

**CAPITULO I**

**GENERALIDADES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS**

## 1. INTRODUCCION.

En esta primera parte de la investigación se introduce y define el concepto de "grupo estratégico" de empresas en el marco teórico desarrollado a partir del esquema estructura-conducta-resultados de la economía industrial. En este contexto, el grupo se concibe como una unidad de análisis intermedio entre la industria y la empresa. A la empresa corresponde elegir la industria en la que competir, así como localizar el grupo estratégico en el que posicionarse adoptando las dimensiones y acciones necesarias para ello.

Desarrollos recientes de la denominada "teoría de la empresa basada en los recursos" cuestionan algunos de los planteamientos anteriores y critican su capacidad para probar la relación entre elementos estructurales y los diferentes resultados obtenidos por las empresas. En su lugar, proponen desplazar la atención desde el exterior de la empresa, la industria, al interior de la misma, sus recursos y capacidades únicos e inimitables. En principio, estos nuevos planteamientos sugieren dudas sobre la virtualidad de la estratificación industrial. Hoy, sin embargo, se han sentado las bases para identificar "grupos estratégicos" desde la nueva perspectiva teórica.

Con estas consideraciones, el capítulo primero se organiza de la forma siguiente: el análisis de la estructura de la industria y sus elementos se trata en el apartado segundo, el tercero aborda una serie de definiciones

alternativas del concepto de grupo estratégico, y por último se describen los distintos esquemas clasificadores de las investigaciones empíricas realizadas sobre formación de grupos.

## 2. LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y SU EVOLUCION.

La estructura de la industria hace referencia a una serie de elementos relativamente estables del entorno de la empresa: naturaleza y grado de la diferenciación de productos, concentración, economías de escala, número y distribución por tamaños de los oferentes y de los compradores, velocidad del cambio tecnológico en los productos y procesos, innovaciones en la distribución y grado de competencia internacional.

Las opiniones entre los autores de Organización Industrial están divididas respecto al grado de discrecionalidad de la conducta empresarial en el contexto de la industria. Los investigadores tradicionales consideran que la estructura determina la conducta de las empresas y sus resultados. Menos estrictos, los autores modernos destacan las diferencias estratégicas de las empresas influenciadas por sus comportamientos. Estos últimos mantienen que tanto la estructura como la conducta determinan los resultados de las empresas en un sector industrial.

Las industrias, sin embargo, no son estáticas, sino dinámicas. La forma en que se produce la evolución de su estructura ejerce una influencia importante sobre la eficacia de las conductas alternativas que pueden adoptar las empresas. La consecuencia inmediata es que en las distintas fases de la evolución una serie de acciones, recursos y capacidades pueden resultar más apropiados que otros en orden a la obtención de resultados relativamente superiores.

La economía industrial clásica modeliza la evolución de la industria basándose en el concepto teórico de ciclo de vida del producto y de la industria. Sin embargo, dicho

concepto tiene un valor limitado cuando se analizan las fuerzas concretas responsables de la evolución de la

industria, o se trata de predecir su posible estructura futura. Es decir, las industrias no evolucionan mecánicamente y de la misma forma a través de las distintas fases. De hecho, las empresas pueden influenciar la secuencia de evolución con sus decisiones de inversión en innovación de producto, procesos, etc.

La moderna Organización Industrial se ha centrado en examinar fuerzas evolutivas específicas que influyen directamente los elementos más importantes de la estructura existente de la industria. Por ejemplo, las fuerzas evolutivas pueden incluir: innovaciones en el diseño de productos, o en los métodos de marketing que afecten a la diferenciación de productos existente, o abran nuevas posibilidades a la competencia no de precios; innovaciones en las tecnologías de proceso o transporte, que pueden alterar las economías de escala y afectar seriamente a la estructura competitiva de costes.

La conclusión al respecto es que resulta de vital importancia percibir las fuerzas evolutivas presentes en una industria que inducen transformaciones continuas, dado que tales cambios ejercen una influencia directa sobre la conducta de las empresas y la naturaleza de su interacción competitiva.

En apartados siguientes, veremos como el concepto de Grupo Estratégico introduce una nueva forma de entender la competencia en una industria, así como de explicar los procesos evolutivos presentes en la misma.

Volviendo a los elementos estructurales, o fuerzas sectoriales internas, determinan la dinámica competitiva, y junto a las fuerzas externas que afectan a todas las empresas de la industria en distinto grado, determinan las

posibilidades de beneficios de un sector que, a su vez, distingue unas industrias de otras en términos de su "atractivo" para los participantes potenciales. Entre las fuerzas internas que pueden afectar negativa o positivamente a los beneficios de la industria diseñando la competencia de la misma, están: el número de empresas existentes, los entrantes potenciales, los proveedores, los compradores, y los sustitutos de los productos de la industria.

En cada una de ellas intervienen una serie de elementos estructurales, que minimizan la amenaza que suponen las fuerzas para las empresas de la industria y con ello ejercen un efecto positivo sobre los beneficios medios potenciales de la misma. Por ejemplo, la existencia de barreras de entrada disuade a los entrantes potenciales y con ello ejercen un efecto positivo sobre los beneficios.

Sin embargo, las fuerzas externas e internas provocan una amplia variación en el rango de los beneficios empresariales de la industria. A nivel de empresa individual, la rentabilidad está determinada por las fuerzas que afectan a la oferta y demanda en los productos-mercados en que interviene, su posición competitiva y su estrategia. Consecuentemente, los resultados de una empresa dependerán de la naturaleza y ejecución de las estrategias competitivas en la industria. La estrategia competitiva de la empresa se puede definir utilizando distintas dimensiones que diferencian las empresas de una industria entre si, y que a su vez contribuye a sus resultados relativos en la industria. El objetivo de la estrategia consiste en encontrar una posición en la misma que permita a la empresa defenderse de las fuerzas competitivas e influenciarlas en su favor.

Entre la industria y la empresa se interpone el concepto antes citado de grupo estratégico, para explicar la

persistencia en las diferencias de rentabilidad entre conjuntos de empresas con estrategias similares. En el apartado siguiente se abordará esta cuestión en profundidad.

En resumen, la aproximación clásica de la Organización Industrial a la estrategia competitiva atribuye una parte importante de los beneficios de las empresas individuales al atractivo de la industria en la que rivalizan. Otra parte sustancial de los mismos refleja la influencia estructural debida al grupo estratégico donde se localiza la empresa, siendo la parte remanente de los beneficios resultante de la forma en que ésta implanta y desarrolla su estrategia. Los beneficios de la industria y del grupo están protegidos y son sostenibles en la medida que existan barreras de entrada y movilidad que impidan o limiten la entrada de nuevos competidores.

Con este cuerpo teórico de referencia la estrategia competitiva de la empresa ha tendido a resaltar las cuestiones relativas al posicionamiento como una cuestión de elección entre "alcance", y ventajas de costes o de diferenciación.

### **3. EL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATEGICO DE EMPRESAS.**

Analizando la estructura, las empresas de una industria se pueden segmentar en diferentes grupos en base a las similitudes que se pueden obtener a partir de sus posiciones de mercado, y de los activos y/o capacidades utilizados para apoyarlas.

Las investigaciones al respecto comenzaron en los años setenta en el Departamento de Economía de Harvard. Caves y

sus discípulos iniciaron la modificación de las teorías  
tradicionales de Mason (1939){}/Bain (1956){} sobre

estructura y resultados de la industria, incorporando los diferentes posicionamientos que adoptan las empresas a nivel individual, y abriendo con ello la investigación sobre "grupos estratégicos" de empresas.

Paralelamente, la investigación de la Dirección Estratégica de la Universidad de Purdue, representada a través de Schendel, Cooper y sus colaboradores, empezó a explorar las relaciones empíricas entre elecciones, interpretadas como estrategias, y resultados obtenidos por las empresas. Estos trabajos demostraron por primera vez la existencia de heterogeneidad intra-industrial y obtuvieron evidencias empíricas sólidas de la existencia de grupos estratégicos.

En la base de todas las investigaciones referentes a grupos estratégicos está la observación de que las empresas de una industria difieren unas de otras y de que existe una cierta persistencia en tales diferencias, reflejadas en discrepancias de resultados a lo largo del tiempo.

Sin embargo, una de las dificultades más importantes a la hora de aplicar el concepto se refiere a su definición. En este sentido, hoy se admite con generalidad que el concepto de estrategia está en el origen de por qué las empresas difieren unas de otras y de por qué existe una cierta inercia asociada a estas diferencias. Por tanto, la definición de grupo estratégico dependerá fundamentalmente del concepto de estrategia en que esté basada.

Al respecto se distinguen dos perspectivas teóricas fundamentales. La que considera que la estrategia competitiva comprende una serie de actividades encaminadas a posicionar a la empresa en la industria. Postura que atribuye la

obtención de las ventajas a una posición producto-mercado y una configuración de actividades internas que la refuerza. Las actividades consideradas se interpretan habitualmente en términos de una serie de dimensiones observadas (Porter, 1980){} o percibidas como importantes para la estrategia por la alta dirección de la empresa (Dess y Davis, 1984){}.

Una corriente de literatura alternativa aprecia excesivo el énfasis puesto en el posicionamiento producto-mercado, proponiendo una perspectiva basada en los activos y recursos de la empresa y en los impedimentos existentes en los mercados de factores al flujo de tales activos. Esta posición destaca fundamentalmente la importancia de los recursos especializados, difíciles de obtener, imitar y sustituir, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible y obtener un potencial de rentabilidad relativamente alto.

En resumen, la idea subyacente en todo ello es que la existencia de estrategias empresariales distintas tiene una base común en dos hipótesis, una del lado de la demanda y otra del lado de la oferta: (a) los consumidores difieren ampliamente en sus preferencias (gustos) y requerimientos de productos, lo que da lugar a grupos de consumidores o segmentos distintos, y en consecuencia a posicionamientos producto-mercado diferentes, y (b) las empresas poseen activos, recursos o capacidades distintivas que pueden capitalizar en su favor.

El resultado común es que existen diferencias, y que éstas son en gran parte debidas a decisiones organizacionales autónomas, lo que lleva a la conclusión de que los agrupamientos observados son en buena medida el resultado de

las decisiones estratégicas y no sólo consecuencia directa de la estructura de la industria.

La simple constatación de la existencia de grupos, como veremos después, denota la existencia tanto de diferencias como de similitudes en las elecciones estratégicas de las empresas.

El concepto de grupo estratégico pretende identificar estructuras basándose en la similitud observada en la conducta seguida o intentada por las empresas de un determinado sector industrial. Se denominan estratégicos porque el criterio de estratificación, las elecciones estratégicas, son de naturaleza esencialmente a largo plazo, costosas y difíciles de cambiar, resultando en estructuras de grupo relativamente estables y fuertes.

### **3.1. Definición de Grupo Atendiendo a la Estrategia como Conjunto de Dimensiones.**

En una industria se pueden identificar configuraciones de empresas que siguen estrategias similares a lo largo de una serie de dimensiones claves, a las que se denomina grupos estratégicos. El término lo acuñó Hunt (1972) al detectar asimetrías entre las empresas de una industria. En su opinión, el fundamento del concepto se encuentra en "minimizar la asimetría económica en cada grupo", o lo que es lo mismo, maximizar la homogeneidad. La forma natural de asignar empresas a grupos es por referencia a los componentes de su estrategia y su similitud con los de otros miembros del grupo.

Las empresas de un grupo presentan un alto grado de homogeneidad, usualmente reconocen su interdependencia de mercado, comprenden y anticipan bien los movimientos del resto de sus miembros y es probable que reaccionen de forma similar a los fenómenos externos al grupo y a la industria.

En cambio, las empresas en grupos diferentes son mucho más heterogéneas y pueden no considerarse a sí mismas competidores directos y mucho menos entender en todos sus extremos los movimientos estratégicos del resto de las empresas, siendo probable que reaccionen de forma diferente a los fenómenos externos a la industria.

Existe una amplia variedad de razones por las que las empresas deciden posicionarse en un determinado grupo estratégico: (a) capacidades y competencias distintivas, (b) preferencias diferentes de segmentos de consumidores, (c) distintas actitudes ante el riesgo de los gestores, (d) la historia de la industria y del grupo que pueden impedir a los entrantes posteriores seguir con facilidad las mismas estrategias que las empresas instaladas previamente, y e) ciertas causas exógenas (cambios de tecnología o en la conducta del comprador) pueden cambiar los límites de la industria y producir nuevos grupos en el sector.

Los participantes en un sector diseñan su estrategia en base a las dimensiones claves que varían de sector a sector de acuerdo con su estructura y evolución. Las dimensiones son, en buena medida, manifestaciones de los elementos estructurales presentes en la industria. Consecuentemente, las empresas en una industria pueden diferir con respecto a sus especialización productiva (amplitud de su línea de productos), mercados geográficos servidos, canales de distribución utilizados, métodos de venta, etc.

Porter (1980){} sugirió una definición de grupo estratégico basada en la similaridad de la estrategia competitiva de las empresas: "Un grupo estratégico es un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o similares estrategias para competir a lo largo de una serie de dimensiones claves... Usualmente, hay un pequeño número de grupos estratégicos que captan las diferencias estratégicas fundamentales entre las empresas de la industria".

A nivel de grupo estratégico lo relevante, según Cool y Schendel (1987){}, es la estrategia de negocio, que como mínimo está formada por dos conjuntos de actividades con las que la empresa intenta obtener una ventaja competitiva: (a) las relacionadas con el "alcance" de los negocios, y (b) las referidas al "compromiso de recursos". El concepto de "alcance" incluye normalmente decisiones relativas a segmentos de mercado, tipos de productos/servicios ofrecidos en los mercados seleccionados y ámbito geográfico de la estrategia. El "compromiso de recursos" se define para incluir su utilización (recursos financieros, humanos, etc) en aquellas áreas funcionales que son consideradas importantes para apoyar una posición producto-mercado determinada. Una combinación singular de compromisos de "alcance" y recursos define la estrategia competitiva seguida por la empresa en un sector industrial.

A partir de los dos componentes de la estrategia a nivel de negocio, estos autores ofrecen una definición mucho más precisa del concepto de grupo estratégico como: "conjunto de empresas compitiendo en una industria sobre la base de combinaciones similares de "alcance" y compromiso de

recursos".

Aunque esta definición sigue siendo muy general, tiene la virtud de incorporar los componentes que, como mínimo, deben ser considerados, lo que facilita la determinación posterior de las variables que los especifican, haciendo operativo el concepto de grupo.

No obstante, los mismos autores reconocen que la formación de la estrategia implica también a los niveles corporativo y funcional de la organización (además del de negocio), pero no los consideran para simplificar el análisis y por su dificultad de estudio. De hecho, los grupos estratégicos pueden cambiar con los niveles de la organización y con los componentes de alcance y de recursos utilizados, dando lugar al concepto de grupos estratégicos "solapados" (Fombrun y Zajac, 1987){}

### **3.2. Definición de Grupo basada en los Activos y Capacidades de la Empresa.**

La estrategia a nivel de empresa se ha definido tradicionalmente de forma genérica como "el ajuste entre los recursos y capacidades internos de la empresa... y las oportunidades y riesgos derivados de su entorno" (Grant, 1990){}. La teoría emergente de la empresa basada en los recursos señala que la investigación de la estrategia ha estado excesivamente centrada en la segunda parte de la definición, en los aspectos externos, resaltando el análisis

de la estructura de la industria y el posicionamiento de la empresa. En su lugar, propone destacar el lado interno, enfatizando el papel de los recursos y capacidades de la empresa como fundamento de la estrategia y como fuente principal de los beneficios de la misma.

La lógica subyacente se encuentra en que los recursos proporcionan a la estrategia una base más estable que los posicionamientos producto-mercado. Esto se debe a la creencia de que la orientación externa es inestable debido a la volatilidad de las preferencias de los consumidores, y a que sus requerimientos y las tecnologías para satisfacerlos cambian continuamente. Por ello, la base de la estrategia a nivel de negocio debe apoyarse en lo que la empresa es capaz de hacer, más que en las necesidades que busca satisfacer.

La estrategia en esta perspectiva está basada en los recursos entendidos como inputs del proceso productivo, y en las capacidades, resultado de la integración de los recursos, que implican patrones complejos de coordinación entre personas y entre éstas con los recursos. Mientras que los recursos sustentan las capacidades, éstas son la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Una empresa obtendrá beneficios superiores si su ventaja competitiva es sostenible, para lo que necesita recursos duraderos, difíciles de identificar y entender por los rivales, imperfectamente transferibles, no reproducibles, y de los que por ser claramente de su propiedad ostente el control indiscutible.

Dierickx y Cool (1989){} comparten esta visión de que la investigación sobre estrategia ha estado demasiado centrada en que las posiciones producto-mercado privilegiadas

constituyen la base de las rentabilidades extraordinarias, y sostienen la opinión de que se ha pasado por alto el que las empresas necesitan desarrollar y utilizar una "cesta de recursos" para proteger tal posición. Defienden que el núcleo de la estrategia competitiva de la empresa se encuentra formado más por una "cesta de activos" que por una combinación producto-mercado elegida para su empleo.

Dierickx y Cool (1989){} argumentan, sin embargo, que las empresas en la implantación de su estrategia producto-mercado, utilizan activos negociables que se pueden comprar y vender en los mercados de factores estratégicos (Barney, 1980){} y activos no negociables que son acumulados internamente. Los activos negociables no pueden apoyar la obtención de una ventaja competitiva sostenible precisamente porque son libremente negociables. Son los no negociables, que la empresa debe construir y mantener a un determinado nivel de oferta, los que constituyen la base de la ventaja competitiva de las empresas.

El "stock" de activos estratégicos se acumula eligiendo patrones de "flujos" durante un período de tiempo. La cuestión fundamental aquí es que mientras los flujos se pueden ajustar instantáneamente, los stocks no. Es decir, se requiere de un patrón consistente de flujos de recursos para cambiar el stock acumulado de recursos estratégicos. De esta forma, la dimensión clave de la formulación de la estrategia consiste en realizar las elecciones apropiadas de gastos estratégicos (flujos), con vistas a acumular los recursos y capacidades requeridos para seguir una estrategia determinada. Los activos más importantes, desde este punto de vista, son los no negociables, no imitables y no sustituibles. Con ello, la estrategia de una empresa consiste

en la elección de un patrón temporal óptimo de "flujos", de forma que se alcance el nivel de "stocks" que determina la posición competitiva y el potencial de rentabilidad. Es decir, las diferencias de resultados entre empresas serán fruto de sus stocks, no de sus flujos. Por ello, no se pueden explicar las diferencias de resultados en base a gastos corrientes.

Nohria y García-Pont (1991){} proponen, en consecuencia, que la definición de grupo estratégico se debe basar en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una industria. Una definición de grupos como ésta supone que: (a) cada grupo tiene una fuente distintiva de ventajas competitivas que no puede ser fácilmente imitada por otros grupos. Esto es así porque las capacidades son difíciles de imitar o adquirir por la existencia de "imitabilidad incierta". Es decir, las capacidades estratégicas son el resultado de una secuencia única de decisiones que no puede ser imitada completamente o con certidumbre. (b) Las empresas de un grupo son igualmente vulnerables a los cambios del entorno. Dado que tienen las mismas capacidades están sujetas a las mismas fuerzas inerciales de cambio. Es probable que se vean afectadas de la misma forma por los "shocks" externos. (c) Las empresas de un grupo actuarán de la misma forma frente a la incertidumbre.

Finalmente, conviene discernir el concepto de grupo estratégico de otros afines, como son tipo y bloque estratégico. Con respecto al primero de ellos, Day, DeSarbo y Oliva (1987){} distinguen la noción de "grupos

estratégicos" y la de "tipo estratégico". Las empresas con "estrategias competitivas similares", aunque no en la misma industria como se caracteriza a los "grupos estratégicos", son del mismo "tipo estratégico". Asimismo, hay que diferenciar el concepto de "bloque estratégico" basado en las alianzas estratégicas, y su mayor o menor intensidad, existentes entre las empresas, como proponen Nohria y García-Pont (1991){}.

### **3.3. Barreras de Movilidad y Mecanismos de Aislamiento.**

En el centro de la teoría de grupos estratégicos está la idea de la existencia de rigideces asociadas al cambio. Rigideces que vienen dadas por la existencia de barreras de movilidad, cuya característica esencial radica en que otorgan una ventaja relativa de costes frente a los demás participantes.

Las barreras de movilidad se basan en condiciones de oferta y de mercado, así como en recursos financieros y operativos. En gran medida reflejan decisiones de las empresas y, por tanto, son una forma de definir las dimensiones estratégicas o los recursos disponibles para las mismas.

Las barreras de movilidad se manifiestan como "los costes absolutos que implicaría moverse de un grupo estratégico a otro, o como la penalización de costes variables u operativos que el nuevo entrante tendría que soportar en relación a los miembros ya presentes" (McGee,

1985)}. Con otras palabras, la existencia de barreras de movilidad supone que los beneficios asociados al cambio de grupo se verán reducidos por sus costes esperados, lo que actuará como disuasor del mismo. La estructura de grupo no tendría sentido si no existieran costes ligados a la imitación. En resumen, el cambio de estrategia resulta costoso, y cuanto más diferente es la estrategia más costoso es el cambio, por lo que hace más difícil la imitación. Por ello, las diferencias de beneficios tienden a mantenerse a medio y largo plazo.

Las barreras de movilidad, su altura e intensidad, demuestran que los grupos estratégicos son importantes porque indican qué características de las empresas se pueden emular fácilmente, y cuáles constituyen la base de su ventaja competitiva sostenible. En este sentido, podrían apoyar la formación de grupos en las dos teorías señaladas.

Sin embargo, a diferencia del supuesto aparentemente implícito (las barreras de movilidad son simétricas) en gran parte de la literatura de grupos estratégicos las barreras de movilidad son asimétricas. Evidencia empírica ha encontrado entre otros Brock (1975)} en la industria de ordenadores. Hatten y Hatten (1987)} argumentan que la asimetría es una condición necesaria para la evolución de una industria. A menos que una empresa pueda moverse a una posición asimétrica en relación a sus competidores y las empresas de su grupo, la estabilidad industrial prevalecerá. Cuando una empresa alcanza una ventaja y empieza a explotarla, ha conseguido una asimetría beneficiosa.

Las características definitorias de los grupos estratégicos proceden de la naturaleza de las barreras de movilidad que los protegen. Las barreras, a su vez, surgen de estrategias relacionadas con el mercado, características de la oferta de la industria, y elecciones de la empresa, cada una de ellas con una serie de variables que la especifican. Caves y Porter (1977){} describieron las barreras de movilidad como fuerzas estructurales que impiden a las empresas cambiar libremente su posición competitiva y que son sustancialmente independientes de las acciones de las empresas.

En el caso de la teoría de los recursos, el concepto teórico fundamental para explicar la sostenibilidad de los beneficios es el de los "mecanismos de aislamiento" (Rumelt, 1982){}. Se trata de una noción análoga a la de barreras de entrada a nivel de industria y de movilidad a nivel de grupo. Los mecanismos de aislamiento son barreras a la imitación que explican los beneficios y que proporcionan una racionalidad a la diferencia entre empresas. Los mecanismos de aislamiento son el resultado de las conexiones entre unicidad y "ambigüedad causal" (Lippman y Rumelt, 1982){}.

Una distinción importante entre las barreras de entrada (movilidad) y los mecanismos de aislamiento es que las primeras son activos colectivos de una industria o un grupo, y están sujetas a problemas de "free-riding" y subprovisión. Los mecanismos de aislamiento implican inversiones en recursos y capacidades a nivel de empresa.

Caves y Ghemawat (1992){}, sin embargo, identifican el concepto de barreras de movilidad al de "mecanismos de aislamiento". Ambos se refieren, en su opinión, a condiciones duraderas que garantizan la obtención de beneficios superiores a las empresas favorablemente situadas en la industria, y que no pueden ser imitadas rentablemente por sus competidores. Es decir, las barreras de movilidad son los factores asociados a las diferencias sostenidas de beneficios intraindustria.

#### **4. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE GRUPOS ESTRATEGICOS.**

La investigación empírica realizada hasta el momento sobre grupos estratégicos, es muy amplia y diversa. Varios autores han intentado sistematizarla utilizando para ello puntos de vista distintos. Un esquema de los mismos se puede ver en el Cuadro 1.1.

Hatten y Hatten (1987){} han seguido el criterio del número de variables utilizadas, clasificando las investigaciones en esquemas bivariantes y multivariantes. Cool y Schendel (1987){} han discriminado en función de la disciplina teórica de referencia, distinguiendo las investigaciones de la Economía de la Organización Industrial de las realizadas desde la perspectiva de la Dirección Estratégica. Thomas y Venkatraman (1988){} han utilizado la





doble regla de variables y aproximación a la formación de grupos, obteniendo una clasificación con cuatro tipos de investigaciones empíricas. Jegers (1989){} ha establecido una estructura de revisión basada en cinco elementos, la forma de medir los grupos, el uso dado a las variables, la relación grupos-industrias, la unidad de análisis, y el nivel de análisis. Por último, Reger y Huff (1993){} han realizado una distinción según que las variables se deriven teóricamente o las creen los decisores a partir de sus percepciones sobre la estrategia competitiva utilizada por las empresas.

#### **4.1. Clasificación de Hatten y Hatten (1987){}**.

Hatten y Hatten clasifican las investigaciones empíricas realizadas en orden a formar grupos en función del número de variables utilizadas, como bivariantes y multivariantes y atribuyéndoles a las mismas objetivos distintos. Incluso, Harrigan (1985){}, con anterioridad, hace referencia a esta clasificación, señalando que la gran variedad de técnicas para segmentar los competidores se dividen en agrupaciones "a priori" o bivariantes y las generadas con algoritmos de ordenador (multivariantes).

#### **4.1.1. Esquemas Bivariantes de Clasificación.**

Esta corriente de investigación sugiere que se pueden formar grupos y analizar industrias en base a pocos factores como el tamaño y el patrón de integración. Los agrupamientos se basan en el juicio del investigador más que en aproximaciones estadísticas.

La característica compartida por estos estudios es el énfasis en las similitudes y en los esquemas parsimoniosos de clasificación (pocos grupos), aplicando para ello una formulación muy amplia de la estrategia de la empresa.

Normalmente, las dimensiones elegidas se utilizan para elaborar mapas o gráficos, que ofrecen importantes posibilidades a la hora de analizar los grupos estratégicos. En este sentido, McNamee y McHugh (1989{}), 1990{)} describen, incluso, la intensidad competitiva en los mismos a través de elipses cuyas áreas y ejes horizontales representan el valor medio y la desviación típica para las empresas del grupo de una medida de competitividad.

La principal crítica a la investigación bivariante consiste en que los miembros de las agrupaciones generadas se seleccionan a partir de las dimensiones claves elegidas "a priori" por los investigadores, por lo que se puede afirmar que proporciona sólo un punto de partida para la descripción de los grupos estratégicos. Sin embargo, tales clasificaciones carecen de rigor estadístico. En este

sentido, Amel y Rhoades (1988){} señalan que el uso de una sola variable como el tamaño, no es apropiado para formar grupos estratégicos, ya que conduce a resultados diferentes de los obtenidos con procedimientos estadísticos que reúnen empresas a partir de diferentes dimensiones que reflejan las elecciones estratégicas.

#### **4.1.2. Esquemas Multivariantes de Clasificación.**

Esta corriente de investigación establece los agrupamientos utilizando muchas variables y técnicas estadísticas avanzadas. En este esquema las empresas se agrupan no porque sean similares, sino porque son comparables aunque diferentes.

El propósito fundamental de la formación de grupos es facilitar el análisis de las estrategias. Bajo estas circunstancias, los directivos pueden estar interesados no solo en cómo compiten las diferentes empresas, sino también en cómo utilizar los resultados y experiencias de sus competidores para mejorar los suyos propios.

La investigación de las diferencias en la posición estratégica lleva a mejorar la comprensión de las razones del éxito de un competidor sobre una dimensión competitiva relevante y a plantear si otras empresas similares podrían utilizar la misma estrategia. Dado que la empresa busca diferenciarse de la competencia, la información crítica no está en las similitudes sino en las diferencias.

En lo que a la utilización de técnicas estadísticas

avanzadas se refiere, Lewis y Thomas (1990){} distinguieron después las directas, aplicadas a las variables originales, de las indirectas que utilizan algún método de reducción de datos como, por ejemplo, el análisis factorial. Cuando las variables de partida son las mismas, se obtiene un número consistente y estable de grupos, aunque los agrupamientos obtenidos por este último método parecen estar mejor definidos. Asimismo, otros autores proponen metodologías que aplican la escala multidimensional y los modelos logit. Por último, una corriente de investigación multivariante novedosa utiliza un enfoque teórico en lugar de técnicas exploratorias para la identificación de grupos.

#### **4.1.2.1. Metodología Directa.**

La corriente mayoritaria utiliza una metodología de agrupación directa, que suele aplicar el análisis cluster a las variables originales o dimensiones estratégicas claves de la industria. Los límites, o distancias entre los grupos estratégicos, se obtienen a partir de las medidas sobre las variables, lo que permite estimar la altura de las barreras de movilidad que segregan los grupos estratégicos.

Otra metodología de identificación directa de grupos estratégicos utiliza los diseños factoriales basados en objetos (empresas), es decir, los de tipo Q y S:

El análisis factorial de tipo Q pretende identificar factores en el espacio de las empresas, ya que interesan las relaciones entre las empresas y no entre las variables. En este sentido, se configura como una técnica que permite formar grupos homogéneos, interpretando los factores como

"empresas ideales" o arquetipos que describen a las empresas reales. De esta manera, Miller y Friesen (1984){} definen los grupos estratégicos en sus estudios taxonómicos.

El análisis factorial de tipo S, por su parte, estudia las relaciones entre empresas en función de las mediciones que se toman de ellas con respecto a una única variable en distintos momentos del tiempo. Este método ha sido empleado por Ryans y Wittink (1985){}, que parten de los datos bursátiles para agrupar las empresas que siguen un modelo común en el movimiento de los precios de los títulos en el tiempo.

Otra posibilidad de formación de grupos estratégicos de forma directa fue desarrollada por Baird y Sudharshan (1983){} y Tallman (1991){}, consistente en aglutinar conjuntamente los tres componentes (empresas, períodos de tiempo, y variables de estrategia) en un análisis factorial tridimensional.

#### **4.1.2.2. Metodología Indirecta.**

La metodología indirecta de determinación de los grupos estratégicos suele combinar el análisis factorial de tipo R

y el análisis cluster. Parte del estudio de un gran número de factores, de forma individual y combinada, para reconocer las variables que poseen un poder discriminatorio mayor para agrupar los competidores. Los mejores factores se combinan para crear las dimensiones que definen los grupos en un análisis cluster posterior. Este procedimiento fue utilizado inicialmente en las investigaciones de taxonomías o tipos de estrategia (Hambrick, 1983{}; Galbraith y Schendel, 1983{}).

Otra posibilidad, aunque minoritariamente utilizada, combina el análisis factorial con el de correlación. De forma idéntica que en el caso anterior, se obtienen los factores subyacentes en las variables originales. Sin embargo, son las correlaciones existentes entre las variables originales y los factores obtenidos para cada empresa, las que determinan los diferentes grupos estratégicos (Passmore, 1985){}.

Estas metodologías indirectas critican la investigación multivariante original desarrollada en Purdue (Hatten, Schendel, Cooper, Patton) porque tratan con variables de estrategia aisladas, es decir, emplean técnicas econométricas que modelizan las relaciones entre estrategia y resultados económicos, asumiendo la independencia de las variables de estrategia. De este modo, olvidan que las estrategias representan una red de interacciones entre sus elementos constitutivos, que definen en último lugar la estrategia de la empresa.

Por otra parte, el análisis factorial presenta una serie

de importantes defectos para identificar los grupos estratégicos, entre los que cabe destacar los siguientes:

- La dificultad de obtener interpretaciones de pleno significado de las escalas de factores utilizadas como dimensiones en la agrupación de competidores, a menos que una construcción teórica plausible represente a cada factor.

- Las técnicas de análisis factorial basadas en objetos, como las de tipo Q y S, crean solapamientos en las identidades de las empresas asignadas a los diferentes grupos. En cambio, los algoritmos cluster crean conjuntos disjuntos, asegurando que cada empresa sea asignada sólo a un grupo.

#### **4.1.2.3. Escala Multidimensional.**

En la literatura de grupos estratégicos se distinguen dos líneas de investigación diferenciadas con respecto a la escala multidimensional. La primera parte de las percepciones de los directivos para desarrollar los grupos (Pegels y Sekar, 1989){}. Es decir, la técnica multidimensional identifica las dimensiones críticas de la industria a partir de medidas de similitud/desigualdad en las percepciones de las empresas a lo largo de un conjunto de dimensiones estratégicas fundamentales, y se resumen posteriormente en un mapa de estrategia, donde se posicionan las diferentes empresas y se observan los grupos estratégicos. Sin embargo, no consideran las medidas de resultados.

La segunda, en cambio, utiliza datos objetivos (de balance) de las dimensiones estratégicas, e incorpora

dimensiones de resultados (Day, DeSarbo y Oliva, 1987{}), 1987 {}). En este caso, la escala multidimensional deriva "mapas estratégicos" de la industria, estimando no solo las coordenadas de las dimensiones de estrategia, sino además las de resultados de las empresas en un espacio multidimensional que describe tales relaciones. Las firmas se posicionan en el mapa según su estrategia, identificándose los grupos, y a partir de ellos se conoce su relación con los resultados atendiendo a la proximidad con dichas dimensiones.

En general, la gran desventaja de estas metodologías radica en que la formación de los grupos estratégicos se realiza de forma subjetiva mediante la inspección visual del mapa estratégico.

Por contra, sus ventajas son las siguientes: (i) contribuyen a identificar las relaciones entre las variables de estrategia y resultados; y (ii) permiten obtener una descripción gráfica adecuada de los grupos estratégicos a través de un gran número de dimensiones espaciales, lo que ayuda a desarrollar intuitivamente las configuraciones de los grupos sin sacrificar la exactitud en la definición de este concepto. De esta manera, no se limita artificialmente, a dos o tres, el número de dimensiones, lo que supone un beneficio importante.

#### 4.1.2.4. Modelos Logit.

Hayes, Spence y Marks (1983){} adoptan una metodología original que forma los grupos estratégicos a partir del modelo logit. Los agrupamientos se realizan a partir de un análisis de correlaciones entre vectores de probabilidades de las distintas empresas. Se considera que el vector de atributos relevante de una empresa es su vector de probabilidades previstas obtenidas en el modelo logit. Estas probabilidades, calculadas a partir de las características de las empresas y los clientes, así como de las elecciones actuales realizadas por éstas, están diseñadas para "predecir" elecciones futuras y detectar los estándares competitivamente relevantes como atributos de las empresas, que sumarizan su fortaleza competitiva en todos los submercados. Con ello, el análisis logit constituye una forma de medir la fortaleza competitiva a partir de datos de atributos y elecciones particulares.

No obstante, Amel y Rhoades (1988){} defienden la validez de los enfoques cluster sobre el modelo logit, ya que éste último no conduce siempre a grupos bien definidos cuando la industria contiene tres o más empresas, dado los problemas de "no transitividad" que se pueden producir al fijar un coeficiente mínimo de correlación a partir del cual se agrupan las empresas.

#### 4.1.2.5. Enfoque de la Teoría de Juegos.

Es conveniente indicar que, hasta la fecha, la metodología mayoritariamente empleada en la identificación de grupos estratégicos ha utilizado cualquier forma de análisis factorial o cluster, es decir, técnicas exploratorias multivariantes. Estos métodos permiten demostrar la existencia de grupos estratégicos, la heterogeneidad intraindustrial (diferencias entre las empresas de una industria) y que los miembros de los diferentes conjuntos de empresas implantan estrategias similares.

Barney y Hoskisson (1990){}, sin embargo, critican el uso de técnicas exploratorias dado que cualquier algoritmo puede generar "clusters" cuando se aplica a un conjunto de datos, por lo que el desarrollo de clusters "per se" no es una metodología adecuada para demostrar la existencia de grupos estratégicos. A pesar de esta crítica, prácticamente la totalidad de autores defienden las metodologías exploratorias porque la existencia de los grupos no sólo se demuestra a través de la homogeneidad estadística, derivada con dichas técnicas, sino también de la homogeneidad económica, analizando las características compartidas por los integrantes de los grupos obtenidos en la industria.

Por su parte, Reger y Huff (1993){} también defienden las técnicas exploratorias, al considerar que la existencia de los grupos no depende de aquéllas sino de los datos empleados.

No obstante, la posición escéptica anterior, relacionada directamente con la metodología a emplear, parece definitivamente superada con la perspectiva innovadora de Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1984, 1990), Kumar (1987), De Bondt, Sleuwaegen y Veugelers (1988) y Amit, Domowitz y Fershtman (1988), que utilizan un enfoque basado en la teoría de juegos para analizar la estructura a largo plazo de la industria a través del concepto de equilibrio de Nash.

En general, los modelos de la teoría de juegos asumen, en las funciones de utilidad de las empresas competidoras, unas hipótesis sobre su comportamiento y la información disponible, que permiten derivar analíticamente un conjunto de estrategias en equilibrio. Los dos posibles equilibrios de Nash que pueden surgir son los siguientes: (i) de estrategia pura, en el que todas las empresas siguen la misma estrategia, por lo que existiría un solo grupo estratégico en la industria; o (ii) de estrategias mixtas (combinación de estrategias puras), en el que las empresas de la industria se dividirían en diferentes grupos estratégicos, utilizando cada uno de ellos una estrategia distinta, especificada en el equilibrio mixto.

En consecuencia, la naturaleza de los objetivos de las empresas y las interacciones entre las variables en el mercado, pueden forzar a las empresas a dividirse en varios grupos estratégicos. En esta situación, existirán necesariamente varias estrategias en el mercado que persistirían como dominantes en un equilibrio estable. Las empresas que no sigan dichas estrategias, no alcanzarán los beneficios potenciales máximos.

El equilibrio de Nash lleva aparejado la noción de estabilidad porque, en el mismo, ninguna empresa desea cambiar su estrategia de forma unilateral. Pero además, el equilibrio es estructuralmente estable, en el sentido de que una pequeña fluctuación aleatoria del entorno no provocará un cambio importante en las estrategias de las empresas.

Entre las aportaciones más importantes de esta corriente de investigación destacan las siguientes: (i) la teoría de juegos modeliza los conceptos de interacción competitiva y de naturaleza del mercado, para demostrar la existencia de grupos estratégicos, incluso en ausencia de una asimetría de capacidades entre las empresas. En consecuencia, dichos conceptos se pueden añadir a las razones clásicas de formación de grupos estratégicos (capacidades y competencias distintivas, historia de la industria, etc.). (ii) Las soluciones en equilibrio se interpretan como grupos genéricos que podrían surgir en el proceso de evolución de la industria. De esta manera, el modelo predice la estructura futura de grupos estratégicos, así como su localización en el espacio estratégico, representando los posicionamientos disponibles a largo plazo en una industria y, por tanto, los puntos de referencia para desarrollar estrategias competitivas sostenibles, y (iii) la modelización establece un límite superior al número de grupos estratégicos igual al número de variables no controlables utilizadas en el modelo más uno.

Por el contrario, la principal crítica a esta corriente radica en la dificultad existente a la hora de definir y estimar las funciones de utilidad de las empresas en términos de las variables estratégicas controlables y no controlables, como paso previo a la posterior identificación de grupos estratégicos. En este sentido, la aplicación de los modelos teóricos de juegos podría carecer de validez desde la perspectiva de la formulación de la estrategia.

No obstante, Kumar, Thomas y Fiegenbaum (1990){} solventan este importante inconveniente mediante un modelo alternativo de juegos que no requiere la especificación estricta de funciones de utilidad específicas, y que, al igual que los anteriores, predice el conjunto posible de estructuras de grupos estratégicos que podrían existir en el futuro de la industria. Desde este punto de vista, esta corriente de investigación se podría aplicar en cualquier industria para que sus directivos puedan conocer los posicionamientos viables en el futuro.

Como resumen, se observa que existe un gran consenso entre la mayoría de autores y corrientes de investigación con respecto a la metodología de formación de los grupos estratégicos, ya que los análisis basados en las técnicas cluster y factorial se han convertido en procedimientos casi estandarizados, a pesar de que existen tímidos intentos diferenciadores entre los que se incluyen la escala multidimensional y modelos logit, y de que ha surgido una metodología teórica con un futuro prometedor.

#### **4.2. Clasificación de Cool y Schendel (1987)**

Estos autores distinguen en lo que se refiere a investigación empírica sobre grupos estratégicos, la efectuada desde el campo de la Economía de la Organización Industrial, de la realizada en el ámbito de la Dirección Estratégica, y que en cierta medida se solapa con la clasificación anterior.

##### **a. Organización Industrial.**

La diferencia fundamental está en el objetivo de las investigaciones realizadas. Así, mientras que la Organización Industrial se interesa por explicar y evaluar los resultados de la industria y sus implicaciones de política económica, como el bienestar y eficiencia, el centro de las investigaciones de la Dirección Estratégica es la empresa individual y las cuestiones relevantes para la dirección de la misma.

Las investigaciones empíricas en Organización Industrial se realizan de forma transversal, sobre muestras de varias industrias, definiendo los grupos estratégicos con una o pocas variables del concepto de estrategia corporativa. Una cuestión añadida y problemática es que suelen utilizar las mismas variables en diferentes industrias, confiriéndoles naturaleza no específica sino general, lo que es muy discutido desde el ámbito de la Dirección Estratégica.

De alguna manera, las investigaciones sobre grupos de la Economía Industrial rompen con la tradición investigadora de esta disciplina económica. En la misma, los resultados de las empresas venían prácticamente determinados por la estructura de la industria. La conducta de las empresas se

postulaba forzada por la estructura y, por tanto, no se consideraba el resultado de acciones directivas independientes, por lo que podía ser ignorada. Investigaciones posteriores se salen de esta línea.

Hunt (1972){} explica la intensa rivalidad observada en una industria altamente concentrada y, no obstante, altamente competitiva. Corrobora la existencia de diferencias de conducta o asimetrías que impedían el desarrollo de un amplio consenso oligopolístico, tal y como predecía la teoría clásica de la Economía Industrial. Newman (1973){} demostró que la existencia de grupos estratégicos perjudica la colusión tácita entre las empresas, reduciendo el poder explicativo del modelo tradicional de Organización Industrial. Porter (1979){} y Caves y Porter (1977){} demostraron, por su parte, que la existencia de grupos impide que se puedan realizar inferencias del poder de mercado a nivel de industria.

#### **b. Dirección Estratégica.**

La investigación en este campo se centra en los determinantes de los resultados a nivel de empresa individual. Queda limitada a una industria en particular (cuestión criticada por la Organización Industrial ya que carece de generalización) y utiliza muchas variables derivadas del concepto de estrategia de negocio en el contexto de la industria a estudiar. El resto de las

características propias de estas investigaciones se verá a lo largo de toda la exposición que sigue.

En realidad, la Organización Industrial utiliza el concepto de grupo estratégico para demostrar la heterogeneidad intra-industrial y las diferencias de resultados que la misma produce, así como para explicar la rivalidad competitiva observada. En la Dirección Estratégica, el concepto de grupo va más allá de la simple demostración de heterogeneidad, señalando la existencia de elecciones estratégicas similares. De esta manera, se manifiestan formas diferentes de aprovechar oportunidades o hacer frente a las amenazas de la industria.

#### **4.3. Clasificación de Thomas y Venkatraman (1988){}**.

Estos autores proponen un esquema de clasificación para organizar la investigación empírica sobre grupos estratégicos usando dos dimensiones: a) la especificación de la estrategia de la empresa y, b) el enfoque adoptado para el desarrollo de los grupos estratégicos.

##### a) Especificación de la Estrategia.

La forma en que se especifica o se hace operativa la noción de estrategia es muy importante, porque indica cómo define el investigador este concepto cuando desarrolla su esquema de agrupamiento. El "poder explicativo" del concepto de grupo estratégico dependerá fundamentalmente de la validez del esquema adoptado para especificar la estrategia de la empresa. La forma de concretar la estrategia sigue siendo, no obstante, muy controvertida.

Existen dos formas alternativas para especificar la estrategia de la empresa: (1) de forma limitada o restringida, centrada en una sola (o pocas) dimensión o área funcional. Refleja, por tanto, un punto de vista simplista y unidimensional del concepto de estrategia. (2) De forma amplia, con muchas dimensiones o áreas funcionales, mostrando así que la estrategia supone una articulación compleja de decisiones de alcance y compromiso de recursos. Manifiesta, en consecuencia, a diferencia del caso anterior, un punto de vista multidimensional de la estrategia.

El desarrollo de los grupos estratégicos sobre la base de una especificación restringida es poco probable que recoja la complejidad inherente en la construcción de la estrategia, limitando así la utilidad de los grupos obtenidos para propósitos descriptivos y predictivos.

b) Enfoque adoptado para el desarrollo de los grupos.

En este punto, los trabajos empíricos se pueden clasificar con respecto a: 1) investigaciones que especifican "a priori" las características de los grupos, basadas en un examen teórico exhaustivo, y utilizando posteriormente técnicas analíticas para validar o rechazar el agrupamiento teórico. Se trata de un enfoque deductivo (dirigido por la teoría al desarrollo de grupos). 2) Investigaciones que derivan "a posteriori" la estructura de agrupación, a partir de los resultados obtenidos de un conjunto específico de datos. Refleja un enfoque inductivo (a través de los datos).

Combinando las dos dimensiones anteriores, se obtiene un esquema de clasificación con cuatro tipos de investigaciones empíricas:

Tipo I. Caracterizado porque define "a priori" los grupos

utilizando para ello una o pocas dimensiones estratégicas y confirmando o rechazando con posterioridad los

resultados empíricamente.

Tipo II. Desarrollan los grupos empíricamente "a posteriori" con pocas dimensiones. Son el tipo más abundante, y su enfoque típico consiste en: 1) elegir una industria en particular; 2) identificar un conjunto de dimensiones estratégicas; 3) obtener los datos relativos a las mismas; 4) emplear una técnica de reducción de datos; 5) obtener un conjunto de grupos; 6) interpretar los grupos a la luz de sus puntuaciones a lo largo de las dimensiones utilizadas.

Tipo III. Desarrolla teóricamente los grupos estratégicos con muchas dimensiones, confirmando los resultados empíricamente, con posterioridad.

Tipo IV. Grupos estratégicos desarrollados empíricamente con muchas dimensiones.

#### **4.4. Clasificación de Jegers (1989){}**

Este autor plantea los cinco criterios siguientes para estructurar la literatura empírica existente:

i) La primera distinción consiste en la forma en que se efectúa la medición de los grupos estratégicos. Esta puede ser directa o indirecta. En términos del autor, la medición directa implica la utilización de variables estratégicas como criterio discriminante.

ii) El "uso dado a las variables estratégicas", u objetivo del estudio, se manifiesta en tres posibilidades: la delimitación de grupos estratégicos, la clasificación de las industrias en función de su homogeneidad o heterogeneidad

estratégica, y la utilización de variables estratégicas para la realización de una investigación posterior.

iii) La relación grupos-industrias. Distingue los estudios que forman grupos estratégicos en una sola industria, dentro de varias industrias, o a través de la industria.

Por último, los dos últimos criterios, unidad y nivel de análisis, se encuentran íntimamente relacionados. El cuarto, o unidad de análisis, separa los trabajos que detectan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, entre las industrias y entre las empresas. Para el primer caso, de diferencias entre grupos, el nivel de análisis sería la empresa o el grupo, y en el segundo, la industria o la empresa.

#### **4.5. Clasificación de Reger y Huff (1993){}**

Estos autores clasifican la investigación empírica existente, distinguiendo los estudios donde los directivos del sector crean sus propias dimensiones para describir las estrategias de las empresas, de aquellos trabajos que utilizan un conjunto común de variables suministradas por los investigadores. Mientras que los primeros representan una línea de investigación reciente y parten de fuentes de datos sobre las percepciones de los directivos a través de encuestas, los últimos constituyen la corriente mayoritaria y utilizan, normalmente, información secundaria contable y financiera.

La corriente de investigación cognoscitiva también

solicita del directivo la realización de juicios de similitud sobre la estrategia de los competidores en términos de las dimensiones perceptuales previamente obtenidas, para la posterior identificación de los grupos estratégicos en la industria en particular.

Con estas premisas, Reger y Huff concluyen que la investigación cognoscitiva identifica grupos estratégicos que existen realmente en la mente de los decisores, como consecuencia de que éstos últimos realizan un proceso cognoscitivo de simplificación del entorno, de análisis, y de interacción con otros decisores. En este sentido, aducen que los directivos de una industria en particular perciben realmente los grupos, ya que comparten percepciones sobre las características comunes de las empresas. Como los grupos son reales para los directivos, la investigación a partir de los mismos es mucho más importante que si son únicamente el resultado de ejercicios analíticos de los investigadores.

Entre las limitaciones de la investigación cognoscitiva destacan:

1. Los mapas mentales creados por los individuos tienden a ignorar datos contradictorios obtenidos como consecuencia de que las alteraciones del entorno a lo largo del tiempo producen cambios en las estrategias de las empresas y de grupos estratégicos.

2. Las estructuras cognoscitivas están inevitablemente basadas en un conocimiento incompleto, e incluso las inferencias más simples están frecuentemente sesgadas.

Estas limitaciones en la exactitud de las percepciones de los directivos restringen la utilidad de este tipo de investigaciones cognoscitivas, pero ello no justifica el abandono

de estas fuentes de datos, ya que se tratan de espectadores expertos, cuyas opiniones reducen o anulan los

sesgos de otras fuentes, como los derivados de las convenciones contables, entre otros.

Por otro lado, Reger y Huff enriquecen las hipótesis de la teoría de grupos estratégicos al señalar que:

- En una industria pueden existir empresas inadaptadas, sin posicionamiento estratégico concreto.

- La estrategia no siempre es conocida por los observadores externos. En algunos períodos de tiempo, la estructura de grupo puede no existir o no ser aparente, dado el reposicionamiento de la empresa, el realineamiento de la industria, el enmascaramiento de la estrategia de las empresas, o el carácter idiosincrásico de la estrategia.

- No siempre es posible asignar sin ambigüedad las empresas a los grupos. De alguna forma, los grupos son conjuntos borrosos de límites imprecisos.

Estas consideraciones permiten proponer una estructura del grupo estratégico caracterizada por "empresas núcleo" fuertemente asociadas y que definen la característica básica del mismo; "secundarias", que ejecutan la característica básica del grupo de forma menos consistente que las "núcleo"; y "transitorias", cuyas estrategias cambian de una posición estratégica a otra, pero a lo largo de dimensiones comunes a las otras empresas de la industria. Fuera de este esquema proponen las "inadaptadas" con estrategias inconsistentes en el tiempo, y las "idiosincrásicas", cuyas estrategias no pueden ser fácilmente expresadas en términos de dimensiones estratégicas claves utilizadas para definir las posiciones competitivas de la mayoría de empresas de la industria.

En resumen, los grupos estratégicos se definen como unidades intermedias entre la industria y la empresa. La definición de los grupos se efectúa a partir de las dimensiones estratégicas

empleadas o del stock de recursos distintivos. La numerosa investigación empírica realizada se

puede clasificar en función de diversos criterios, como el número de variables utilizadas, la disciplina teórica de referencia, las variables y enfoque empleados, la forma de construir las dimensiones, etc. Con este marco de referencia teórico, se tratará de profundizar sobre diferentes aspectos relacionados con la formación de los grupos a nivel operativo.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Amel, D.F. y S.A. Rhoades, "Strategic Groups in Banking", **The Review of Economics and Statistics**, 52, 1988, págs. 685-689.
- Amit, R., I. Domowitz, y C. Fershtman, "Thinking One Step Ahead: The Use of Conjectures in Competitor Analysis", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, págs. 431-442.
- Bain, J., **Barriers to New Competition**, Harvard University Press, Cambridge, 1956.
- Baird, I.S. y D. Sudharshan, "Strategic Groups: A Three Mode Factor Analysis of Some Measures of Financial Risk", Working Paper 931, **Bureau of Economic and Business Research**, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1983.
- Barney, J., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", **Management Science**, octubre 1986, págs. 1231-1241.
- Barney, J.B. y R.E. Hoskisson, "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 187-198.
- Brock, G.W., **The U.S. Computer Industry: A Study of Market Power**, Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1975.
- Butters, G., "Equilibrium Distribution of Sales and Advertising Prices", **Review of Economic Studies**, 44, octubre 1977, págs. 465-491.
- Caves, R. y P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 1-12.
- Caves, R.E. y M. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers", **Quarterly Journal of Economics**, mayo 1977, págs. 421-441.
- Cool, K. y D. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical

- Industry, 1963-1982", **Management Science**, 33(9), septiembre 1987, págs. 1-23.
- Cunningham, M.T. y K.L. Culligan, "Competition and Competitive Groupings: An Exploratory Study in Information Technology Markets", **Journal of Marketing Management**, 4(2), 1988, págs. 148-174.
- Day, G.S. y R. Wensley, "Marketing Theory with a Strategic Orientation", **Journal of Marketing**, 47, 1983, págs. 78-89.
- Day, D.L., W.S. DeSarbo y T.A. Oliva, "Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-industry Competitive Strategy", **Management Science**, 33(12), diciembre 1987, págs. 1534-1551.
- De Bondt, R., L. Sleuwaegen, y R. Veugelers, "Innovative Strategic Groups in Multinational Industries", **European Economic Review**, 32, 1988, págs. 905-925.
- Dess, G.G. y P.S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, 3, 1984, págs. 467-488.
- Dierickx, I. y K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35(12), diciembre 1989, págs. 1504-1514.
- Easton, G., "Competition and Marketing Strategy", **European Journal of Marketing**, 22(2), 1988, págs. 31-49.
- Fombrun, Ch.J. y E.J. Zajac, "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", **Academy of Management Journal**, 30(1), 1987, págs. 33-50.
- Frazier, G.L. y R.D. Howell, "Business Definition and Performance", **Journal of Marketing**, 47, primavera 1983, págs. 59-67.
- Galbraith, C. y D.E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", **Strategic Management Journal**, 4(2), 1983, págs. 153-173.

- Grant, R., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations", **California Management Review**, primavera 1990, págs. 114-135.
- Hallagan, W. y W. Joerding, "Polymorphic Equilibrium in Advertising", **Bell Journal of Economics**, 14(1), primavera 1983, págs. 191-201.
- Hallagan, W. y W. Joerding, "Polymorphism in Competitive Strategies: Trading Stamps", **Journal of Economics and Business**, 37(1), febrero 1985, págs. 1-17.
- Hambrick, D.C., "An Empirical Typology of Mature Industrial -Product Environments", **Academy of Management Journal**, 26, 1983, págs. 213-230.
- Harrigan, K., **Strategies for Declining Businesses**, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington, 1980.
- Harrigan, K., "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", **Strategic Management Journal**, 6, 1985, págs. 55-73.
- Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, págs. 329-342.
- Hayes, S.L., A.M. Spence, y D.P. Marks, **Competition in the Investment Banking Industry**, Harvard University Press, Cambridge, 1983.
- Hunt, M., "Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970", Tesis Doctoral, Harvard University, 1972.
- Jegers, M., "On the Detection of Strategic Groups and the Relation between their Occurrence and Industry Profitability", **Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali**, 36(6), 1989, págs. 497-511.
- Kumar, R.K., "The Relationship between Mixed Strategies and Strategic Groups", **Managerial and Decision Economics**, 8, 1987, págs. 235-242.
- Kumar, K.R., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Strategic Groups

- and Competitive Equilibrium: A Game Theoretic Approach", Working Paper 1083, **College of Commerce and Business Administration**, University of Illinois, octubre 1984.
- Kumar, K.R., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Strategic Groupings as Competitive Benchmarks for Formulating Future Competitive Strategy: A Modelling Approach", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 99-109.
- Lewis, P. y H. Thomas, "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry", **Strategic Management Journal**, 11, 1990, págs. 385-397.
- Lippman, S. y R. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Difference in Efficiency Under Competition", **Bell Journal of Economics**, 1982, págs. 418-438.
- Mason, E., "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises", **American Economic Review**, marzo 1939, págs. 61-74.
- McGee, J., "Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management?", en H. Thomas y D. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 293-313.
- McGee, J. y H. Thomas, "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy", **Strategic Management Journal**, 7, 1986, págs. 141-160.
- McGee, J. y H. Thomas, "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Further Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 105-107.
- McNamee, P. y M. McHugh, "Mapping Competitive Groups in the Clothing Industry", **Long Range Planning**, 22(5), 1989, págs. 89-97.
- McNamee, P. y M. McHugh, "The Group Competitive Intensity Map: A Means of Displaying Competitive Position", en D.E. Hussey (eds.), **International Review of Strategic**

- Management**, John Wiley and Sons, Chichester, 1990, págs. 73-100.
- Miller, D. y P.H. Friesen, **Organizations: A Quantum View**, Prentice-Hall, Nueva York, 1984.
- Naviar, P., "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 101-103.
- Newman, H., **Strategic Groups and the Structure/Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1973.
- Nohria, N. y C. García-Pont, "Global Strategic Linkages and Industry Structure", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, págs. 105-124.
- Oliva, T.A., D.L. Day, y W.S. DeSarbo, "Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map", **Sloan Management Review**, 28, primavera 1987, págs. 5-15.
- Oxenfeldt, A.R. y W.L. Moore, "Customer or Competitor: Which Guidelines for Marketing", **Management Review**, agosto 1978, págs. 43-48.
- Passmore, S.W., "Strategic Groups and the Profitability in the U.S. Banking Industry", Working Paper n° 8501, Federal Reserve Bank of New York, Nueva York, 1985.
- Pegels, C. y Ch. Sekar, "Determining Strategic Groups Using Multidimensional Scaling", **Interfaces**, 19(3), mayo-junio 1989, págs. 47-57.
- Porter, M.E., "The Structure within Industries and Companies' Performance", **The Review of Economics and Statistics**, 61, 1979, págs. 214-227.
- Porter, M.E., **Competitive Strategy**, Free Press, Nueva York, 1980.
- Reger, R.K. y A.S. Huff, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 103-124.

- Rumelt, R., "Diversification Strategy and Profitability",  
**Strategic Management Journal**, 3, 1982, págs. 359-369.
- Ryans, A.B. y D.R. Wittink, "Security Returns as a Basis for  
Estimating the Competitive Structure in an Industry",  
en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing  
and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 329-  
346.
- Salop, S. y J. Stiglitz, "The Theory of Sales: A Simple Model  
of Equilibrium Price Dispersion with Identical Agents",  
**American Economic Review**, 72(5), 1982, págs. 1121-1130.
- Tallman, S.B., "Strategic Management Models and Resource-  
Based Strategies Among MNEs in a Host Market", **Strategic  
Management Journal**, 12, 1991, págs. 69-82.
- Thomas, H. y N. Venkatraman, "Research on Strategic Groups:  
Progress and Prognosis", **Journal of Management Studies**,  
25(6), noviembre 1988, págs. 537-555.