

CAPITULO II

**PROBLEMAS E IMPLICACIONES EMPIRICAS DE LOS
GRUPOS ESTRATEGICOS**

1. INTRODUCCION.

En el capítulo anterior se han estudiado los fundamentos teóricos del concepto de grupo estratégico partiendo del análisis estructural, y examinando sus definiciones alternativas así como los diferentes criterios de clasificación de las investigaciones empíricas. En realidad, la corriente mayoritaria identifica grupos "a posteriori", desde la disciplina de la Dirección Estratégica, utilizando metodologías multivariantes, y dimensiones de estrategia establecidas teóricamente por los investigadores. Sin embargo, en la praxis se han detectado varias cuestiones ampliamente discutibles y de gran transcendencia en el desarrollo futuro del conocimiento en el área de grupos estratégicos.

Siguiendo estas consideraciones, este capítulo se divide en dos epígrafes: el segundo trata los diversos problemas surgidos en los estudios empíricos existentes, y el tercero plantea las diversas implicaciones del análisis de grupos estratégicos.

2. PROBLEMAS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACION EMPIRICA SOBRE LA FORMACION DE GRUPOS ESTRATEGICOS.

2.1. Variables Estratégicas.

El problema más importante a la hora de hacer operativo el concepto de grupo estratégico se refiere al logro de una especificación completa y segura del propio concepto de

estrategia. Es decir, si los grupos estratégicos son realmente estratégicos el concepto de estrategia debe proporcionar no solo la base de su definición sino que debe servir también de fundamento para aislarlos y estudiarlos.

La línea de investigación mayoritaria especifica una serie de variables definitorias de las dimensiones o acciones que utilizan similarmente las empresas de un grupo para competir. La teoría basada en los recursos se apoya en el concepto de "mecanismos de aislamiento" mediante los que la empresa defiende su ventaja competitiva.

En la primera, una de las dificultades más importantes, y sobre la que menos acuerdo existe en la investigación empírica sobre grupos, se refiere a las variables relevantes para conseguir una especificación segura de los componentes (dimensiones) de la estrategia de las empresas en un determinado sector industrial. Un cierto consenso emerge, sin embargo, al imponerse el criterio de que las dimensiones son universales e invariables entre industrias, siendo situacional su especificación mediante variables concretas en cada una de ellas. En todo caso, las dimensiones estratégicas consideradas deben ser consistentes con las teorizadas como más importantes para distinguir entre aproximaciones de los competidores a su mercado.

El primero en plantear la cuestión fue Porter (1980){} identificando una lista de dimensiones estratégicas claves con las que una empresa puede posicionarse de forma diferenciada. Sin embargo, no se trata de una teoría probada y sirve de poca ayuda para identificar las similitudes claves entre los miembros de un grupo estratégico.

Posteriormente, Galbraith y Schendel (1983){} establecen una lista de variables estratégicas (Cuadro 2.1) con las que definir los grupos estratégicos. Se basan en la capacidad de decisión de la dirección, según que sean internas

variables similares a lo largo de las diferentes industrias podría llevar a una identificación incorrecta de los grupos presentes en la industria en cuestión.

Resulta evidente que si los grupos son conjuntos de empresas que compiten en una industria sobre la base de combinaciones similares de compromiso de alcance y recursos, los resultados obtenidos en los análisis realizados sobre identificación de grupos serán muy sensibles a las dimensiones empleadas y al número de las mismas.

Muchos estudios empíricos excluyen importantes decisiones relativas al "alcance" y/o compromiso de recursos en su concreción del concepto de estrategia, resultando en una especificación incompleta del modelo y en resultados empíricos inconcluyentes en lo que a la formación de grupos se refiere. De hecho, algunos autores han demostrado la invalidez de los agrupamientos basados en una simplificación excesiva de la estrategia o la industria mediante una o pocas variables.

Lo cierto es que efectivamente, los estudios realizados han utilizado una gran variedad de dimensiones (véase la revisión de Jegers, 1989){} produciendo grupos estratégicos diferentes en número y composición. No obstante, puede ocurrir que, incluso aunque se mantengan las dimensiones aplicadas, el número de grupos y su composición cambie debido a la naturaleza dinámica de los grupos.

Por otra parte, los "mecanismos de aislamiento" sirven también para formar grupos, porque éstos son los fenómenos que hacen estables y defendibles las posiciones estratégicas de sus miembros, dada la incertidumbre procedente de los

Muchos autores se inclinan por la utilización de las barreras de movilidad como el concepto clave para identificar las variables que especifican las dimensiones estratégicas más importantes, así como los recursos y capacidades singulares de las empresas. En este sentido, las barreras podrían servir de elemento unificador entre las teorías de la dirección estratégica, y de la empresa basada en los recursos.

En opinión de la mayoría de los investigadores, se da un alto grado de arbitrariedad en la identificación basada en dimensiones que resta validez a las conclusiones obtenidas, especialmente a las diferencias de rentabilidad entre grupos.

La identificación de las barreras de movilidad, y de las variables de agrupamiento que las reflejan, requieren una reorientación de la descripción de las actividades de la empresa, desde las dimensiones, es decir, desde lo que hace la empresa, hacia los activos y capacidades. Hacia lo que es la empresa.

Por otra parte, el objetivo de la estrategia de negocios consiste en alcanzar una ventaja competitiva, cosa que no siempre ocurre ya que no todas las actividades (dimensiones) resultan en ventajas o barreras de entrada o salida.

En opinión de McGee y Thomas (1986){}, en la medida en que las barreras de movilidad reflejan parcialmente las decisiones de las firmas, son una forma de definir el conjunto de estrategias claves disponibles en la empresa. Las dimensiones estratégicas más importantes son las relacionadas con la existencia de barreras de movilidad. Barreras que tienen su origen en tres tipos de categorías: (i) de mercado, (ii) de oferta de la industria, y (iii) de características

de la empresa.

Las dos primeras categorías se pueden hacer corresponder de forma general con las estrategias de diferenciación y de costes a nivel de negocio, en tanto que la tercera se puede hacer corresponder con estrategias de nivel corporativo.

(i) Dimensiones relacionadas con el mercado.

- Línea de productos (amplitud y alcance).
- Cobertura geográfica.
- Canales de distribución.
- Tecnología incorporada al producto.
- Marca y diferenciación del producto.

(ii) Dimensiones relacionadas con la oferta de la industria.

- Economías de escala.
- Gastos de I+D.
- Procesos de producción.
- Sistemas de distribución y Marketing.

(iii) Características de la empresa.

- Tamaño.
- "Límites de la empresa".
 - *Diversificación.
 - *Integración vertical.
- Capacidad de dirección.
- Sistemas de control.

Las distintas fuentes de barreras de movilidad han sido objeto de discusión a lo largo del tiempo por diversos autores (Naviar, 1989{}; McGee y Thomas, 1989{}), pero a pesar de las mismas, las proposiciones claves permanecen válidas. Entre las aportaciones más interesantes se deben destacar las siguientes:

a) La utilización del output (tamaño) o resultados de la empresa son ampliamente criticados ya que la teoría de grupos estratégicos persigue, precisamente, la explicación de los diferentes resultados u outputs de la empresa. En este

sentido, McGee y Thomas (1989){} vacilan sobre la utilización del tamaño, y únicamente lo usan como "proxy" de los efectos de escala.

b) McGee y Thomas (1989) creen que los criterios para identificar las fuentes de barreras de movilidad deberían estar relacionados con la noción de inversión en activos (desarrollados a través del aprendizaje y la experiencia) más que en términos de estrategia, ya que si estas inversiones crean barreras de movilidad aparecen grupos estratégicos con éxito. Por esto, ignoran las estrategias de producción y financiera, señalando que cualquier lista de variables es válida, únicamente si se puede evaluar con respecto a las estructuras de activos de las empresas.

Esta última observación sobre las barreras de movilidad es corroborada por Mascarenhas y Aaker (1989){}, quiénes opinan que la definición de grupo estratégico debe basarse en las barreras de movilidad, entrada y salida entre grupos, más que en las dimensiones de estrategia. Las barreras de movilidad representan, en su opinión, el núcleo conceptual de la noción de grupo estratégico, y revelan las capacidades y activos necesarios que separan los grupos y forman la base de la ventaja competitiva de las empresas.

El reconocimiento de que las barreras de movilidad deben guiar el desarrollo de los grupos estratégicos tiene una serie de implicaciones: 1) Como las barreras de movilidad se apoyan en las capacidades y activos de la empresa, éstas juegan un papel fundamental en la identificación de los grupos. Si una empresa quiere entrar en un grupo estratégico, considerará si posee las capacidades y activos necesarios, o si puede desarrollarlos; 2) Las dimensiones estratégicas

son relevantes para la definición primaria del grupo estratégico ya que ayudan a identificar las capacidades y activos relevantes. Algunas capacidades y activos sólo existen en el contexto de unas estrategias particulares. Es decir, es necesario considerar las interacciones de las estrategias, las capacidades y los activos. Además, las estrategias pueden englobar inversiones en áreas que crean activos y capacidades que levantan barreras de movilidad. En este sentido, el análisis de las estrategias puede ayudar a entender la dinámica de una industria y la composición de grupos estratégicos. No obstante, las dimensiones de estrategia "per se" son una base inadecuada para la definición de grupos estratégicos; 3) Como las barreras de movilidad son únicas para cada industria, tanto empírica como lógicamente, se deben identificar las variables definidoras de grupo, apropiadas para una industria; 4) Cualquier esquema de grupo estratégico debe ser probado respecto a la estabilidad de los miembros del grupo. Una excesiva movilidad pondría en evidencia la existencia de barreras y cuestionaría la validez de los grupos.

En la misma línea, Caves y Ghemawat (1992){} sugieren que la evidencia empírica ha demostrado que los diferenciales sostenidos de beneficios se pueden explicar en términos de heterogeneidad de las "cestas" de factores de las empresas (fortalezas y debilidades que los rivales utilizan para competir unos con otros). Explican que las diferencias están estrechamente relacionadas con la diferenciación y menos con los costes. Asimismo, estos autores demuestran la existencia de diferencias de resultados a partir de dotaciones distintas de factores identificadas mediante barreras de movilidad.

En conjunto, en los estudios realizados no aparecen patrones consistentes en las características de los grupos.

Es decir, la conceptualización de los grupos varía debido a la falta de uniformidad en la elección de las variables utilizadas en su formación.

No obstante, se puede afirmar que los grupos proporcionan un mecanismo práctico para segmentar a los participantes de una industria sobre la base de las dimensiones estratégicas. El problema está en identificar las dimensiones apropiadas sobre las que desarrollar grupos, su número y la problemática análisis estático versus dinámico.

De lo expuesto está aceptado, por tanto, que no existen criterios claramente establecidos para identificar y describir los grupos estratégicos. No obstante, se admite con generalidad que éstos poseen tres características importantes: (a) cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, basadas en dimensiones o recursos, según el caso, (b) las empresas de un grupo se asemejan más entre sí que las que pertenecen a grupos distintos. Homogeneidad interna y heterogeneidad externa, y (c) las empresas de un grupo es probable que respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno.

Las dos primeras se prueban normalmente mediante análisis de tipo "cluster". La tercera no suele probarse, por lo que la implicación inmediata sería que los grupos podrían reflejar sólo la existencia de homogeneidad estadística, pero no económica.

2.2. Estabilidad de las Estructuras de Grupo Estratégico: **Análisis Estático Versus Análisis Dinámico.**

Una cuestión adicional de importancia se refiere a si los grupos estratégicos son fenómenos estructurales de las industrias

o simples hallazgos casuales. En realidad, a menos

de que se observe algún grado de estabilidad o se pueda identificar algún patrón de cambio, el concepto de grupo estratégico podría ser aleatorio y en consecuencia carecer de validez.

Para establecer si existe estabilidad en la estructura de grupos estratégicos de la industria es necesario ampliar el análisis estático a otro longitudinal de carácter dinámico, que permita conocer si el número, la composición y la estrategia de cada uno de los agrupamientos identificados en un período se mantienen en otro posterior. Es decir, en una industria no basta con identificar grupos, se precisa desarrollar también su evolución en términos de número, miembros y estrategia de cada grupo.

La gran mayoría de las investigaciones empíricas realizadas efectúan un análisis estático, asumiendo implícitamente que las agrupaciones observadas en un momento dado del tiempo son evidencia concluyente de su existencia y elementos estables de la estructura de la industria. Sin embargo, este análisis, y las inferencias extraídas del mismo, sólo serían válidos en condiciones de equilibrio o en aquellas otras en que las asimetrías existentes estuvieran fuertemente protegidas por altas barreras de movilidad o mecanismos de aislamiento.

Por el contrario, la principal ventaja del análisis dinámico de grupos consiste en que permite conocer mejor la cuestión clave de dicho concepto, la estrategia, que viene dada por un patrón determinado en la corriente de decisiones, esto es, el patrón que sigue una empresa para desplegar sus recursos en el tiempo y que refleja su comportamiento estratégico en el mismo.

Conceptualmente, el análisis dinámico considera que la estrategia de una empresa i ($1, \dots, n$), en cada momento t ($t=1, \dots, T$), se puede conceptualizar como la elección de un

conjunto particular de valores respecto a una serie de variables ($j=1, \dots, m$) que especifican las dimensiones estratégicas en la industria considerada. Con el vector $x_{it}=[X_{i1t}, X_{i2t}, \dots, X_{imt}]$ se describe, en cada instante, la posición estratégica de la empresa y mediante una matriz de orden $n \times m$ se especifica la posición de todas las empresas de la muestra. A lo largo del tiempo, éstas modifican sus estrategias, revisando los parámetros seleccionados, alterando con ello sus compromisos de alcance y recursos.

En este contexto cobra sentido detectar puntos de inflexión que marquen subperíodos de homogeneidad de conducta en relación a las dimensiones estratégicas más importantes, como paso previo a la identificación de grupos estratégicos de empresas. Partiendo del punto de vista de la identificación de períodos estables, la investigación empírica dinámica se puede clasificar (véase el Cuadro 2.3) en las dos corrientes siguientes:

I. Estudios que no distinguen Períodos Homogéneos.

I.1. Estudios Transversales en todos los ejercicios anuales de un período global. Constituye la metodología dinámica mayoritariamente utilizada, aplicando normalmente el análisis cluster en los diferentes años de un período global de tiempo. No obstante, la utilización de esta metodología de año en año presenta grandes inconvenientes, ya que implica: 1) que dicho período anual se considera estratégico, teniendo pleno significado los cambios producidos en el mismo, o que el horizonte estratégico de cualquier industria es de un año; 2) requiere un considerable esfuerzo del investigador para analizar los cambios a lo largo de muchos años, demostrando ausencia de parsimonia; c) ignora la posibilidad de que una industria sea estratégicamente estable a largo plazo; y d) requiere una tremenda confianza en los grupos derivados en un único año. De ahí, que las metodologías dinámicas tiendan al desarrollo

de períodos temporales estables.

I.2. Análisis Longitudinal de la Rentabilidad de las Acciones. Ryans y Wittink (1985){} proponen la utilización de los precios de las acciones en los mercados de valores para formar grupos estratégicos de empresas que poseen un modelo común en el movimiento de los precios de los títulos en el tiempo. No obstante, no investigan la posible existencia de subperíodos estables dentro del período global.

II. Estudios que identifican Períodos Estables. Se distinguen, a su vez, dos líneas de investigación en función de que los cambios de posicionamiento se expliquen a través de variables de estructura o de estrategia.

II.A. Ciclo de Vida de la Industria. Algunos autores, entre los que se incluyen a Primeaux (1985){}, 1987{}), Hergert (1987){}, Mascarenhas (1989){}, y Miles, Snow y Sharfman (1993){}, asumen que los cambios de posicionamiento estratégico se deben fundamentalmente a discontinuidades del entorno, y que el ciclo de vida de la

industria es la mejor forma de caracterizar el cambio en las condiciones económicas vigentes. La localización de períodos económicamente estables se asocia a la identificación de la fase concreta del ciclo de vida en que se encuentra la industria. Localización para la que se proponen distintas variables de estructura, a modo de restricciones exógenas que determinan el conjunto de alternativas de conducta, que no intervienen en la identificación posterior de grupos estratégicos.

El método de identificación de la etapa del ciclo de vida en que la industria opera difiere entre los autores, basándose en una ecuación de la conducta inversora de las empresas (Primeaux 1985{}), 1987{}), en la estimación de las curvas de Gompertz de la industria (Hergert, 1987{}), en función del crecimiento relativo de las ventas de la industria (Miles, Snow y Sharfman, 1989){}, así como en el cambio y la utilización de la capacidad en una industria (Mascarenhas, 1993){}.

II.B. Cambios en la Estrategia. Otra aproximación defiende que las empresas modifican su estrategia en respuesta no sólo a los cambios del entorno, sino también por actividades de imitación mediante las que las empresas tratan de copiar la conducta de sus rivales, así como por acciones de la respuesta ante la acogida del mercado a la posición producto-mercado seleccionada. Con ello se resalta la autonomía organizacional y la discrecionalidad directiva, reteniendo el importante papel de la estructura. Esta

aproximación utiliza sólo variables endógenas en la localización de períodos estables y en la identificación de grupos estratégicos, en la creencia de que los cambios en sus valores reflejan las alteraciones del entorno. Las tres corrientes de investigación que la especifican son las siguientes:

II.B.1. Elección Subjetiva de Períodos Temporales Estables. La identificación de cambios en las relaciones entre las empresas y las variables a lo largo del tiempo, que marcan los puntos de corte de los períodos estables, se realizó inicialmente de forma subjetiva analizando los estados financieros de las empresas y la evolución de la industria. Son destacables los trabajos de Hatten (1974){}, Patton (1976){}, Hatten y Schendel (1977){}, y Hatten y Hatten (1985){}.

II.B.2. Períodos Contextualmente Estables. Baird y Sudharshan (1983){} y Tallman (1991){} definen los denominados períodos contextualmente estables utilizando análisis factorial tridimensional, y de este modo, estudian,

de forma conjunta, los tres componentes esenciales en la investigación de grupos, variables de estrategia, períodos de tiempo, y empresas. La característica distintiva de la metodología reside en la factorización, que conduce a una solución tridimensional, reduciendo los tres componentes iniciales y, a su vez, muestra las relaciones entre los mismos. Por tanto, identifica las dimensiones estratégicas fundamentales, los subperíodos de tiempo estables, y los grupos estratégicos asociados.

No obstante, el análisis factorial presenta serios inconvenientes en el proceso de localización de los períodos, en la identificación de los grupos estratégicos y en su tipificación.

II.B.3. Basadas en el concepto de "Períodos de Tiempo Estratégicamente Estables". Cool y Schendel (1987{}), (1988{}), Cool y Dierickx (1993){}, Fiegenbaum y Thomas (1990{}), y Fiegenbaum, Sudharshan, y Thomas (1987{}), (1990{}) plantean una metodología capaz de identificar objetivamente períodos temporales que presentan homogeneidad estratégica con respecto a la conducta competitiva.

Los tres primeros trabajos definen los "períodos de

tiempo estratégicamente estables" mediante la comparación de las matrices de varianzas-covarianzas obtenidas en los distintos momentos del tiempo. De esta manera determinan los cambios temporales estadísticamente significativos producidos entre las interrelaciones de las dimensiones estratégicas. Por su parte, los tres últimos estudios añaden una segunda condición, las modificaciones temporales de la conducta media, medida a través del vector de medias de las dimensiones estratégicas. Es decir, recogen aquellos cambios en los valores medios de las variables que no alteran la relación relativa entre las mismas, expresados en los valores de la matriz de varianzas-covarianzas.

Una vez identificados los "períodos de tiempo estratégicamente estables", los grupos estratégicos se forman aplicando el análisis cluster a la media longitudinal de las variables estratégicas en los años de dicho período. La ventaja de aplicar dicho análisis cluster a tales datos, con respecto a un período temporal "ad hoc", se deriva de que en éste último se confunden los posibles cambios producidos en la agrupación estratégica.

Sin embargo, ninguna de las metodologías estadísticas utilizadas hasta la fecha permite distinguir las causas que desencadenan los cambios. Estos pueden ser el resultado conjunto de: (1) discontinuidades exógenas, es decir, los cambios más importantes del entorno obligan a las empresas a modificar sus compromisos de "alcance" y recursos; (2) actividades endógenas de imitación debidas a las diferencias de resultados. Es decir, las diferencias de resultados entre grupos son una fuente de inestabilidad. Las empresas tratan de imitar los compromisos de alcance y recursos de sus rivales dada la observación de que obtienen mejores resultados. (3) Incompletitud e imperfección en los mercados de los inputs necesarios. En la medida en que esto ocurra existirá una barrera de movilidad en el proceso de evolución estructural, es decir, las empresas tendrán menos

posibilidades y les llevará más tiempo construir nuevas capacidades. Su existencia se observa en que la transformación estructural analizada es lenta. (4) Mecanismos de "feedback" por el que las respuestas del mercado de outputs son trasladadas en acciones empresariales. Si las respuestas acerca de la eficacia de una nueva combinación producto-mercado son rápidas, se podrán tomar acciones correctivas inmediatamente.

Por tanto, es necesario un estudio más extenso para establecer relaciones causales entre los cambios del entorno y los patrones observados de formación de grupos estratégicos.

En resumen, la comparación de los procedimientos desarrollados hasta el momento en la investigación dinámica sobre los grupos estratégicos resulta difícil, dado que, aunque todos persiguen un mismo objetivo, presentan importantes diferencias metodológicas. No obstante, se pueden destacar ciertos rasgos característicos de los mismos, como son los siguientes: los estudios transversales en todos los ejercicios anuales, así como el análisis longitudinal de la rentabilidad de las acciones, no investigan posibles subperíodos estables. Los basados en el ciclo de vida utilizan únicamente variables de estructura para identificar puntos de transición, mientras que otra corriente se basa en la utilización de la subjetividad para su obtención. Los centrados en períodos contextualmente estables presentan diversas limitaciones como consecuencia de la aplicación de técnicas factoriales. Por tanto, la metodología de períodos estratégicamente estables parece ser superior a las restantes, al investigar, de forma objetiva, la existencia de posibles subperíodos con cierta estabilidad dentro de un período global, utilizando para ello variables de estrategia y análisis cluster.

En consecuencia, se puede decir que el concepto de grupo

estratégico permite trazar de forma sistemática los cambios en la competencia, estrategia, y resultados.

2.3. Características Dinámicas de los Grupos Estratégicos.

La metodología longitudinal consistente en formar grupos estratégicos en cada uno de los períodos estables identificados, permite obtener información acerca de la conducta dinámica de los grupos mediante la comparación de sus estructuras entre los distintos períodos.

De hecho, en el tiempo cambian el número de grupos, su composición, así como su localización. El movimiento de los grupos en el tiempo, en términos de su localización estratégica, se intenta explicar mediante los aspectos de cambio "concertado" y "tendencial" de la teoría cuántica. Finalmente, se analiza el nivel de movilidad entre grupos.

A. Cambio en el número de grupos.

La primera premisa que se plantea es que el número de grupos varía en el tiempo de acuerdo con los cambios en las dimensiones estratégicas más importantes.

Para contrastar este punto empíricamente se realiza una simple tabulación del número de grupos en cada período, así como de las adiciones y sustracciones en cada uno de ellos.

El cambio en el número de grupos refleja una reducción o una ampliación de la asimetría estratégica entre las empresas. Determinados autores, entre los que cabe citar a Hergert (1987){} y Miles, Snow y Sharfman (1993){}, tratan

de explicar el número existente de grupos en una industria a lo largo del tiempo en términos del ciclo de vida de la misma, aunque sus conclusiones son claramente opuestas.

Por un lado, Hergert señala que, en las últimas fases del ciclo de vida, las industrias exhiben un mayor número de grupos estratégicos. En su opinión, conforme se desarrollan y crecen los mercados, cambia la naturaleza de la demanda o la tecnología y, en consecuencia, los entrantes potenciales se enfrentan a nuevas opciones estratégicas. En cambio, Miles, Snow y Sharfman contradicen la conclusión anterior, al considerar que la variedad estratégica, es decir, el número de grupos y su diversidad, decrece a medida que las industrias se mueven a través del ciclo de vida. En este sentido, las estrategias de las empresas tienden a cambiar conforme la industria se desarrolla, pasando de una orientación más amplia de producto a otra más limitada de proceso de producción.

B. Cambio en el posicionamiento estratégico de un grupo como entidad.

Un importante aspecto longitudinal de la conducta estratégica en el tiempo es si los grupos como entidades se mueven a posicionamientos estratégicos distintos, situándose en una nueva localización, lo que dependerá de su capacidad para diferenciarse de otros grupos.

El cambio estratégico se puede explicar mediante las hipótesis de cambio "concertado" y "tendencial" de la teoría cuántica. En este sentido, los trabajos empíricos realizados por Fiegenbaum (1987){} y Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum

(1991){} rechazan la hipótesis de cambio "concertado", al observar que el cambio estratégico no implica normalmente a todas las variables estratégicas de forma global, sino a determinadas dimensiones particulares. Por otro lado, ambos estudios aceptan el supuesto de cambio estratégico "tendencial". Esta inercia estratégica temporal viene explicada por el stock de activos de la empresa, que favorece un cambio creciente en el tiempo. Por tanto, el cambio viene limitado por los compromisos del pasado.

C. Movimiento de empresas entre grupos a lo largo del tiempo.

Definidos los grupos es probable que sus miembros sigan estrategias similares en el tiempo. Esto se explica porque: (i) las empresas del mismo grupo comparten los mismos supuestos acerca del potencial futuro de la industria, (ii) los miembros tienden a tener capacidades y objetivos similares y reaccionan de la misma manera a los cambios del entorno. En consecuencia, las empresas del mismo grupo tienen similares mecanismos de adaptación (Fiegenbaum, 1987){}, que difieren entre los grupos. En realidad, aunque una empresa desee cambiar de grupo, no le resulta fácil hacerlo. Los impedimentos citados como barreras de movilidad, incertidumbre en la imitación, o la simple inercia, pueden inducir a las compañías a permanecer en el mismo grupo.

Varios estudios empíricos han apoyado esta proposición (Oster, 1982){}; Fiegenbaum, 1987; Fiegenbaum y Primeaux,

1987{}), 1989{}), aunque Cool (1985){} y Mascarenhas (1989){}, por su parte, encuentran un elevado grado de movilidad entre grupos. Mascarenhas trata de explicar ésta última posibilidad en términos del ciclo de vida de la industria, señalando que el ratio de movilidad entre los grupos es mayor en los períodos de declive no solo porque en este tipo de situaciones se producen intentos desesperados por sobrevivir, sino porque, además, la alta disponibilidad de inputs en esta fase genera una reducción de sus precios, favoreciendo a los nuevos entrantes y perjudicando a las empresas existentes sujetas a unas condiciones más duras establecidas en los contratos realizados con anterioridad.

En suma, es probable que los miembros de un grupo sigan estrategias similares en el tiempo, dado que existen barreras que impiden el movimiento entre grupos. Esto lleva a pensar que no sólo es probable que los miembros de un grupo sigan estrategias similares a lo largo del tiempo, sino también que su composición y sus miembros sean los mismos.

Por otro lado, estos tres elementos de la conducta dinámica de los grupos estratégicos, -número, posicionamiento y movilidad-, pueden estudiarse, en la opinión de Mascarenhas (1989), en términos de la rivalidad existente, partiendo del cambio estratégico iniciado por determinadas empresas del grupo, y analizando la posible reacción estratégica de las restantes empresas del mismo.

De esta manera, propone que el cambio en la estrategia global del grupo se origina cuando algunas empresas del mismo modifican su estrategia y las demás apoyan dicha postura. El cambio en la composición del grupo sería el resultado de que algunas empresas del grupo adoptan la estrategia de otro grupo estratégico existente, y las restantes empresas no la siguen. Por último, el cambio en el número de grupos se produce porque ciertas empresas del grupo modifican su estrategia, sin coincidir con la de otros grupos existentes, y no todos los miembros siguen el cambio.

En definitiva, el análisis dinámico de grupos estratégicos en los períodos estables permite investigar cuestiones fundamentales sobre su formación, evolución y tipología del cambio.

2.4. Diferencias de Resultados entre Grupos.

Un tema complementario a la "validez descriptiva" de los grupos se refiere a si las similitudes estratégicas tienen "validez predictiva"; es decir, ¿sirven los grupos para predecir un criterio externo como pueden ser los resultados?. Con otras palabras, ¿qué nivel de resultados podría alcanzar una empresa que compitiera a lo largo de una serie de dimensiones o con unos recursos dados?.

La relación con los resultados es una cuestión importante por dos razones: Primera, si los distintos grupos muestran variaciones estadísticamente significativas en los resultados, esto apoyaría la teoría de que tales variaciones podrían atribuirse a la estrategia de la empresa. Segunda, si no existen diferencias, se rechazaría la hipótesis estructura-resultados, o se apoyaría el punto de vista de que el efecto de las

estrategias "genéricas" es igualar los resultados de las empresas. La implicación del rechazo de la

hipótesis de diferencias de 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.

En este sentido, Lawless, Bergh y Wilsted (1989){} demuestran que existen diferencias de resultados y en capacidades entre las empresas de cada grupo estratégico, existiendo además una correlación positiva entre las mismas.

En realidad, la literatura empezó a diferenciar claramente las características específicas de las empresas de los factores propios del grupo a partir de la discusión de Porter (1979){} sobre los determinantes de los resultados de la empresa. Porter reelaboró el modelo original de la Organización Industrial incorporándolas al mismo, y distanciándose, por tanto, de sus trabajos previos con Caves. Hasta entonces, la barreras de movilidad ocupaban un papel central, aunque sólo mostraban unas relaciones indirectas con los resultados de la empresa.

Asimismo, Cool y Schendel (1988){} analizan los diferentes perfiles de riesgo y de rentabilidad entre las empresas de un mismo grupo estratégico a partir de las diferencias históricas de activos entre los mismos. En su opinión, las diferencias en riesgo y rentabilidad entre los miembros de un grupo son estables debido a dos razones: i) los mercados de inputs son imperfectos e incompletos, y ii) los competidores tienen distintos niveles de poder de mercado.

Sus conclusiones más importantes son las siguientes: (i) las empresas de un grupo pueden mostrar distintos niveles de rentabilidad cuando se producen importantes diferencias en sus stocks de activos. (ii) La exposición al riesgo de las inversiones estratégicas puede diferir entre las empresas de un grupo cuando sus acciones se caracterizan por un grado distinto de ajuste entre su estrategia actual y sus diferentes stocks de activos.

En definitiva, la rentabilidad y el riesgo de la empresa dependen no sólo de las barreras de movilidad, sino también de factores específicos de la misma. Rumelt (1984){} los desarrolló en su discusión de la "imitación incierta" como fuente de "mecanismos de aislamiento", sugiriendo que los factores similares que protegen a las industrias de la entrada o a los grupos de la movilidad, asimismo, protegen a las empresas de la imitación. Los mecanismos de aislamiento impiden a los miembros del mismo grupo estratégico obtener unas rentabilidades similares.

Tanto los activos y capacidades de la empresa como los mecanismos de aislamiento constituyen factores explicativos importantes de la diferencia de resultados en un mismo grupo estratégico. En realidad, el apoyo teórico proporcionado por las barreras de movilidad a la relación "directa" entre pertenencia a un grupo y resultados resulta insuficiente. Sin embargo, Cool y Dierickx (1993){} proponen una relación "indirecta" de forma que la estructura de grupo estratégico afecta a las condiciones de rivalidad, y éstas a los beneficios de la empresa, dado que la rivalidad intragrupo tiene un efecto diferente en los beneficios de la empresa que la rivalidad entre grupos. Las condiciones de rivalidad a las que hacen referencia se exponen en el epígrafe siguiente de implicaciones de los grupos en lo concerniente a la

competencia extra e intragrupo.

A partir de aquí, se puede decir que en la investigación de grupos estratégicos, existe una cierta evidencia preliminar que apoya las diferencias de resultados entre grupos. Sin embargo, su validez se ve seriamente limitada por lo restrictivo de las medidas utilizadas.

En este sentido, la problemática empírica más importante se produce a la hora de determinar qué medidas de resultados y cuántas de ellas resultan adecuadas para demostrar las diferencias entre grupos estratégicos.

Cool y Schendel (1987){} subrayan algunos problemas detectados en las medidas de resultados utilizadas en los distintos trabajos empíricos: utilización de medidas contables no ajustadas, pese a sus deficiencias, utilización de resultados totales de la empresa en lugar de resultados a nivel de negocio, y en su opinión el más problemático que consiste en utilizar una sola de medida de resultados cuando siempre se ha recalcado la naturaleza multidimensional de la estrategia, lo que indica que se deben utilizar varios indicadores de resultados conjuntamente.

Otra cuestión se refiere a la utilización de medidas de resultados no ajustadas al riesgo. Sin embargo, la comparación directa de las medidas de resultados de los distintos grupos podría no tener justificación si éstos estuvieran afectados por niveles de riesgo distintos. Es decir, las estrategias pueden llevar a diferentes niveles de resultados pero también a diferentes niveles de riesgo. En consecuencia, se deben utilizar medidas de resultados ajustadas al riesgo.

En opinión de Dierickx y Cool (1989){}, la falta de evidencia empírica en las diferencias de rentabilidad entre grupos se debe a una incorrecta definición de éstos en base a dimensiones. Un fenómeno que puede contribuir al respecto es la distinción entre variables estratégicas flujo y variables estratégicas stocks.

3. IMPLICACIONES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS.

La existencia de los grupos estratégicos tiene implicaciones directas sobre la conducta de las empresas y sus resultados, así como sobre la naturaleza de las interacciones competitivas entre ellas. Algunas de estas implicaciones, sin embargo, son discutidas por utilizar el concepto de forma imprecisa al referirse a competencia entre grupos, dependencia mutua, y a que la presencia de grupos afecta a la distribución de resultados de las empresas.

En general, el concepto de grupo ha restaurado las decisiones estratégicas en el centro del paradigma estructura-conducta-resultados. En este sentido, la teoría y la investigación empírica apoyan la existencia de la relación entre estructura de grupo estratégico y resultados de la "industria", siendo explicada por Cool y Dierickx (1993){} en términos de los efectos de la rivalidad, es decir, al crecer la asimetría en la conducta (o distancia estratégica) llega a ser difícil establecer acuerdos entre los competidores, reduciéndose los beneficios de la industria.

Sin embargo, no se puede decir lo mismo sobre las implicaciones de la pertenencia a un grupo estratégico sobre los resultados del grupo y de la "empresa" porque, tal y como se ha observado en el epígrafe anterior, no existe una evidencia clara de las diferencias de resultados entre los grupos. Esto se debe a que las barreras de movilidad determinan únicamente los resultados potenciales a nivel de grupo, pero los resultados de la empresa son función también de una serie de factores específicos.

Sobre las implicaciones de conducta del paradigma, la literatura ofrece una importante discusión acerca de la naturaleza de la rivalidad intra y entre grupos. Con respecto a la rivalidad intragrupo, se sugiere que entre las empresas de un grupo se produce una dependencia mutua con mayor facilidad, derivando su conducta de rivalidad hacia actividades que crean barreras de movilidad, y de este modo, responden de forma similar a los fenómenos del entorno. No obstante, el requisito de dependencia mutua se ve ensombrecido porque diversos autores han demostrado que resulta difícil establecer y mantener acuerdos entre las empresas de un grupo estratégico (Cool y Dierickx, 1993){}

Sin embargo, la condición de dependencia mutua no es necesaria. En opinión de Hatten y Hatten (1987){}, los grupos estratégicos no tienen porque estar formados por empresas que compiten directamente entre sí. En su lugar, algunos grupos están formados por empresas que no compiten unas con otras, sino que rivalizan con participantes de la industria clasificados en otros grupos. Según estos autores, esto ocurre en industrias segmentadas regionalmente y con productos diferenciados, donde no se da interacción entre

algunos miembros del grupo.

Con respecto a la rivalidad entre grupos, hasta la fecha, y a pesar de las críticas que se exponen a continuación, existe un cierto consenso sobre las implicaciones de las interacciones competitivas entre las empresas de una industria (rivalidad entre grupos) y los resultados obtenidos, ya que se considera que están afectados por la distancia entre los grupos, su número y distribución por tamaños, así como por la interdependencia de los mismos en el mercado. No obstante, esta relación de causalidad se pone en entredicho con respecto a los dos primeros factores.

En general, si la distancia estratégica (asimetría en la conducta) crece, la dependencia mutua no se reconoce fácilmente, siendo mayor la competencia entre los grupos estratégicos (rivalidad), y viceversa. Este argumento, junto con el de la dependencia mutua intragrupo, implican que la rivalidad entre grupos es mayor que la rivalidad intragrupo. Cool y Dierickx (1993){} piensan, en cambio, que esto no tiene porque ser así, ya que las empresas de un grupo pueden invadir los segmentos de mercado de las demás del mismo grupo cuando se rompen los acuerdos implícitos existentes entre ellas. De este modo, una empresa del grupo puede preocupar más a los demás miembros del mismo que las empresas externas.

Asimismo, parece difícil concluir que el decrecimiento en la distancia estratégica disminuya, inequívocamente, la rivalidad. Contrariamente, una asimetría decreciente de recursos llevaría a que las posiciones producto-mercado puedan ser más "contestables" (Hatten y Hatten, 1987){}. Las empresas con recursos similares son capaces de "contestar" las posiciones producto-mercado de las demás con

mayor facilidad que las empresas que no los poseen. Esto implica que la rivalidad potencial puede aumentar al reducirse la distancia estratégica. Asimismo, Miles, Snow y Sharfman (1993){} defienden la postura de Hatten y Hatten, pero en términos de la "variedad" estratégica en una industria. La ausencia de variedad no sólo implica una mayor competencia en la industria sino que, además, existe una menor oportunidad de aprendizaje para las empresas, es decir, de beneficiarse de la experiencia de las demás. Por tanto, consideran una relación positiva entre número de grupos estratégicos y su diversidad en una industria y los resultados en la misma.

De esta manera, estos autores combinan la distancia estratégica con el segundo factor de la relación causal señalada, el número de grupos. Sin embargo, Ramsler (1982){} cuestiona el efecto resultante anterior cuando analiza el número de grupos de forma independiente, al afirmar que un número mayor de grupos implica una configuración estratégica más diversa en la industria y un mayor riesgo de crecimiento de la rivalidad.

El tercer factor, la distribución por tamaño de los grupos, en cambio, es objeto de un mayor consenso entre los autores. Ramsler señala que las diferencias importantes entre los grupos estratégicos en términos de tamaño, reducen la importancia de la distancia estratégica y de la interdependencia del mercado, pudiendo reducir la rivalidad potencial entre grupos. Además, Barney y Hoskisson (1990){} manifiestan que en el caso de que una industria posea una

estructura de grupos muy distinta, pero todos ellos se encuentren constituidos por numerosas empresas, se desarrollará una dinámica de competencia perfecta en cada grupo, incluso cuando las barreras de movilidad impidan cualquier movimiento entre los mismos. Esta situación se producirá como consecuencia de que al aumentar el tamaño de los grupos, resulta difícil desarrollar la colusión tácita que permite a las empresas seguir la misma estrategia y evitar la competencia, por lo que los resultados de todas las empresas serán aproximadamente normales, y no existirá una relación entre grupos estratégicos y resultados de la empresa.

El último factor, la interdependencia en el mercado, se explica porque las diferencias de conducta no tendrán consecuencias importantes en la rivalidad, salvo que la interdependencia de los grupos en el mercado sea pronunciada.

Respecto a la competencia entre grupos, en opinión de Hatten y Hatten (1987){} y en línea con Barney y Hoskisson (1990){}, supone un uso impreciso del concepto dado que sugiere que existe competencia entre grupos, considerando así que éstos existen y que son fuerzas competitivas. Según estos autores, los grupos no son elementos reales de las industrias, por lo que carece de sentido la cuestión de que los grupos están formados por empresas que compiten unas con otras o que forman una cohorte para competir con otros rivales. Es decir, los grupos estratégicos no son necesariamente una fuerza cohesiva con poder de mercado, ya que son simplemente una técnica de ayuda para explorar la realidad con mayor exhaustividad sobre una base limitada de datos.

En cambio, Reger y Huff (1993){} siguen la línea de Porter, defendiendo la existencia de los grupos estratégicos como entidades reales derivadas directamente de las percepciones de los decisores. Si se considera esta postura, todas las consideraciones establecidas con respecto a la competencia entre grupos serían válidas.

En resumen, los estudios empíricos sobre grupos presentan problemas dado que difieren en una serie de características importantes: (a) En los objetivos perseguidos (solo demostrar existencia de heterogeneidad, etc). (b) En las dimensiones utilizadas (cuya consecuencia más importante es la ausencia de patrones sistemáticos en la formación de grupos). (c) Falta de claridad en la descripción de los grupos. Por otro lado, la detección de puntos de transición que marquen subperíodos de homogeneidad de conducta en términos de las dimensiones estratégicas por medio de la metodología de períodos estratégicamente estables, se configura como una etapa previa fundamental a la identificación de los grupos. De esta manera, se pueden analizar las tres características esenciales de la conducta dinámica de los mismos: cambio en su número, composición y estrategia. Asimismo, los grupos tienen implicaciones sobre la conducta de las empresas y sus resultados, así como sobre la naturaleza de las interacciones competitivas entre ellas.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Amel, D.F. y S.A. Rhoades, "Strategic Groups in Banking", **The Review of Economics and Statistics**, 52, 1988, págs. 685-689.
- 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.B. y R.E. Hoskisson, "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", **Managerial and Decision Economics**, 11, 1990, págs. 187-198.
- Caves, R. y P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 1-12.
- Cool, K., **Strategic Group Formation and Strategic Groups Shifts. A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1985.
- Cool, K. e I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 47-59.
- 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.
- Cool, K. y D. Schendel, "Performance Differences Among Strategic Group Members", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, págs. 207-223.
- Dierickx, I. y K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35(12), diciembre 1989, págs. 1504-1514.
- Fiegenbaum, A., **Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry**, Tesis Doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1987.
- Fiegenbaum, A. y W.J. Primeaux, Jr., "Strategic Groups and Mobility Barriers; The Level of Struggle in an Industry", **Journal of Behavioral Economics**, 16(3), 1987, págs. 67-92.
- Fiegenbaum, A. y W.J. Primeaux, Jr., "An Empirical Examination of Strategic Groups in Three Manufacturing Industries", en C.F. Lee (ed.), **Advances in Financial Planning and Forecasting. Volume 3. A Research Annual**, JAI Press, Greenwich, 1989, págs. 281-310.
- Fiegenbaum, A. y H. Thomas, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84", **Strategic Management Journal**, 2, 1990, págs. 197-215.

- Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research", **Managerial and Decision Economics**, 8, 1987, págs. 139-148.
- Fiegenbaum, A., D. Sudharshan, y H. Thomas, "Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and An Empirical Example", **Journal of Management Studies**, 27(2), marzo 1990, págs. 133-148.
- Galbraith, C. y D.E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", **Strategic Management Journal**, 4(2), 1983, págs. 153-173.
- Hatten, K.J., **Strategic Models in the Brewing Industry**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1974.
- Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Some Empirical Insights for Strategic Marketers: The Case of Beer", en Thomas, H. y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 275-292.
- Hatten, K.J. y M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, págs. 329-342.
- Hatten, K.J. y D.E. Schendel, "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71", **The Journal of Industrial Economics**, 26(2), diciembre 1977, págs. 97-113.
- Hergert, M., "Causes and Consequencies of Strategic Grouping in U.S. Manufacturing Industries", **International Studies of Management and Organization**, 18(1), 1987, págs. 26-49.
- 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.
- Lawless, M.W., D.D. Bergh, y W.D. Wilsted, "Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability", **Journal of Management**, 15(4), 1989, págs. 649-661.
- Mahoney, J.T. y J.R. Pandian, "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, págs. 363-380.
- Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics", **Academy of Management Journal**, 32(2), 1989, págs. 333-352.
- Mascarenhas, B. y D. Aaker, "Mobility Barriers and Strategic Groups", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 475-485.
- 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.

- Miles, G., C.C. Snow, y M.P. Sharfman, "Industry Variety and Performance", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 163-177.
- Naviar, P., "Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, págs. 101-103.
- Oster, S., "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change", **The Review of Economics and Statistics**, 64(3), 1982, págs. 376-384.
- Oster, S., **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Nueva York, 1990.
- Patton, G.R., **A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the U.S. Brewing Industry**, Tesis Doctoral, Purdue University, 1976.
- 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.
- Primeaux, W.J., Jr., "A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industry", en H. Thomas y D.M. Gardner (eds), **Strategic Marketing and Management**, John Wiley, Chichester, 1985, págs. 315-327.
- Primeaux, W.J., Jr., "The Interdependence of the Life Cycle and Strategic Group Concepts: Theory and Evidence", en C.F. Lee (ed.), **Advances in Financial Planning and Forecasting**, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, 1987, págs. 67-85.
- Ramsler, M., **Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition**, Tesis Doctoral, Harvard University, 1982.
- Reger, R.K. y A.S. Huff, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, págs. 103-124.
- Rudolph, P.M. y S. Topping, "Strategies and Performance in the Thrift Industry: 1979-1987", **American Real Estate and Urban Economics Association Journal**, 19(2), 1991, págs. 240-257.
- Rumelt, R.P., "Toward a Strategic Theory of the Firm", en R. Lamb (ed.), **Competitive Strategic Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984, págs. 556-570.
- 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.
- Sudharshan, D., H. Thomas, y A. Fiegenbaum, "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis", **Journal of Management Studies**, 28(5), septiembre 1991, págs. 429-438.
- Tallman, S.B., "Strategic Management Models and Resource-

Based Strategies Among MNEs in a Host Market", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, págs. 69-82.