, y de decisiones de ámbito de actuación y compromisos de recursos, por otro, que presentan resultados significativamente mejores. Ello es coherente con el planteamiento de que una particular dotación de recursos y capacidades hace más efectiva una determinada estrategia o, lo que es lo mismo, que para implantar con mayor eficacia una determinada estrategia, resulta necesario contar con una particular combinación de recursos y capacidades (o un subconjunto de todas las posibles).

VARIABLES	RE	RF	VV	VEMP	VACT
Modelo corregido	.000	.021	.748	.009	.041
Constante de modelo (<i>intercept</i>)	.000	.035	.559	.000	.000
Grupo tipo I	.588	.062	.950	.346	.437
Grupo tipo II	.008	.006	.890	.418	.013
Interacción	.049	.016	.734	.007	.593

Tabla 5.20. Resumen de los resultados del análisis de varianza de dos factores con variables de resultados como variables dependientes

Como se observa en los resultados ofrecidos en las tablas 5.20. y 5.21., los modelos de dos factores explican una parte significativa de la variación de 6 de las 10 variables de resultados introducidas en los mismos como variables dependientes, para

un nivel de significación $\alpha = 0.05$. Ello ya supone una mejora significativa respecto a los modelos anteriormente comentados, que únicamente utilizaban una variable de clasificación como variable independiente.

VARIABLES	REAR	RFAR	VVAR	VEMPAR	VACTAR
Modelo corregido	.001	.086	.014	.511	.215
Constante de modelo (<i>intercept</i>)	.000	.008	.611	.000	.000
Grupo tipo I	.129	.433	.459	.396	.513
Grupo tipo II	.384	.718	.004	.685	.029
Interacción	.001	.265	.006	.676	.429

Tabla 5.21. Resumen de los resultados del análisis de varianza de dos factores con variables de resultados ajustados al riesgo como variables dependientes

A ello cabe añadir que mientras el factor pertenencia a un grupo estratégico tipo I, no resulta significativo en ningún caso, el factor pertenencia a un grupo estratégico tipo II resulta significativo para 5 de las 10 variables. Asimismo, conviene destacar que el efecto interacción entre ambos factores, resulta también significativo para cinco de las variables de resultados analizadas. La importancia de este efecto interacción radica en que señala que determinadas combinaciones de posicionamientos, en el producto-mercado y en el mercado de factores, resultan más efectivas que otras.

En consecuencia, para este sector, en un momento concreto de su evolución y, salvando las limitaciones que pueda tener la presente investigación respecto a la forma de hacer operativa la estrategia y definir a los grupos, podemos considerar validadas las hipótesis 3 y 4. Evidentemente, para poder considerar validado el modelo teórico que subyace de las hipótesis planteadas, resulta necesario ampliar estas evidencias replicando el estudio en diferentes sectores y circunstancias. No obstante, consideramos que la presente investigación puede permitirnos comenzar a construir los cimientos de una "teoría" sobre la existencia y la significatividad de los grupos estratégicos.

Conclusiones Generales

La investigación llevada a cabo a lo largo del presente trabajo, ha dado lugar a una serie de contribuciones tanto en el ámbito teórico como en el empírico que detallaremos en el presente apartado. Asimismo, haremos referencia a los beneficios que se pueden derivar de esta investigación en el mundo empresarial y, por supuesto, a las limitaciones del estudio que enlazaremos con una serie de propuestas de investigación futura.

Comenzando con las contribuciones teóricas, cabe significar que desde el inicio de la investigación nos marcamos como principal objetivo responder a la necesidad esclarecer la controversia, suscitada hace ya más de dos décadas, sobre la existencia de los grupos estratégicos. Controversia que a pesar de la ingente cantidad de trabajos publicados sobre el tema, todavía no ha logrado ser resuelta de forma satisfactoria y cuya solución pasa por lograr establecer las condiciones en las cuales podrá o no existir en un sector industrial una estructura de grupos significativa.

Como primer paso para el logro de ese objetivo, nos propusimos avanzar en la comprensión del fenómeno, de sus variantes y de todos los conceptos íntimamente relacionados con el mismo, desde una perspectiva integradora y abierta a las aportaciones de diferentes teorías y corrientes de pensamiento. Ello nos llevó en primer lugar a definir con la mayor claridad posible, toda la serie de conceptos teóricos vinculados al grupo estratégico, surgidos de los diferentes enfoques teóricos revisados, analizando las principales relaciones, similitudes y diferencias existentes entre ellos y

señalando las principales aportaciones que derivan de los mismos, con objeto de colaborar en la fijación de esa serie de “conceptos, vocabulario y gramática” requeridos por Fernández (1999: 63) como requisito imprescindible para el desarrollo de la ciencia. Ello nos ha llevado a plantear una tipología de grupos estratégicos y competitivos, que aparece recogida en el cuadro 6.1. y que consideramos puede ser de utilidad, sobre todo cuando se pone en relación con los fundamentos teóricos de su existencia.

- Grupos estratégicos tipo I, posicionamiento producto-mercado o posicionamiento en el mercado de *outputs*: basados en las similitudes de las empresas respecto a sus decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos (enfoque estratégico del posicionamiento);
- Grupos estratégicos tipo II, o posicionamiento en el mercado de factores o *inputs*: basados en las similitudes respecto a sus dotaciones de recursos y capacidades (enfoque de recursos y capacidades);
- Grupos estratégicos tipo III, grupos estratégicos cognitivos o percibidos: basados en las percepciones de similitud estratégica de los decisores clave de las empresas (enfoque cognitivo);
- Grupos competitivos percibidos: basados en la rivalidad percibida por los decisores clave de las empresas (enfoque cognitivo).

Cuadro 6.1. Tipología de grupos
Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre estas diferentes concepciones de grupo estratégico, así como el hecho de que la existencia de cada una de estas concepciones ha sido justificada por medio de argumentos en parte coincidentes, en parte diferenciados, desarrollamos una serie de definiciones alternativas de grupo estratégico, basadas en su grado de fortaleza. Dicho grado de fortaleza queda determinado por la medida en la que la estructura de grupos estratégicos de un sector determinado, cumple simultáneamente con los requisitos de similitud planteados en el cuadro 6.1. para los diferentes tipos de grupos estratégicos y competitivos allí definidos. Desde un punto de vista operativo, basta con llevar a cabo un análisis de convergencia entre las estructuras de grupo identificadas utilizando estas diferentes perspectivas, para conocer qué definición de grupo estratégico se cumple en el sector objeto de estudio.

Esta propuesta lleva implícito el argumento de que, cuanto más fuerte es la definición de grupo estratégico que cumple la estructura de grupos identificada en un sector, más significativa es la misma, y más valiosa será a la hora de explicar diferencias en el comportamiento y en los resultados de las empresas. De hecho, cuanto mayor es la fortaleza de la definición de grupo estratégico, mayor es el respaldo que recibe de la teoría y cabe esperar, que mayor será el efecto que tendrá la pertenencia a un grupo determinado sobre el comportamiento y los resultados de las empresas. Los

niveles de fortaleza y los requisitos para su cumplimiento se resumen en el cuadro 6.2 que presentamos a continuación.

- **Definición débil de grupo estratégico:** los grupos estratégicos tipo I y tipo II no convergen. Las empresas que toman decisiones similares de ámbito de actuación y compromiso de recursos, no cuentan con dotaciones similares de recursos y capacidades.
- **Definición semifuerte:** los grupos estratégicos tipo I y tipo II convergen. En este caso las empresas con similares dotaciones de recursos y capacidades, toman decisiones de ámbito de actuación y compromisos de recursos similares.
- **Definición fuerte:** los grupos tipo I, tipo II y tipo III convergen. No sólo las empresas que cuentan con dotaciones de recursos y capacidades similares, toman decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos similares, sino que además dicha similitud es percibida por los decisores clave de las empresas del sector.
- **Definición muy fuerte:** los grupos tipo I, tipo II, tipo III y los grupos competitivos percibidos convergen. Añade a las condiciones de la definición anterior, el requisito de que los decisores clave, identifiquen como sus rivales más directos a las empresas que más se les asemejan.

Cuadro 6.2. Tipología de definiciones de grupo estratégico
Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta, venía a modificar propuestas anteriores y suponía un paso necesario en la dirección adecuada para llegar a establecer las condiciones en las cuales los grupos estratégicos existirán o no de forma significativa. Ahora bien, consideramos que dado el estado de la cuestión, plantear una propuesta en términos absolutos en relación a la cuestión de cuándo existen o no existen los grupos, o si son o no significativos, no resultaba apropiado pues la respuesta a estas preguntas habría de formularse en todo caso en términos relativos, dado que el grado de significatividad y, por tanto, de influencia de los grupos podría variar ampliamente en diferentes sectores y periodos del ciclo de vida de los mismos.

Por ello, además de desarrollar unas definiciones de grupo que se distinguen por su grado de fortaleza, como tercera contribución teórica, tratamos de relacionar, por medio de una serie de hipótesis, las características de la industria con la probabilidad de que las estructuras de grupo identificadas cumpliesen alguna de estas definiciones (ver hipótesis 1, 1.1., 1.2. y 1.3.). Ahora bien, las escasas aportaciones realizadas en este campo unidas a la práctica inexistencia de evidencias empíricas pusieron serios límites a dicha tarea, que deberá ser completada en un futuro, contando con los resultados de los análisis de convergencia llevados a cabo en sectores de diferentes características y en diferentes momentos de tiempo. No obstante consideramos que se ha dado un pequeño paso en la dirección adecuada.

Un supuesto implícito digno de mención, que subyace en las hipótesis presentadas, constituye una de nuestras principales conclusiones, que se resume en que sólo en circunstancias muy especiales, que por supuesto no se darán ni en todos los sectores, ni en los diferentes ciclos de vida o de la historia de un mismo sector, se podrá considerar que los grupos constituyen una entidad propia, estable y diferente de las empresas que lo constituyen, de la que forman parte de manera consciente los competidores del sector industrial objeto de estudio.

Para que esto ocurra será necesario, no sólo que exista un amplio rango de similitudes estratégicas entre las empresas del grupo, si no que ello sea percibido con cierta claridad por parte de los decisores clave de las mismas, que ante la evidencia de la rivalidad existente, tomen al grupo como principal punto de referencia estratégico y decidan adoptar patrones de comportamiento competitivo/cooperativo convergentes, tanto entre ellas, como frente a las empresas de otros grupos estratégicos. Consideramos que es mucho más probable que en estas circunstancias surja esa "identidad de grupo estratégico" a la que hacen referencia Peteraf y Shanley (1997).

En otras circunstancias, no obstante, las estructuras de grupo identificadas siguen teniendo un enorme valor como instrumento de análisis tan válido para investigadores como para los prácticos. El amplio abanico de utilidades potenciales del análisis de grupos estratégico expuesto en la página 6 de nuestra introducción, puede llegar a convertirse en una realidad, pero se requiere una mayor prudencia y un mayor rigor, tanto a la hora de realizar este tipo de estudios, como a la hora de interpretar sus resultados.

Del mismo modo que Bogner y Thomas (1993) señalaban que los grupos estratégicos "objetivos" y "cognitivos" deberían ser considerados de manera conjunta, nosotros señalamos que deberían ser consideradas de manera simultánea, las diferentes nociones de grupo anteriormente definidas. La comprensión del éxito de determinadas empresas en un sector industrial en un momento del tiempo, ha de venir tanto del análisis de los fundamentos de sus ventajas competitivas, sus recursos y capacidades, como de sus elecciones presentes en materia de ámbito de actuación y compromisos de recursos. Ello es así porque ambos elementos entran en la ecuación de los resultados y suponen, en cierto modo, las dos caras de la competencia. En consecuencia, ambos enfoques no deben verse como sustitutorios o antagónicos sino como complementarios.

Consideramos asimismo que desde un punto de vista dinámico, adquieren una especial relevancia las percepciones de los decisores clave, pues sus decisiones futuras estarán mucho más condicionadas por su "mapa mental" de la competencia, que por una realidad objetiva que les resulta difícil de aprehender y evaluar o de "construir". El comportamiento estratégico futuro vendrá determinado en gran medida por los puntos de referencia estratégica seleccionados por el decisor, que si bien estarán basados en la realidad de su entorno competitivo, podrán coincidir o no, en mayor o menor medida, con los análisis del investigador; análisis que no dejan de proporcionarnos también una visión limitada e imperfecta del sector analizado.

Hipótesis 1. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá la estructura de grupos identificada en un sector industrial, será elevada (reducida) en sectores de alta estabilidad y baja incertidumbre (baja estabilidad y alta incertidumbre), donde la posibilidad de interacción y observación de la competencia es elevada (reducida), y donde los recursos y capacidades que constituyen la base para la diferenciación competitiva son difíciles (fáciles) de imitar.

Hipótesis 1.1. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está negativamente relacionada con el grado de dinamismo e incertidumbre del sector industrial analizado.

Hipótesis 1.2. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está positivamente relacionada con la posibilidad de interacción y observación de los competidores en el sector analizado.

Hipótesis 1.3. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está positivamente relacionada con la existencia de recursos y capacidades difíciles de imitar como bases de la diferenciación competitiva en el sector analizado.

Hipótesis 2. Si la definición de grupo estratégico es débil, ninguna de las estructuras de grupo identificadas por separado, podrán explicar de manera adecuada las diferencias en resultados identificadas en la industria analizada.

Hipótesis 3. Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad explicativa del modelo, de las diferencias en resultados, mejorará sensiblemente si se utilizan simultáneamente estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), y la basada en sus similitudes en cuanto al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).

Hipótesis 4. Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad para explicar diferencias en resultados, de una estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), será mayor que la de una estructura de grupos basada en sus similitudes en cuanto al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).

Hipótesis 5. Si la definición de grupo estratégico es semifuerte cualquiera de las dos alternativas de identificación de los grupos anteriormente señaladas (tipo I o tipo II), permitirá explicar las diferencias en resultados identificadas.

Hipótesis 6. Sólo si la definición de grupo estratégico es fuerte, cualquiera de las tres alternativas de identificación de los grupos estratégicos (tipo I, tipo II o tipo III), permitirá explicar las diferencias en resultados identificadas.

Hipótesis 7. Solo si la definición de grupo estratégico es muy fuerte, la estructura de grupos y las diferencias en resultados serán estables entre los grupos, y podrá ser explicadas por la pertenencia a los mismos.

Cuadro 6.3. Cuadro resumen de las hipótesis planteadas

Fuente: Elaboración propia

La última de nuestras contribuciones teóricas se ha centrado en tratar de establecer relaciones entre el tipo de definición de grupo estratégico que se cumple en un sector, y el valor o capacidad explicativa de la misma, en relación a las diferencias en resultados entre las empresas (ver hipótesis 2 a 7). Para ello partimos de la premisa de que cuanto más fuerte es la definición de grupo estratégico, mayores son las

posibilidades de que las empresas reconozcan sus interdependencias y que, por tanto, la pertenencia a un grupo condicione el comportamiento competitivo/cooperativo de las empresas y, de ahí los resultados obtenidos por las empresas pertenecientes al mismo.

Consideramos por tanto, que tanto los investigadores y consultores como los prácticos que pretendan explicar las diferencias en resultados entre las empresas de un sector industrial, utilizando variables que clasifican a las empresas en grupos estratégicos, deberían tratar de valorar previamente qué definición de grupo estratégico cumplen. Ello probablemente facilitaría la interpretación y la comprensión de los resultados de la investigación.

De hecho, en nuestra humilde opinión las inconsistencias en los resultados obtenidos por aquellos estudios que han tratado de analizar las implicaciones de resultados de los grupos estratégicos, han venido en gran medida derivadas de tratar de explicar unas diferencias que derivaban no sólo de la posición en un producto-mercado, sino también del posicionamiento en el mercado de factores, considerando únicamente uno de estos factores en ausencia de convergencia en cuanto a la composición de los grupos. Es decir en una situación en la que sólo se cumplía una definición débil de grupo estratégico.

Por lo que respecta a las contribuciones del trabajo empírico, incluiremos en las mismas las aportaciones metodológicas que consideramos ha realizado la presente tesis doctoral.

En primer lugar, queremos hacer referencia que si bien todo el proceso de análisis de convergencia resulta en cierto modo novedoso, aunque con evidentes paralelismos con el trabajo de Nath y Gruca (1997), existen sobre todo dos contribuciones metodológicas dignas de mención. En el capítulo cuarto, discutimos ampliamente la problemática de la selección de las dimensiones relevantes para la identificación de los grupos estratégicos, y propusimos una serie de criterios que marcaban una diferencia clara entre la identificación de grupos estratégicos como mapa de conducta o como mapa de estructura. Por último, queremos significar que si bien hemos buscado siempre que ha sido posible respaldo en la literatura para nuestras elecciones, lo que ha guiado las mismas ha sido la realidad del sector y de las necesidades del estudio. De hecho, en algunos aspectos, nos hemos apartado en cierto modo de la "tradición", por ejemplo, utilizando variaciones interanuales de algunas variables o excluyendo variables relativas al tamaño, para la identificación de grupos estratégicos tipo I.

La segunda de las aportaciones metodológicas, planteada en el capítulo quinto se centra en el análisis de convergencia, poco utilizado en la literatura sobre grupos estratégicos, y para el que proponemos las utilización de una serie de contrastes basados en los resultados de tablas de contingencia, que consideramos vienen a completar las metodologías hasta ahora empleadas.

Hipótesis y contrastes	Contraste	Consecuencias que se derivan
<p>Hipótesis 1. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá la estructura de grupos identificada en un sector industrial, será elevada (reducida) en sectores de alta estabilidad y baja incertidumbre (baja estabilidad y alta incertidumbre), donde la posibilidad de interacción y observación de la competencia es elevada (reducida), y donde los recursos y capacidades que constituyen la base para la diferenciación competitiva son difíciles (fáciles) de imitar.</p> <p>Hipótesis 1.1. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está negativamente relacionada con el grado de dinamismo e incertidumbre del sector industrial analizado.</p> <p>Hipótesis 1.2. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está positivamente relacionada con la posibilidad de interacción y observación de los competidores en el sector analizado.</p> <p>Hipótesis 1.3. La fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplirá una estructura de grupos, está positivamente relacionada con la existencia de recursos y capacidades difíciles de imitar como bases de la diferenciación competitiva en el sector analizado.</p>	Se aceptan	Como era de esperar, dadas las características del sector analizado, los resultados obtenidos ponen en duda la existencia de unos grupos estratégicos realmente significativos, susceptibles de tener consecuencias sobre el comportamiento o los resultados en el sector analizado y en el momento de tiempo analizado.
Contraste 1. Convergencia entre las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo II	No se acepta	Las empresas categorizadas en función de su ámbito de actuación y compromisos corrientes de recursos, contarán con dotaciones de recursos y capacidades significativamente diferentes.
Contraste 2. Convergencia entre las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo III	No se acepta	A la hora de categorizar a sus rivales en función de su similitud estratégica, los decisores parecen centrarse más en las características más estables del posicionamiento competitivo, relacionadas con las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, que en las características relacionadas con el ámbito de actuación y compromiso de recursos de las empresas.
Contraste 3. Convergencia entre las definiciones de grupo estratégico tipo II y tipo III	Se acepta parcialmente	
Contraste 4. Convergencia entre grupos competitivos percibidos y la definición de grupo estratégico tipo III	Se acepta	Los decisores clave, identifican como rivales más directos a aquellas empresas que perciben como más similares, desde el punto de vista de la estrategia.
Contraste 5. Convergencia entre grupos competitivos percibidos y la definición de grupo estratégico tipo I	No se acepta	La percepción de rivalidad parece estar más relacionada con las características más estables del posicionamiento competitivo, relacionadas con las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, que con las características relacionadas con el ámbito de actuación y compromiso de recursos de las empresas.
Contraste 6. Convergencia entre grupos competitivos percibidos y la definición de grupo estratégico tipo II	Se acepta parcialmente	

Cuadro 6.4. Validación de hipótesis 1 y principales conclusiones que se derivan
Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos, como ya hemos señalado, la validación del conjunto de hipótesis comentadas en el apartado anterior, implicaría llevar a cabo una investigación empírica que abarcara diversos sectores con características diferentes a lo largo de diferentes fases de su ciclo de vida; o alternativamente llevar a cabo el trabajo en diferentes sectores con diferentes

características y que se encontrasen en diferentes fases de su ciclo de vida. Ello entrañaba una gran dificultad y requería una cantidad de recursos, si no se quería caer en un análisis simplista, que superaba con mucho nuestras posibilidades, por lo que completar el presente trabajo, centrado en el análisis de un único sector, se convierte en un objetivo primordial de cara al futuro.

En el cuadro 6.4 se resumen las principales consecuencias que se derivan de los contrastes de hipótesis planteados en la presente tesis doctoral en relación al grado de convergencia de las diferentes definiciones de grupo estratégico.

Una vez identificada la definición de grupo estratégico que cumple el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación, debíamos tratar de validar las hipótesis, planteadas en el capítulo tercero, que relacionaban la definición de grupo estratégico con su valor explicativo de las diferencias en resultados. No obstante, en la medida en que sólo contábamos con una definición débil de grupo estratégico, correspondiente al único sector analizado, sólo podían ser validadas las hipótesis segunda, tercera y cuarta allí planteadas. Las principales conclusiones derivadas de los contrastes efectuados, pueden observarse en el cuadro 6.5.

Hipótesis	Contraste	Consecuencias que se derivan
Hipótesis 2. Si la definición de grupo estratégico es débil, ninguna de las estructuras de grupo identificadas por separado, podrán explicar de manera adecuada las diferencias en resultados identificadas en la industria analizada.	Se acepta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando se cumple una definición débil de grupo estratégico, la probabilidad de que al utilizar una estructura de grupos definida por medio de variables representativas de las decisiones de ámbito de actuación o compromiso de recursos, no se pueda explicar diferencias en resultados o las relaciones identificadas sea espurias, es muy elevada
Hipótesis 3. Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad explicativa del modelo, de las diferencias en resultados, mejorará sensiblemente si se utilizan simultáneamente la estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), y la basada en sus similitudes en cuanto al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).	Se acepta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando en estas mismas circunstancias se utiliza una estructura de grupos, definida utilizando variables representativas de las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, los resultados obtenidos del análisis probablemente mejorarán pero seguirán siendo pobres.
Hipótesis 4. Si la definición de grupo estratégico es débil, la capacidad para explicar diferencias en resultados, de una estructura de grupos basada en las similitudes en la dotación de recursos y capacidades (tipo II), será mayor que la de una estructura de grupos basada en sus similitudes en cuanto al ámbito de actuación y compromiso de recursos (tipo I).	Se acepta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando se utilicen simultáneamente ambas variables de categorización, el valor explicativo del modelo aumentará considerablemente, pues recogerá el efecto interacción. Efecto que al ser significativo implica que determinadas decisiones de ámbito de actuación y compromisos de recursos, son más coherentes con unas dotaciones de recursos que con otras.

Cuadro 6.6. Validación de hipótesis 2, 3 y 4 y principales conclusiones que se derivan
Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos se deduce, como cabía esperar dada la definición débil de grupo estratégico que cumple el sector analizado, que ninguna de las estructuras de grupo individualmente considerada permite explicar de manera adecuada las diferencias en los resultados obtenidos por las empresas que configuran el sector industrial. Resulta imprescindible considerar de manera conjunta el posicionamiento en los productos-mercados y en el mercado de factores, para poder explicar mínimamente estas diferencias. Los resultados obtenidos en el estudio sí parecen indicar que existen determinadas combinaciones de estos posicionamientos que resultan más eficaces que otras. Estos resultados ofrecen por tanto una explicación cuanto menos plausible de las inconsistencias obtenidas en la literatura de grupos estratégicos, en relación a su valor explicativo de las diferencias en resultados.

La validación de las hipótesis 5, 6 y 7 requerirá, como ya hemos comentado anteriormente del análisis de sectores industriales que cumplan con los requisitos de una definición de grupo estratégico semifuerte, fuerte y muy fuerte, respectivamente.

Por lo que respecta a las limitaciones de la presente investigación así como a las propuestas de investigación futura, como no podía ser de otro modo, las propias limitaciones del estudio nos indican en gran medida, algunas líneas de investigación futura ineludibles si queremos completar la validación del modelo planteado. Por ello, trataremos de manera conjunta e interrelacionada ambos aspectos.

Una primera limitación de obligada referencia y por desgracia, demasiado común para desesperación de investigadores y estudiosos, deriva de las características de la muestra y de la calidad de los datos empleados. La escasez de recursos, unida a la ya casi proverbial reticencia del empresariado nacional a prestar su colaboración en las investigaciones, y a las carencias de los sistemas de información de, sobre todo, las empresas más pequeñas, dificulta enormemente la realización de trabajos empíricos, capaces de contrastar de manera adecuada los modelos e hipótesis que derivan de sus esfuerzos intelectuales.

Respecto a la calidad de los datos, ésta queda en cierto modo supeditada a la medida en la cual la información económico-financiera "oficial" de las empresas analizadas, refleja la imagen fiel de la situación y actuaciones de las mismas, y de la medida en la que los entrevistados son rigurosos, a la par que sinceros, cuando responden a las preguntas planteadas. Si bien hemos tratado de contrastar la misma información por medio de diferentes fuentes cuando ello ha sido posible, no pueden realizarse afirmaciones categóricas sobre el nivel de calidad alcanzado.

Por lo que respecta a la elección de las variables utilizadas en el estudio, que como en la mayoría de los casos, si no todos, puede ser objeto de crítica y susceptible de mejora, queremos significar que ésta se convirtió en una de las tareas más arduas de la investigación. La abundante variedad de planteamientos tanto teóricos como metodológicos encontrados en la práctica investigadora, no facilitó las cosas. A ello hay que añadir que las posibilidades reales de obtener información, nos han planteado problemas a la hora de establecer indicadores adecuados para determinadas

dimensiones estratégicas consideradas relevantes (por ejemplo, cualificación del personal, relaciones con proveedores y calidad de las redes de distribución, variedad de productos y política de precios, etc.). Si revisamos la literatura sobre grupos estratégicos, una cantidad nada desdeñable de trabajos no sólo parecen encontrarse condicionados por, sino incluso conscientemente orientados al aprovechamiento de la información disponible, aún cuando ello implica evidentes limitaciones a sus investigaciones. Pecado éste en el que, en mayor o menor medida, a buen seguro hemos caído de forma consciente o traicionados por nuestro propio subconsciente.

Especial referencia merece la distinción entre variables flujo y *stock*, tomada de Dierickx y Cool (1989 y 1994), de la que hemos hecho uso para tratar de diferenciar con claridad, no sólo conceptualmente sino empíricamente, entre los grupos estratégicos tipo I y tipo II, para evitar que una posible convergencia entre los mismos redundase *de facto* en una tautología derivada de un artilugio estadístico. Esta distinción, que desde un punto de vista conceptual parece clara y razonable, plantea problemas prácticos no desdeñables cuando tratamos de aprehender dimensiones estratégicas por medio de variables, mejor o peor denominadas *proxy*, cuya utilización se acaba justificando por medio de cadenas de razonamientos a veces tan largas e intrincadas como discutibles. Esperamos haber salvado la situación con la solvencia necesaria, si bien somos conscientes de que a este respecto el camino por recorrer es todavía largo y tortuoso.

Otra de las limitaciones del presente estudio, que deriva en cierta medida de la primera de las aquí citadas, deriva de la imposibilidad de contrastar todas las hipótesis planteadas. El hacerlo se convierte por tanto en un objetivo de investigación prioritario, y requerirá del análisis de diferentes sectores que cumplan definiciones de grupo estratégico de distinta fortaleza. De particular interés resultará también el análisis de uno o diversos sectores, desde una perspectiva dinámica, que pueda sacar conclusiones de la evolución de las definiciones de grupo y de su valor explicativo, a través de diferentes periodos o ciclos de estabilidad-inestabilidad. Ello permitiría, por ejemplo, ver cómo afectan las conmociones externas o internas, a la estructura de grupos objetivos y subjetivos, así como la evolución de las relaciones entre los mismos y la formulación de la estrategia, revisando el papel del grupo estratégico como punto de referencia.

Otra importante limitación del estudio, se debe a que éste se ha centrado en las diferencias entre grupos, cuando todavía pueden existir diferencias importantes en el seno de los mismos, que han de ser objeto de estudio. No debemos olvidar que la pertenencia al grupo constituye una cuestión de grado y que pueden existir grupos más o menos compactos, e incluso empresas que se encuentran en la frontera entre dos grupos o que adoptan posicionamientos específicos, totalmente diferentes a los de las demás empresas del sector. A ello debemos añadir que la dificultad de medir aspectos como los recursos y capacidades de las empresas, dejará a buen seguro ocultas diferencias entre las empresas que pueden llegar a ser muy significativas.

Por ello consideramos que los estudios de grupos, deben complementarse con estudios más detallados al nivel de empresa. A este respecto, nos parece especialmente

interesante la propuesta de Rouse y Daellenbach (1999: 489), que consideran que una vez definidos los grupos estratégicos, deberían analizarse las diferencias en resultados dentro de los grupos, identificar dentro de cada grupo las empresas de mejores y peores resultados, y llevar a cabo un análisis en profundidad (análisis de casos), que pudiera ayudar a esclarecer los factores clave que se encuentran detrás de las diferencias existentes.

Si bien tanto la relación de limitaciones del estudio como de propuestas de investigación futura podría seguir extendiéndose, queremos finalizar el presente trabajo, agradeciendo de antemano la paciencia, perseverancia y curiosidad que ha buen seguro atesora todo aquél que haya sido capaz de llegar hasta el punto en el que nos encontramos, y esperando haber contribuido, aún cuando sea mínimamente, al avance de esta ciencia objeto de nuestro interés y dedicación.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1988): *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- AAKER, D. A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage". *California Management Review*, winter, 91-106.
- ABELL, D. F. (1980): *Defining the Business*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ABELL, P. (1995): "The New Institutionalism and Rational Choice Theory". En Scott, W. R. y Christensen, S.: *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA., 3-14.
- ALBERT, S. y WHETTEN, D. (1985): "Organizational Identity". En Cummings, LL. y Staw, B.M. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, Jai Press, Greenwich, CT, 263-295.
- ALCHIAL, A. (1950): "Uncertainty, Evolution and Economic Theory". *Journal of Political Economy*. Vol 58. nº3, 211-221.
- ALDRICH, H. (1979): *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- ALDRICH, H. E., y PFEFFER, J. (1976): "Environments of Organization". En Inkeles, A., Coleman, J., y Smelser, N. (comp.), *Annual Review of Sociology*, vol. 2, Palo Alto, CA, Annual Reviews, 79-105.
- ALTMAN, E. I. (1971): *Corporate Bankruptcy in America*. Health Lexington Books, Lexington, MA.
- AMEL, D. F. y RHOADES, S. A. (1988): "Strategic Groups in Banking". *The Review of Economics and Statistics*, noviembre, vol. 70, nº 4, 685-689.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46.
- ANDREWS (1977): *El Concepto de Estrategia de la Empresa*, EUNSA, Pamplona; edición original en lengua inglesa fechada en 1971.

- ANSOFF, H. I. (1976): *La Estrategia de la Empresa*, EUNSA, Pamplona; edición original en lengua inglesa fechada en 1965.
- ARGENTI, J. (1976): *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*. John Wiley, New York.
- ARRAIZA, C; LAFUENTE, A. y YAGÜE, M.J. (1985): "Grupos Estratégicos en el Sector de Transformados Metálicos 1980". *Economía Industrial*, 159-166.
- ASHBY, W. R. (1956): *An Introduction to Cybernetics*. Wiley, New York.
- ASHFORTH, B. y MAEL, F. (1989): "Social Identity Theory and the Organization". *Academy of Management Review*, vol. 14, 20-39.
- ASHFORTH, B. y MAEL, F. (1996): "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual". En Baum, J. A. C. y Dutton, J. E. (eds.) *Advances in Strategic Management*, vol. 13, Jai Press, Greenwich, CT, 19-64.
- ASTLEY, W. G. y FOMBRUN, C. J. (1983): "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments". *Academy of Management Review*, vol. 8, 576-587.
- ASTLEY, W. G. y VAN DE VEN, A. H. (1983): "Central Perspectives and Debates in Organization Theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nº 2, 245-273.
- AXELROD, R. (1986): *La Evolución de la Cooperación: el Dilema del Prisionero y la Teoría de Juegos*. Alianza Editorial, Madrid. Traducción de Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*. Basic Books Inc. Publishers.
- AZOFRA, V.; FUENTE, J.M. DE LA; MIGUEL, A. DE y RODRÍGUEZ J.M. (1990): "Cambios en la Estrategia Competitiva de la Banca Española Durante los Años Ochenta". *Información Comercial Española*, vol 42, 103-118.
- BAIN, J. (1956): *Industrial Organization*. Nueva York, John Wiley & Sons.
- BAIRD, I. S. y SUDHARSHAN, D. (1983): "Strategic Groups: A Three Mode Factor Analysis of some Measures of Financial Risk". *Working Paper 931*, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- BAIRD, I. S. y THOMAS, H. (1990): "What is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management". En Bettis y Thomas (eds.): *Risk, Strategy and Management*. JAI Press, Greenwich, CT, 21-52.
- BAIRD, I.S.; SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H. (1988): "Addressing Temporal Change in Strategic Group Analysis: A". *Journal of Marketing*, vol 14, nº 3, 425-440.
- BANDURA, A. (1986): *Social Foundations of Thought and Action*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- BARNEY, J. B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, vol. 32, nº 10, 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1990): "The Debate between Tradicional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?". *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 3, 382-393.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, 99-120.
- BARNEY, J. B. y HOSKISSON, R.E. (1990): "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals". *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- BARNEY, J. B. y OUCHI, W. G. (1983): *Information Cost and Organizational Form*. Unpublished paper, University of Carolina, Los Angeles.
- BASS, F. M.; CATTIN, Ph. y WITTINK, D. R. (1978): "Firm Effect and Industry Effects in the Analysis of Market Stucture and Profitability". *Journal of Marketing Effect*, vol. XV, febrero, 3-10.

- BAUM, J. A. C. y MEZIAS, S. J. (1992): "Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1989-1990". *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, 580-604.
- BAUM, J. A. C. y SINGH, J. V. (1994 a): "Organizational Hierarchies and Evolutionary Processes: Some Reflections on a Theory of Organizational Evolution" En Baum J. A. C. y Singh, J. V. (eds.): *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press, New York, 3-20.
- BAUM, J. A. C. y SINGH, J. V. (1994 b): "Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality". *American Journal of Sociology*, vol. 100, nº 2, 346-380.
- BAUMOL, W.; PANZAR, J. y WILLIG (1982): *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*. Harcourt Brace Jovanovich: New York.
- BELLO, L. y MUÑIZ, N. (1998): "Análisis de Grupos Estratégicos en la Distribución Comercial en España". *Boletín económico del ICE*, nº 2587, 27-38.
- BERGER, P. L. y LUCKMAN, T. (1967): *The Social Construction of Reality: A Treatise on Sociology of Knowledge*. Doubleday: New York.
- BERNHEIM, B. D. y WHINSTON, M.D. (1986): "Menu Auction, Resource Allocation, and Economics Influence". *The Quarterly Journal of Economics*, vol 101, nº 1, 1-31.
- BERTRAND, J. (1883): "Theorie Mathématique de la Richesse Sociale". *Journal des Savants*, 449-508.
- BETTIS, R. A. (1983): "Modern Financial Theory, Corporate Strategy, and Public Policy: Three Conundrums". *Academy of Management Review*, vol.8, 406-415.

BIBLIOGRAFÍA

- BIGGADIKE, E. R. (1991): "The Contributions of Marketing to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6, 621-632.
- BIGNÉ, J.E. Y VILA, N. (2000): "Estrategia de Empresa y Posicionamiento de Producto en la Industria del Automóvil, un Análisis Comparado". *Economía industrial*, nº 332, 29-42.
- BLACK, J. A. y BOAL, K. B. (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol., 131-148.
- BOECKER, W. (1991): "Organizational Strategy: An Ecological Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, 613-635.
- BOGNER, W. C. y THOMAS, H. (1993): "The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: a Dynamic Integration of Two Competing Models". *Journal of Management Studies*, vol. 30, nº 1, 51-67.
- BOGNER, W. C.; PANDIAN, R. Y THOMAS, H. (1994): "The Firm-Specific Aspects of Strategic Group Dynamics". En Daems, H. y Thomas, H.: *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon.
- BOGNER, W. C.; THOMAS, H. y MCGEE, J. (1996): "A longitudinal Study of the Competitive Positions and Entry Paths of European Firms in the U.S.". *Strategic Management Journal*, vol. 17, 85-107.
- BOULDING, K. (1966): *Economic Analysis*; Vol. 1, Microeconomics, cuarta edición. Harpers, New York.
- BOWMAN, E. H. (1980): "A Risk/Return Paradox for Strategic Management". *Sloan Management Review*, vol. 21, nº 3, 17-31.
- BOYD, B. K.; DESS, G. y RASHEED, A. M. (1993): "Divergence Between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and Consequences". *Academy of Management Review*, vol. 18, nº 2, 204-226.

- BRANDENBURGER, A. y NALEBUFF, B. (1996): "Manager's journal: Even a Losing Bid Can Pay Off". *Wall Street Journal* (Eastern edition), New York, Nov. 18, 12-17.
- BRESNAHAN, T. (1981): "The Relationship between Price and Marginal Cost in the U.S. Automobile Industry". *Journal of Econometrics*, vol. 17, 201-227.
- BRESNAHAN, T. (1989): "Empirical Studies of Industries with Market Power". En Schamlensee, R. y Willig, R. (eds.): *Handbook of Industrial Organizations*. Vol II North-Holland, Amsterdam, 1012-1057.
- BRESSER, R. (1988): "Matching Collective and Competitive Strategies". *Strategic Management Journal*, vol. 9, 375-385.
- BROWN, M. y LAVERICK, S. (1994): "Measuring Corporate Performance". *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4, 89-98.
- BRUSH, T. H.; BROMILEY, P. y HENDRICKX, M. (1999): "The Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: An Alternative Estimate". *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 6, 519-547.
- BURGELMAN, R.A. y BARNETT, W.P. (1996): "Evolutionary perspectives on Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 17, 5-20.
- BUSTOS, C.; HIDALGO, F. y DÍEZ DE CASTRO, E. P. (1992): "Delimitación de grupos estratégicos en el sector fresero Onubense". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, AEDEM, vol. 1, n° 1, 107-113.
- CALORI, R. (1995): "Efective Strategies in Emerging Industries". *Long Range Planning*, vol. 18, n° 3, 55-63.
- CALORI, R.; JOHNSON, G. y SARNIN, P. (1992): "French and British Top Manager's Understanding of the Structure and Dynamics of their Industries: A Cognitive Analysis and Comparison". *British Journal of Management*, vol. 2, 61-78.
- CALORI, R.; JOHNSON, G. y SARNIN, P. (1994): "CEOs' Cognitive Maps and the Scope of Organization". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 437-457.
- CAMERER, C. F. (1991): "Does Strategy Research Need Game Theory?". *Strategic Management Journal*, vol. 12, 137-152.
- CAMISÓN, C. y MOLINA, J. (1998): "Configuraciones Organizativas y Desempeño: un Análisis Comparativo de Diversos Enfoques Teóricos Basados en una Aplicación a las Concentraciones de PYME con Base Territorial". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. Cívitas, n° 2, 231-251.
- CAMPBELL, D. T. y FISKE, D. W. (1959): "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait Multimethod Matrix". *Psychological Bulletin*, vol. 56.
- CARROLL, C.; LEWIS, P. M. y THOMAS, H. (1992): "Developing Competitive Strategies in Retailing". *Long Range Planning*, abril, vol. 25, n° 2, 81-88.
- CARROLL, Ch.; PANDIAN, J. R. M. y THOMAS, H. (1994): "Assesing the Height of Mobility Barriers: A Methodology and an Empirical Test in the UK Retail Grocery Industry". *British Journal of Management*, vol. 5, 1-18.
- CAVES, R. E. y GHEMAWAT, P. (1992): "Identifying Mobility Barriers". *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1-12.
- CAVES, R. E. y PORTER M. E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n° 2, Mayo, 421-441.
- CAVES, R. E. y PORTER M. E. (1978): "Market Structure, Oligopoly, and Stability of Market Shares". *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXVI, n° 4, 289-313.
- CAVES, R. E. y PUGEL, T. (1980): "Intra-Industry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industries". *Working paper*, New York University.

- CAVES, R.E. (1984): "Economic Analysis and the Quest For Competitive Advantage". *American Economic Review*, mayo, 127-132.
- CÉSPEDES, J. (1996 a): *Grupos Estratégicos y Sistema Bancario Español*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- CHAKRAVARTHY, B. S. (1986): "Measuring Strategic Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 7, 437-458.
- CHAMBERLIN, E. M. (1956): *The Theory of Monopolistic Competition*. Séptima edición, Harvard University Press. Cambridge, MA. Primera edición de 1933.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- CHEN, M y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº1, 47-49.
- CLARK, B. H. y MONTGOMERY, D. B (1999): "Managerial Identification of Competitors". *Journal of Marketing*, vol. 63, 67-83.
- CLAVER, E.; MOLINA, J. F. y QUER, D. (1999): "Efecto Empresa y Efecto Sector: Un Análisis Empírico". Comunicación presentada ¿? *Congreso Nacional de ACEDE*, Burgos, 1-17.
- COASE, R. (1937): "La Naturaleza de la Empresa"; en Cuervo, A., Ortigueira, M., y Suárez, A. (1979, eds.): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.
- CONANT, J. F.; MOKWA, M. P. y VARADARAJAN, P. R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measure-Based Study". *Strategic Management Journal*, vol. 11, 365-383.
- COOL, K. (1985): *Strategic Group Formation and Strategic Group Shift: a Longitudinal Análisis of The U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 14, 47-59.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): "Strategic Group Formation and Performance. The case of the Pharmaceutical Industry, 1963-1982". *Management Science*, vol. 3, nº 9, Septiembre, 1-23.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): "Performance Differences Among Strategic Group Members". *Strategic Management Journal*, vol. 9, 207-223.
- COOL, K.; DIERICKX, I. y JEMINSON, D. (1989): "Business Strategy and Risk-Return Relationships: A Structural Approach". *Strategic Management Journal*, vol. 10, 507-522.
- COOL, K.; DIERICKX, I. y MARTENS, R. (1994). "Asset Stocks, Strategic Group and Rivlary". En DAEMS, H. y THOMAS, H. (eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Oxford, 219-234.
- COURNOT, A. (1838): *Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses*. Edición inglesa, Bacon, N. (ed.): *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*, Nueva York, MacMillan, 1897.
- COYNE, K. P. (1986): "Sustainable Competitive Advantage: What It Is and What It Isn't". *Business Horizons*, enero-febrero 1986, 54-61.
- CROSSAN, M. M.; LANE H. W. y WHITE, R.E. (1999): "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, 522-537.
- CUBBIN, J. y GEROSKI, P. (1987): "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-firm and Inter-Industry Comparisons". *Journal of Industrial Economics*, 36, 427-442.
- CUERVO, A. (1993): "El Papel de la Empresa en la Competitividad". *Papeles de Economía Española*, nº 56, 363-378.

- CUERVO, A. (1999): "La Dirección Estratégica de la Empresa: Reflexiones desde la Economía de la Empresa". *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, 34-55.
- CUERVO, A. (dir.) (1999 b): *Administración de Empresas*. Cívitas, Madrid, tercera edición.
- CYERT, R. y MARCH, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- DANIELS, K.; DeCHERNATONY, L. y JOHNSON, G. (1995): "Validating a Method for Mapping Managers Mental Models of Competitive Industry". *Human Relations*, vol. 48, nº 9, 975-991.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G y DeCHERNATONY, L. (1993): "Similary or Understanding: Diferences in the Cognitive Models of Buyers and Sellers. A Paper Outlining Issues in Mapping and Homogeneity". Paper Presented at the symposium: *When Managers and Customers Fail to See to Eye: Ramifications of Buyer/Supplied Relationships*, Academy of Management Meeting, Atlanta, U.S.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G y DeCHERNATONY, L. (1994): "Diferences in Managerial Cognitions of Competition. *British Journal of Management*, 5, S21-S29.
- DAWES, R. (1988): *Rational Choice in an Uncertain World*. San Diego, Cal. Harcourt Brave Jovanovich.
- DAY, D. L.; DESARBO, W. S. y OLIVA, T. A. (1978): "Strategic Maps: a Spatial Representation of Intra-industry Competitive Strategy". *Management Science*, vol 33, 1534-1551.
- DE BONDT, R.; SLEUWAEGEN, L. y VEUGELERS, R. (1988): "Innovative Strategic Groups in Multinational Industries". *European Economic Review*, vol. 32, nº 4, Abril, 905-925.
- DE LA FUENTE, J. M.; DE ANDRÉS, P.; RODRIGUEZ, J. A. y DEL VALLE, M. (2000): "Grupos Estratégicos y Estructura de Gobierno. Una Aplicación al Sector Bancario Español, 1992-1997". *Congreso de la Iberoamerican Academy*, Madrid, Universidad Carlos III, 1-47.
- DEEHOUSE, D. L. (1999): "To Be Diferent, or To Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance". *Srtategic Management Journal*, vol. 20, nº 2, febrero, 147-166.
- DEMSETZ, H (1973): "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy". *Journal of Law and Economics*, vol. 16, abril, 1-10.
- DERAJTYS, J. M.; CHRISMAN, J. J. y BAUERSCHMIDT (1993): "The Shakeout in Microcomputers: Causes and Consequences". *Long Range Planning*, vol 26 nº 1, 86-97.
- DESS, G. G. y DAVIS, P. S. (1984): "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 3, 467-488.
- DIERICKX, I y COOL, K. (1989): "Asset Stocks Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, vol. 35, nº 12, 63-80.
- DIERICKX, I y COOL, K. (1994): "Competitive Strategy, Asset Accumulation and Firm Performance" En Daems, H. y Thomas, H.: *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon.
- DIMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institucional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, vol. 48, nº 2, 147-160.
- DOMOWITZ, I HUBBARD, R. G. y PETERSON, B. C. (1987): "Oligopoly Supergames: Some Empirical Evidence on Prices and Margins". *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, 379-398.
- DONALDSON, L. (1990): "The Ethereal Hand: An Organizational Economics and Management Theory". *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 3, 369-381.

- DONSIMONI, M. P. y LEOZ-ARGÜELLES, V. (1981): "Strategic Groups: An Application to Foreign and Domestic Firms in Spain". *Recherches Economiques de Louvain*, Septiembre, 291-306.
- DOOLEY, R. S.; FOWLER, D. M. y MILLER, A. (1996): "The Benefits of Strategic Homogeneity and Strategic Heterogeneity: Theoretical and Empirical Evidence Resolving Past Differences". *Strategic Management Journal*, vol. 17, 293-305.
- DOUGLASS, S. P. y RHEE, D. K. (1989): "Examining Generic Competitive Types in U.S. and European Markets". *Journal of international business studies*, Fall, 437-459.
- DRANOVE, D.; PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1998): "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis". *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 11, 1029-1044.
- DUHAIME, I. y SCHWENK, C. (1985): "Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making". *Academy of management Review*, vol. 10, 287-295.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991): "Las Alianzas Estratégicas Internacionales entre Firms Competidoras: Un Enfoque Inductivo y Estadístico". *Información Comercial Española*, nº 692, 113-131.
- DUYSTERS, G. y HAGEDOORN, J. (1995): "Strategic Groups and Interfirm Networks in International High-Tech Industries". *Journal of Management Studies*, mayo, vol. 32, nº 3, 359-381.
- EATON, B. C. y LIPSEY, R. G. (1975): "The Principle of Minimum Differentiation Reconsidered: some New Developments in the Theory of Spatial Competition". *Review of Economic Studies* XLII, 27-49.
- e-informa (2003): Informe Sectorial: Fabricación de Lámparas Eléctricas y Aparatos de Iluminación
- EPPLE, D.; ARGOTE, L. y DEVADAS, R. (1991): "Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing". *Organization Science*, vol. 2, nº 1, febrero, 58-70.
- ESPITIA, M. A.; POLO, Y y SALAS, V. (1991): "Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español". *Información Comercial Española*, nº 690, 189-212.
- FAMA y MILLER (1972): *The Theory of Finance*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- FARJOUN, M. y LAI, L. (1997): "Similarity Judgments in Strategy Formulation: Role, Process and Implications". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 4, 255-273.
- FERGUSON, T.D.; DEEPHOUSE, D. L. y FERGUSON, W.L. (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation?" *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 12, 1195-1214.
- FERNÁNDEZ, E. (1996): "Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial". *Esic-Market*, 4º trimestre, octubre-diciembre, 119-134.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (1996): "Efecto Industria y Conducta Empresarial". *Revista Europea de Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 2, 149-158.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995): "Las Bases Internas de la Competitividad de la Empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 2, 11-19.
- FERNÁNDEZ, Z. (1999): "El Estudio de las Organizaciones: la Jungla Dominada". *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, 56-77.
- FERNÁNDEZ, Z., Y SUÁREZ, I. (1996): "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, 73-92.
- FIEGENBAUM, A. (1987): *Dynamics Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry, 1970-1984*. Tesis Doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign.

- FIGENBAUM, A. y PRIMEAUX JR., W.J. (1987): "Strategic Groups and Mobility Barriers: The Level of Struggle in an Industry". *Journal of Behavioral Economics* Fall 1987, 67-92.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1986): "Dynamic and Risk Measurement Perspectives on Bowman's Risk/Return Paradox for Strategic Management: An Empirical Study". *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 5, 395-407.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1988): "Attitudes Toward Risk and the Risk/Return Paradox: Prospect Theory Explanations". *Academy of Management Journal*, vol. 31, 85-106.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84". *Strategic Management Journal*, vol. 11, 197-215.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1993): "Industry and Strategic Group Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry". *Journal of Management Studies*, enero, vol. 30, nº 1, 69-105.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1994): "The Concept of Strategic Groups as Reference Groups: An Adaptive Model and an Empirical Test". En Daems, H. y Thomas, H. (eds): *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Elsevier Science, Oxford, 235-260.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1995): "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 16, 461-476.
- FIGENBAUM, A., SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H. (1987): "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research". *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, 139-148.
- FIGENBAUM, A., SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H. (1990): "Strategic Time Periods and Strategic Group Research: Concepts and an Empirical Example". *Journal of Management Studies*, marzo, vol. 27, nº 2, 133-148.
- FIGENBAUM, A.; HART, S. y SCHENDEL, D. (1996): "Strategic Reference Point Theory". *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 3, Marzo, 219-235.
- FIGENBAUM, A.; MCGEE, J. y THOMAS, H. (1987): "Exploring the Linkage between Strategic Groups and Competitive Strategy". *International Studies of Management and Organization*, vol. XVIII, nº 1, 6-25.
- FIGENBAUM, A.; THOMAS, H. y TANG, M. (2001): "Linking Hypercompetition and Strategic Group Theories: Strategic Maneuvring in the U.S. Insurance Industry". *Managerial and Decision Economics*, vol. 22, nº 4-5, 265-279.
- FIOL, C. M. y HUFF, A. S. (1992): "Maps for Managers: Where Do We? Where Do We from Here?". *The Journal of Management Studies*, mayo, vol. 29, nº 3, 267-286.
- FLAVIÁN C.; POLO Y. y URQUIZU, P. (1994): "Comportamiento Estratégico de las Cajas de Ahorros, Aplicación Empírica". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 4, nº 1, 65-99.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (2000): "Perfiles de Riesgo y Resultados en la Distribución Comercial Española". *Economía industrial*, vol. 332, 173-182.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1997a): "Identificación de Patrones de Comportamiento Estratégico en la gran Distribución Española". *Información Comercial Española (Revista de Economía)*, nº 763, 99-119.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1997b): "Los Grupos Estratégicos como Herramienta de Análisis de la Competencia en el Sector Detallista Español". *Esic Market*, Abril-Junio 1997, 217-236.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1999): "Hacia la Homogeneización de Criterios en las Investigaciones de Grupos Estratégicos". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, nº 3, Enero-Junio, 9-28.
- FOMBRUN, Ch. y ZAJAC, E. J. (1987): "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification". *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 1; 33-50.

- FOREMAN, P. y WESTGREEN, R. E. (1997): "A Comparison of Resource-Based and Structural Strategic Groups, and Implications of Firm-Level Strategy". *Paper presented to the 17th Annual Conference of the Strategic Management Society, Barcelona, Spain, 7 Octubre.*
- FOSS, N. J. (1996): "Research in Strategy, Economics, and Michael Porter". *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 1, 1-24.
- FOSS, N. J. (1997a): "The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems", *DRUID working paper*, nº. 97-1.
- FOSS, N. J. (1997c): "Equilibrium vs. Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose", *DRUID working paper*, nº. 97-10.
- FOSS, N. J. y MAHNKE, V. (1998): "Strategy Research and the Market Process Perspective". *DRUID working paper*, Nº 98-29.
- FRANSELLA, F. y BANNISTER, D. (1977): *A Manual for Repertory Grid Technique*. Academy Press, New York.
- FRAZIER, G. y HOWELL, R. D. (1983): "Business Definition and Performance". *Journal of Marketing*, vol. 47, 59-67.
- FULK, J. (1993): "Social Construction of Communications Technology". *Academy of Management Journal*, vol. 36, 921-950.
- GALAN, J. L. y VECINO, J. (1997): "Las Fuentes de Rentabilidad de las Empresas". *Revista Europea de Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 1, 21-36.
- GALBRAITH, C. S.; MERRILL, G. B. y MORGAN, G.(1994): "Bilateral Strategic Groups: The Market for Nontactical Navy Information Systems". *Strategic Management Journal*, vol 15, 613-626.
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. (1983): "An Empirical Analysis of Strategy Types". *Strategic Management Journal*, vol. 4, nº 2, 153-173
- GARCÍA CANAL, E. (1996): "El Papel de los Acuerdos de Cooperación en la Estrategia de la Empresa". *Alta Dirección*, nº 187, mayo-junio, 193-199.
- GARCÍA FALCON, J. M. (1995): *Dirección Estratégica. Fundamentos*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria.
- GARCÍA FALCON, J. M. y RODRIGUEZ, M.(1996): "Grupos Estratégicos en el Sector del Comercio Textil: Una Metodología Fundamentada en las Variables de Retailing-mix". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 750, 133-152.
- GARCÍA, M^a T. y SANTOS, M^a V. (2000): "Análisis de la Complementariedad de los Efectos Sector y Empresa: Evidencia Empírica para la Cajas de Ahorro en España". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 1, 101-116.
- GARCÍA, M^a T.; SANTOS, M^a V. y VALLELADO, E. (2001): "Grupos Estratégicos en las Cajas de Ahorro Española: Dinámica Temporal, Consistencia Interna y Resultados". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 10, 433-463.
- GARCÍA-PONT y NOHRIA (2002): "Local Versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry". *Strategic Management Journal*, vol 23, 307-321.
- GAVETTI, G. y LEVINTHAL, D. (2000): "Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search". *Administrative Science Quarterly*, nº 45 marzo, 113-137.
- GHOSHAL, S. Y MORAN, P. (1996): "Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- GOMEZ, J.C.; MARHUENDA, J. y MAS, F. (1993): "La Estructura de Dependencia del Precio de las Acciones en la Identificación de Grupos Estratégicos: Aplicación al Sector Bancario Español". Documento de Trabajo. Universidad de Alicante.

- GÓMEZ, M. y MÉNDEZ, J.L. (2000): " La competencia en la banca de empresas en España, análisis de grupos estratégicos basados en la dimensión". *Economía Industrial*, nº 334, 107-118.
- GORDON, M. E., y MILNE, G. R. (1999): " Selecting Dimensions that Define Strategic Groups: a Novel Market-driven Approach". *Journal of Managerial Issues*, vol. XI, nº 2, summer, 213-233.
- GRANT, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Spring, 114-135.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección Estratégica: Conceptos Técnicas y Aplicaciones*. Cívitas, Madrid. Traducción autorizada de: Grant, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
- GREEVE, H. R. (1998): "Managerial Cognition and The Mimetic Adoption of Market Positions: What you See is What you Do?". *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 10, Octubre, 967-988.
- GREYER, E. (1970): "Industrial Organization: Past History and Future Problems". *American Economic Review*. vol. LX, nº 2, mayo, 83-89.
- GREVE, H. R. (1998): "Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See Is What You Do". *Strategic Management Journal*, vol. 19, 967-988.
- GRISPRUD, G. y GRONHAUG, K. (1985): "Structure and Strategy in Grocery Retailing: A Sociometric Approach". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 33, nº 3, March, 339-347.
- GRONHAUG, K. y FALKENBERG, J.S. (1989): "Exploring strategy perceptions in changing environments". *Journal of Management Studies*, 26, 349-359.
- GUTIÉRREZ, I. (1995): "El Estado de la Investigación en Dirección de Empresas a través de las Publicaciones Periódicas Especializadas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 1, nº 1, 65-79.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (2001): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, 5ª Edición, Madrid. Traducción de la obra de 1992: *Multivariate Data Analysis*. McMillan, New York.
- HALL R. H. (1996): *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México, 6ª edición.
- HALL, K.W. (1980): "Survival Strategies in a Hostile Environment". *Harvard Business Review*, septiembre-october, 75-85.
- HALL, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 8, noviembre, 607-618.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1989): "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, vol. 67, nº 3, 63-76. Reproducido en castellano en (1990): "El propósito Estratégico". *Harvard Deusto Business Review*, nº 41, 1/89, 75-94.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Competiendo por el Futuro. Estrategia Crucial para crear los Mercados del Mañana*. Ariel, Barcelona. Traducción al castellano de su obra de 1994: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- HAMEL, G. (1996): "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 69-82.
- HAMEL, G. (1998): "Strategy Innovation and the Quest for Value", *Sloan Management Review*, vol. 39, nº 2, 7-14.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1977): "The Population of Ecology of Organizations". *The American Journal of Sociology*, march, vol. 82, nº 5, 929-964.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1988): *Organizational Ecology*. Harvard University Press, Cambridge.

- HANNAN, M. T.; RANGER-MOORE, J. y BANASZAK-HOLL, J. (1990): "Competition and the Evolution of Organizational Size Distributions". En Singh, J. V. (ed.): *Organizational Evolution: New Directions*. Sage, Newbury Park, CA, 246-268.
- HANSEN, G. S. y WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 5, septiembre-octubre, 399-411.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". *Strategic Management Journal*, vol. 10, 399-411.
- HARRIGAN, K. R. (1980): *Strategies for Declining Businesses*. Lexington Books DC, Heath and Co., Lexington, MA.
- HARRIGAN, K. R. (1985): "An Application of Clustering for Estrategic Group Analysis". *Strategic management Journal*, 8, 55-73.
- HART, P. (1979): "Monopolistic Competition in Large Economy with Differentiated Commodities". *Review of Economic Studies*, vol. 46, 1-30.
- HATTEN, K. C (1974): *Strategic Models in the Brewing Industry*. Tesis Doctoral. Purdue University.
- HATTEN, K. C. y HATTEN, M. L. (1985): *Some Empirical Insights for Strategic Marketeers: The Case of Beer*. En Thomas, H y Gardner, D: "Strategic Marketing and Management". John Wiley & Sons Ltd, 275-292.
- HATTEN, K. C. y HATTEN, M. L. (1987): "Strategic Groups, Asymetrical Mobility Barriers and Contestability". *Strategic Management Journal*, vol. 8, 329-342.
- HATTEN, K. J. y SCHENDEL, D. (1977): "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971". *The Journal of Industrial Economics*, n° 26, 97-113.
- HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. y COOPER, A. (1978): "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry, 1952-1971". *Academy of Management Journal*, 21, 592-610.
- HAWAWINI, G., SUBRAMANIAN, V. y VERDIN, P. (2003): "Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, vol. 24, 1-16.
- HAWES, J. M. y CRITTENDEN, W. F. (1984): "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies". *Strategic Management Journal*, vol. 5, 275-287.
- HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- HAYES, S. M.; SPENCE, A. M. y MARKS, D. V. P. (1983): *Competition in the Investment Banking Industry*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- HENDERSON (1981): *The Concept of Strategy*. Boston Consulting Group, Boston, MA.
- HENDERSON, R. y MITCHELL, W. (1997): "The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance" *Strategic Management Journal*, vol. 18, verano, 5-14.
- HERGERT, M. (1983): *The Incidence and Implications of Strategic Grouping in U.S. Manufacturing Industries*. Tesis Doctoral no publicada, Cambridge, MA, Harvard University.
- HERGERT, M. (1987): "Causes and Consequences of Strategic Grouping in US Manufacturing Industries". *International Studies of Management and Organization*, n° 18, 26-49.
- HESTERLY, W. S.; LIEBESKIND, J. y ZENGER, T. R. (1990): "Organizational economics: An impending revolution in organization theory?" *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, 402-420.
- HILL C. W. L. (1988): "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, vol. 13, 401-412.

- HIRSHLEIFER, J. (1977): "Economics From a Biologica Point of View". *Journal of Law and Economics*. nº20, 1-52.
- HITT, M. A. e IRELAND, R. D. (1985): "Corporate Distinctive Competence, Strategy Industry and Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 6, 273-293.
- HODGKINSON, G. P. (1997): "The Cognitive Analysis of Competitive of Competitive Structures: A Review and a Critique". *Human Relations*, vol. 50, nº 6, 625-654.
- HODGKISSON, G. P. y JOHNSON, G. (1994): "Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: The Case for a Processual Approach". *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 4, 525-551.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, West Publishing.
- HOTELLING, H. (1929): "Stability in Competition". *Economic Journal*, vol. 39, 41-57.
- HOUT, T.; PORTER, M. E. y RUDDEN, E. (1982): "How Global Companies Win Out". *Harvard Business Review*, September-October, 98-108.
- HOUTHOOFD, N. y HEENE, A.(1997): " Strategic Groups as Subsets of Strategic Scope Groups in the Belgian Brewing Industry". *Strategic Management Journal*, vol 18 nº 8, 653-666.
- HUFF (1990): *Mapping strategic thought*. Chichester,UK, Wiley.
- HUFF, A.S. y SCHWENK, CH (1990): "Bias and Sensemaking in Good Times and Bad". En Huff, A.S. (eds): *Mapping Strategic Thought*, Jonh Wiley & Sons, Chichester, 89-108.
- HUFF, J.O.; HUFF, A.S. y THOMAS, H. (1992): "Strategic Renewal and the Internaction of Cumulative Strees and Inertia". *Strategic Management Journal*, vol. 13, 55-75.
- HUNT, M. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Tesis Doctoral, Harvard University.
- HYMAN, H. H. (1942): "The Psychology of Status". *Archives of Psychology*, vol. 38.
- IGLESIAS, V. (1994): "Tipos de Variables y Metodología a Emplear en la Identificación de Grupos Estratégicos. Una Aplicación Empírica al Sector Detallista.". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol 3 nº 3, 73-85.
- IGLESIAS, V. (1997): "La Teoría de Grupos Estratégicos. Una Revisión Crítica". *Esic Market*, Enero-Marzo,
- IMAI, K. E ITAMI, H. (1984): "Interpenetration of Organization and Market: Japan's firm and market in comparison with the U.S.". *International Journal of Industrial Organization*, 2, 285-310.
- JACQUEMIN, A. (1989): *La Nueva Organización Industrial: Fuerzas del Mercado y Comportamiento Estratégico*. Vicens-Vives, Barcelona. Traducción autorizada de Jacquemin, A. (1987): *The New Industrial Organization: Market Forces and Strategic Behaviour*.
- JACQUEMIN, A. (1991): "Las Apuestas de la Nueva Economía Industrial". *Economía Industrial*, nº 281, septiembre-octubre, 9-16.
- JEGERS, M. (1989): "On the Detection of Strategic Groups and the Relation Between their Ocurrence and Industry Profitability". *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, vol. 36, nº 6, 497-511.
- JEGERS, M. (1994): "On the Relation of ther Ocurrence of Strategic Groups in an Industry and its Profitability". En Daems, H. y Thomas, H.: *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Oxford, 341-348.
- JEMISON, D. B. (1981a): "The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6, 601-608.
- JEMISON, D. B. (1981b): "The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6, 633-642.

- JOHNSON Y THOMAS, (1987): "The Industry Context of Strategy, Structure and Performance: The U.K. Brewing Industry" *Strategic Management Journal*, vol 8, 342-361.
- JOHNSON, G. N. (1987): *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". *Econometrica*, 47, 2672-291.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1992): "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 71-79.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- KELLY, G. A. (1955): *The Psychology of Personal Constructs*. Norton, New York.
- KESSIDES, I. N. (1988): "Internal Versus External Market Conditions and Firm Profitability: An Exploratory Model". *The Economic Journal*, vol. 100, septiembre, 773-792.
- KETCHEN, D. J. y SHOOK, C. L. (1996): "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and a Critique". *Strategic Management Journal*, vol. 17, 441-458.
- KETCHEN, D. J. y THOMAS, J. B y SNOW C.C. (1993): "Organizational Configurations and Performance : a Comparison of Theoretical Approaches". *Academy of Management Journal*, vol. 36, 1278-1313.
- KIM, L. y LIM, Y.(1988): "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: a Taxonomic Approach". *Academy of Management Journal*, vol 31 nº 4, 802-827.
- KOGUT, B. (1984): "Normative Observations on the International Value-added Chain and Strategic Group". *Journal of International Business Studies*, Fall 1984, special issue, 151-167.
- KRUGMAN, P. (1991): *Geography and Trade*. MIT Press, Cambridge, MA.
- KUMAR, K. R. (1987): "The Relationship Between Mixed Strategies and Strategic Groups". *Managerial and Decision Economics*, vol. 18, 232-242.
- KUMAR, K. R.; THOMAS, H. y FIEGENBAUM, A. (1990): "Strategic Grouping as Competitive Benchmarks for Formulating Future Competitive Strategy: A Modelling Approach". *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, 99-109.
- KUMAR, N. (1987): "Mobility Barriers and Profitability of Multinational and Local Enterprises in Indian Manufacturing". *The Journal of Industrial Economics*, vol 38, nº 4, 449-463.
- KUNT, T. (1962): *The Structure os Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- KWOKA, J. y RAVENSCRAFT, D. (1986): "Cooperation Versus Rivalry: Price-Cost Margins by Line of Business. *Econometrica*, vol 53, 351-363.
- LAFUENTE, A. y SALAS, V. (1983): "La Teoría Económica de la Dirección Estratégica". *Información Comercial Española*, marzo, 63-72.
- LANT, T. K. y BAUM, J. A. (1995): "Cognitive Sources of Socially Constructed Competitive Groups". En Scott, W. R. y Christensen, S.: *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA, 15-38.
- LAWLESS y FINCH (1989): "Choice an Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-environment Fit". *Strategic Management Journal*, vol. 10, 351-365.
- LAWLESS, BERGH y WILSTED (1989): "Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability". *Journal of Management*, vol. 15, nº 4, 649-661.
- LAWLESS, M. W. y ANDERSON, P. C. (1996): "Generational Technological Change: Effects of Innovation and Local Rivalry on Performance". *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1185-1217.

- LAWLESS, M. W. y TEGARDEN, L. F. (1991): "A test of Performance Similarity among Strategic Group Members in Conforming and Non-conforming industry". *Journal of Management Studies*, vol. 28, nº 6, 645-664.
- LEE, J., LEE, K. y RHO, S (2002): "An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: a Genetic Algorit-based Model". *Strategic Management Journal*, vol 23, 727-746.
- LEIBENSTEIN, H. (1982): "The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity". *The American Economic Review (Papers and Proceedings)*, vol 72, 92-97.
- LEVENHAGEN, M.; POREAC, J.F. y THOMAS; H. (1993): "Emergent Industry Leadership and the Selling of Technological Visions: A Social Constructionist View". En Hendry, J. y Johnson (with J. Newton) (Eds), *Strategic Thinking: Leadership and the Management Chance*. Chichester: John Wiley & Sons, 69-87
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990): "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry". *Strategic Management Journal*, vol. 11, 385-397.
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1994): "The Linkage between Strategy, Strategic Groups and Performance in Two Contrasting UK Industries". En DAEMS, H. y H. THOMAS (eds.) *Strategic groups, Strategic Moves and Performance*. Elsevier Science, Oxford, 261-278.
- LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Diferences in Efficiency under Competition". *The Bell Journal of Economics*, Otoño, vol. 13, nº 2, 419-438.
- LORANGE, P. (1996): "Interactive Strategies: Alliances and Partnership". *Long Range Planning*, vol. 29, nº 4, 581-584.
- MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J. R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 13, 363-381.
- MAKRIDAKIS, S. (1990): *Forecasting, planning, and strategy for the 21st century*. Free Press, New York.
- MANCKE, R. B. (1974): "Interfirm Profitability Differences". *Quarterly Journal of Economics*, nº 88, mayo, 181-193.
- MARCH, I.; REDONDO, A.; OLTRA, V.; TORRES, A. y SENENT, J. (2000): *Las Claves de la Innovación y de Competitividad en el Sector Iluminación*. Repro-Express S.L., Valencia.
- MARCH, I.; YAGÜE, R. y MARTINEZ, R. (2002): "Un Modelo para la Medición de las Diferencias en Performance por Razón de Tamaño y Territorio". Trabajo de investigación no publicado.
- MARCH, J. G. y SIMON, H. A. (1987): *La Teoría de la Organización*. Ariel, Barcelona. Traducción de March, J. G. y Simon, H. A. (1958): *Organizations*. John Wiley, New York.
- MARSH, T.A. y SWANSON, D.S. (1984): "Risk-return Tradeoffs for Strategic Management". *Sloan Management Review* (pre-1986). Cambridge, tomo 25, nº 3; pág. 35-52.
- MARSHALL, A. (1891): *The Economics of Industry*. McMillan. London.
- MARSHALL, A. (1920): *Principles of Economics*. McMillan, London 8ª edición.
- MARTÍN, F. (1999): *Análisis de Coyuntura del Sector de Aparatos de Iluminación 1998*. Dirección Regional de Comercio de Valencia.
- MAS, F. J. (1994): *Competencia y Dinámica de Grupos Estratégicos. Aplicación al sector Bancario Español*. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante.
- MAS, F. J. (1995): "El Análisis de Grupos Estratégicos y sus Implicaciones de Gestión". *Información Comercial Española*, nº 747, 135-150.
- MAS, F. J. (1996a): "Predicción de la Estructura Futura de la Industria. La Teoría de Grupos Estratégicos". *Economía Industrial*, nº 311, 193-202.

- MAS, F. J. (1996b): "Predicción de las Estrategias Futuras de la Industria y de su Estructura de Grupos Estratégicos: Una Aplicación Empírica". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol 2, nº 2, 421-439.
- MAS, F. J. (1996c): Competencia y Dinámica de Grupos Estratégicos. Aplicación al Sector de la Bancario Español. Alicante: Universidad de Alicante.
- MAS, F. J. (1998): "Relación Rentabilidad-Riesgo en el Contexto de los Grupos Estratégicos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 7, nº 1, 33-46.
- MAS, F. J. y ESTEVEZ (2000): "Dimensiones estratégicas Cognitivas en Posicionamiento Competitivo". *Esic Market*, Mayo-Agosto, 2000, 9-22
- MAS, F. J. y GOMEZ SALA, J.C. (1993): "Análisis de la Competencia en las Cajas de Ahorros: Grupos Estratégicos". *Esic Market*, vol 79, 143-167.
- MASCARENHAS, B. (1989): "Strategic Group Dynamics". *Academy of Management Journal*, vol. 32, nº 2, 333-352.
- MASCARENHAS, B. y AAKER, D. A. (1989a): "Strategy Over Business Cycle". *Strategic Management Journal*, vol. 10, 199-210.
- MASCARENHAS, B. y AAKER, D. A. (1989b): "Mobility Barriers and Strategic Groups". *Strategic Management Journal*, vol. 10, 475-485.
- MASON, E. S. (1939): "Price and Production Policies of the Large Scale Enterprise". *American Economic Review*, nº 39, march, 61-74.
- MASON, E. S. (1957): *Economic Concentration and the Monopoly Problems*. Harvar University Press.
- MAURI, A. J. y MICHAELS, M. P. (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination". *Strategic Management Journal*, vol. 19, 211-219.
- MBENGUE, A. (1995a): "Les Groupes Concurrentiels Perceptuels: Conceptualisation, Mesure et Implications". *Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris, Mayo, 420-437.
- MBENGUE, A. (1995b): "Groupes Concurrentiels Perceptuels et Choix Stratégiques des Entreprises". *Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris, Mayo, 438-457.
- MCGAHAN, A. M. y PORTER, M. E. (1997): "How Much Does Industry Matter Really?". *Strategic Management Journal*, summer special issue, vol. 18, 15-30.
- MCGEE, J. (1985): "Strategic Groups: A Useful Linkage between Industry Structure and Strategic Management". En Thomas, H. y Gardner, D. M.: *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester.
- MCGEE, J. y SEGAL-HORN, S. (1990): "Strategic Space and Industry Dynamics: The Implications for International Marketing Strategy". *Journal of Marketing Management*, vol. 6, nº 3, 175-193.
- MCGEE, J. y THOMAS, H. (1986): "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy". *Strategic Management Journal*, vol. 7, 141-160.
- MCGEE, J. y THOMAS, H. (1989): "Strategic Groups: A Further Comment". *Strategic Management Journal*, vol. 10, 105-107, Research notes and Communications.
- MCGEE, J. y THOMAS, H. (1992): "Strategic Groups and Intra-Industry Competition". *International Review of Strategic Management*, vol. 3, 77-98.
- MCGEE, J. y THOMAS, H. (1994): "Sequential Entry Paths and Industry Evolution". En Daems, H. y Thomas, H.: *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Oxford, 143-153.

- MC GEE, J.; THOMAS, H. y PRUETT, M (1994): "Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics". *Working paper n° 177*, 1-37, Warwick Business School Research Bureau.
- MC GEE, J.; THOMAS, H. y PRUETT, M (1995): "Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics". *British Journal of Management*, vol. 6, 257-270.
- MCKELVEY, W. (1982): *Organizational systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley, CA: University of California Press.
- MCKELVEY, W. y ALDRICH, H. (1983): "Populations, Natural Selection and Applied Organizational Science": *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 1, 101-128.
- MCNAMARA, G. M.; DEEPHOUSE, D. L. y LUCE, R. A. (2003): "Competitive Positioning Within and Across a Strategic Group Structures. The Performance of Core, Secondary and Solitary Firms". *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 2, 161-181.
- MCNAMARA, G. M.; LUCE R. A. y TOMPSON, G. H. (2002): "Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 2, 153-170.
- MCNAMEE P. y MCHUGH, M. (1989): "Mapping competitive groups in the clothing industry". *Long Range Planning*, vol. 22 n° 5, 89-97.
- MCPHERSON, J. M. (1983): "An ecology of affiliation". *American Sociological Review*, vol. 48, 519-532. Citado en Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (1994b): "Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality". *American Journal of Sociology*, vol. 100, n° 2, septiembre, 346-380
- MCPHERSON, J. M. (1990): "Evolution in Communities of Voluntary Organizations". En SINGH, J. V. (ed.): *Organizational evolution: New directions*. Sage, Newbury Park, California. Citado en BAUM, J. A. C. y SINGH, J. V. (1994b): "Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality". *American Journal of Sociology*, vol. 100, n° 2, septiembre, 346-380
- MEHRA, A. (1994): "Strategic Groups: A Resource-based Approach". *The Journal of Socio-Economics*, vol. 23, n° 4, 425-439.
- MEHRA, A. (1996): "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry". *Strategic Management Journal*, vol. 17, 307-322.
- MEHRA, A. y FLOYD, S. W. (1998): "Product Market Heterogeneity, Resource Imitability and Strategic Group Formation". *Journal of Management*, vol. 24, n° 4, 511-531.
- MEINDL, J. R.; STUBBART, Ch. y PORAC, J. F. (1996, eds.): *Cognition Within and Between Organizations*. Organization Science. Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- MENGUZZATO, M. (1995): "La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas". En *Dirección de la Empresa en los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial Jesús López Moreno*, Cívitas, Madrid, 29-49.
- MENGUZZATO, M., Y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- MENGUZZATO, M., Y RENAU, J.J. (1995): "Estrategias de Empresa y Teoría de los Costes de Transacción", *Información Comercial Española*, n° 746, 7-24.
- MERVIS, C. y ROSCH, E. (1981): "Categorization of Natural Objects". *Annual Review of Psychology*, 32, 89-115.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977): "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, vol. 80, 340-363.
- MEYERS, S. C. (1984): "Finance theory and financial strategia" *Interfaces*, vol. 14, n° 1, 126-138.
- MILES, G.; SNOW, C. C. y SHARFMAN, M. P. (1993): "Industry Variety and Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 14, 163-177.

- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organization Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J (1982): "Limit Pricing and Entry under Incomplete Information: An Equilibrium Analysis". *Econometrica*, vol. 50, nº 5, 10889-1122.
- MILLER, A., Y DESS, G. G. (1993): "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, vol. 30, nº. 4, 553-585.
- MILLER, D. (1992): "The Generic Trap". *Journal of Business Strategy*, vol. 13, nº 1, enero-febrero, 37-41.
- MILLER, D. y SHAMSIE, J. (1996): "The Resource-Based Perspective View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 3, 519-543.
- MILLER, K. D. y FRIESEN, P. (1980): "Archetypes of Organizational Transition". *Administrative Science Quarterly*, 268-299.
- MILLER, K. D. y REUER, J. J. (1996): "Measuring Organizational Downside Risk". *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 9, 671-691.
- MILLIGAN, G. (1980): "An Examination of the Effect of Six Types of Error Perturbation on fifteen Clustering Algorithms". *Psychometrika*, nº 45, 352-342.
- MILLIGAN, G. W. y COOPER, M. C. (1985): "An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in a Data Set". *Psychométrica*, vol. 30, 159-179.
- MINTZBERG (1990): "Strategy Formation. Schools of Thought". En Fredrikson, j. (1990, ed.): *Perspectives on Strategic Management*. Harper Collins, New York, 105-235.
- MINTZBERG, H. y LAMPEL, J. (1999): "Reflecting on the Strategy Process". *Sloan Management Review*, Spring, 21-30.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1999): *Safari a la Estrategia: Una Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico*. Granica, Barcelona. Traducción de la edición inglesa de 1998.
- MONTGOMERY, C. A. y WERNERFELT, B (1991): "Sources of Superior Performance: Market Share Versus Industry Effects in the U.S. Brewing Industry". *Management Science*, vol. 37, nº 8, 954-959.
- MOORTHY, K. S. (1985): "Using the Game Theory to Model Competition". *Journal of Marketing Research*, vol. 22, 262-282.
- MORGAN, G. (1990): *Imágenes de la Organización*. Ra-ma, Madrid. Traducido de *Images of Organization*, Sage publications Inc., Berverly Hills, Newbury Park, USA.
- MUÑIZ, N. (1998): "Evolución de la Distribución Comercial en Europa a través del Análisis de Grupos Estratégicos". *ICE, Información Comercial Española*, nº774, 121-135.
- MUÑIZ, N.; CERVANTES, M. y GONZALEZ, A. (2001): "Las Implicaciones de Grupos Estratégicos Internacionales en la Gestión de la Distribución Comercial: desde el Énfasis en los Resultados hacia los Efectos de una Identidad". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, nº 10, 397-432.
- MYERS, S. C. y MAJLUF, N. S. (1984): "Corporate Financing and investment decisions when firms have information that investors do not have". *Journal of Financial Economics*, vol. 13, 187-221.
- NAIR, A. y KOTHA, S. (2001): "Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry". *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 3, 221-235.
- NASH, J (1950): "Equilibrium Points in n-Person Games". *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 48-49. Citado en Tirole, J. (1990): *La Teoría de la Organización Industrial*, Ariel Economía, Barcelona

- NATH, D. y SUDHARSHAN D. (1994): " Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices". *Strategic Management Journal*, vol 15, 43-61.
- NATH; D. y GRUCA, T. S. (1997): "Convergence across Alternative Methods for Forming Strategic Groups". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 9, 745-760.
- NAVAS; J.E. y GUERRAS, L.A. (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Cívitas, Madrid.
- NEELY, A. (1998): *Measuring Business Performance*. Economist Books, London.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- NELSON, R.R. (1994): "The Co- Evolution of Technology. Industrial Structure and Supporting Institutions". *Industrial and Corporate Change*, 3. 47-63.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (MA), Londres.
- NEWMAN, H. H. (1973): *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*. Tesis Doctoral, Harvard University.
- NEWMAN, H. H. (1978): "Strategic Groups and the Structure Performance Relationship". *The Review of Economics and Statistics*, nº 60, 376-383.
- NOHRIA, N. y GARCÍA-PONT, C. (1991): "Global Strategic Linkages and Industry Structure". *Strategic Management Journal*, vol. 12, 105-124.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 96-104.
- NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, vol. 5, nº 1, 14-37.
- NONAKA, I. y KONO, N. (1998): "The Concept of «BA»: Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, vol. 40, nº 3, 40-54.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Firms Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- OLIVA, T. A.; DAY, D. L. y DESARBO, W. S. (1987): " Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map". *Sloan Management Review*, Spring 1987, vol. 28, nº 3. Pp. 5-15.
- OLIVER, C. (1988): "The Colective Strategy Framework: an Application to Competing Predictions of Isomorphism". *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 543-561.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management Review*, vol. 16, 145-179.
- OLIVER, C. (1992): "The Antecedents of Deinstitutionalization". *Organization Studies*, vol. 13, 563-588.
- OLIVER, C. (1997): "Sustainable competitive advantage: Combining Institutional and Resource Based Views". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 9, 697-713.
- OLIVER, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based View". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 9, 697-713.
- OSBORNE, J. D.; STUBBART, CH. I. y RAMAPRASAD, A. (2001): " Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationship between mental models and performance". *Strategic Management Journal*, vol 2 nº5, 435-454.
- OSBORNE, M. y PITCHIK, C. (1986): "Price Competition in an Capacity Constrained Duopoly". *Journal of Economic Theory*, vol. 19, 238-260.
- OSTER, S. (1982): "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change". *The Review of Economics and Statistics*, vol. 64, nº 3, 376-384.

- OUCHI, W. G. (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*, vol. 5, 605-622.
- PANT, L. W. (1991): "An Investigation of Industry and Firm Structural Characteristics in Corporate Turnarounds". *Journal of Management Studies*, vol 18 nº 6, 623-643.
- PARDO, A. y RUIZ, M.A. (2002): SPSS 11, Guía para el Análisis de Datos. McGraw Hill, Madrid.
- PATTON, G. R. (1976): *A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the U.S.: Brewing Industry*. Unpublished PhD dissertation, Purdue University.
- PEGELS, C. C.; SONG, Y. I.; y YANG, B. (2000): "Management Heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance". *Strategic Management Journal*, vol.22 nº 9, 911-923.
- PEGELS, C.C. y C. SEKAR (1989): "Determining Strategic Groups Using Multi-Dimensional scaling". *Interfaces*, 19, 47-57.
- PENROSE (1959): *Teoría del Crecimiento de la Empresa* Ediciones Aguilar, Madrid. Traducción al castellano de Penrose, E. (1958): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York.
- PETERAF, M. (1993 b): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, vol. 14, 179-191.
- PETERAF, M. (1993). "Intra-industry Structure and their Response Toward Rivals". *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, 519-528.
- PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1997): "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity". *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer special issue, 165-186.
- PFEFFER, J. (1978): "The Micropolitics of Organizations". En Meyer y asociados (Eds.) *Environment and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco. Citado en Ulrich, D. y Barney, J. B. (1984): "Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population". *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 3, 471-481.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*. Pitman, Mansfield, Massachusetts.
- PFEFFER, J. (1987): *Organizaciones y Teoría de la Organización*, El Ateneo, Buenos Aires.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations*. Harper and Row, New York.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G. y LEBLEBICI, H. (1976): "The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making". *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 227-245.
- PINILLOS, M.J. y MARTÍN, M.L. (1998): "Grupos Estratégicos en el Sector Asegurador, 1991-1995: El Impacto de la Banca Seguros". Universidad Complutense, 1-90.
- PITT, M. y THOMAS, H (1994): "Industry Groups and Strategic Management: A Reappraisal of Strategic Group Concepts and Research Methodologies". En Daems y Thomas (1994): *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, 81-102.
- PITT-WATSON (1992): "Business Strategy and Economics"; en Faulkner, D., y Johnson, G. (1992, eds.): *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, London.
- POLANYI, M. (1967): *The Tacit Dimension*. Doubleday, New York.
- PORAC, J. F. y THOMAS, H. (1990): "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition". *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 2, 224-240.
- PORAC, J. F. y THOMAS, H. (1994): "Cognitive Categorization and Subjective Rivalry Among Retailers in a Small City". *Journal of Applied Psychology*, vol 79, nº 1, 54-66.

- PORAC, J. F.; THOMAS, H. y BADEN-FULLER, C. (1989): "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers". *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 4, 397-416.
- PORAC, J. F.; THOMAS, H. y BADEN-FULLER, C. (1994): "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers". En DAEMS, H. y THOMAS, H.: *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Oxford, 117-137.
- PORAC, J. F.; THOMAS, H. y EMME, B. (1987): "Knowing the Competition: The mental Models of Retailing Strategists". En JOHNSON (ed.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley, New York, 59-79.
- PORAC, J. F.; THOMAS, H.; WILSON, F.; PATON, D. Y KANFER, A. (1995): "Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 203-227.
- PORTER, M. E. (1973): *Retailer Power, Manufacturer Strategy and Performance in Consumer Goods Industries*. Tesis Doctoral, Harvard University.
- PORTER, M. E. (1976): *Interbrand Choice Strategic and Bilateral Market Power*. Harvard University Press, Cambridge, MA:
- PORTER, M. E. (1979): "The Structure Within Industries and Companies' Performance". *The Review of Economics and Statistics*, vol. 6, n° 1, 214-227.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press. Edición en castellano: PORTER, M. E.: *Estrategia Competitiva*, CECSA México, 1982.
- PORTER, M. E. (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6, 609-620.
- PORTER, M. E. (1987): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México; edición original en lengua inglesa fechada en 1985.
- PORTER, M. E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 12, 95-117.
- PORTER, M. E. (1996): "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 61-78.
- POWELL, W. W. y DIMAGGIO, P. J.(eds.) (1991): *The New Institutionalism of Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, IL, 1991.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, mayo-junio, 79-91.
- PUNJ, G. y STEWART, D. W. (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application". *Journal of Marketing Research*, vol. 20, mayo, 134-138.
- PUTTERMAN, L. (ed.) (1994): *La naturaleza Económica de la Empresa*. Alianza Editorial, Madrid. Traducción de Putterman, L. (1986): *The Economic Nature of Firm. A reader*. Cambridge University Press.
- RAMA, R. (1999): "Tasa de Beneficio e Innovación en los Grupos Estratégicos de la Industria Alimentaria Internacional". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Civitas, n° 4, 285-300.
- RAMSLER, M. (1982): *Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- REED, R. y DEFILLIPI, R. J. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 88-102.
- REGER R. K. (1990b): "The Repertory Grid Technique for Eliciting the Content and Structure of Cognitive Constructive Systems". En HUFF, A. S. (ed.) *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, Chichester, 301-308.

- REGER, R. K. (1988): *Competitive Positioning in the Chicago Banking Market*. Tesis Doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- REGER, R. K. (1990a): "Managerial Thought Structures and Competitive Positioning". En HUFF, A. S. (ed.) *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, Chichester, 71-88.
- REGER, R. K. (1990b): "The Repertory Grid Technique for Eliciting the Content and Structure of Cognitive Constructive Systems" En HUFF, A. S. (ed.) *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, Chichester, 71-88.
- REGER, R. K. y HUFF, A. S. (1993): "Strategic Groups: A Cognitive Perspective". *Strategic Management Journal*, vol. 14, 103-124.
- REGER, R. K. y PALMER, T.B. (1996): "Managerial Categorization of Competitors: Using old Maps to Navigate New Environments". *Organization Science*, 1996, vol. 7, 22-39.
- REVUELTO, L. (2000): *Proyecto Docente*. Presentado el concurso-oposición del Cuerpo de Profesores Titulares de Escuela Universitaria. Universidad de Valencia.
- RISPOLI, M. (1996): "Competence Analysis and Competence-Based Strategies in the Hotel Industry". En Sánchez, R.; Heene, A. y Thomas, H. (1996, coord.): *Dynamic of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Pergamon, Oxford.
- ROQUEBERT, J. A., PHILLIPS, R.L., y WESTFALL, P. A. (1996): "Markets vs Management: What Drives Profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 8, 653-664.
- ROSCH (1978) "Principles of Categorization". In Rosch y Lloyd: *Cognition and Categorization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- ROSCH y MERVIS (1975): "Family Resemblances: Studies on the Internal Structure of Categories" *Cognitive Psychology* 7, 573-605.
- ROUSE, M.J. y DAELLENBACH, U.S. (1999): "Rethinking Research Methods for the Resource-based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 20, 487-494.
- RUEFLI, T. W.; COLLINS, J. M. y LACUGNA, J. R. (1999): "Risk Measures in Strategic Management: Auld Lang Syne?". *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 2, 167-194.
- RUIZ, A. e IGLESIAS, V. (1997): "El Análisis de las Estrategias de Marketing: Un Estudio del Comercio Minorista". *Información Comercial Española*, nº 763, 151-161.
- RUMELT, R. P. (1991): "How Much does Industry Matter?". *Strategic Management Journal*, nº 12, fall, 167-185.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E., Y TEECE, D. J. (1994): "Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda for the 1990s"; en Rumelt, R. P., Schendel, D. E., y Teece, D. J. (1994, eds.): *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. y TEECE, D. J. (1991): "Strategic Management and Economics". *Strategic Management Journal*, vol. 12, special issue winter, 5-29.
- RUMELT; R. P. (1984): "Toward a Strategic Theory of the Firm". En LAMB (ed.): *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 556-570.
- RYANS, A. B. y WITTINK, D. R. (1985): "Security returns as a basis for estimating the competitive structure in an industry". En Thomas, H. y Gardner, D.: *Strategic Marketing and Management*, John Wiley & Sons Ltd., 329-346.
- SÁEZ, F. J. (1998): "El Análisis Competitivo en el Proceso de Formulación de la Estrategia Empresarial". *Revista de Economía y de Empresa*, nº 33, vol. XII, 2ª época, 2º cuatrimestre, 11-30.

- SALANCIK, G. R. y PFEFFER, J. (1974): "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: the caso of a University". *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, 453-473.
- SALANCIK, G. R. y PFEFFER, J. (1978): "Uncertainty, Secrecy and the Choice of Similar Others". *Social Psychology*, vol 41, 246-255.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa. Decisiones y Organización*, Ariel, Barcelona.
- SALAS, V. (1991): "Tamaño y Eficiencia del Sector Bancario Español". Incluido en Ontiveros, E. (Coordinador): *Banca y Mercados Financiero Único*, Ciclo de Conferencias de la Funación Banco Exterior, Abril-Junio 1991, 47-59.
- SÁNCHEZ, R.; HEENE, A. y THOMAS, H. (1996, coord.): *Dynamic of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Pergamon, Oxford.
- SHELLING T. C. (1964): *La Estrategia del Conflicto*. Tecnos, Madrid. Traducción de Schelling T. C. (1960): *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- SCHENDEL, D. (1997): "The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 18, verano, 1-3.
- SCHENDEL, D. E. y HOFFER, C. W. (eds.) (1979): *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, Little, Brown.
- SCHENDEL, D. y PATTON, R. (1978): "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy". *Management Science*, vol. 24, nº 5, 1611-1621.
- SCHERER, F (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin, Boston, segunda edición.
- SCHERER, F. M. y ROSS, D. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, tercera edición, Boston, Houghton Mifflin Company.
- SCHMALENSEE, R. (1982): "The New Industrial Organization and the Economic Analysis of Modern Markets". En Hildebrand, W. (ed.): *Advances in Economic Theory*. Cambridge University Press. Cambridge, 253-285.
- SCHMALENSEE, R. (1985): "Do Markets differ Much?"; *American Economic Review*, vol 75., nº 3.
- SCHMALENSEE, R. (1987): "Competitive Advantage and Collusive Optima". *International Journal of Industrial Organization*, vol. 5: 351-368.
- SCHOEMAKER, P. J. H. (1992): "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities". *Sloan Management Review*, Fall, 67-81. Reproducido en castellano en (1994): "¿Cómo Ligar la Visión Estratégica a las Capacidades Clave?". *Harvard Deusto Business Review*, nº 60, 2/94, 22-39.
- SCHROEDER, D. M.; CONGDEN, S. W. y GOPINATH, C. (1995): "Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology". *The Journal of Management Studies*. Oxford, tomo 32, nº. 2, 163-200.
- SCHROEDER, D.M. (1990): "A Dynamic Perspective on the Impact of Process Innovation upon Competitive Strategies". *Strategic Management Journal*, vol. 11, 25-41.
- SCHUMPETER, J. A. (1954): *History of Economic Analysis*. Oxford University Press. New York.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Traducción al castellano en 1976: *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica Mejico. Cuarta reimpresión.
- SCHWENK, C. R. (1984): "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, vol. 5, 111-128.
- SCHWENK, C. R. (1988): "The Cognitive Perspective in Strategic Decision Making". *Journal of Management Studies*, vol. 25, 41-56.

- SCOTT, W. R. (1987): "The Adolescence of Institutional Theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 493-511.
- SCOTT, W. R. (1995a): *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks, California.
- SCOTT, W. R. (1995b): "Institutional Theory and Organizations". En SCOTT, W. R. y CHRISTENSEN, S.: *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA, xi-xxiii.
- SCOTT, W. R. y CHRISTENSEN, S.: *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- SEGARS, A. H. y GROVER, V. (1994): "Strategic Group Analysis: A methodological Approach for Exploring the Industry Level Impact of Information Technology". *Omega International journal of management Science*, vol. 22, nº 1, 13-34.
- SEGEV, E.; RAVEH, A., y FARJOUN, M. (1999): "Conceptual Maps of the Leading MBA Programs in the United States: Core Courses, Concentration Areas, and the Ranking of the School". *Strategic Management Journal*, vol 20, nº 6, 549-565.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociologica Interpretation*. New York, Harper & Row.
- SETH, A. y THOMAS, H. (1994): "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research". *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 2, 165-191.
- SHANE, S. A. (1996): "Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors". *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, 216-234.
- SHOTTER, J. (1993): *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*. London: Sage.
- SIMON, H. A. (1957): *Administrative Behavior*. McMillan, New York. También existe una edición de 1947.
- SIMON, H. A. (1989): *Naturaleza y Límites de la Razón Humana*. Fondo de Cultura Económica, México.
- SIMON, H.A. (1945): *Administrative Behavior*, Free press, New York.
- SIMON, H.A. (1991): "Bounded Rationality and Organizational Learning". *Organization Science*, 2, 125-139.
- SMIRCICH, L. y STUBBART, C. (1985): "Strategic Management in an Anacted World". *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, 724-736.
- SMITH, K. G.; GRIMM, C. M.; WALLY, S. y YOUNG, G. (1997): "Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 2, 149-157.
- SMITH, T. (1992): *Accounting for Growth*. Century Business Books, London.
- SPENDER, J. C. (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, especial de invierno, 45-62.
- SPENDER, J. C. y GRANT, R. M. (1996): "Knowledge in the Firm: Overview". *Strategic Management Journal*, vol. 17, especial de invierno, 5-9
- STACKELBERG, H. F. (1952): *The Theory of the Market Economy*. Hodge. Primera edición en alemán, 1934.
- STIGLER, G. J. (1964): "A Theory of Oligopoly". *Journal of Political Economy*, vol 72, 44-61.
- STUBBART, C. y RAMAPRASAD, A. (1988): "Probing Two Chief Executive Beliefs about the Steel Industry Using Cognitive Maps". En Lamb. R. (ed) *Advances in Strategic Management*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT.

- SUDHARSHAN, D.; THOMAS, H. y FIEGEMBAUM, A. (1991): "Assesing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis". *Journal of management studies*, vol. 28, nº 5, 429-438.
- TAJFEL, H. Y TURNER, J. C. (1985): "The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour". In WORCHEL S., y AUSTIN, W. G. (eds.): *Psychology of Intergroups Relations* (2ª edición) Nelson-Hall, Chicago, Illinois, 7-24.
- TALLMAN, S. (1991): "Strategic Management Models and Resource-based Strategies among MNEs in a Host Market". *Strategic Management Journal*, Summer special issue, vol. 12, 69-82.
- TANG, M (1984): "Generic Strategies and the Product Life Cycle". *Sloan School of Management Working Paper*, 1601-1684.
- TANG, M. y THOMAS, H. (1992): "The Concept of Strategic Group: Theoretical Construct or Analytical Convenience". *Managerial and Decision Economics*, vol. 13, 323-329.
- TANG, M.; THOMAS, H. y FIEGENBAUM, A. (1994): "Modelling Strategic Group Movements: A Markovian Approach and an Example". En DAEMS, H. y THOMAS, H. (eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Oxford, 331-339.
- TASSEY, G. (1983): "Competitive Strategies and Performance in Technology-based Industries". *Journal of Economics and Business*, 21-40.
- TEECE, D. (1980): "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, pp. 223-247.
- TEECE, D. (1982): "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, 39-63.
- TEECE, D. (1986): "Firm Boundaries, Technological Innovation and Strategic Planning". En G. L. Thomas (ed.) *The Economics of Statgic Planning*, D. C. Health, Lexington, MA, 187-199.
- TEECE, D. (1987): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy". En Teece, D. (ed.) *The Competitive Challenge*, Ballinger, New York, 185-219.
- TEECE, D. (1990): "Contributions and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management"; en Fredrickson, J. M. (1990, ed.): *Perspectives on Strategic Management*, Harper Row Publishers, New York.
- TEECE, D. (1994): "Information Sharing, Innovation, and Antitrust". *Antitrust Law Journal*, vol. 62, 465-481.
- TEECE, D., PISANO, G., Y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº. 7, pp. 509-533.
- TEECE, D.; RUMELT, R.; DOSI, G y WINTER, S. (1994): "Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence". *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, 1-30.
- THOMAS, H. y CARROLL, CH. (1994): "Theoretical and Empirical Links Between Strategic Groups, Cognitive Communities, and Networks of Interacting Firms". En DAEMS, H. y THOMAS, H.: *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Oxford, 7-29.
- THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis". *Journal of Management Studies*, vol. 25, nº 6, 537-555.
- TIROLE, J. (1990): *La Teoría de la Organización Industrial*, Ariel Economía, Barcelona. Traducción de TIROLE, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press. Cambridge, MA.
- TREMBLAY, V. J. (1985). "Strategic Group and the Demand for Beer". *The Journal of Industrial Economics*, vol. 34, nº 2, 183-198.
- TUSHMAN, M. L. y ROMANELLI, E. (1985): "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation". *Reseach in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, 171-222.

- TVERSKY, A. y KHANEMAN, D. (1974): "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases". *Science*, 1124-1131.
- ULRICH, D. y BARNEY, J. B. (1984): "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population". *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 3, 471-481.
- URIEL, E. (1995): *Análisis de Datos. Series Temporales y Análisis Multivariable*. Madris: Editorial AC.
- VEGA, J. (1998): "Un Modelo para Medir la Creación de Valor para el Accionista". *Información Comercial Española*, nº 769, Marzo, 49-56.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 4, 801-814.
- VENTURA, J. (1994): *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*, Civitas, Madrid.
- VENTURA, J. (1995): "El Análisis Económico en la Formulación de Estrategias Empresariales". *Revista Asturiana de Economía*, nº 3, 135-153.
- VENTURA, J. (1996): *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar*. Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- VON NEUMANN, J. (1928): "Zur Theorie der Gesellschaftsspiele". *Mathematische Annalen*, vol. 100, 295-320.
- VON NEUMANN, J. (1937): "Über ein Ökonomisches Gleichungssystem und eine Verallgemeinerung des Brouwerschen Fixpunktsatzes". *Ergebnisse eines Mathematik Kolloquiums*, vol. 8, 73-83.
- VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton.
- WALSH, C. (1994): *Ratios Clave para la Dirección de las Empresas*. Biblioteca de empresa Folio. Traducción autorizada de la obra *Key Management Ratios*, Pitman Publishing, London.
- WALTER, I. (1986): "Competition in the International Financial Services Industry". Working Paper. New York University. Citado en MEHRA, A. (1996): "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry". *Strategic Management Journal*, vol. 17, 307-322.
- WALTON, E. J. (1986): "Managers' Proptotypes of Financial Firms. *Journal of Management Studies*, vol. 23, 679-698.
- WEICK, K. E. (1979): *The Social Psychology of Organizing* (2ª edición). Addison Westley, Reading, MA.
- WEICK, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- WEISS, L. W. (1974): "The Concentration-Profits Relationship nad Antitrust". En H. J. Goldschmid et al. (eds.) *Industrial Concentration: The New Learning*. Little, Brown, Boston.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995): "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After". *Strategic Management Journal*, vol. 16, 171-174.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C. A. (1988): "Tobin's and the Importance of Focus in Firm Performance". *American Economic Review*, nº 78, 246-250.
- WESTNEY, E. (1993): "Institutionalization Theory and the Multinational Corporation". En GHOSHSAL, S. y WESTNEY, D. (eds.): *Organization theory and the multinational corporation*, 53-76.

- WESTWICK, C. A. (1997): *Manual para la Aplicación de Ratios de Gestión*. Ediciones Deusto, Bilbao. Traducción autorizada de la obra *How to Use management Ratios*, Gower Publishing Company Ltd., Aldershot, Hampshire, Inglaterra.
- WHETTEN, D. A. y GODFREY, P. C. (1998): *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- WHIPP, R y CLARKE, P. (1986): *Innovation in the Auto Industry*. London, Pinter.
- WHITE, G. P. (1996): "A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures for Manufacturing". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, nº 3, 42-61.
- WHITLEY, R. (1992): "The social construction of organizations and markets: The comparative analysis of business recipes". In M. Reed and M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: New direction in organization theory and analysis*. London: Sage, 120-143.
- WIESNER, J. D. y FAWCETT, S. E. (1991): "Linking Firm Strategy to Operating Decisions through Performance Measurement". *Production & Inventory Management Journal*, 5-11.
- WIGGINS, R. R. y RUEFLI, T. W. (1995): "Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Technique". *Academy of Management Journal*, diciembre, vol. 38, nº 6, 1635-1656.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York University Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): "Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations". *Journal of Law and Economics*, vol. 22, 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, N.Y. Las citas corresponden a la edición en lengua española *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- WILLIAMSON, O. E. (1986): *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*. The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E., Y OUCHI, W. G. (1981): "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects"; en Van de Ven, A. H., y Joyce, W. F. (1981, eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley & Sons, N.Y.
- WILLIAMSON, O.E. (1989): *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México, 1ª edición en castellano.
- WILSON, R. (1983): "Auditing: Perspectives from Multiperson Decision Theory": *Accounting Review*, vol. 58, 305-318.
- WINTER, S.G. (1988): "Natural Selection and Evolution". En: Eatwell, J., Milgate, M. y Newman, P. (eds.). (1988): *The new Palgrave: a dictionary of economics*. McMillan Press. London. Tomo III, 614-617.
- www.admin.infurma.es/arvet (2003): "Informe sobre las exportaciones de aparatos de iluminación de los países de la Unión Europea 2000".
- www.arvet.es (2003): "Información del sector de la iluminación en España".
- www.idescat.es (2003): "Estadísticas básicas del sector de lámparas y aparatos de iluminación".
- www.mcx.es (2003): "Informe sobre el sector de la iluminación".
- www.registradores.org (2003): "Informes económico-financieros de las empresas de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación".
- ZUCKER, L. G. (1987): "Institutional Theories of Organizations". *Annual Review of Sociology*, vol. 13, 443-464.

ANEXO 1

REVISTAS INTERNACIONALES	TRABAJOS	
1.- Strategic Management Journal (37)	Galbraith y Schendel (1983); Hawes y Crittenden (1984); Harrigan (1985); Johnson y Thomas (1987); Cool y Schendel (1988); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Lawless y Finch (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 a); Mascarenhas y Aaker (1989 b); Fiegenbaum y Thomas (1990); Lewis y Thomas (1990); Schroeder (1990); Nohria y García-Pont (1991); Tallman (1991); Caves y Ghemawat (1992); Cool y Dierickx (1993); Miles, Snow y Sharfman (1993); Reger y Huff (1993); Nath y Sudharshan (1994); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Bogner, Thomas y McGee (1996); Mehra (1996); Houthoofd y Heene (1997); Nath y Gruca (1997); Smith, Grimm, Young y Wally (1997); Greeve (1998); Segev, Raveh y Farjoun (1999); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Pegels, Song y Yang (2000); Nair y Kotha (2001); Osborne, Sttubart y Ramaprasad (2001); García-Pont y Nohria (2002); Lee, Lee y Rho (2002); McNamara, Luce y Tompson (2002); McNamara, Deephouse y Luce Nair y Filer (2003)	
2.-Academy of Management Journal (8)	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Dess y Davis (1984); Fombrun y Zajac (1987); Kim y Lim (1988); Mascarenhas (1989); Boecker (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Wiggins y Ruefli (1995)	
3.- Journal of Management Studies (10)	Walton (1986); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Lawless y Tegarden (1991); Pant (1991); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Fiegenbaum y Thomas (1993); Hodkinson y Johnson (1994); Duysters y Hogedoorn (1995); Schroeder, Congden y Gopinath (1995)	
4.- Management Science (3)	Schendel y Patton (1978); Cool y Schendel (1987); Day, Desarbo y Oliva (1987)	
5.- Review of Economics and Statistics (4)	Newman (1978); Porter (1979); Oster (1982); Amel y Rhoades (1988)	
6.- Managerial and Decision Economics (5)	Modelos T ^a Juegos	Kumar (1987) ; Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990)
	Empírico	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Peteraf (1993); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001)
7.- The Journal of Industrial Economics (4)	Hatten y Schendel (1977); Grisprud y Gronhaug (1985); Tremblay (1985); Kumar (1990)	
8.- Journal of Management (3)	Baird, Sudharshan y Thomas (1988); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Mehra y Floyd (1998)	
9.- Long Range Planning (4)	Calori (1985); McNamee y McHugh (1989); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993)	
10.- Journal of Marketing (2)	Frazier y Howell (1983); Clark y Montgomery (1999)	

(continúa en la página siguiente)

REVISTAS INTERNACIONALES	TRABAJOS
11.- Administrative Science Quarterly	Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995)
12.- Sloan Management Review	Oliva Day y DeSarbo (1987)
13.- Journal of International Business Studies (2)	Kogut (1984); Douglas y Rhee (1989)
14.- Journal of Applied Psychology	Porac y Thomas (1994)
15.- European Economic Review	De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988)
16.- Interfaces	Pegels y Sekar (1989)
17.- Journal of Managerial Issues	Gordon y Milne (1999)
18.- Omega International Journal of Management Studies	Segars y Grover (1994)
19.- Journal of Marketing Management	McGee y Segal-Horn (1990)
20.- International Studies of Management and Organization	Hergert (1987)
21.- Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali	Jegers (1989)
22.- Journal of Behavioral Economics	Fiegenbaum y Primeaux (1987)
23.- Recherches Economiques de Louvain	Donsimoni y Leoz-Arguelles (1981)

Cuadro 1. Artículos por publicaciones internacionales

Fuente: Elaboración propia

REVISTAS NACIONALES	TRABAJOS
1.- Información Comercial Española (7)	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Espitia, Polo y Salas (1991); Céspedes (1996); García Falcón y Rodríguez (1996); Flavían y Polo (1997); Ruiz e Iglesias (1997); Muñiz (1998)
2.- Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas (4)	Camisón y Molina (1998); Rama (1999); García, Santos y Vallelado (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001)
3.-Economía Industrial (5)	Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Más Ruiz (1996); Bigné y Vila (2000); Flavían y Polo (2000); Más Ruiz (2000)
4.- Esic Market (3)	Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Flavían y Polo (1997); Más Ruiz y Estevez García (2000)
5.- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa (3)	Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Iglesias (1994); Más Ruiz (1998)
6.- Boletín Económico de ICE	Bello y Muñiz (1998)
7.- Cuadernos Aragoneses de Economía (2)	Flavián, Polo y Urquizu (1994); Más Ruiz (1996 b)

Cuadro 2. Artículos por publicaciones nacionales

Fuente: Elaboración propia

OTRAS PUBLICACIONES	TRABAJOS
Thomas y Gardner (1985) (3)	Hatten y Hatten (1985); Primeaux Jr. (1985); Ryans y Wittink (1985)
Johnson (1987)	Porac, Thomas y Emme (1987)
Huff (1990) (2)	Reger (1990 a)
IVIE (1993)	Gómez, Marhuenda y Más (1993)
Daems y Thomas (1994) (9)	Bogner, Pandian y Thomas (1994); Cool, Dierickx y Martens (1994); Fiegenbaum y Thomas (1994); Jegers (1994); Lewis y Thomas (1994); McGee y Thomas (1994); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Thomas y Carroll (1994)
Universidad de Oviedo (077/1994)	Iglesias (1994)
Conférence de L' Association Internationale de Management Stratégique (1995) (2)	Mbengue (1995 a); Mbengue (1995 b)
Scott y Christensen (1995)	Lant y Baum (1995)
17 th Annual Conference of the Strategic Management Society (1997)	Foreman y Westgreen (1997)
Universidad Complutense de Madrid (140/1998)	Pinillos y Martín (1998)
Congreso Iberoamerican Academy of management (2000)	De la Fuente, De Andrés, y Del Valle (2000)

Cuadro 3. Trabajos aparecidos en otras publicaciones

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	
Actividad de la compañía	Newman (1978); McNamee y McHugh (1989); Reger y Huff (1993); Smith, Grimm, Young y Wally (1997)
Diversificación	Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985); Johnson y Thomas (1987); Lewis y Thomas (1990); Pant (1991); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Lewis y Thomas (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Flavian y Polo (1997 a, 1997 b); Bello y Muñiz (1998); Muñiz (1998); Pinillos y Martín (1998); Flavian y Polo (2000); Muñiz, Cervantes y González (2001); Nair y Kotha (2001/2)
Integración vertical	Newman (1978); Galbraith y Schendel (1983); Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985); Calori (1985); Day, Desarbo y Oliva (1987);Oliva, Day y Desarbo (1987); Douglass y Rhee (1989); Mascarenhas (1989a); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Houthoofd y Heene (1997);
Amplitud gama de productos y/o servicios	Newman (1978); Frazier y Howell (1983/1); Galbraith y Schendel (1983); Dess y Davis (1984); Hawes y Crittenden (1984); Fombrum y Zajac (1987); Amel y Rhoades (1988); De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); Douglass y Rhee (1989); Mascarenhas (1989a); McNamee y McHugh (1989); Fiegenbaum y Thomas (1990); Lewis y Thomas (1990); Tallman (1991); Nohria y García-Pont (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Caves y Ghemawat (1992); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Ketchen, Thomas y Snow (1993/2); Fiegenbaum y Thomas (1994); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Iglesias (1994); Lewis y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Mbengue (1995 a y b); García Falcón y Rodríguez (1996); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b); Foreman y Westgren (1997); Houthoofd y Heene (1997); Nath y Gruca (1997/1/2); Ruiz e Iglesias (1997/1/2); Camisón y Molina (1998/2); Pinillos y Martín (1998); Gordon y Milne (1999); Bigné y Vila (2000); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Flavian y Polo (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); García-Pont y Nohria (2002)
Importancia relativa de diferentes líneas de productos o servicios	Frazier y Howell (1983/2); Cool y Schendel (1987); Cool y Schendel (1988); De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); Fiegenbaum y Thomas (1990); Lewis y Thomas (1990); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Cool y Dierickx (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Ketchen, Thomas y Snow (1993/1); Bogner, Pandian y Thomas (1994); Fiegenbaum y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994/1/4); Lewis y Thomas (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Bogner, Thomas y McGee (1996); Céspedes (1996/2); Mehra (1996/2); Houthoofd y Heene (1997); Nath y Gruca (1997); Pinillos y Martín (1998); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); García, Santos y Valledado (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
Mercado objetivo: segmento objetivo, consumidores	Frazier y Howell (1983/1); Galbraith y Schendel (1983); Calori (1985); Cool y Schendel (1987); Day, DeSarbo y Oliva (1987); Cool y Schendel (1988); De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); Kim y Lim (1988); Douglass y Rhee (1989); Mascarenhas (1989a); Tallman (1991); Cool y Dierickx (1993); Reger y Huff (1993); Cool, Dierickx y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994/1/4); Foreman y Westgren (1997); Nath y Gruca (1997); Gordon y Milne (1999); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
Ámbito geográfico de actuación¹	Schendel y Patton (1978); Donsimoni y Leoz-Argüelles (1981); Dess y Davis (1984); Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Calori (1985); Tremblay (1985/1/2); Cool y Schendel (1987); Johnson y Thomas (1987); Cool y Schendel (1988); De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); Johnson y Thomas (1988); Mascarenhas (1989a); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); McGee y Segal-Horn (1990); Boecker (1991); Espitia, Polo y Salas (1991/2); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Cool y Dierickx (1993); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Reger y Huff (1993); Cool, Dierickx y Martens (1994); Lewis y Thomas (1994/2); Mbengue (1995 a y b); Céspedes (1996/2); Mehra (1996/2); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b); Houthoofd y Heene (1997); Muñiz (1998); Bigné y Vila (2000); Flavian y Polo (2000);García, Santos y Valledado (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001); Nair y Kotha (2001/2); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)

¹ Cabe significar que diversos autores utilizan variables de tamaño como indicador, entre otras cosas de la amplitud del ámbito de actuación de las empresas analizadas

POSICIÓN DE MERCADO/TAMAÑO	
Cuota de mercado	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Porter (1979); Galbraith y Schendel (1983); Fiegenbaum y Primeaux Jr. (1987); Hergert (1987); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Nohria y García-Pont (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Pant (1991); Gordon y Milne (1999); García, Santos y Valledado (2001); García-Pont y Nohria (2002)
Cuota de mercado relativa	Hatten y Hatten (1985)
Cambio en la cuota de mercado	Pant (1991)
Relación y poder de negociación respecto proveedores	Flavian y Polo (1997 a; 1997 b); Flavian y Polo (2000); Foreman y Westgren (1997)
Relación y poder de negociación respecto clientes	Oliva, Day y Desarbo (1987); Douglass y Rhee (1989); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Foreman y Westgren (1997)
Tamaño según activo	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Fombrum y Zajac (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Espitia, Polo y Salas (1991/3); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Nath y Sudharshan (1994); Segars y Grover (1994); Más Ruiz (1996); Nath y Gruca (1997); Más Ruiz (1998); Clark y Montgomery (1999/2)
Tamaño según ventas	Frazier y Howell (1983/2); Primeaux Jr. (1985); Cool y Schendel (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Johnson y Thomas (1987); Cool y Schendel (1988); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1990); Pant (1991); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Cool y Dierickx (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Cool, Dierickx y Martens (1994); Fiegenbaum y Thomas (1994); Iglesias (1994); Segars y Grover (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Fiegenbaum y Thomas (1995); Mbengue (1995 a y b); Bello y Muñiz (1998); Muñiz (1998); Pinillos y Martín (1998); Rama (1999); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
Tamaño según producción	Tremblay (1985/2); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Lewis y Thomas (1994/2); Houthoofd y Heene (1997)
Tamaño según plantilla	Flavián <i>et al.</i> (1994); García Falcón y Rodríguez (1996)
Número de plantas, establecimientos u oficinas	Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Lewis y Thomas (1990); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Lewis y Thomas (1994); Ruiz e Iglesias (1997/1); Muñiz (1998); De la Fuente <i>et al.</i> (2000); García, Santos y Valledado (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001)
Otras tamaño	Hatten y Schendel (1977); Schendel y Patton (1978); Primeaux Jr. (1985); Tremblay (1985); Baird, Sudharshan y Thomas (1988); McNamee y McHugh (1989); Nohria y García-Pont (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Nath y Sudharshan (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995/2); Foreman y Westgren (1997); Nath y Gruca (1997); Bello y Muñiz (1998); Camisón y Molina (1998/1); Pinillos y Martín (1998); De la Fuente <i>et al.</i> (2000); Nair y Kotha (2001/2); García-Pont y Nohria (2002)

FINANZAS GENERAL	
Financiación, endeudamiento, apalancamiento financiero	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Frazier y Howell (1983/2); Dess y Davis (1984); Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Johnson y Thomas (1987); Lawless, Bergh y Wilsted (1989/2); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Pant (1991); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Reger y Huff (1993); Lewis y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994/3); Segars y Grover (1994); Mehra (1996/1/2); Rama (1999); De la Fuente <i>et al.</i> (2000)
Cambio en el apalancamiento financiero	Mascarenhas y Aaker (1989 a y b/2)
Solvencia	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Baird, Sudharsah y Thomas (1988); Lawless, Bergh y Wilsted (1989/2); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993/1); Segars y Grover (1994); Pinillos y Martín (1998)
Ratio dividendos/ingresos:	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Baird, Sudharsah y Thomas (1988); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991)
Coste capital	Baird, Sudharshan y Thomas (1988?); Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990)
Otras	Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); Flavián <i>et al.</i> (1994); Segars y Grover (1994); Pinillos y Martín (1998); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/2)

FINANZAS EMPRESAS FINANCIERAS: BANCA Y SEGUROS (fundamentalmente)	
Acreedores, cuentas a pagar	Lawless, Bergh y Wilsted (1989/2); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990)
Crecimiento inversión	Mehra (1992/2)
Crecimiento inversión en relación al mercado	Galbraith y Schendel (1983);
Estructura de inversiones en la empresa	Flavian <i>et al.</i> (1994); Flavian y Polo (1997 a;1997 b; 2000);
Estrategias de inversión	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990);Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993); Flavian <i>et al.</i> (1994); Fiegenbaum y Thomas (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Mehra (1996/2); Pinillos y Martín (1998); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000/1); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001)
Inversión	Mascarenhas y Aaker (1989 b/2)
Nuevas inversiones	Lawless y Tegarden (1991)
Reaseguro	Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993); Fiegenbaum y Thomas (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Pinillos y Martín (1998); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001)
Nivel financiero	Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993); Fiegenbaum y Thomas (1994); Fiegenbaum y Thomas (1995); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001)
Protección de la rentabilidad	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991)
Provisiones	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Mehra (1996/2)
Ratios de pasivo, captación de fondos	Espitia, Polo y Salas (1991/4); Más Ruiz (1996); Más Ruiz (1998); Gómez Suárez y Méndez García (2000/1)
Ratios de activo	Espitia, Polo y Salas (1991/4); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Céspedes (1996/2); Más Ruiz (1996); Más Ruiz (1998); Gómez Suárez y Méndez García (2000/1)
Otras	Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Espitia, Polo y Salas (1991); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Flavian <i>et al.</i> (1994); Céspedes (1996)

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	
Innovación	Cool, Dierickx y Martens (1994); Mehra (1996); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/2)
Innovación en producto y servicio	Galbraith y Schendel (1983); Dess y Davis (1984); Kim y Lim (1988); Douglass y Rhee (1989); Caves y Ghemawat (1992); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Bigné y Vila (2000)
Innovación, liderazgo en procesos	Dess y Davis (1984); Caves y Ghemawat (1992)
Gasto total I+D	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Bogner, Pandian y Thomas (1994)
I+D sobre ventas	Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Cool y Schendel (1987); Cool y Schendel (1988); Day, DeSarbo y Oliva (1987); Hergert (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Cool y Dierickx (1993); Miles, Snow y Sharfman (1993); Duysters y Hagedoorn (1995); Mbengue (1995 a y b); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
I+D sobre producción	Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992)
Cambio en I+D en productos	Galbraith y Schendel (1983)
Cambio en I+D en procesos	Galbraith y Schendel (1983)
Patentes y permisos aprobados y/o solicitados	Cool y Schendel (1987, 1988); Caves y Ghemawat (1992); Cool y Dierickx (1993); Duysters y Hagedoorn (1995); Bogner, Thomas y McGee (1996); Foreman y Westgren (1997); Rama (1999); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
Innovación en marketing	Dess y Davis (1984); Bigné y Vila (2000)
Innovación relativa en productos	Bogner, Pandian y Thomas (1994)
Productos no rutinarios	Ketchen, Thomas y Snow (1993/2); Camisón y Molina (1998/2)
Gastos formación equipos médicos	Ketchen, Thomas y Snow (1993/1); Nath y Sudharshan (1994); Nath y Gruca (1997)
Diversificación de la actividad innovadora	Rama (1999)
Estatus de pionero	Caves y Ghemawat (1992)
Intensidad investigadora: gastos de capital/ingresos por ventas	Houthoofd y Heene (1997)
Prontitud a la hora de introducir marcas genéricas:	Hawes y Crittenden (1984)
Procesos de I+D	De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988)
TECNOLOGÍA	
Capacidad tecnológica	Mascarenhas (1989a); Nohria y García-Pont (1991); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Mehra (1996); García-Pont y Nohria (2002);
Tecnología empleada	Frazier y Howell (1983); Calori (1985); De Bondt Sleuwaegen y Veugelers (1988); Nair y Kotha (2001); Bigné y Vila (2000)
Inversión en tecnología	Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985);
Incorporación nuevas tecnologías	Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Flavian <i>et al.</i> (1994); Iglesias (1994); Nath y Gruca (1997/2); Ruiz e Iglesias (1997/1); De la Fuente <i>et al.</i> (2000); García, Santos y Valledado (2001);

MARKETING	
Número de marcas / marcas propias	Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Schendel y Patton (1978); Hatten y Hatten (1985); Houthoofd y Heene (1997); Foreman y Westgren (1997); Bello y Muñiz (1998)
Distribución	Dess y Davis (1984); Calori (1985); Hatten y Hatten (1985); Cool y Schendel (1987); Cool y Schendel (1988); Kim y Lim (1988); Tallman (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Cool y Dierickx (1993); Mbengue (1995 a y b); García Falcón y Rodríguez (1996); Bigné y Polo (2000); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
Gastos o esfuerzo en marketing	Hatten, Schendel y Cooper (1978); McGee y Segal-Horn (1990); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Smith, Grimm, Young y Wally (1997); Clark y Montgomery (1999); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/2)
Gasto en marketing/ventas	Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990)
Énfasis en marketing frente a competidores	Cool, Dierickx y Jemison (1989)
Otras Marketing	De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988); Cool, Dierickx y Martens (1994); Foreman y Westgren (1997)
Merchandising	Hawes y Crittenden (1984)
Precio (liderazgo en costes / diferenciación)	Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Hawes y Crittenden (1984); Hatten y Hatten (1985); McNamee y McHugh (1989); Tallman (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); García Falcón y Rodríguez (1996); Ruiz e Iglesias (1997/2); Bigné y Vila (2000)
Precio relativo	Hawes y Crittenden (1984); Calori (1985); Galbraith y Schendel (1983); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Douglass y Rhee (1989)
Cambio precio relativo	Galbraith y Schendel (1983)
Otras precio	Muñiz (1998); Muñiz, Cervantes y González (2001)
Promoción de ventas	Kim y Lim (1988); Ruiz e Iglesias (1997/2)
Promoción de ventas/ventas	Cool y Schendel (1987, 1988); Cool y Dierickx (1993); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
Gasto relativo y cambio en promoción	Galbraith y Schendel (1983)
Publicidad	Dess y Davis (1984); Kim y Lim (1988)
Gasto total en publicidad	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Gordon y Milne (1999)
Publicidad/ventas	Oster (1982); Harrigan (1985); Cool y Schendel (1987); Hergert (1987); Johnson y Thomas (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Cool y Schendel (1987); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Lewis y Thomas (1990); Lawless y Tegarden (1991); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Cool y Dierickx (1993); Miles, Snow y Sharfman (1993); Lewis y Thomas (1994/1/2); Mbengue (1995 a y b); Houthoofd y Heene (1997); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/1)
Publicidad/producción	Hatten y Hatten (1985); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992)
Publicidad respecto a competidores	Galbraith y Schendel (1983); Hawes y Crittenden (1984); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Douglass y Rhee (1989)
Cambio en el gasto relativo en publicidad	Galbraith y Schendel (1983)
Otras publicidad	Hatten y Hatten (1985); Hawes y Crittenden (1984); Tremblay (1985/2);
Relaciones públicas	Nath y Sudharshan (1994/2)
Gasto en fuerza de ventas	Galbraith y Schendel (1983)
Gasto relativo en fuerza de ventas	Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Douglass y Rhee (1989)
Cambio en gasto relativo en fuerza de ventas:	Galbraith y Schendel (1983)
Ventas: tipo de venta	Hatten y Schendel (1977); Frazier y Howell (1983/2); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Day, DeSarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992)
Otras fuerza de ventas	Nath y Sudharshan (1994/2); Bigné y Polo (2000)

PRODUCCIÓN

Antigüedad de las instalaciones	Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978)
Cambio en la antigüedad	Galbraith y Schendel (1983)
Tamaño y capacidad de las plantas, tiendas, almacenes	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Lewis y Thomas (1990); Caves y Ghemawat (1992); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Lewis y Thomas (1994)
Capacidad de producción	Johnson y Thomas (1987)
Cambio en la utilización de la capacidad total:	Galbraith y Schendel (1983)
Características producción	De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988)
Ciclos de producción	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Nath y Sudharshan (1994/4); Foreman y Westgren (1997)
Intensidad de capital sobre ventas	Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Day, DeSarbo y Oliva (1987); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Hergert (1987); Johnson y Thomas (1987); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Lewis y Thomas (1994/2); Houthoofd y Heene (1997)
Intensidad de capital sobre empleados	Johnson y Thomas (1987); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Flavian <i>et al.</i> (1994); Rama (1999); Nair y Kotha (2001/2)
Intensidad de capital sobre oficina	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Espitia, Polo y Salas (1991/4); Céspedes (1996/2); Empleados / oficinas: Gómez Suárez y Méndez García (2000/2)
Otras intensidad de capital	Hatten y Schendel (1977); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Miles, Snow y Sharfman (1993); Nath y Sudharshan (1994/3); Houthoofd y Heene (1997)
Equipos de producción	Clark y Montgomery (1999/2)
Cambio en los costes de producción:	Galbraith y Schendel (1983)
Nivel de inventario	Dess y Davis (1984); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Segars y Grover (1994)
Nivel inventario sobre ventas	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Lawless y Finch (1989); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991)
Rotación de inventario o de capital	Frazier y Howell (1983/2); Harrigan (1985); Lawless, Bergh y Wilsted (1989/2); Rama (1999)
Otras inventario	Frazier y Howell (1983/2); Harrigan (1985)

RECURSOS HUMANOS

Costes y gastos de personal	Cool, Dierickx y Jemison (1989); Nohria y García-Pont (1991); Nath y Sudharshan (1994/4); García-Pont y Nohria (2002);
Intensidad capital humano	Ver nivel de servicios medido con ratios de personal
Calidad, preparación RR.HH.	Dess y Davis (1984); Kim y Lim (1988); Nath y Gruca (1997/2)
Experiencia, conocimientos y relaciones del staff	Foreman y Westgren (1997)

CONTROL DE COSTES/ LIDERAZGO EN COSTES/EFICIENCIA/PRODUCTIVIDAD	
<i>Competencia en precios</i>	Dess y Davis (1984)
<i>Economías de escala y alcance</i>	Kim y Lim (1988); Douglass y Rhee (1989); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Bigné y Vila (2000)
<i>Montante de costes y gastos totales y parciales</i>	Galbraith y Schendel (1983); Frazier y Howell (1983/2); Nair y Kotha (2001/2)
<i>Cambio en costes o ratios</i>	Galbraith y Schendel (1983); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2)
<i>Costes sobre activos y/o inmovilizado</i>	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Céspedes (1996/2); García, Santos y Valledado (2001)
<i>Costes sobre ventas</i>	Frazier y Howell (1983/2); Lawless y Finch (1989); Houthoofd y Heene (1997); Pinillos y Martín (1998)
<i>Posición en costes empresa</i>	Pegels y Sekar (1989); Smith, Grimm, Young y Wally (1997)
<i>Ratios costes sobre costes</i>	Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992)
<i>Búsqueda ventajas costes</i>	Gordon y Milne (1999)
<i>Habilidad en control de costes</i>	Foreman y Westgren (1997)
<i>Eficiencia operativa</i>	Dess y Davis (1984); Kim y Lim (1988)
<i>Productividad / ventas / valor añadido por empleado</i>	Frazier y Howell (1983/2); Harrigan (1985); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y Desarbo (1987); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Segars y Grover (1994); Bello y Muñiz (1998); Muñiz (1998); Pinillos y Martín (1998); García, Santos y Valledado (2001); Muñiz, Cervantes y González (2001); Nair y Kotha (2001/2)
<i>Productividad inversiones y/o activos</i>	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Lawless y Tegarden (1991); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Nath y Sudharshan (1994/4); Céspedes (1996/2); Houthoofd y Heene (1997); Ruiz e Iglesias (1997/1); Gómez Suárez y Méndez García (2000/2)
<i>Ratios de costes respecto a precios</i>	Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993); Fiegenbaum y Thomas (1994); Nath y Sudharshan (1994/3); Fiegenbaum y Thomas (1995); Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001)
<i>Relación ventas / coste de ventas</i>	Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987, 1990); Lawless y Tegarden (1991); Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991); Segars y Grover (1994); Tang, Thomas y Fiegenbaum (1994)
<i>Otras eficiencia</i>	Frazier y Howell (1983/2); Jegers (1989); Bustos, Hidalgo y Díez de Castro (1992); Ketchen, Thomas y Snow (1993/1); Jegers (1994); Segars y Grover (1994)

DIFERENCIACIÓN/CALIDAD/SERVICIO	
<i>Diferenciación vía marketing</i>	Diferenciación vía marketing: Kim y Lim (1988)
<i>Esfuerzo diferenciación</i>	Calori (1985)
<i>Diferenciación del producto o servicio</i>	Dess y Davis (1984); Harrigan (1985); Kim y Lim (1988); Caves y Ghemawat (1992); Céspedes (1996/2); Nath y Gruca (1997/2); Gordon y Milne (1999)
<i>Imagen de marca, de empresa, reputación</i>	Dess y Davis (1984); Kim y Lim (1988); Caves y Ghemawat (1992); Mehra (1996); Nath y Gruca (1997/2); Ruiz e Iglesias (1997/2)
<i>Otras diferenciación</i>	Hawes y Crittenden (1984); Caves y Ghemawat (1992); Foreman y Westgren (1997); Nath y Gruca (1997/2); Ruiz e Iglesias (1997/2); De la Fuente <i>et al.</i> (2000)
<i>Calidad y calidad relativa del producto y servicio</i>	Galbraith y Schendel (1983); Calori (1985); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y Desarbo (1987); Kim y Lim (1988); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Douglass y Rhee (1989); Tallman (1991); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Iglesias (1994); Pegels y Sekar (1994); Foreman y Westgren (1997); Nath y Gruca (1997/2); Ruiz e Iglesias (1997/1/2); Bigné y Vila (2000)
<i>Cambio en la calidad relativa producto/servicio</i>	Galbraith y Schendel (1983)
<i>Otras calidad</i>	Dess y Davis (1984); Hawes y Crittenden (1984); Foreman y Westgren (1997)
<i>Nivel de servicios medido con ratios de personal</i>	Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Iglesias (1994); Nath y Sudharshan (1994/4); Céspedes (1996/2); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b); Ruiz e Iglesias (1997/1); Pinillos y Martín (1998); Flavian y Polo (2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000/2)
<i>Otros servicios</i>	Dess y Davis (1984); Kim y Lim (1988); Caves y Ghemawat (1992); Ruiz e Iglesias (1997/2)

RESULTADOS	
Ratios rentabilidad	Donsimoni y Leoz-Argüelles (1981); Frazier y Howell (1983/2); Johnson y Thomas (1987); Baird, Sudharsah y Thomas (1988); Jegers (1989); Pant (1991); Caves y Ghemawat (1992); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Jegers (1994); Rama (1999)
Márgenes y márgenes relativos (diferenciación)	Frazier y Howell (1983/2); Azofra; De la Fuente; De Miguel y Rodríguez (1990); Pant (1991); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Nath y Sudharshan (1994/3); Bello y Muñiz (1998)
Valoración subjetiva éxito	Reger y Huff (1993); Clark y Montgomery (1999/2)
Crecimiento interno y externo	Hatten, Schendel y Cooper (1978); Frazier y Howell (1983/2); Fombrun y Zajac (1987); Johnson y Thomas (1987); Mascarenhas y Aaker (1989 b/2); : Azofra; De la Fuente; De Miguel y Rodríguez (1990); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Reger y Huff (1993); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b); Bello y Muñiz (1998); Flavian y Polo (2000)
Riesgo	Johnson y Thomas (1987); Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Mehra (1996)
Beneficio operativo	Primeaux Jr. (1985)
Cotización	Ryans y Wittink (1985); Gómez, Marhuenda y Mas (1993)

OTRAS VARIABLES	
Acciones y respuestas competitivas	Clark y Montgomery (1999/2); Pegels, Song y Yang (2000)
Antigüedad, historia	Foreman y Westgren (1997); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Antigüedad: Nair y Kotha (2001/2)
Aprovisionamiento / comportamiento de compra	Dess y Davis (1984); Hawes y Crittenden (1984); Kim y Lim (1988); Galbraith, Merrill y Morgan (1994/2); García Falcón y Rodríguez (1996)
Asimetrías de información	Mehra (1996)
Barreras a la movilidad	Mascarenhas y Aaker (1989 a y b/1)
Calidad y capacidad de dirección	Dess y Davis (1984); Nohria y García-Pont (1991); Mehra (1996); García-Pont y Nohria (2002)
Capacidades de la empresa	Segev, Raveh y Farjoun (1999)
Comportamiento del cliente	Ruiz e Iglesias (1997/3); Iglesias (1994)
Disponibilidad mano de obra	Bustos, Hidalgo y Diez de Castro (1992)
Estructura	Reger y Huff (1993)
Gerencia y sus características	Reger y Huff (1993); Nath y Gruca (1997/2); Smith, Grimm, Young y Wally (1997); Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001/2)
Localización, proximidad mercado	Pegels y Sekar (1989); Reger y Huff (1993); Iglesias (1994); Cool <i>et al.</i> (1994); Nath y Sudharshan (1994); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995/2); García Falcón y Rodríguez (1996); Nath y Gruca (1997); Ruiz e Iglesias (1997/1/2)
Momento de entrada en el sector	Calori (1985); Peteraf (1993);
Postura frente al entorno	Fombrun y Zajac (1987); Galbraith, Merrill y Morgan (1994)
Propiedad, control	Arraiza, Lafuente y Yagüe(1985); Johnson y Thomas (1987); McNamee y McHugh (1989); Reger y Huff (1993); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)
Relación con matriz	Hergert (1987)
Relaciones y actitud gerencia	Pegels y Sekar (1989)
Tipo de empresa	Fombrun y Zajac (1987); Espitia, Polo y Salas (1991/1); Flavian y Polo (1997 a; 1997 b) ; Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Flavian y Polo (2000)
Vínculos, acuerdos con otro tipo de empresas del sector	Calori (1985); Fombrun y Zajac (1987); Reger y Huff (1993); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Iglesias (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Ruiz e Iglesias (1997/1)

ANEXO 3

RENTABILIDAD		
Medida de resultado	Medida de riesgo	Medida de resultado ajustada al riesgo
ROA: Beneficios antes de impuestos sobre activos o activos medios (pre-tax profit / total assets): Frazier y Howell (1983); Hatten y Hatten (1985); Cool y Schendel (1988); Kim y Lim (1988); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Lawless y Tegarden (1991); Pant (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Reger y Huff (1993); Jegers (1994); Segars y Grover (1994); Wiggins y Ruefli (1995); Céspedes (1996); Mehra (1996); Nath y Gruca (1997); Nair y Kotha (2001)	/ROAt - ROAt-1: Houthoofd y Heene (1997) Desviación estándar de ROA: Cool, Dierickx y Jemison (1989)	ROA/ (ROAt - ROAt-1): Houthoofd y Heene (1997)
RE (rentabilidad económica): beneficio antes de intereses/activo: Arraiza; Lafuente y Yagüe (1985); Espitia, Polo y Salas (1991); Camisón y Molina (1998); Más Ruiz (1998); Pinillos y Martín (1998); Gómez Suárez y Méndez García (2000); García, Santos y Valledado (2001)	DRE: Desviación típica rentabilidad económica: Arraiza; Lafuente y Yagüe (1985); Más Ruiz (1998)	Ninguna
RI (rentabilidad inversión): Beneficio actividad ordinaria o margen ordinario/activo total : Flavian y Polo (1997 b); Más Ruiz (1998); Flavian y Polo (2000)	DRI: Desviación típica rentabilidad inversión: Flavian y Polo (1997a); Más Ruiz (1998); Flavian y Polo (2000)	RI/DRI: Flavian y Polo (1997a); Flavian y Polo (2000)
ROI: rentabilidad de la inversión: Galbraith y Schendel (1983); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Douglass y Rhee (1989); Lawless y Finch (1989); Miles, Snow y Sharfman (1993); Pinillos y Martín (1998)	Ninguna	Ninguna
Resultado contable/activo total medio: Céspedes (1996)	Ninguna	Ninguna
ROC/ROCE beneficio antes de impuestos + intereses pagados / capital + pasivo o deudas no corrientes: Johnson y Thomas (1987); Lewis y Thomas (1990); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Lewis y Thomas (1994)	VROC: varianza de ROC: Johnson y Thomas (1987)	Ninguna
ROE: Return on equity (Beneficio sobre el valor líquido, patrimonio neto o fondos propios): Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Schendel y Patton (1978); Porter (1979); Frazier y Howell (1983); Hatten y Hatten (1985); Johnson y Thomas (1987); Kim y Lim (1988); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lawless y Finch (1989); Lawless y Tegarden (1991); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Jegers (1994); Céspedes (1996)	VROE: varianza de ROE: Johnson y Thomas (1987)	Ninguna
RF (rentabilidad financiera o rentabilidad de los recursos propios): beneficio neto (después de intereses)/fondos propios: Arraiza; Lafuente y Yagüe (1985); Espitia, Polo y Salas (1991); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Camisón y Molina (1998); Pinillos y Martín (1998); Más Ruiz (1998); Flavian y Polo (2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000)	DRF: desviación típica rentabilidad financiera: Arraiza; Lafuente y Yagüe (1985); Más Ruiz (1998); Flavian y Polo (2000);	RRP/DRRP: Flavian y Polo (2000)
ROS: rentabilidad sobre ventas: Day, Desarbo y Oliva (1987); Hergert (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Cool y Schendel (1988); Cool, Dierickx y Jemison (1989); Douglass y Rhee (1989); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Lewis y Thomas (1990); Carroll, Lewis y Thomas (1992); Cool y Dierickx (1993); Lewis y Thomas (1994); Segars y Grover (1994); Fiengenbaum, Thomas y Tang (2001); Nair y Kotha (2001)	Desviación estándar de ROS: Cool, Dierickx y Jemison (1989)	Ninguna
AROS: resultado sobre ventas ajustados a la inflación: Cool y Schendel (1987); Cool y Schendel (1988)	Desviación estándar media AROS: Cool y Schendel (1987); Cool y Schendel (1988);	Ninguna
MA (margen actividad ordinaria o beneficio sobre ventas): Beneficio actividad ordinaria/ventas: Flavian y Polo (1997b); Flavian y Polo (2000)	Desviación típica: DMA: Flavian y Polo (1997a); Flavian y Polo (2000)	MA/DMA: Flavian y Polo (1997a); Flavian y Polo (2000)

REN: beneficio neto después de impuestos/ventas totales: Muñiz, Cervantes y González (2001)	Desviación estándar: DREN: Muñiz, Cervantes y González (2001)	REN/DREN: Muñiz, Cervantes y González (2001)
Margen bruto: (definiciones poco claras): Newman (1978) B° bruto antes impuestos; Frazier y Howell (1983); Hawes y Crittenden (1984); Caves y Ghemawat (1992) comparando con 3 competidores líderes	Ninguna	Ninguna
RDA (return on drilling assets): Mascarenhas y Aaker (1989 a y 1989 b)	Ninguna	Ninguna
Margen financiero/activo total medio: Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Más Ruiz y Gómez Sala (1993); Flavian <i>et al.</i> (1994)	Ninguna	Ninguna
Margen operativo/activo total medio: Flavian <i>et al.</i> (1994)	Ninguna	Ninguna
Margen explotación/activo total medio: Flavian <i>et al.</i> (1994)	Ninguna	Ninguna
Resultados medios después de impuestos/activo: Dess y Davis (1984)	Ninguna	Ninguna
Margen financiero: Espitia, Polo y Salas (1991); Gómez Suárez y Méndez García (2000)	Ninguna	Ninguna
Margen de beneficio promedio: Kumar (1990)	Ninguna	Ninguna
Beneficios antes de impuestos: Frazier y Howell (1983); Caves y Ghemawat (1992) comparando con 3 competidores líderes	Ninguna	Ninguna
Beneficios de la empresa: Hawes y Crittenden (1984)	Ninguna	Ninguna
COM: ratio combinado en resultados/primas netas: Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993)	RCOM: desviación estándar COM: Fiegenbaum y Thomas (1990)	RACOM: COM/RCOM: Fiegenbaum y Thomas (1990)
Tasa de beneficio: Rama (1999)	Ninguna	Ninguna
Beneficio por alta (paciente): Ketchen, Thomas y Snow (1993)	Ninguna	Ninguna
Beneficio neto por empleado: Más Ruiz y Gómez Sala (1993)	Ninguna	Ninguna

CASH FLOW		
Medida de resultado	Medida de riesgo	Medida de resultado ajustada al riesgo
Valor medio del cash-flow: Galbraith y Schendel (1983)	Ninguna	Ninguna
Cash-Flow/Ingresos: Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987)	Ninguna	Ninguna
Cash-Flow/Inversiones: Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Douglass y Rhee (1989)	Ninguna	Ninguna
Cash-Flow/Patrimonio neto: Jegers (1994)	Ninguna	Ninguna
Cash-Flow/Activo total: Jegers (1994)	Ninguna	Ninguna

POSICIÓN DE MERCADO		
Medida de resultado	Medida de riesgo	Medida de resultado ajustada al riesgo
Cuota de mercado: Schendel y Patton (1978); Calori (1985); Hatten y Hatten (1985); Cool y Schendel (1987); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Douglass y Rhee (1989); Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993); Nath y Gruca (1997); Pinillos y Martín (1998); Clark y Montgomery (1999); Muñiz, Cervantes y González (2001)	Desviación estándar cuota de mercado: Cool y Schendel (1987); Fiegenbaum y Thomas (1990); Muñiz, Cervantes y González (2001);	RAMS: MS/RMS: Fiegenbaum y Thomas (1990); Muñiz, Cervantes y González (2001);
Cuota de mercado ajustada: Cool y Schendel (1987);	Desviación estándar cuota de mercado ajustada: Cool y Schendel (1987)	Ninguna
Cuota de mercado relativa: Hatten y Hatten (1985); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Pinillos y Martín (1998)	Ninguna	Ninguna
Cuota de mercado ponderada WMS: Fiegenbaum y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1993)	Desviación estándar WMS: Fiegenbaum y Thomas (1990)	RAWMS: WMS/RWMS: Fiegenbaum y Thomas (1990)
Cuota de mercado promedio: Hatten y Hatten (1985)		
Ventas totales de la empresa: Frazier y Howell (1983); Dess y Davis (1984); Hawes y Crittenden (1984)	Ninguna	Ninguna

CRECIMIENTO		
Medida de resultado	Medida de riesgo	Medida de resultado ajustada al riesgo
Incremento en cuota de mercado: Galbraith y Schendel (1983); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Tallman (1991); Cool, Dierickx y Martens (1994); Céspedes (1996)	Ninguna	Ninguna
Incremento en ventas: Dess y Davis (1984); Day, Desarbo y Oliva (1987); Oliva, Day y DeSarbo (1987); Kim y Lim (1988)	Ninguna	Ninguna
Incremento en activos rentables: Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990)	Ninguna	Ninguna
Crecimiento relativo del n° de oficinas: Más Ruiz y Gómez Sala (1993)	Ninguna	Ninguna

EFICIENCIA/PRODUCTIVIDAD		
Medida de resultado	Medida de riesgo	Medida de resultado ajustada al riesgo
Eficiencia en producción: Schendel y Patton (1978)	Ninguna	Ninguna
Ventas por cama: Ketchen, Thomas y Snow (1993)	Ninguna	Ninguna
Ventas por empleado: Frazier y Howell (1983); Iglesias (1994b)	Ninguna	Ninguna
Ventas por metro cuadrado de superficie: Iglesias (1994b)	Ninguna	Ninguna
Grado ocupación Hospitales/líneas aéreas: Ketchen, Thomas y Snow (1993); Nath y Sudharshan (1994); Nath y Gruca (1997); Pegels, Song y Yang (2000)	Ninguna	Ninguna
Productividad por empleado: Mehra (1996)	Ninguna	Ninguna
Expense ratio: ratio de gasto: Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)	Ninguna	Ninguna
Ventas por activo total: Lawless y Finch (1989); Flavian y Polo (1997b)	Ninguna	Ninguna
Gastos de explotación/activo total medio: Azofra, De la Fuente, De Miguel y Rodríguez (1990); Más Ruiz y Gómez Sala (1993)	Ninguna	Ninguna
Depósitos por oficina: Más Ruiz y Gómez Sala (1993)	Ninguna	Ninguna

RESULTADOS EN TÉRMINOS DE MERCADO		
Medida de resultado	Medida de riesgo	Medida de resultado ajustada al riesgo
PER ratio precio/ganancias: Lewis y Thomas (1990); Carroll, Lewis y Thomas (1992)	Ninguna	Ninguna
Porcentaje de cambio en el precio de las acciones: Miles, Snow y Sharfman (1993); Mehra (1996)	Ninguna	Ninguna
Tobin's Q (ratio valor de mercado/valor contable): Wiggins y Ruefli (1995)	Ninguna	Ninguna
Ventas por cada 100\$ de valor acción: Lawless y Finch (1989)	Ninguna	Ninguna
Ingresos antes de impuestos por cada 100\$ de valor acción: Lawless y Finch (1989)	Ninguna	Ninguna
Ingresos netos por cada 100\$ de valor acción: Lawless y Finch (1989)	Ninguna	Ninguna
Dividendo obtenido: Lawless y Finch (1989)	Ninguna	Ninguna
Beneficios por acción: Lawless y Finch (1989)	Ninguna	Ninguna
Cash-Flow por acción: Lawless y Finch (1989)	Ninguna	Ninguna

OTRAS VARIABLES DE RESULTADOS		
Medida de resultado	Medida de riesgo	Medida de resultado ajustada al riesgo
Recursos propios medios/activo total medio (Solvencia): Céspedes (1996)	Ninguna	Ninguna
Financiación básica media/activo total medio (Solvencia): Céspedes (1996)	Ninguna	Ninguna
Supervivencia de la empresa: Calori (1985); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993); Reger y Huff (1993) 5 años después	Ninguna	Ninguna
Coefficiente de pérdidas (ratio primas/pérdidas): Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)	Ninguna	Ninguna
Ranking MBAs de Business Week: Segev, Raveh y Farjoun (1999)	Ninguna	Ninguna
Calidad de los activos: Céspedes (1996)	Ninguna	Ninguna
Ranking en la contribución neta del marketing: Clark y Montgomery (1999)	Ninguna	Ninguna
DIVR: diversificación relacionada: Muñiz, Cervantes y González (2001)	Desviación estándar: DDIVR: Muñiz, Cervantes y González (2001)	DIVR/DDIVR: Muñiz, Cervantes y González (2001)
DIVNR: diversificación no relacionada: Muñiz, Cervantes y González (2001)	Desviación estándar: DDIVNR: Muñiz, Cervantes y González (2001)	DIVR/DDIVNR: Muñiz, Cervantes y González (2001)
INT: Internacionalización: Muñiz, Cervantes y González (2001)	Desviación estándar: DINT: Muñiz, Cervantes y González (2001)	INT/DINT: Muñiz, Cervantes y González (2001)
Reputación como variables asociada al éxito en empresas de seguros: ranking ofrecido por tres empresas especializadas: Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)	Ninguna	Ninguna
Éxito de nuevos productos y contribución de los mismos a los resultados: De Bondt, Sleuwaegen y Veugeler (1988)	Ninguna	Ninguna
Cobertura de la siniestralidad y equilibrio técnico: Pinillos y Martín (1998)	Ninguna	Ninguna

Anexo 4



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat de CC. EE. i EE.

Departament de Direcció d'Empreses
Juan José Renau Piqueras

Edifici Departamental Oriental - 1er pis
Avgda. dels Tarongers, s/n - 46022 València
Tel 96 382 83 12- Fax 96 382 83 33

VARIABLES GENERALES DE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

(V1) Razón Social

(V2) Año de inicio de la actividad

(V3) Persona de contacto

(V4) Cargo en la empresa

(V5) Años de experiencia de la Gerencia en el sector

(V6) Si la empresa surge de una iniciativa empresarial anterior en el mismo sector señalar cuál

	2000	1999	1998	1997
(V7) Número de empleados con que cuenta su empresa				

(V8) Federaciones, asociaciones y demás agrupaciones empresariales a las que pertenece su empresa

1.- AVALAMP-FEMEVAL 1

2.- ARVET-FEDAI 2

3.- ANFALUM 3

4.- Otras (indicar cuáles) 4

(V9) Su empresa

◆ Es una empresa independiente 1

◆ Pertenece a un grupo empresarial 2

◆ Empresa conjunta 3

◆ Explotación en régimen de franquicia 4

◆ Otras (indicar cuáles): 5

(V10) Empresas que forma parte del grupo	Condición de matriz o filial	Sector de actividad a la que se dedica al cada empresa del grupo
---	-------------------------------------	---

	2000		1999		1998		1997	
(V11) Ferias de Iluminación en las que ha participado en los últimos años (indicar número)	Nacionales	<input type="text"/>						
	Internacionales	<input type="text"/>						

PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS

(V12) Escriba en el espacio con que cuenta a continuación la razón social de las empresas del sector que considera sus RIVALES MÁS DIRECTOS, es decir, aquellas empresas que más tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas relevantes o, dicho de otro modo, aquellas cuyo comportamiento le puede afectar de forma más directa. Al final del cuestionario cuenta con una relación de las empresas que han sido consideradas inicialmente en nuestro estudio por si le resulta de ayuda. No obstante puede citar empresas que no formen parte de dicha relación con total libertad.

(V13) A continuación escriba en el espacio con que el cuenta a continuación la razón social de las empresas que MÁS SIMILITUDES tienen desde el punto de vista de la estrategia o forma de competir en el mercado con la que usted dirige y representa, independientemente de si los considera o no rivales directos. Puede apoyarse igualmente en la relación que se presenta al final el cuestionario si lo considera oportuno.

(V14) Enumere cuáles son los principales rasgos que comparten las empresas que presentan mayores similitudes con la que usted representa y que las diferencian del resto de empresas del sector enumeradas en la lista de la página anterior. (Ejemplos: tienen un tamaño mayor/menor que el resto de empresas, exportan un porcentaje de sus ventas mayor/menor que las demás, presentan un grado diversificación mayor/menor que el resto, tienen o no tiendas propias, empresas con capacidad de diseño, de innovación, etc.)

Rasgos más característicos y diferenciadores	Breve descripción

VARIABLES DE ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y COMPROMISO DE RECURSOS

(V15) ¿La actividad de su empresa se centra exclusivamente en el sector de la iluminación?

- SI 1
- NO 2

Si contesta SI pase directamente a la pregunta número 18

(V16) ¿En qué otros sectores de actividad participa?

- Mueble 1
- Artículos de decoración 2
- Artículos de regalo 3
- Cerrajería 4
- Otros (señalar cuáles):

	2000	1999	1998	1997
(V17) Porcentaje de las ventas totales de su empresa que supone su participación en el sector de la iluminación	%	%	%	%

(V18) ¿Es fabricante o exclusivamente distribuye y comercializa?

- Fabricante 1
- No fabricante 2

(V19) Tipos de iluminación en los que centra su actividad:

Iluminación para exteriores 1
 Iluminación decorativa de diseño 2
 Iluminación decorativa estilo clásico/neoclásico 3
 Iluminación decorativa estilo moderno 4
 Iluminación técnica 5
 Sobremesas de cerámica 6

(V20) Principales clientes a los que van dirigidos sus productos:

Unidades familiares 1
 Empresas e Instituciones 2
 Grandes distribuidores 3
 Detallistas 4
 Otros fabricantes 5

(V21) ¿Cuenta con tiendas de distribución propias o franquiciadas? Si contesta NO pase directamente a la pregunta 23

• SI 1
 • NO 2

	2000	1999	1998	1997
(V22) Porcentaje de las ventas totales que distribuye a través de tiendas propias o franquiciadas	%	%	%	%

(V23) ¿Distribuye productos de otras empresas? Si contesta NO pase directamente a la pregunta 25

• SI 1
 • NO 2

	2000	1999	1998	1997
(V24) Porcentaje de sus ventas totales que supone la venta de productos fabricados por otras empresas	%	%	%	%

(V25) ¿Exporta sus productos a otros países? Si contesta NO pase directamente a la pregunta 28

• SI 1
 • NO 2

(V26) Nombre los principales países a los que exporta sus productos:

	2000	1999	1998	1997
(V27) Porcentaje de las ventas totales que exporta	%	%	%	%

	2000	1999	1998	1997
(V28) % Aproximado de las ventas que se dedican a cubrir gastos en diseño e innovación	%	%	%	%

(V29) En su opinión que impacto tiene la innovación en producto sobre:	Impacto nulo	2	3	4	Impacto máximo
• La posición en el mercado (cuota de mercado, nivel exportaciones, ...)	1	2	3	4	5
• Imagen de la empresa (innovador, líder tecnológico, calidad de diseño, ...)	1	2	3	4	5
• Resultados de la empresa (ventas, beneficios, ...)	1	2	3	4	5
• Eficiencia en el funcionamiento del sistema productivo	1	2	3	4	5

	2000	1999	1998	1997
(V30) Porcentaje de las ventas totales que se dedican a cubrir gastos en publicidad y promoción	%	%	%	%
(V31) Porcentaje del valor de la producción subcontratada	%	%	%	%
(V32) Número de referencias (modelos, tipos de productos y subproductos) que constituyen la oferta de la empresa				

(V33) Porcentaje de sus ventas totales que suponen las ventas de los productos lanzados en los últimos tres años

 %

(V34) ¿Ha obtenido su empresa la certificación de calidad que otorga AENOR (Asociación Española de Certificación) por el cumplimiento de las normas ISO 9000?:

• Sí 1

• No 2 Si contesta NO pase directamente a V36

(V35) Año en que consiguió la certificación AENOR

(V36) Duración de la garantía ofrecida a la venta de sus productos

(V37) ¿Cuál o cuáles de las siguientes estrategias (forma de competir en el mercado) identifican mejor a su empresa? Marque con una X el/los recuadro/s pertinente/s.

Diferenciación en productos (competir vía diseño y calidad)	<input type="checkbox"/>	Liderazgo en un nicho o segmento del mercado	<input type="checkbox"/>
Liderazgo en costes (competencia vía precios)	<input type="checkbox"/>	Seguidor en un nicho o segmento del mercado	<input type="checkbox"/>
Liderazgo económico del mercado (competir vía consolidación del mercado, imagen de marca, fidelidad de los clientes)	<input type="checkbox"/>	Liderazgo tecnológico (uso de tecnologías productivas y de diseño más avanzadas que los competidores)	<input type="checkbox"/>
Seguidor económico (situación de no líder en el mercado, menor fidelidad de la clientela, menor imagen de marca que el líder)	<input type="checkbox"/>	Fabricación bajo pedido (competir sin catálogo ni marcas propias)	<input type="checkbox"/>

(V38) Señale cuáles son los principales factores de éxito en el sector, es decir, factores clave para garantizar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

(V39) A continuación valore la situación de su empresa respecto a la competencia en los mismos aspectos.

Principales factores de éxito	Grado de importancia para el éxito en el sector				
	Muy poco Importante	2	3	4	Muy Importante
1. Imagen de empresa y/o de marca	1	2	3	4	5
2. Diferenciación de competidores	1	2	3	4	5
3. Calidad en productos y servicios	1	2	3	4	5
4. Capacidad tecnológica	1	2	3	4	5
5. Capacidad de diseño e innovación	1	2	3	4	5
6. Flexibilidad (capacidad adaptac. mercado)	1	2	3	4	5
7. Conocimiento del mercado	1	2	3	4	5
8. Cualificación y experiencia dirección	1	2	3	4	5
9. Cualificación y experiencia operarios	1	2	3	4	5
10. Publicidad y promoción	1	2	3	4	5
11. Política de precios	1	2	3	4	5
12. Fidelidad de la clientela	1	2	3	4	5
13. Gestión de las operaciones (fabricación)	1	2	3	4	5
14. Control de costes	1	2	3	4	5
15. Red de cooperación entre empresas	1	2	3	4	5
16. Relaciones con proveedores	1	2	3	4	5
17. Calidad de la red de distribución	1	2	3	4	5

Situación de la empresa respecto a la media del sector	Situación de la empresa respecto a la media del sector				
	Mucho peor que la media del sector	2	3	4	Mucho mejor que la media del sector
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5

